

Falko Blumenthal, Martin Oppelt (Hg.)

# ANGRIFFE AUF DIE UNTER- NEHMERISCHE AUTOKRATIE

Beiträge zur Mitbestimmung  
und Demokratisierung der Arbeit

[transcript] Soziale Bewegung und Protest

Falko Blumenthal, Martin Oppelt (Hg.)  
Angriffe auf die unternehmerische Autokratie

Die freie Verfügbarkeit der E-Book-Ausgabe dieser Publikation wurde ermöglicht durch  
**Pollux – Informationsdienst Politikwissenschaft**



und die Open Library Community Politik 2025 – einem Netzwerk wissenschaftlicher Bibliotheken zur Förderung von Open Access in den Sozial- und Geisteswissenschaften:

**Vollspensoren:** Technische Universität Braunschweig | Technische Universität Berlin | Carl von Ossietzky-Universität Oldenburg | Goethe-Universität Frankfurt am Main | Gottfried Wilhelm Leibniz Bibliothek – Niedersächsische Landesbibliothek | TIB – Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften und Universitätsbibliothek | Humboldt-Universität zu Berlin | Institut für Auslandsbeziehungen (IfA) | Justus-Liebig-Universität Gießen | Universitätsbibliothek Eichstätt-Ingolstadt | Landesbibliothek Oldenburg | Ludwig-Maximilians-Universität München | Max Planck Digital Library (MPDL) | Ruhr-Universität Bochum | Universitäts- und Landesbibliothek Darmstadt | Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf | Universitäts- und Landesbibliothek Münster | Universitäts- und Stadtbibliothek Köln | Universitätsbibliothek Bielefeld | Universitätsbibliothek der Bauhaus-Universität Weimar | Universitätsbibliothek Bayreuth | Universitätsbibliothek Duisburg-Essen | Universitäts-

bibliothek Erfurt | Universitätsbibliothek der FernUniversität in Hagen | Universitätsbibliothek Kassel | Universitätsbibliothek Kiel (CAU) | Universitätsbibliothek Leipzig | Universitätsbibliothek Mannheim | Universitätsbibliothek Osnabrück | Universitätsbibliothek Potsdam | Universitätsbibliothek der RPTU Kaiserslautern-Landau | Universitätsbibliothek St. Gallen | Universitätsbibliothek Tübingen | Universitätsbibliothek Vechta | Zentralbibliothek Zürich ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Hochschulbibliothek

**Sponsoring Light:** Bundesministerium der Verteidigung | Staatsbibliothek zu Berlin | Freie Universität Berlin – Universitätsbibliothek | Universitätsbibliothek Klagenfurt

**Mikrosponsoring:** Leibniz-Institut für Europäische Geschichte | Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) – Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit | Universitätsbibliothek Regensburg | Pädagogische Hochschule Freiburg

Falko Blumenthal, Martin Oppelt (Hg.)

# **Angriffe auf die unternehmerische Autokratie**

Beiträge zur Mitbestimmung und Demokratisierung der Arbeit

**[transcript]**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnbl.de/> abrufbar.



Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz BY-NC-SA 4.0 lizenziert. Für die ausformulierten Lizenzbedingungen besuchen Sie bitte die URL <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**2025 © Falko Blumenthal, Martin Oppelt (Hg.)**

transcript Verlag | Hermannstraße 26 | D-33602 Bielefeld | [live@transcript-verlag.de](mailto:live@transcript-verlag.de)

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß § 44b UrhG (Text und Data Mining) zu gewinnen, ist ohne schriftliche Zustimmung der Rechteinhaber\*innen untersagt.

Umschlaggestaltung: Maria Arndt

Umschlagabbildung: Julian Ebel

Druck: Elanders Waiblingen GmbH, Waiblingen

<https://doi.org/10.14361/9783839419007>

Print-ISBN: 978-3-8376-7858-1 | PDF-ISBN: 978-3-8394-1900-7

Buchreihen-ISSN: 2701-0473 | Buchreihen-eISSN: 2703-1667

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

# Inhalt

---

## **Die unternehmerische Autokratie begreifen und angreifen**

*Falko Blumenthal und Martin Oppelt* ..... 9

## **I. Den Zusammenhang von Demokratie, Arbeit und unternehmerischer Autokratie begreifen**

### **Demokratie, nicht für den arbeitenden demos?**

Eine (gar nicht mal so) kurze Geschichte des Kampfes gegen die unternehmerische Autokratie

*Sascha Regier* ..... 19

### **Teilung der Arbeit und Demokratisierung der Wirtschaft**

Vom Widerspruch zum Widersprechen

*Joachim Beerhorst* ..... 47

### **Freiheit als *non-domination***

Republikanische Perspektiven auf die Demokratisierung der Wirtschaft und Arbeit

*Robin Wehe* ..... 61

### **Wenn die Seele streikt**

Gedanken zu Weltschmerz und politischen Depressionen, Klassensolidarität und Leidenschaft in der neuen Arbeiterbewegung

*Georg Blokus* ..... 77

### **Geringe Literalität und Mitbestimmung**

Über die Erosion der betrieblichen Demokratie in Deutschland

*Slave Cubela* ..... 101

<b>Demokratie-Simulation oder Wie Union Buster die Betriebsverfassung aushöhlen</b> Pseudo Betriebsräte, Kündigungen, SLAPP und Public Relations <i>Elmar Wigand</i> .....	121
<b>Die AfD als rechtsproduktionistische Arbeiterpartei und das Hoffen auf ein sozialdemokratisches Wunder</b> <i>Torben Schwuchow</i> .....	141
<b>Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb als ›Schutzfaktor‹ gegen rechtsextreme Einstellungen?</b> Ein Vergleich zwischen Ost und West sowie 2020 und 2024 <i>Johannes Kiess und Andre Schmidt</i> .....	159
 <b>II. Auf Angriff schalten: Arbeitskämpfe, Gewerkschaftsstrategien und der Aufbau von Gegenmacht</b>	
<b>Die Gleichheit in Stellung bringen</b> Radikaldemokratische Dimensionen der Gewerkschaften <i>Dagmar Comtesse</i> .....	185
<b>Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus und die ambivalente Rolle der Gewerkschaften</b> <i>Nihat Öztürk</i> .....	199
<b>Der Beitrag der Katholischen Arbeiterbewegung zu Wirtschaftsdemokratie und einer paritätischen Unternehmensverfassung</b> Ein verdrängtes Kapitel des Angriffs auf unternehmerische Autokratie <i>Timo Freudenberg und Michael Schäfers</i> .....	217
<b>Radikale Linke und Gewerkschaften in den 1970er-Jahren</b> Die Betriebsintervention des »Revolutionären Kampfs« Frankfurt, Visionen von Arbeiterautonomie und die IG Metall bei Opel Rüsselsheim <i>Lucas Rudolph</i> .....	239
<b>Eine kleine Berliner Rätebewegung</b> Betriebsratsgründungen in den Berliner Tech-Branchen 2019 – 2024 <i>Daniel Weidmann</i> .....	255
<b>Erkenntnisse aus Amerika</b> Wie es die USW geschafft hat, Arbeitsplätze zu sichern und Workplace Democracy aufzubauen <i>David O'Connell</i> .....	273

<b>Gewerkschaftliche Gegenmacht in Honduras</b>	
<i>Daniel Mann</i> .....	291

<b>Gegenmacht in der digitalen Transformation</b>	
Neue Spielräume für einen arbeitspolitischen Aufbruch?	
<i>Tobias Kämpf und Thomas Lühr</i> .....	313

### **III. Die unternehmerische Autokratie im Betrieb angreifen**

<b>Am Ende gewinnt die Mitbestimmung</b>	
<i>Matthias Mücke</i> .....	333

<b>Demokratie im Betrieb leben</b>	
Der Betriebsrat als Gastgeber für konstruktiven Dialog	
<i>Sandra Siebenhüter</i> .....	347

<b>Mitgliedergewinnung für Gewerkschaften als Möglichkeit der Demokratisierung von Betrieben</b>	
Warum starke Mitbestimmung nicht ohne starke Gewerkschaften gedacht werden kann	
<i>Simon Jakobs</i> .....	359

<b>Echte Demokratie endet nicht vorm Werkstor</b>	
Warum die Einführung einer »Demokratiezeit« die Demokratie im Betrieb standhaft machen und einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen kann	
<i>Laura von Grumbkow</i> .....	375

<b>Der Arbeitsplatz als Ort der Begegnung!?</b>	
Perspektiven für politische Partizipation und Bildung in der Arbeitswelt	
<i>Catrin Opheys und Jana Trumann</i> .....	391

<b>Partizipation in der Berufsausbildung aus der Perspektive von Auszubildenden und betrieblichem Ausbildungspersonal</b>	
<i>Tobias Kärner, Michael Jüttler, Antonia Kühnle und Verena Zengerle</i> .....	407

<b>Kann Wirtschaftsdemokratie im Aufsichtsrat Konzernmacht aufbrechen?</b>	
Lösungen für eine demokratische Transformation für Beschäftigte und weitere Gruppen	
<i>Thomas Dürmeier und Michael Kox</i> .....	431

<b>Autor*innen</b> .....	447
--------------------------	-----



# Die unternehmerische Autokratie begreifen und angreifen

---

*Falko Blumenthal und Martin Oppelt*

Im Herbst 2025 verkündete die Bundesregierung, das Arbeitszeitgesetz ›reformieren‹ zu wollen, um anstelle der täglichen Höchstarbeitszeit von acht (bis in Ausnahmen zehn) Stunden eine wöchentliche Höchstgrenze von 48 Stunden durchzusetzen. Der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg, immerhin Amtsblatt der obersten Landesbehörden eines der wirtschaftlich stärksten Bundesländer in Deutschland, feierte dieses Vorhaben sogleich als ein »Raus aus dem engen Korsett der Stechuhr« und gab sich dabei unverblümt als Befürworter neoliberal-autoritärer Arbeitsverhältnisse, wo »neue Freiheiten« für all jene geschaffen würden, »die selbstbestimmte Arbeit schätzen und die Chefs haben, die ihnen diese Freiheit zugestehen.«<sup>1</sup>

Diese Aussage reiht sich ein in die jüngsten autoritären Fantasien der ›Arbeitgeber-Seite und ihrer Vertreter\*innen in Parlament und Regierung, die zuletzt mit zynischen rhetorischen Highlights wie etwa dem »Lustmachen auf die Überstunde« (Finanzminister a.D. Christian Lindner, FDP) oder der »Arbeit als unangenehmer Unterbrechung der Freizeit« (Bundeskanzler Friedrich Merz, CDU) nur einmal mehr unterstrichen haben, dass die im internationalen Vergleich immer noch hohen Standards der ›Mitbestimmung‹ in Deutschland massiv gefährdet sind.

Dass es dabei um weit mehr geht, als den vermeintlichen Abbau wirtschaftswachstumshemmender Prozesse in den Betrieben (und das zum angeblichen ›Wohle aller‹), wird deutlich, wenn man sich in Erinnerung ruft, dass unter Mitbestimmung in Deutschland alle Möglichkeiten und Rechte von Beschäftigten verstanden werden, ihre konkrete Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Deswegen spricht man hier schließlich auch von ›gelebter Demokratie am Arbeitsplatz‹, die gegenwärtig noch im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), in den Personalvertretungsgesetzen auf Bundes- und Länderebene sowie in den Gesetzen zur Unternehmensmitbestimmung konkretisiert und garantiert wird. Die Frage nach ihrer Reichweite und Tiefe oder überhaupt nach ihrer Existenz oder Abschaffung berührt dabei also nie allein den Einfluss auf die individuelle Passung in den Betriebsablauf. Wo Menschen im Rahmen ihrer Erwerbsarbeit einen Großteil ihres Tages gemeinsam verbringen und gestalten, kann die Prägekraft dieser Tätigkeiten auf die arbeitenden und zugleich immer auch politischen Individuen

---

1 Leja 2025.

sowie auf deren privates und soziales Umfeld und damit die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von demokratischen Arbeitsverhältnissen schließlich nicht hoch genug eingeschätzt werden.

So zeigten zahlreiche Studien in den letzten Jahren, inwiefern die Möglichkeiten der demokratischen Mitbestimmung im Arbeitsleben direkte Effekte auf die politischen Haltungen und Aktivitäten der Menschen sowie auf ihre Einstellungen gegenüber der Demokratie im Allgemeinen haben.<sup>2</sup> Demokratie am Arbeitsplatz beschränkt sich demnach nie auf das Unternehmen und den Betrieb, sondern hat immer Auswirkungen auf die Subjektivierungen demokratischer Bürger\*innen. Umgekehrt gilt: Wo die Demokratie am Arbeitsplatz zurückgebaut wird, ist sie auch gesamtgesellschaftlich und politisch in allerhöchster Gefahr, da autoritäre Arbeitsverhältnisse Menschen anfällig(er) für autoritäre Rhetorik und Politikstile machen. Dies ist besonders mit Blick auf künftige Generationen von enormer Bedeutung für die Überlebensfähigkeit einer demokratischen Gesellschaft, da auch »die indirekten Effekte von Arbeitsverhältnissen auf die frühkindliche Subjektbildung nicht unterschätzt werden [dürfen]. Denn die Erfahrungen, die Erwachsene am Arbeitsplatz machen, beeinflussen den Erziehungsstil gegenüber den eigenen Kindern, worauf bereits die frühe Kritische Theorie hingewiesen hat, und neuere empirische Untersuchungen bestätigen diese Beobachtung.«<sup>3</sup>

Inwiefern die permanente globale Ausweitung des kapitalistischen Systems mit einer Rückentwicklung liberaler demokratischer Prozesse und Errungenschaften einhergeht und neue »autoritäre Versuchungen« hervorbringt, hat Wilhelm Heitmeyer bereits vor 25 Jahren präsentiert.<sup>4</sup> Heute sind die demokratischen Widerstandsrechte (auch) gegen die Angriffe der Kapitaleseite, formal unveräußerlich und in allen Verfassungs- und Menschenrechtsdokumenten kodifiziert, bereits in weiten Teilen der Bundesrepublik außer Kraft gesetzt, wo Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung bereits in der Minderheit und zudem stetig auf dem Rückzug sind. In der Folge nimmt die verbandliche und parteipolitische Organisierung weiter ab und die Mehrheit der Menschen in Deutschland bleibt in Betrieben ohne Betriebsrat beschäftigt, die wiederum eine immer größer werdende Mehrheit in der deutschen Wirtschaft bilden. Die Zahl der Menschen mit eigener Streikerfahrung, insbesondere in den industriellen und in den informationswirtschaftlichen Kernen, sinkt entsprechend kontinuierlich und wo die Möglichkeiten der Mitbestimmung derart radikal beschnitten werden, geht die allgemeine Motivation zur demokratischen Teilhabe und die Zustimmung zu den demokratischen Prinzipien der Gleichheit, Freiheit und Solidarität zugunsten von autoritären Einstellungen, steigender Gewaltaffinität und dem Aufstieg rechter politischer Kräfte immer weiter zurück. Der Kampf um die »Rettung der Arbeit«<sup>5</sup> ist also notwendig immer auch einer um ihre Demokratisierung und damit eine Arena für die Demokratisierung von Gesellschaft und Politik.

Widerspruch gegen die Pläne der Regierungskoalition aus CDU/CSU und SPD blieb dann auch nicht aus. »Rettet den Feierabend!« forderte zum Beispiel das Magazin der IG

2 Zum Beispiel Kiess/Schmidt 2020. Kiess et al. 2023. Nickel/Groß/Kammigan 2025.

3 Kuch 2024: 236.

4 Heitmeyer 2017: 30–77.

5 Herzog 2019.

Metall und rechnete vor, dass die Maßnahme an 80% derjenigen, die ohnehin schon die ›Freiheit‹ von mehr als 40 Arbeitsstunden pro Woche ›genießen‹, vorbeigeht, wünschten sich diese doch eine Reduktion auf im Schnitt 7,2 Stunden pro Tag.<sup>6</sup> Die mit der Erhöhung der gesetzlich geregelten Arbeitszeit einhergehenden gesundheitlichen Belastungen und sozialen Folgeschäden sind zudem enorm und würden all jene besonders hart treffen, die ohne Tarifvertrag arbeiten und damit dem Arbeitszeitgesetz fast schutzlos ausgesetzt sind.<sup>7</sup> Für die IG Metall zum Beispiel ist daher klar, dass sie »die bewährten Grenzen der Arbeitszeit mit aller Macht verteidigen [wird]«<sup>8</sup>.

Diese Verteidigungskämpfe sind wichtig, ja überlebenswichtig für die Demokratie. Gleichzeitig, das zeigen die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte, reichen sie nicht mehr aus, um die »privaten Regierungen«<sup>9</sup> der Unternehmenseite und deren Politiken gegen die Mitbestimmung erfolgreich zu bekämpfen, geschweige denn, um dem historischen Auftrag der »weitere[n] Demokratisierung von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, für Frieden, Abrüstung und Völkerverständigung und de[s] Schutz[es] der natürlichen Umwelt zur Sicherung der Existenz der Menschheit«<sup>10</sup> nachzukommen. Dies soll keine Absage an erkämpfte historische Erfolge oder gar ein Plädoyer für deren Rücknahme bedeuten. Viel wurde erreicht, viel mehr aber noch steht auf dem Spiel. Daher gilt es unserer Ansicht nach, über die Verteidigung des status quo und damit die reaktiven und defensiven Logiken und Begrifflichkeiten von zum Beispiel Korrektiv, Widerstand oder Gegenwehr hinauszugelangen und auf ›Angriff‹ umzuschalten, um so auf dem »Weg zu einer demokratischen Ökonomie«<sup>11</sup> neue Strategien in den Blick zu bekommen, die immer auch die Demokratie als Ganze mitdenken.

Den Begriff des Angriffs entleihen wir dabei dem berühmten Zitat Otto Brenners, wonach »Mitbestimmung in der Wirtschaft [...] als Ergänzung der politischen Demokratie und als Angriff auf die unternehmerische Autokratie zu definieren [ist]. Sie ist vom Ansatz her radikaldemokratisch und antikapitalistisch.«<sup>12</sup> Wir verstehen Brenner dabei nicht allein als Gewerkschaftsfunktionär im engeren Sinne, sondern als gewerkschaftlichen Ideenpolitiker,<sup>13</sup> um davon ausgehend neu über die historischen Erfahrungen, gegenwärtigen Hürden sowie zukünftigen Möglichkeiten einer echten Demokratisierung der Arbeit nachzudenken. Dabei legen wir Brenners Begriff »radikaldemokratisch« gemäß den Theorien »Radikaler Demokratie« aus, die in den letzten Jahren auch über den akademischen Kontext hinaus an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen haben.<sup>14</sup> Diese Theorien haben die Krise der liberalen Demokratie in Verbindung mit dem Anwachsen autoritärer Kräfte und Bewegungen nicht nur immer schon vorausgesagt. Vielmehr sehen sie in der Kritik der liberalen Demokratie und der ihr inhärenten autoritären Elemente immer auch die Möglichkeit der ›Demokratisierung der Demokratie‹. Diese

6 Berberich 2025: 11

7 Lott/Peters 2025.

8 Berberich 2025: 15.

9 Anderson 2019.

10 IG Metall 2024: 8.

11 Oppelt/Sörensen 2024.

12 Brenner 1997: 97.

13 Blumenthal 2024.

14 Comtesse et al. 2019. Flügel-Martinsen 2020.

muss dann im Sinne Antonio Gramscis als ›permanente Revolution‹ betrieben werden,<sup>15</sup> als Kampf um gesellschaftliche Hegemonie (etwa über die Interpretation der Bedeutung und konkreten Ausgestaltung der demokratischen Prinzipien der Gleichheit und Freiheit im Rahmen der Arbeit), statt in der Bewahrung bestehender Institutionen und eingespielter Verfahren aufzugehen. Es geht der Radikalen Demokratie dabei um die fundamentale Kritik eines jeden Burgfriedens mit Gegnern und Feinden echter Demokratie, um die Verwirklichung der Gleichheit und Freiheit und Solidarität. Darum, wann immer möglich, demokratieverhindernde Kompromisse aufzukündigen sowie um das Aufbrechen von Denkblockaden und festgefahrenen Debatten zugunsten der Veränderung hin zu wirklich emanzipierten Verhältnissen nicht nur im Arbeitsleben – eben um eine demokratischere Demokratie.

Vor diesem Horizont unterstreichen Brenners Begriffe des ›Angriffs‹ und der ›unternehmerischen Autokratie‹ dann deutlich, dass es sich bei der Mitbestimmung um ein permanent umkämpftes Grundrecht handelt, das wie alle demokratischen Rechte weder vom Ideenhimmel gefallen ist, noch als Gnadenakt der Unternehmer- oder Kapitaleseite an die Beschäftigten missverstanden werden darf. Es ist das Zwischenergebnis erfolgreicher historischer Kämpfe und damit aber eben keinesfalls selbstverständlich oder gar gemeinhin akzeptiert, sondern stets dem Risiko seiner Rücknahme ausgesetzt und zugleich aber auch der Möglichkeit einer Ausweitung und Vertiefung hin zu echter Demokratie zugänglich. Nicht zuletzt die aktuellen Angriffe auf das Streikrecht verdeutlichen schließlich,<sup>16</sup> dass das Verhältnis zwischen Unternehmen und Beschäftigten analytisch wie politisch besser in den Begriffen des Kampfes und die unternehmerische Autokratie entsprechend als antagonistischer Gegenpol zur Verwirklichung der demokratischen Prinzipien der Gleichheit, Freiheit und Solidarität beschrieben ist.

## Zum Aufbau des Sammelbandes

In diesem Konfliktfeld verorten sich folglich die Beiträge des vorliegenden Sammelbandes. Sie eint die Überzeugung, dass die Arbeitswelt in ihrer gegenwärtigen Ausgestaltung eine nicht nur ›unangenehme‹, sondern eine inakzeptable Unterbrechung unserer Demokratiezeit und die unternehmerische Autokratie eine Gefahr für die Demokratie ist. Entsprechend wollen sie alle dazu beitragen, die unternehmerische Autokratie in ihrem Funktionieren zu begreifen, um sie dann besser angreifen, also effiziente(re) Strategien für den erfolgreichen Kampf gegen sie entwickeln zu können. Dafür loten sie aus, was mit Blick auf die Demokratisierung der Arbeit bisher passiert ist, was gegenwärtig geschieht und was zukünftig gehofft werden darf und getan werden muss.

Teil I (*Den Zusammenhang von Demokratie, Arbeit und unternehmerischer Autokratie begreifen*) versammelt dafür im weiten Sinne ideengeschichtliche und demokratietheoretische Perspektiven sowie empirisch erhobenes Wissen auf das Konfliktfeld zwischen Demokratie, Arbeit und unternehmerischer Autokratie. Die Arbeit verstehen wir dabei sowohl

15 Siehe zum Beispiel Marchart 2007.

16 Wenckebach 2024. Klengel/Brandt 2025.

als den Ort, wie auch als den Gegenstand der antagonistischen Auseinandersetzung zwischen Demokratie und unternehmerischer Autokratie. Deren prinzipielle Unversöhnlichkeit lässt sich historisch sehr lange nachzeichnen. Das schließt zwar nicht aus, dass dieses Verhältnis selbst unter spätkapitalistischen Bedingungen als agonale Beziehung noch in dem Sinne einigermaßen funktioniert, als dass beide Seiten einander in einer Art vorübergehendem Frieden belauern; regelmäßig und zuletzt immer öfter und heftiger schlägt dann jedoch die »Arbeitgeber«-Seite mit Hilfe ihrer Verbündeten zu, um historische Errungenschaften der Demokratisierung der Arbeit (sprich der Verhinderung ihrer kompletten Unterordnung unter die Interessen und Notwendigkeiten des Kapitals) zurückzunehmen und so ihre autokratischen Idealvorstellungen gelungener Arbeitsbeziehungen durchzusetzen. Dies führte und führt auf der Gegenseite dann zu Protest und überlebensnotwendigen Verteidigungskämpfen, die es aufgrund des schwindenden Einflusses der Gewerkschaften und des dramatischen Rückgangs der betrieblichen Mitbestimmung jedoch immer schwerer haben, politische Schlagkraft zu entwickeln und Forderungen zu formulieren (geschweige denn durchzusetzen), die über den Erhalt des ohnehin schon defizitären status quo hinausgehen.

Hier kann es vielleicht helfen, hegemoniale Konzepte wie »Freiheit« als zentraler demokratischer Wert aus ihrer Umklammerung durch die Begünstigten kapitalistischer Ausbeutungsverhältnisse zu befreien und alternative Interpretationen durchzusetzen, um damit den Kampf um Veränderung zu initiieren und zu inspirieren. Zumal wo die einst mühsam in den Betrieben installierten Mechanismen und Instrumente der Demokratie am Arbeitsplatz gegenwärtig systematisch unterwandert und torpediert werden. Währenddessen bringen jenseits der unmittelbaren politischen Attacken eher im Hintergrund ablaufende, jedoch auf Unternehmensseite nicht minder willkommene Entwicklungen die sozio-politischen Grundlagen der Fähigkeit zu Solidarisierung, Organisation und Arbeitskampf zum Erodieren und lösen somit bereits die Bedingungen der Möglichkeit jeglicher Bestrebungen um eine Demokratisierung der Arbeit nach und nach auf. Mit diesen Phänomenen gilt es unbedingt umzugehen und dafür müssen sie als Instrumente in der Hand der unternehmerischen Autokratie begriffen werden. Die so voranschreitende Re-Autokratisierung der Arbeitswelt kann schließlich nicht ohne Folgen für die parteipolitische Landschaft bleiben, sondern führt vielmehr in einen immer stärker rechtsdrehenden Teufelskreis, der nicht ohne ein Begreifen des Zusammenhangs von Demokratie, Arbeit und unternehmerischer Autokratie durchbrochen werden kann.

Die Beiträge in Teil 2 (*Auf Angriff schalten: Arbeitskämpfe, Gewerkschaftsstrategien und der Aufbau von Gegenmacht*) folgen daher der Intention, aus der Defensive herauszukommen. Sie drehen sich alle in der einen oder anderen Weise um die historischen wie aktuellen Bedingungen und Erfahrungen erfolgreicher Arbeitskämpfe, um die daraus zu ziehenden Erkenntnisse für Gewerkschaftsstrategien sowie um den Aufbau von Gegenmacht unter vergangenen wie gegenwärtigen Verhältnissen. So kann etwa in Ergänzung zu Bemühungen um einen alternativen Freiheitsbegriff eine Wiederbelebung des für die Demokratie ebenso zentralen wie radikalen Verständnisses der Gleichheit helfen, die unternehmerische Autokratie erfolgreich zu bekämpfen. Zumal wenn diese Neujustierung und Umgewichtung des Verhältnisses der demokratischen Kernprinzipien von liberaler Freiheit und demokratischer Gleichheit mit der Solidarität »in diesem Bund die Dritte« auf die politische Bühne zurückholt, um als neu aufgestellte Trias schlagkräftige Allian-

zen zu bilden. Das bedeutet dann mitunter auch, von der klassischen Idee eines Hauptwiderspruchs zwischen Kapital und Arbeit abzurücken, um die verschiedenen Unterdrückungs- und Herrschaftsmechanismen der unternehmerischen Autokratie aus der Perspektive von unmittelbar Betroffenen und zugleich in den eigenen Reihen Marginalisierten zu berücksichtigen und so zu sehen, wie man zusammenkommen und zusammen kämpfen kann. Dafür spielen nicht nur die eigenen Erfahrungen als etablierte Gewerkschaft eine wichtige Rolle, sondern auch der Blick auf die Erfolge in Branchen mit noch nicht so hohem Organisationsgrad und ohne lange Geschichte von Kämpfen um Anerkennung und Mitbestimmung, auch wenn oder gerade weil dies eine Abkehr von einer defensiven Haltung der Besitzstandswahrung begünstigt. Ebenso kann es von hohem Nutzen sein, Erfahrungen von Arbeitskämpfen außerhalb der Bundesrepublik einzubeziehen, da die von der unternehmerischen Autokratie Ausgebeuteten schließlich kein Vaterland haben.

Wenn die Demokratisierung der Arbeit dabei nicht vor den Fabrikatoren und Gläsern halt machen darf, dann gilt dies selbstredend auch für die Angriffe auf die unternehmerische Autokratie. Teil 3 (*Die unternehmerische Autokratie im Betrieb angreifen*) befasst sich daher mit den in Deutschland gesetzlich verankerten Rechten, Möglichkeiten und Institutionen der betrieblichen Mitbestimmung und widmet sich der übergeordneten Frage, wie diese entweder bereits als Angriffe im laufenden Betrieb verstanden werden, oder aber so umgestaltet oder ausgeweitet werden können, dass sie die Demokratisierung der Arbeit vorantreiben. Das beinhaltet klassische Fragen des Arbeitsrechts, das trotz allen Primats des Politischen nach wie vor eine effiziente Angriffswaffe gegen die unternehmerische Autokratie darstellt, zumal dort, wo die konkrete Praxis die vom Gesetzgeber gezogenen Grenzen berührt. Auch der Betriebsrat als zentrale Institution der bundesrepublikanischen Arbeitswelt kann dazugehören, wenn die ihm eigenen Machtressourcen ausreichend begriffen und effizient angewendet werden und ebenso der Aufsichtsrat in Konzernen.

Der innerbetriebliche Kampf gegen die unternehmerische Autokratie bedingt dann aber, dass eine kritische Masse an Beschäftigten sowohl willens als auch in der Lage ist, sich als demokratisches Kollektiv zu begreifen und zum Angriff zu mobilisieren. Dies kann von außen, also zum Beispiel über die Gewerkschaften und deren Bemühungen um die Rückkehr zu alter Stärke organisiert werden, aber auch aus dem Inneren der Maschinenräume der unternehmerischen Autokratie heraus erfolgen. Und wo diese Ressourcen nicht (mehr) vorhanden oder von der Abschaffung bedroht sind, gilt es, sich die Zeiten und Räume im Betrieb zu erkämpfen. Dafür darf der eigene Arbeitsplatz nicht als von der Sphäre politischen Engagements getrennt, nicht als deren Anderes oder Äußeres begriffen werden, als sozusagen unpolitischer Reinraum individual-ökonomischer Eigeninteressen der Arbeitenden wie der Chefetagen. Im Gegenteil gibt es schließlich kaum einen politischeren Ort als ›die Arbeit‹, auf den der Großteil der Arbeitenden jedoch spät bis nie vorbereitet wird. Auch oder gerade die politische Bildung, verstanden als Ermöglichung der Herausbildung demokratischer Identität und Subjektivität, spielt daher eine nicht zu unterschätzende Rolle für die Angriffe auf die unternehmerische Autokratie. Sie kann, so ihre Potentiale richtig entfaltet werden, aus dem Vollen schöpfen, wo bereits eine Vielzahl an Auszubildenden mit den Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme auf den betrieblichen Alltag empirisch nachweisbar unzufrieden ist.

Der vorliegende Band stellt die Fortsetzung unserer Idee dar, wissenschaftliche mit gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen aktivistischen Perspektiven zusammenzuführen,<sup>17</sup> um drängende Fragen zur Demokratisierung der Arbeit zu klären. Wir bedanken uns bei allen Beitragenden für ihre Mühen und ihr ungebrochenes Engagement nicht nur für diese Publikation, sondern im permanenten Kampf um bessere Arbeits- und Lebensverhältnisse. Ebenso danken wir all jenen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht den ganzen Weg bis zur Vollendung des Buchs mitgehen konnten. Ihre Perspektiven und Erfahrungen waren eine Bereicherung und haben auf die eine oder andere Art alle ihren Niederschlag und Ausdruck gefunden. Besonderer Dank gilt zudem Imadé Aigbobo für seine tatkräftige Unterstützung bei der Fertigstellung des Manuskripts. Wir wünschen uns sehr, dass das Projekt mit Veröffentlichung dieses Bandes nicht endet, den wir als Angebot zu einer kleinen Einkehr auf dem langen Weg der Demokratisierung der Arbeit verstehen. Mitunter braucht es den Rückzug in die Einsamkeit der Schreibstuben und Lesecken, um danach gestärkt und inspiriert zu den kollektiven Kämpfen zurückkehren zu können. Wenn unser Band diese Bewegung unterstützen kann, würden wir uns sehr freuen. Denn das Überstehen ist eben nicht alles. Manchmal muss man auch vom Siegen sprechen, um weiterzumachen.

## Literatur

- Anderson, Elizabeth (2019): *Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*, Suhrkamp.
- Berberich, Simon Che (2025): *Rettet den Feierabend, metall*. Dein Magazin 77, 6, S. 11–15.
- Blumenthal, Falko (2024): *Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer durch Demokratisierung der Wirtschaft. Otto Brenner als gewerkschaftlicher Ideenpolitiker*, in Oppelt, Martin/Sörensen, Paul (Hg.), *Der oikos des demos: Auf dem Weg zu einer demokratischen Ökonomie*, Themenheft Zeitschrift für Politische Theorie 15, 2, S. 201–223.
- Brenner, Otto [1972] (1997): *Perspektiven der deutschen Mitbestimmung*, in IG Metall-Vorstand (Hg.), *Visionen lohnen. Otto Brenner 1907–1972. Texte, Reden und Aufsätze*, Bund Verlag, S. 96–111.
- Flügel-Martinsen, Oliver (2020): *Radikale Demokratietheorien zur Einführung*, Junius.
- Comtesse, Dagmar/Flügel-Martinsen, Oliver/Martinsen, Franziska/Nonhoff, Martin (Hg.) (2019): *Radikale Demokratietheorie. Ein Handbuch*, Suhrkamp.
- Heitmeyer, Wilhelm [2001] (2017): *Autoritärer Kapitalismus, Demokratieentleerung und Rechtspopulismus. Eine Analyse von Entwicklungstendenzen*, in Ders., *Autoritäre Versuche*, Suhrkamp, S. 30–77.
- Herzog, Lisa (2019): *Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf*, Hanser.
- IG Metall (2024): *Zeit für Zukunft. Satzung der IG Metall. Beschlossen auf dem 25. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall vom 22. bis 26. Oktober 2023 in Frankfurt*. [https://www.igmetall.de/download/20231222\\_IGM\\_Satzung\\_2024\\_232da4272e6e85e92c762acbccd45acb4569dafd.pdf](https://www.igmetall.de/download/20231222_IGM_Satzung_2024_232da4272e6e85e92c762acbccd45acb4569dafd.pdf).

17 Oppelt/Blumenthal 2023.

- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020): Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: industrial citizenship zur Stärkung der Demokratie, in Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), *Autoritäre Dynamiken. Alte Ressentiments – neue Radikalität. Leipziger Autoritarismus Studie 2020*, Psychosozial-Verlag, S. 119–147.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfrank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): *Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen*, OBS-Arbeitspapier 64, Otto-Brenner-Stiftung. [https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user\\_data/stiftung/02\\_Wissenschaftsportal/03\\_Publikationen/AP64\\_IC\\_Ostdeutschland\\_WEB.pdf](https://www.otto-brenner-stiftung.de/fileadmin/user_data/stiftung/02_Wissenschaftsportal/03_Publikationen/AP64_IC_Ostdeutschland_WEB.pdf).
- Klengel, Ernesto/Brandt, Laurens (2025): *Streikrecht unter Druck*. <https://www.rosalux.de/news/id/53375/streikrecht-unter-druck>.
- Kuch, Hannes (2024): *Wirtschaftsdemokratie als Einübungspraxis*, in Oppelt, Martin/Sörensen, Paul (Hg.), *Der oikos des demos: Auf dem Weg zu einer demokratischen Ökonomie*, Themenheft Zeitschrift für Politische Theorie 15, 2, S. 225–247.
- Leja, Wolfgang (2025): *Arbeitszeitgesetz: Raus aus dem engen Korsett der Stechuhr*. [www.staatsanzeiger.de/nachrichten/wirtschaft/raus-aus-dem-engen-korsett-der-stechuhr/](http://www.staatsanzeiger.de/nachrichten/wirtschaft/raus-aus-dem-engen-korsett-der-stechuhr/).
- Lott, Yvonne/Peters, Eileen (2025): *Lange und fragmentierte Arbeitstage – Verbreitung, Gründe und Auswirkungen*, WSI Policy Brief Nr. 92, Düsseldorf. [www.wsi.de/fpdf/HBS-009217/p\\_wsi\\_pb\\_92\\_2025.pdf](http://www.wsi.de/fpdf/HBS-009217/p_wsi_pb_92_2025.pdf).
- Marchart, Oliver (2007): *Eine demokratische Gegenhegemonie – Zur neo-gramscianischen Demokratietheorie bei Laclau und Mouffe*, in Buckel, Sonja/Fischer-Lescano, Andreas (Hg.), *Hegemonie gepanzert mit Zwang. Zivilgesellschaft und Politik im Staatsverständnis Antonio Gramscis*, Nomos, S. 105–120.
- Nickel, Amelie/Groß, Eva/Kammigan, Ilka (2025): *Libertär-autoritäre Versuchungen der Gegenwart – eine Brücke in den Rechtsextremismus?* In Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico/Eden, Marco (Hg.), *Die angespannte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2024/2025*, herausgegeben für die Friedrich-Ebert-Stiftung von Franziska Schröter, Dietz, S. 214–225.
- Oppelt, Martin/Blumenthal, Falko (2023): *Digitalisierung von Gegenmacht. Gewerkschaftliche Konfliktfähigkeit und Arbeitskampf heute*, Transcript.
- Oppelt, Martin/Sörensen, Paul (Hg.) (2024): *Der oikos des demos: Auf dem Weg zu einer demokratischen Ökonomie*, Themenheft Zeitschrift für Politische Theorie 15, 2.
- Wenkebach, Johanna (2024): *Angriffe aufs Streikrecht sind kein Kavaliersdelikt*. <https://www.boeckler.de/de/magazin-mitbestimmung-2744-angriffe-aufs-streikrecht-51044.htm>.

**I. Den Zusammenhang von Demokratie, Arbeit  
und unternehmerischer Autokratie begreifen**



# Demokratie, nicht für den arbeitenden demos?

## Eine (gar nicht mal so) kurze Geschichte des Kampfes gegen die unternehmerische Autokratie

---

Sascha Regier

### Die gegenwärtige Diagnose der Krise der Demokratie

Dass die Gegenwartsgesellschaft durch vielfältige Krisen bestimmt ist, gilt in Politik, Gesellschaft, Medien und auch den Sozialwissenschaften als common sense. Diesbezüglich wird auch eine Krise der Demokratie konstatiert. Diese wird gegenwärtig primär in dem zunehmenden Rechtsextremismus und dem nachlassenden Vertrauen in die politischen Institutionen gesehen. Selten wird hierbei thematisiert, dass sich diese Krisendiagnose auf ein bestimmtes Demokratieverständnis bezieht. »Die« Demokratie ist als staatliche Herrschaftsform gemeint, als parlamentarisch-repräsentative Demokratie. Damit wird die Idee – und damit die potentielle Ausformung – der Demokratie im gesellschaftlichen und politischen Diskurs begrenzt, denn, dass sie auch in weiteren Bereichen, außerhalb der politischen Sphäre, ihren Ort hat, wird regelmäßig ausgelassen. Unter anderem sind auch die Arbeitswelt und Bildungsinstitutionen Orte möglicher Demokratie. Es geht hier um Fragen der gesellschaftlichen Demokratisierung, also um den Abbau demokratisch nicht legitimer Herrschaft. Unhinterfragt wird durch dieses staatszentrierte Demokratieverständnis die liberale Demokratietheorie – und damit die Ideologie des Bürgertums im soziologischen Sinne – verwendet, welche die Demokratie primär als politische Demokratie begreift.<sup>1</sup>

Doch die Idee und die Umsetzung der Demokratie waren in der Geschichte immer politisch umkämpft. Es ging unter anderem darum, wer bezüglich der politischen Demokratie inkludiert sein sollte (unter anderem Wahlrecht, Geschlecht, Staatsbürger\*inenschaft) und auf welche Bereiche die Demokratie – und damit die Selbstbestimmung der Bevölkerung – überhaupt abzielen habe (unter anderem Wirtschaft, Gesellschaft).

Da die Demokratie zumeist primär als Staats- und Regierungsform verstanden wird, zeigt sich auch bei der Diagnose einer Gefährdung der Demokratie ein Problem: Die Bedrohung von Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Betrieben und Unternehmen findet

---

1 Regier 2023: 56ff.

keinen Weg in das gesellschaftliche Bewusstsein. In der aktuellen Demokratiedebatte kommt die Bevölkerung als *arbeitende* Bevölkerung – als arbeitender *demos* – schlichtweg nicht vor. Dabei sind gerade die durch die Arbeiter\*innen- und Gewerkschaftsbewegung im 19. und 20. Jahrhundert erkämpften demokratischen Errungenschaften auf betrieblicher Ebene wie Betriebsräte, Mitbestimmung, Tarifverträge und Streikrecht seit vielen Jahren bedroht.

Das duale System der industriellen Beziehungen in Deutschland (»Rheinischer Kapitalismus«) wird regelmäßig als Erfolgsgeschichte der Sozialen Marktwirtschaft präsentiert.<sup>2</sup> Seit Jahren nehmen hingegen die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften ab, es erodiert das Vorhandensein von Betriebsräten in Unternehmen (vor allem im Handwerk, Einzelhandel, der Gastronomie und in sozialen Diensten) sowie die Tarifbindung von Beschäftigten.<sup>3</sup> Auch wird vermehrt die Gründung von Betriebsräten oder Gewerkschaften durch Unternehmen verhindert (»Union busting«). Des Weiteren versuchen Arbeitgeberverbände wie der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) und die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) sowie Parteien wie die FDP, die vorhandenen Elemente der betrieblichen Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten gesetzlich abzubauen.<sup>4</sup> Zudem wird das Streikrecht angegriffen. Demokratische Mitbestimmungsstrukturen in den Betrieben seien ein »Irrtum der Geschichte«<sup>5</sup>, so der ehemalige BDI-Vorsitzende Michael Rogowski. Auch die sich als Arbeitnehmerpartei gebende rechtsextreme Partei AfD zielt auf die Abschaffung betrieblicher Mitbestimmung, ganz im Sinne ihrer marktradikalen Wirtschaftspolitik.<sup>6</sup>

Die Machtverhältnisse in der Kapital-Arbeit-Beziehung haben sich zum Nachteil der Erwerbstätigen verschoben. Daher agieren die Gewerkschaften seit Jahren aus einer Position der Defensive.<sup>7</sup> Deutlich wird dies gegenwärtig vor allem anhand der angedrohten Werkschließungen bei Ford und VW. All dies ist jedoch bezüglich der konstatierten Krise der Demokratie politisch und medial kaum der Rede wert.

Allerdings ist nicht nur unter demokratietheoretischer Perspektive, sondern auch auf Grund des gegenwärtigen Rechtsrutsches das Thema der Demokratie in der Wirtschaft relevant. Empirische Studien wie *Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland 2023* konstatieren, dass sich wenig Menschen in ihren Betrieben mitbestimmend, sondern vielmehr fremdbestimmt fühlen.<sup>8</sup> Die Studienautor\*innen kommen zu dem Schluss, dass, wer in den zentralen Lebensbereichen wie der Arbeit – und damit den Betrieben – sich konkret mitbestimmend erfährt, weniger anfällig für Ressentiments und autoritäre Einstellungen gegen subalterne Bevölkerungsgruppen sei. Dies wird auch auf gewerkschaftlicher Seite – unter anderen durch die IG-Metall – konstatiert.<sup>9</sup>

Im Namen der Demokratie und Selbstbestimmung muss es daher um den Abbau der betrieblichen Autokratie gehen. Dies wird bereits seit dem Entstehen der europäischen

2 Unter anderen Müller-Jentsch 2011; Müller-Jentsch 2007.

3 Vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2025.

4 Bontrup 2011: 227.

5 Stern 2004.

6 Vergleiche Von Bebenburg 2024.

7 Bontrup 2011: 121.

8 Kiess et al. 2023: 49.

9 Urban 2024: 17.

Arbeiter\*innenklasse zu Beginn des 19. Jahrhunderts versucht, mal mehr, mal weniger erfolgreich. In diesem Beitrag wird in einem historischen Abriss die These begründet, dass im 19. und 20. Jahrhundert die Demokratie auf den staatlichen Bereich begrenzt und ihre Ausweitung auf die Wirtschaft – und damit konkret die einzelnen Betriebe – bewusst von der Kapitaleseite und konservativen Kräften in der Politik verhindert wurde. Ziel war hierbei die Sicherung der privatkapitalistischen Eigentumsverhältnisse. Im Aufsatz wird der Fokus auf die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg gelegt. Trotz einer anfänglich kapitalismuskritischen Sicht auf die Wirtschaft und Versuche der Institutionalisierung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten und Versuche der Sozialisierung von Schlüsselindustrien, haben konservative Kräfte die alten privatkapitalistischen Eigentumsverhältnisse restauriert und damit wirkliche paritätische Mitbestimmung verhindert.

## Zur Autokratie im Betrieb: Kapitalismus versus Demokratie

Der Widerspruch privatkapitalistisch organisierter Gesellschaften zeichnet sich dadurch aus, dass trotz politischer Mitbestimmungsrechte der Staatsbürger\*innen im staatlichen Bereich die sozial-ökonomischen Strukturen der privaten Verfügungsgewalt der Eigentümer\*innen ohne demokratische Beteiligung der lohnabhängig Beschäftigten in den Betrieben überlassen sind. Die Staatsbürger\*innen besitzen gleiche politische Rechte (unter anderen Wahlrecht, Grundrechte), jedoch bestehen ungleiche Eigentumsrechte in der privatkapitalistisch organisierten Wirtschaftsordnung.<sup>10</sup> Die abhängig Beschäftigten haben »nach wie vor *kein Entscheidungsrecht* über Produktion, Investition und Vermarktung der hergestellten Produkte und Dienste«<sup>11</sup>. Sie sind dem Kapitalverwertungs- und Profitgenerierungsprozess untergeordnet. Dabei treten die Kapital und Arbeit repräsentierenden Akteure »in der Regel als Kontrahenten im doppelten Sinne – Vertragspartner und Gegner – auf.«<sup>12</sup> Innerhalb der industriesoziologischen Debatte geht es um die Frage, ob es sich bei diesem Verhältnis um eine »Sozialpartnerschaft« oder eine »Konfliktpartnerschaft« und ob es sich in Tarifauseinandersetzungen um »Verteilungskonflikte« oder »Klassenkämpfe« handelt.<sup>13</sup> Die industriellen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit werden durch Normen, Verträge, Institutionen und Organisationen reguliert, wobei auch der Staat – unter Beachtung des Prinzips der Tarifautonomie – durch Rechtssetzung eingreift.

Das Eigentum in der Form des Privateigentums stellt das zentrale Rechtskonstrukt der bürgerlichen kapitalistischen Gesellschaft dar. Im Gegensatz zum Besitz – der konkreten Verfügungsgewalt über eine Sache –, existiert Eigentum nur als rechtlich definiertes Institut. Neben dem kapitalistischen Privateigentum gibt es unter anderem Gruppeneigentum (Genossenschaften, Kollektivbetriebe) und öffentliches Eigentum (Eigentum des Bundes, der Länder und Kommunen). Es legt fest, wer über was verfügen

10 Wood 2010: 215.

11 Bontrup 2011: 206.

12 Müller-Jentsch 2007: 10.

13 Müller-Jentsch 2007: 9.

darf und wer von der Verfügung ausgeschlossen ist. Kapitalistisches Privateigentum ist Ausschließungsrecht und konstituiert eine »Beziehung zwischen mehreren Menschen bezogen auf eine Sache«<sup>14</sup>. Im Gegenwartskapitalismus fallen in die juristische Definition des Eigentums alle privatrechtlichen Vermögenswerte, vor allem das Eigentum an Produktionsmitteln, Boden und Urheberrechten. Die zahlenmäßig kleine Gruppe der Unternehmer\*innen verfügt rechtlich über das Privateigentum. Die viel größere Gruppe der Lohnarbeitenden ist hingegen – wie dies bereits Marx konstatierte – »doppelt frei«: Frei von direktem Zwang, jedoch auch frei von Eigentum. Der Begriff des »abhängig Beschäftigten« findet darin heute seine Entsprechung. Der/die Arbeitnehmer\*in ist genötigt, seine/ihre Arbeitskraft auf dem Markt einem/einer Arbeitgeber\*in gegen Lohn anzubieten. Die abhängig Beschäftigten haben keine Mitbestimmungsmöglichkeiten im Produktionsprozess. Diese obliegen den Unternehmer\*innen beziehungsweise dem Management und/oder Aktionär\*innen als Anteilseigner\*innen. Hieraus resultiert der Grundwiderspruch kapitalistischer Gesellschaften: Der Reichtum einer Gesellschaft wird gesellschaftlich produziert, allerdings privat angeeignet. Im Kapitalismus können daher die eigentumslosen Lohnarbeitenden staatsbürgerliche Gleichheit – und damit das Wahlrecht – genießen, ohne dass dem Kapital die ökonomische Aneignungsmacht entzogen wird.<sup>15</sup> Der Kapitalismus etablierte die bürgerliche Klassenherrschaft, indem er das Zentrum der Macht von der direkten *politischen Herrschaft* zum *Eigentum* verschob: »Dies ermöglichte eine Form von Demokratie, die die Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten verhinderte, die liberale repräsentative Demokratie.«<sup>16</sup>

Quantitativ hat die abhängige Beschäftigung in Form der Lohnarbeit die letzten Jahrzehnte – entgegen der These vom Ende der Lohnarbeit – zugenommen. Gegenwärtig macht sie 91,3 Prozent der verschiedenen Arbeitsformen der Gesellschaft aus.<sup>17</sup> Die Menschen in den westlichen Industriestaaten verbringen zudem einen Großteil ihrer Lebenszeit am Arbeitsplatz. Die Demokratisierung der Betriebsverfassung ist daher wichtig, um die einseitigen Herrschafts- und Machtverhältnisse in den Unternehmen zurückzudrängen. Denn »[i]n kapitalistischen Betrieben herrschen [weiterhin] vor-demokratische Verhältnisse.«<sup>18</sup> Die dortigen »Besitz-, Macht- und Anweisungsstrukturen gleichen eher einem institutionellen Absolutismus als einer modernen Demokratie.«<sup>19</sup> Otto Brenner, Vorsitzender der IG-Metall in den 1950er und 60er Jahren, sprach von einer »monarchische[n] Verfassung« in den Betrieben.<sup>20</sup> Soziologen wie Stephan Lessenich kommen auch für die Gegenwart zu dem Urteil, dass die Demokratie »immer noch vor den Werkstoren, Bürotürmen und virtuellen Arbeitswelten Halt [macht].«<sup>21</sup>

Nach dem Scheitern des Realsozialismus wurde die Forderung nach einer Demokratisierung der Wirtschaft im Sinne der Ausweitung von Mitbestimmung jedoch von Sei-

14 Nuss 2019: 9.

15 Wood 2010: 204.

16 Wood 2010: 210.

17 [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/tablv32.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/tablv32.pdf).

18 Urban 2024: 15.

19 Urban 2024: 16.

20 Becker/Jentsch 2007: 93.

21 Lessenich 2019: 53.

ten der Sozialdemokratie und den Gewerkschaften praktisch fallengelassen. Unter *Mitbestimmung* wird hier mehr als ein bloßes Mitspracherecht am Arbeitsplatz, sondern eine »überfällige [...] *Demokratisierung der Unternehmen*« im Sinne einer »gesetzlich festgelegte[n], betriebliche[n] und unternehmensbezogene[n] *paritätische[n] Mitbestimmung* der abhängig Beschäftigten« verstanden.<sup>22</sup> Erweiterte Verständnisse von Mitbestimmung beinhalten auch die Überführung von Schlüsselindustrien, Großbanken und Energiekonzerne in Gemeineigentum (Vergesellschaftung) sowie überbetrieblichen Mitbestimmung in Form von zwischen Kapital und Arbeit paritätisch besetzten Wirtschaftsräten auf sektoraler und gesamtwirtschaftlicher Ebene.

## **Ausschluss der Arbeiter\*innenklasse durch den Parlamentarismus im 19. Jahrhundert**

Die Geschichte der Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten ist eine Geschichte der Siege und Niederlagen. Demokratisierung fand durch Klassenkämpfe um die Verteilung von Berechtigungspositionen und Rechtsansprüchen statt.<sup>23</sup> Die Forderungen nach Demokratisierung der Wirtschaft reichten von Genossenschaften über den Rätekommunismus und das sozialdemokratische Konzept der Wirtschaftsdemokratie hin zur »bloßen« paritätischen Mitbestimmung.

Dabei ist die Mitbestimmung der Arbeiter\*innenklasse durch das Kapital heftig bekämpft, abgelehnt und diskreditiert worden. Dennoch wird die Geschichte der (westlichen) Demokratie regelmäßig als Erfolgsgeschichte bürgerlicher Revolutionen des 17. bis 19. Jahrhunderts dargestellt. Unterbelichtet bleibt hierbei jedoch, dass das politisch die Macht errungen habende (Besitz-)Bürgertum bewusst die demokratisch-parlamentarische Beteiligung der eigentumslosen Arbeiter\*innenklasse – und der Frauen an sich – durch die Verknüpfung des Wahlrechts an den Besitz verhindert hatte. Lediglich das männliche Besitzbürgertum wurde parlamentarisch vertreten, so zum Beispiel in Großbritannien, Preußen und Frankreich ab 1791 als Ergebnis der Französischen Revolution. Explizit ging es dem Bürgertum um die Sicherung der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse.<sup>24</sup> Für die USA brachte es der Verfassungsvater und spätere Präsident James Madison auf den Punkt: »Demokratien [...] sind stets [...] unvereinbar mit den Erfordernissen der persönlichen Sicherheit oder den Eigentumsrechten«<sup>25</sup>. Hinter dem Repräsentationsprinzip als zentraler Institution der neuen demokratischen Legitimation stand die Angst der Eliten vor der Partizipation der breiten Massen. Beim Parlamentarismus ging es daher um »Repression by Representation«<sup>26</sup>.

Es bedurfte des Erstarkens der europäischen Arbeiter\*innenbewegung und der Pariser Kommune von 1871 – der laut Marx »endlich gefundenen politischen Form« – als Keimform zukünftiger sozialistischer Ordnungsvorstellungen, um die herrschenden

22 Bontrup 2011: 209.

23 Lessenich 2019: 22.

24 Manow 2021: 32.

25 Manow 2012: 31–32.

26 Manow 2012: 45.

Klassen Europas Ende des 19. Jahrhunderts dazu zu bringen, ein allgemeines Wahlrecht – bei Ausschluss der Frauen – als unvermeidliches Übel zu akzeptieren. Eine soziale Revolution mit anschließender Rätedemokratie – und damit die Vergesellschaftung der Produktionsmittel, die »Enteignung der Enteigner« (Karl Marx) – sollte verhindert werden. Mitbestimmung wurde dabei nicht nur auf der politischen Ebene in Form des Parlamentarismus bekämpft, sondern auch auf der wirtschaftlichen Ebene durch die Beschränkung der Mitbestimmung der Lohnabhängigen in den Betrieben selbst. Diese sollten unter alleiniger Kontrolle der Besitzer von Kapital und Boden belassen werden. Von den Kämpfen um betriebliche Demokratisierung zeugt vor allem die Geschichte des 20. Jahrhunderts.

### **Das Betriebsrätegesetz von 1920 und die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie in der Weimarer Republik**

Bereits Anfang des 19. Jahrhunderts entstanden Forderungen nach Mitbestimmung der durch die Industrialisierung neu entstehenden Arbeiter\*innenklasse in den Betrieben.<sup>27</sup> In der Revolution von 1848/49 wurden konkreter Fabrikausschüsse mit Mitspracherechten der Lohnabhängigen eingefordert, jedoch ohne Erfolg.<sup>28</sup> Es bedurfte des Bergarbeiterstreiks von 1889, der zu Arbeiterausschüssen als erste Form der Arbeiter\*innenvertretung in Fabriken und Bergwerken führte, die allerdings kaum Mitbestimmung boten.<sup>29</sup> Dennoch gelten sie als Vorläufer der Betriebsräte. In den 1860er Jahren entstanden in den deutschen Staaten die ersten Gewerkschaften der Buchdrucker und Tabakarbeiter. 1873 erhielten die Buchdrucker auch den ersten Tarifvertrag.<sup>30</sup>

Nach der Aufhebung der Sozialistengesetze von Reichskanzler Bismarck, der bekanntlich durch seine »Zuckerbrot und Peitschen«-Politik die Sozialdemokratie einerseits repressiv bekämpfte, andererseits durch die Einführung der Sozialversicherung 1881 diese ideologisch mit dem kapitalistischen System zu versöhnen und eine soziale Revolution zu verhindern versuchte,<sup>31</sup> kam es 1891 zu ersten Ansätzen zu einer rechtlichen Absicherung von Mitbestimmung. Durch die Novellierung der Gewerbeordnung waren die fakultative Bildung von Arbeiterausschüssen auf freiwilliger Basis in Unternehmen möglich.<sup>32</sup> Diese wurden jedoch nur dort gebildet, wo es auch aktive Gewerkschaften gab, so zum Beispiel im Druckgewerbe. Im Kaiserreich wehrten sich vor allem die entstehenden Großunternehmer im schwerindustriellen Bereich gegen die Forderungen der Mitbestimmung und beharrten auf einer uneingeschränkten »Herr im Hause« Position. Dies zielte auf den Ausschluss der Gewerkschaften aus den Großbetrieben.<sup>33</sup>

27 Kittner 2005: 131ff.

28 Milert/Tschirbs 2012: 45.

29 Milert/Tschirbs 2012: 66ff.

30 Kittner 2005: 227.

31 Kittner 2005: 263ff.

32 König/Detje 2012: 57.

33 Kittner 2005: 319.

Einen Wendepunkt in der Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland stellte ausgerechnet der Krieg dar. Während des Ersten Weltkrieges bildeten sich Soldaten- und Arbeiterräte. Meuternde Matrosen streikten zunächst gegen den militärischen Autoritarismus, streikende Arbeiter gegen die nationalistische Vereinnahmung der Gewerkschaften und der sozialistischen Bewegung durch die Führungsspitze des Kaiserreichs (»Burgfrieden«).<sup>34</sup> Um eine sozialistische Republik ging es in diesen spontanen Erhebungen noch nicht. Erst unter der Führung von Richard Müller strebte die Rätebewegung der revolutionären Obleute in der Revolution von 1918/19 an, die Herrschaft der Unternehmen zu beenden.<sup>35</sup> Kapitalismus und die bürgerliche parlamentarische Demokratie sollten durch die Etablierung eines »reinen Rätessystems« überwunden werden.<sup>36</sup> Es galt, aus den Betrieben heraus eine demokratische Ordnung unter Einschluss der Arbeiterklasse entstehen zu lassen. Alle politischen und wirtschaftlichen Leitungsfunktionen sollten in den Händen demokratisch gewählter, kontrollierter und jederzeit abrufbarer Räte liegen. Die Räte-Idee wendete sich nicht nur gegen das System der parlamentarischen Demokratie, sondern auch gegen den Spartakusbund Karl Liebknechts und Rosa Luxemburgs, den Vorläufer der Kommunistischen Partei Deutschlands (KPD) und nahm bereits die Kritik am Staatssozialismus vorweg. Karl Korsch erweiterte das Konzept des »reinen Rätessystems« um das Element der »Sozialisierung« von Schlüsselindustrien – was er scharf von »Verstaatlichung« abgrenzte – und wurde für die marxistische Theorie und die Arbeiter\*innenbewegung einflussreich.<sup>37</sup> Allerdings wurde der revolutionäre Versuch der Etablierung des Rätessystems bereits im Frühjahr 1919 durch die rechten Freikorps unter Duldung der SPD blutig niedergeschlagen.<sup>38</sup> In der neu gegründeten KPD als Sammelbecken der radikalen und räteorientierten Kräfte fanden keine weiteren Überlegungen über basisdemokratische Sozialismusmodelle mehr statt. Mit Blick auf die Sowjetunion orientierte man sich stattdessen allein auf die revolutionäre politische Machtübernahme.

Die Betriebsräte sahen sich als Interessenvertretungen aller Werkstätigen in den Betrieben und als Konkurrenzorganisation gegenüber den Gewerkschaften. So gab es zu Beginn der Weimarer Republik ein Gegeneinander der radikal linken Betriebsrätebewegung, der KPD und den von der SPD dominierten Gewerkschaften. Die Gewerkschaften, die nach der gescheiterten Revolution durch das Stinnes-Legien-Abkommen 1918 formal und rechtlich anerkannt wurden und sich 1919 unter dem Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbund (ADGB) organisierten,<sup>39</sup> waren bestrebt, die Betriebsräte zu betrieblichen Organen des Tarifvertrags zu machen und dadurch zu entmachten. Dieses Ziel wurde durch das Betriebsrätegesetz von 1920 erreicht. Mit dem Gesetz wurde die Einrichtung von Betriebsräten für Betriebe mit mindestens 20 Arbeitnehmer\*innen und das System des Tarifvertrages rechtlich verankert.<sup>40</sup> Erstmals wurden die Rechte der Be-

34 Deppe et al. 1969: 26.

35 Von Oertzen 1963: 71.

36 Von Oertzen 1963: 22.

37 Korsch 1980: 111.

38 Deppe et al. 1969: 29.

39 Däubler/Kittner 2022:160.

40 Däubler/Kittner 2022:177.

legschaftsvertretungen durch ein umfangreiches gesetzliches Regelwerk kodifiziert. Der Betriebsrat sollte die sozialen und wirtschaftlichen Interessen der Arbeitnehmer vertreten und Einfluss auf die Betriebsleitung nehmen. Allerdings hatte er nur Mitwirkungs- und keine echten Mitbestimmungs- sowie Vetorechte.<sup>41</sup> Trotz der Begrenztheit der Kompetenzen der Betriebsräte wurde der bisherige uneingeschränkte betriebliche Alleingestaltungsanspruch des Unternehmers beseitigt. Mit dem Betriebsrätegesetz hatte sich die sozialreformerische Tradition gegenüber dem Druck der Rätebewegung durchgesetzt, die nach einer grundlegenden Veränderung der betrieblichen und gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnisse drängte. USPD und KPD mobilisierten zur Protestdemo gegen das Gesetz, bei der 42 Arbeiter\*innen von der Polizei erschossen wurden. Es war die blutigste Demonstration in der Geschichte Deutschlands.<sup>42</sup> Das Gesetz setzte den Schlussstrich unter Rätebewegung und Revolution.

Die Arbeitgeber akzeptierten nur notgedrungen flächendeckende kollektive Tarifverträge und das Betriebsrätegesetz, um »Schlimmerem«, wie etwa die Überführung ihrer Betriebe in Gemeineigentum, zu verhindern. Die Betriebsräte wurden somit zu Repräsentanten einer neuen Mitbestimmungskultur, die nicht auf Konflikt und Klassenkampf, sondern kontinuierlichen Interessenausgleich setzt.<sup>43</sup> Bis heute hat das Gesetz Auswirkungen auf die industriellen Beziehungen. Mit dem Betriebsrätegesetz wurde die Belegschaftsvertretung auf die Idee der »Sozialpartnerschaft« und damit zur Loyalität gegenüber den Beschäftigten und dem Betrieb rechtlich verpflichtet.<sup>44</sup> Hier wurde die Grundstruktur eines dualen Systems etabliert, das den Gewerkschaften die Tarifhoheit und den Betriebsräten die betriebliche Interessenvertretung zuteilte.<sup>45</sup>

Formal gesehen zielte die 1919 verabschiedete Weimarer Reichsverfassung jedoch auf die Demokratisierung weiterer Ebenen. Im so genannten Räte-Artikel 165 wurden für alle Stufen des Wirtschaftslebens Mitbestimmungselemente in Form von Betriebsarbeiterräten, Bezirksarbeiterräten und einem Reichswirtschaftsrat festgeschrieben.<sup>46</sup> Diese sollten bei der Ausführung von Sozialisierungsgesetzen mitwirken.<sup>47</sup> Jedoch wurde dieser Artikel nie umgesetzt. Die Sozialisierung von Schlüsselindustrien fand nicht statt. Die Bezirksarbeiterräte traten nie zusammen, wodurch sich auch der Reichswirtschaftsrat »als völlig bedeutungslos«<sup>48</sup> erwies. Die in der Reichsverfassung vorgesehene überbetriebliche Mitbestimmung der Lohnabhängigen ist ausgeblieben, da die Mehrheit des Reichstages nicht bereit gewesen ist, grundlegende Eingriffe in die alten Eigentums- und damit Machtverhältnisse vorzunehmen.

Bezüglich der Beurteilung des Betriebsrätegesetzes von 1920 werden bis heute zwei kontroverse Interpretationslinien vertreten: Während die sozialreformerische Interpretation das Betriebsrätegesetz als einen ersten Schritt zur Überwindung des

41 Däubler/Kittner 2022: 151.

42 Von Oertzen 1963: 153.

43 Milert/Tschirbs 2012: 10.

44 König/Detje 2012: 56.

45 Milert/Tschirbs 2012: 166

46 Deppe et al. 1969: 38.

47 Däubler/Kittner 2022:167.

48 Deppe et al. 1969: 21.

uneingeschränkten betrieblichen Alleinvertretungsanspruch des Unternehmers positiv beurteilt,<sup>49</sup> sieht die links-sozialistische Deutung in dem Gesetz eine verpasste Chance oder sogar einen Klassenverrat, da die weitergehenden Sozialisierungsforderungen der Arbeiter\*innenschaft nicht berücksichtigt wurden. So blieb in Sachen Mitbestimmung lediglich das im Februar 1920 verabschiedete Betriebsrätegesetz übrig, das allerdings nur dem Namen nach noch an die Rätebewegung und ihre radikaldemokratischen sozialistischen Forderungen erinnerte.<sup>50</sup> Doch für die DGB-Forderungen einer Demokratisierung der Betriebe nach dem Zweiten Weltkrieg war eine andere Konzeption der Weimarer Republik prägend, das Konzept der Wirtschaftsdemokratie. Die Mitbestimmungsforderungen der Gewerkschaften während der Weimarer Republik beriefen sich auf das 1928 von Rudolf Hilferding und Fritz Naphtali im Auftrag des ADGB konzipierte Konzept der Wirtschaftsdemokratie.<sup>51</sup> Es wendete sich gegen Räte- sowie parteikommunistische Sozialismusvorstellungen und suchte einen reformorientierten parlamentarischen Weg zum Sozialismus. Der Kapitalismus sollte zunächst demokratisch kontrollierbar werden. Dem ADGB schwebte für die Demokratisierung der Wirtschaft neben der paritätischen Besetzung der bestehenden Wirtschaftskammern die Doppelstruktur von Arbeiterräten und paritätisch besetzten Wirtschaftsräten vor, wie sie Art. 165 der Weimarer Reichsverfassung vorgezeichnet hatte. Die Idee der Wirtschaftsdemokratie beinhaltete die Mitbestimmung der abhängig Beschäftigten an wirtschaftlichen Entscheidungen, den Aufbau einer Gemeinwirtschaft in Form von Genossenschaften sowie die Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien wie der Stahl-, Chemieindustrie und dem Bergbau. Zudem sollte es eine staatlich gesamtwirtschaftliche Planung durch die aktive Mitarbeit von Gewerkschaftsvertretern im Staatsapparat geben.<sup>52</sup> Dabei wurde der Weimarer Staat jedoch soziologisch undifferenziert als ein über den Klassen schwebendes, von den sozialen Herrschaftsverhältnissen losgelöstes und nur dem »Allgemeinwohl« verpflichtetes Gebilde aufgefasst.<sup>53</sup> Dieses verkürzte Staatsverständnis sollte sich auch in den Diskussionen um Wirtschaftsdemokratie in den DGB-Gewerkschaften nach 1945 reproduzieren. Die überbetriebliche Mitbestimmung wurden in dem Weimarer Konzept der Wirtschaftsdemokratie stärker betont, was in der strategischen Ausrichtung des ADGB auf Jahre hinaus zementiert wurde. Die Folge war eine Abwertung der Rolle der Betriebsräte in der Theorie und Politik der Gewerkschaften, die das gewerkschaftliche Mitbestimmungskonzept selbst nach dem Zweiten Weltkrieg noch jahrelang prägte.

Auch das Wirtschaftsdemokratie-Konzept wurde widersprüchlich beurteilt. Für die Linken der Sozialdemokratie galt es als Form des rechten Reformismus im Sinne Eduard Bernsteins Konzept des »demokratischen Sozialismus«, für die Rechten als Linkswende gegenüber dem »Kriegssozialismus« des Weltkrieges. Mit der Zerschlagung der Gewerkschaften durch den Hitler-Faschismus 1933 wurden jedoch nicht nur wirtschaftsde-

---

49 Milert/Tschirbs 2012:31.

50 Von Oertzen 1963: 198.

51 Naphtali 1968.

52 Naphtali 1968: 24–25.

53 Jünke 2024: 37.

mokratische Vorstellungen, sondern auch das Betriebsrätegesetz von 1920 und die darin verankerte Institution des Betriebsrats wieder beseitigt.

## Kapitalismuskritische Grundstimmung der unmittelbaren Nachkriegszeit

Nachdem der Hitler-Faschismus durch die Alliierten besiegt wurde, gab es 1945 in den westdeutschen Besatzungszonen bei den meisten politischen Akteuren die Hoffnung auf einen demokratischen Neuanfang. Allerdings standen hier der Umfang und die Reichweite der Demokratie zur Debatte. Anders als es viele geschichtliche Darstellung durch ihre Fokussierung auf die Etablierung der parlamentarischen Demokratie konstatieren, zeigte sich vielmehr, dass die wiedererstehende Demokratie nach dem Ende des NS-Regimes aus den Betrieben herauswuchs.<sup>54</sup> Der Betriebsratsvorsitzende der Reichswerke Salzgitter, Fritz Kraft, formulierte den eigenen Anspruch: »Die Betriebsräte sind die ersten Pioniere, die das Fundament zum demokratischen Deutschland bauen sollen.«<sup>55</sup>

Die Chancen für die Beteiligung der werktätigen Bevölkerung am Aufbau der Demokratie standen gut, denn das gesellschaftliche Klima in Deutschland war deutlich antikapitalistisch geprägt. Im Gegensatz zur Arbeiter\*innenbewegung waren viele Unternehmen und Großindustrielle durch ihre Kooperation mit dem Nazi-Regime diskreditiert.<sup>56</sup> Es ging um grundsätzliche Entscheidungen über die Wirtschaftsordnung. Dabei wurden dritte Wege zwischen freiem Kapitalismus und Staatssozialismus gesucht,<sup>57</sup> bei denen die lohnabhängig Beschäftigten auch in den Betrieben selbst demokratisch mitbestimmen können sollten. Keine Partei oder sonstige politische Gruppierung hatte sich in dieser Zeit offen für die Wiederherstellung der alten kapitalistischen Eigentumsverhältnisse eingesetzt. Es wurden Forderungen nach Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien gestellt.<sup>58</sup> Die Demokratie sei erst gesichert, wenn die Produktionsmittel sozialisiert seien, auch damit einer Kapitalkonzentration, die die Nationalsozialisten an die Macht gebracht hatte, vorgebeugt wird.<sup>59</sup> Sozialistische Vorstellungen wie die Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien, das Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer\*innen und die Planung sowie Lenkung der Gesamtwirtschaft waren nicht nur auf Seiten der neu entstehenden Gewerkschaften und Betriebsräte sowie der SPD prominent, sondern auch bei der des Sozialismus unverdächtigen CDU. Noch 1947 zeigten sich diese Forderungen im Ahlener Programm der CDU für NRW, das deutlich kapitalismuskritisch eingestellt war. Konrad Adenauer verkündete beispielsweise als Landtagsabgeordneter von Nordrhein-Westfalen: »Das kapitalistische Wirtschaftssystem ist den staatli-

54 König/Detje 2012: 57.

55 Milert/Tschirbs 2012: 350.

56 König/Detje 2012: 56.

57 Bontrup 2011: 213.

58 Waldrich 2019: 87.

59 Deppe et al. 1969: 62.

chen und sozialen Interessen des deutschen Volkes nicht gerecht geworden.«<sup>60</sup> Als Konsequenz wurde eine »gemeinwirtschaftliche Ordnung« gefordert.<sup>61</sup>

## Betriebsrats- und Gewerkschaftsgründungen ab 1945

In allen größeren Betrieben entstanden in den westdeutschen Besatzungszonen gleich ab Mai 1945 erste Betriebsräte.<sup>62</sup> Zunächst kümmerten sich diese noch um die Wiederaufnahme der Produktion und die Versorgung der Belegschaft, bevor sie sich als genuin politische Institutionen verstanden und Entsprechendes forderten.<sup>63</sup> Ihre gesellschaftspolitische Perspektive zielte schnell auf die Enteignung der Kohle von Stahlbaronen und die Überführung der Werke in kommunales Eigentum, so z.B. im Bergbau und der Eisenbahn- sowie Stahlindustrie.<sup>64</sup> Aus Sicht der Alliierten sollten sich die Betriebsräte hingegen auf den betrieblichen Bereich beschränken und keine gesamtwirtschaftlichen Forderungen stellen. Für Werner Milert und Rudolf Tschirbs sei dies »ein klarer Beleg dafür, dass selbst Unternehmer und Militärbehörden in der Phase des gesellschaftlichen Umbruchs an legitimierten Ansprechpartnern aus der Belegschaft in den Werken interessiert waren«<sup>65</sup>, für marxistisch orientierte Sozialwissenschaftler\*innen und Gewerkschafter\*innen hingegen vielmehr eine Strategie, die Betriebsräte zu kontrollieren, um Forderungen nach Vergesellschaftung zurückzuweisen und damit die Eigentumsstrukturen des Unternehmens und die betrieblichen Hierarchien unangetastet zu lassen.<sup>66</sup>

In den ersten Wochen nach Kriegsende sind die Betriebsräte von den Militärverwaltungen zunächst nur toleriert worden und agierten ohne jede Rechtsgrundlage. Es bedurfte zu ihrer rechtlichen Absicherung der ersten Länder-Betriebsrätegesetze 1948. Die Betriebsräte wurden in ihrer Anfangszeit nicht gewählt, sondern zumeist durch die ehemaligen Betriebsräte der Weimarer Republik bestimmt. Oftmals wurden sie auch durch die Betriebsleitung oder durch Offiziere der Besatzungsarmee ernannt. Es wurde darauf geachtet, dass im Betriebsrat die unterschiedlichen parteipolitischen Strömungen der Gewerkschaften der Weimarer Republik (Sozialdemokraten, Christdemokraten und Kommunisten) vertreten waren.<sup>67</sup> Konsens, nicht politische Konfrontationen sollte den Neuanfang der Interessenvertretung im Betrieb prägen.

Auch die Initiativen zu Gewerkschaftsgründungen gingen 1945 primär von den gewerkschaftlichen Funktionsträgern vor dem Dritten Reich aus, wie unter anderen Otto Brenner und Hans-Böckler.<sup>68</sup> Es konstituierten sich auch sozialistische freie Gewerkschaften und Formen der Arbeiterselbstverwaltung – was vor allem in Hamburg auf Grund der Forderung einer Umgestaltung der Gesellschaft auf breite Resonanz stieß

60 Becker/Jentsch 2007: 69.

61 Kittner 2005: 553.

62 Däubler/Kittner 2022: 299.

63 Milert/Tschirbs 2012: 335.

64 Däubler/Kittner 2022: 305.

65 Milert/Tschirbs 2012: 336.

66 Deppe et al. 1969: 62.

67 Milert/Tschirbs 2012: 337.

68 Becker/Jentsch 2007: 66; Lauschke 2005: 26.

–, jedoch wurden diese von der britischen Militärverwaltung umgehend aufgelöst.<sup>69</sup> Auch Versuche zur Neugründung anarcho-syndikalistischer Organisationen – die in der Weimarer Republik vor allem im Ruhrgebiet einflussreich waren – blieben durch den Widerstand der Alliierten erfolglos.<sup>70</sup> Die gewerkschaftlichen Interessenvertreter waren explizit antifaschistisch und ihre Neuordnungsvorstellungen knüpften zumeist an die betriebliche Mitbestimmung des Betriebsrätegesetzes von 1920 und die Konzeption der Wirtschaftsdemokratie der Weimarer Republik an. In den Aufsichtsräten der Unternehmen sollte es bspw. eine paritätische Besetzung von Arbeitnehmervertreter\*innen gegenüber der Kapitaleseite geben. Zudem wurde für den Wiederaufbau der deutschen Wirtschaft auch die Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum – vor allem im Montanbereich – gefordert, nicht nur wegen ihrer demokratischen Kontrolle an sich, sondern auch, damit die gesellschaftlichen Grundlagen des Faschismus beseitigt werden.<sup>71</sup> Eine überbetriebliche Mitbestimmung im Rahmen einer volkswirtschaftlichen Rahmenplanung bildete für viele Gewerkschafter wie Hans Böckler und Otto Brenner ein drittes grundlegendes Ziel.<sup>72</sup> Diese sollte durch eine paritätisch besetzte Selbstverwaltung der Volkswirtschaft über ein abgestuftes System von Wirtschaftsräten erfolgen.<sup>73</sup> Böckler bezog sich in seinen wirtschaftlichen Neuordnungsvorstellungen hingegen nicht auf marxistische Vorstellungen von Klassenkampf, sondern auf die im Rheinland stark verbreitete katholische Soziallehre, wodurch für ihn das Ziel die »Gleichberechtigung« und »Gleichstellung« von Arbeitnehmer\*innen gegenüber den Unternehmer\*innen darstellte.<sup>74</sup>

## Das Ende der demokratischen Neuordnungsvorstellungen und die Restauration der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse

Auf Grund des antikapitalistischen Klimas der frühen Nachkriegszeit schienen die Durchsetzungschancen der Gewerkschafts- und Betriebsräteforderungen zunächst günstig. Die Betriebsräte verstanden sich nicht als Antipoden, sondern Verbündete der gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Sie bemühten sich aktiv, die Gründung und Weiterentwicklung von Gewerkschaften voranzutreiben.<sup>75</sup> Jedoch versuchten die Alliierten durch das gegenseitige Ausspielen beider Institutionen, diese in ihren Mitbestimmungsmöglichkeiten zu schwächen. Vor allem die US-Besatzungsmacht wollte Eingriffe von Betriebsräten in die bestehenden Unternehmensstrukturen nicht zulassen und diese auf die Überwachung der Einhaltung von Tarifverträgen beschränken.<sup>76</sup> Es gab die Befürchtung, Betriebsräte könnten unter die Kontrolle von Kommunisten fallen, was eine Gefahr für die privatkapitalistisch organisierten Eigentumsverhältnisse der

69 Däubler/Kittner 2022: 304.

70 Däubler/Kittner 2022: 307.

71 Deppe 1989: 475.

72 Becker/Jentsch 2007: 86.

73 Milert/Tschirbs 2012: 352.

74 Lauschke 2005: 82ff.

75 Däubler/Kittner 2022: 307.

76 Milert/Tschirbs 2012: 340.

Unternehmen bedeuten würde. Die Gewerkschaften sollten sich wiederum auf Kollektivverhandlungen über Löhne (Tarifverträge) und Arbeitsbedingungen konzentrieren, gesellschaftspolitische Zielsetzungen waren hingegen nicht erwünscht.<sup>77</sup> Diese Aufgabenaufteilung begründet durch ihre anschließenden gesetzlichen Regelungen den bis in die Gegenwart bestehenden Dualismus zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten in den deutschen industriellen Beziehungen.<sup>78</sup>

Im Oktober 1945 wurde in Thüringen das erste Betriebsrätegesetz auf Länderebene erlassen, wodurch Mitbestimmungsmöglichkeiten für Betriebsvertretungen rechtlich festgeschrieben wurden. Diese waren hingegen äußerst rudimentär und gingen nicht über das Weimarer Betriebsrätegesetz von 1920 hinaus.<sup>79</sup> Andere Länder folgten, nachdem 1946 das Kontrollratsgesetz Nr. 22 der Alliierten – ohne dass deutsche Gremien zuvor einbezogen worden waren – eine für alle vier deutschen Besatzungszonen einheitliche Gesetzesgrundlage für Betriebsrätegesetze auf Länderebene ermöglichte.<sup>80</sup> Mit keiner Silbe wurde im Gesetz die wirtschaftliche Mitbestimmung erwähnt. Paragraphen über überbetriebliche oder gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung wurden von den Alliierten jedoch suspendiert mit dem Argument, Fragen der Unternehmensführung müsste eine zukünftige Wirtschaftsverfassung klären, die der Entscheidung einer zu bildenden deutschen Zentralgewalt obliege.<sup>81</sup>

Gewerkschaften wie Betriebsräte reagierten äußerst kritisch auf den Erlass des Kontrollratsgesetzes durch die Besatzungsbehörden. Sie wurden beim Gesetzgebungsverfahren nicht angehört und erhielten auch keine konkreten Mitbestimmungsrechte wie sie in dem Betriebsrätegesetz von 1920 enthalten waren. Zudem wurde die fehlende gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung moniert. Gegenüber Weimar stellte das Gesetz einen Rückschritt dar.<sup>82</sup> Jedoch fehlten dem Kontrollratsgesetz die sozialpartnerschaftlichen Elemente – was aus gewerkschaftlicher Sicht positiv bewertet wurde –, die im Betriebsrätegesetz 1920 enthalten waren und die später im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 stark in den Vordergrund gerückt und auch im Betriebsverfassungsgesetz von 1972 nur wenig abgemildert wurden. Das Gesetz kannte auch keine betriebliche Friedenspflicht, daher waren Arbeitskämpfmaßnahmen auf Seiten der Gewerkschaften nicht untersagt.<sup>83</sup>

Nahezu zeitgleich mit der Schonung der Stellung der Eigentümer der Unternehmen und der Eigentumsverhältnisse in den Betriebsrätegesetzen der Länder fiel auch die Suspendierung der Sozialisierungsartikel mehrerer Länderverfassungen. Offizielles Ziel der amerikanischen Besatzungspolitik war ab 1947 neben der Bildung eines föderalistischen deutschen Staates die Etablierung einer freien kapitalistischen Wirtschaftsordnung. Dies richtete sich gegen die Neuordnungskonzeptionen der Gewerkschaften, wie zum Beispiel die Sozialisierung der Grundstoffindustrien. Durch die

---

77 Däubler/Kittner 2022: 309.

78 Milert/Tschirbs 2012: 364.

79 Däubler/Kittner 2022: 334.

80 Lauschke 2005: 74–75.

81 Müller-Jentsch 2011: 79.

82 Däubler/Kittner 2022: 322.

83 Däubler/Kittner 2022: 321–322.

Forderungen der Gewerkschaften wurde in den Länderverfassungen 1946 und 1947 die Möglichkeit der Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum zunächst erfolgreich verankert.<sup>84</sup> Der in der hessischen Verfassung enthaltene Sozialisierungsartikel, der die Überführung der Betriebe des Bergbaus, der Eisen und Stahlindustrie sowie der Energiewirtschaft und des Verkehrswesens vorsah und der vom nordrhein-westfälischen Landtag gefasste Beschluss zur Sozialisierung des Bergbaus waren 1948 von der amerikanischen und britischen Besatzungsmacht für nichtig erklärt worden, vordergründig mit dem Argument, dass solche grundsätzlichen Entscheidungen einem gesamtdeutschen Parlament vorbehalten bleiben müssten.<sup>85</sup> Die Eigentumsverhältnisse blieben folglich unangetastet. Damit wurden durch die Alliierten der Einfluss sozialistischer Kräfte zurückgedrängt und bis 1949 die Weichen in Richtung der Restauration der privatkapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung bestellt.<sup>86</sup>

Auch das 1949 in Kraft getretene Grundgesetz legte – nach politischen Auseinandersetzungen im Parlamentarischen Rat um seinen Inhalt – großen Wert auf die Gewährung des Privateigentums (Art. 14), obwohl die Wirtschaftsordnung – und damit die kapitalistische – bis heute nicht im Grundgesetz festgelegt ist. Sozialisierungsmöglichkeiten (Art. 15) wurden entgegen der Mehrzahl der westdeutschen Länderverfassungen nur sehr abgeschwächt aufgenommen. Das Grundgesetz begründete primär die Grundrechte der Bundesbürger\*innen als Abwehrrechte gegenüber dem Staat, ließ aber soziale Grundrechte durch den Einfluss der Konservativen und die fehlende Entschlossenheit der Gewerkschaften in den Hintergrund treten.<sup>87</sup> In seinem sozialpolitischen Gehalt (Sozialisierung und Mitbestimmung) ging das Grundgesetz hinter die Weimarer Verfassung zurück, die noch mit Artikel 165 – zumindest formal – eine umfassende Mitbestimmungsgesetzgebung vorgesehen hatte.<sup>88</sup> Der Versuch des DGB, soziale Grundrechte im Grundgesetz zu verankern, scheiterte daran, dass die sozialdemokratischen Mitglieder im Parlamentarischen Rat fürchteten, die Vertreter der FDP vor den Kopf zu stoßen, auf deren Unterstützung man in anderen wichtigen Fragen unbedingt angewiesen war.<sup>89</sup>

Die politische Chance einer grundlegenden Ausweitung der betrieblichen und überbetrieblichen Mitbestimmung war vertan. Die Umsetzung der gewerkschaftlichen Forderungen scheiterte vor allem an der Adenauer-Regierung nach der ersten Bundestagswahl von 1949 und den damit einhergehenden veränderten politischen Kräfteverhältnissen.<sup>90</sup> Die mehrheitlich gewählte rechts-liberale bürgerliche Koalition von CDU/CSU/FDP und der Deutschen Partei (DP) machte unter Kanzler Adenauer sehr schnell deutlich, dass eine wie auch immer geartete »Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien« nicht auf ihrer Agenda stand und Mitbestimmung allenfalls auf »kleinster Flamme« in Frage kam.<sup>91</sup> Für den Fall zu weitgehender Zugeständnisse an die Gewerkschaften drohten CDU – vor allem in der Gestalt des Wirtschaftsministers

84 Däubler/Kittner 2022: 339.

85 Müller-Jentsch 2011: 55.

86 König/Detje 2012: 56.

87 Waldrich 2019: 96.

88 Müller-Jentsch 2011: 55.

89 Lauschke 2005: 208.

90 Bontrup 2011: 213.

91 Kittner 2005: 598.

Ludwig Erhard – und FDP mit dem Austritt aus der Koalition.<sup>92</sup> Damit war die Kapitalismus-Kritik des Ahlener Programms der CDU Vergangenheit. Sie wendete sich im Zuge des beginnenden Kalten Krieges verstärkt dem Antikommunismus zu, wie allgemein konservative Kräfte in mächtigen Positionen in Verwaltung, Justiz, Medien und Politik.<sup>93</sup> Die Gewerkschaften verzichteten zu dieser Zeit auf Streiks und richteten ihre Hoffnung auf die parlamentarische Unterstützung der Sozialdemokratie. Doch die SPD galt nicht mehr als große Unterstützerin der Forderungen der Gewerkschaften.<sup>94</sup> Zudem erstarkte unter der rechts-liberalen Koalition der Einfluss der privaten Wirtschaft durch die neu gegründeten Arbeitgeberverbände, die gegen die gewerkschaftlichen Forderungen agierte.<sup>95</sup> Schwächend für die Gewerkschaftsforderungen war auch die Zustimmung führender Gewerkschaftsvertreter auf einer internationalen Gewerkschaftskonferenz zum Marshall-Plan 1948, was sie an die Forderungen der USA band und damit Forderungen nach Sozialisierung aufgegeben werden mussten.<sup>96</sup>

So sahen sich die Gewerkschaften – wenn auch widerstrebend – veranlasst, wenigstens den kleinsten Nenner einer demokratisierten Wirtschaft in Form betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung zu retten. Trotz gewerkschaftlicher Forderungen wurde außer dem späteren Montan-Mitbestimmungsgesetzes nur noch wenig bis gar nichts in Sachen Wirtschaftsdemokratie umgesetzt. Die privatkapitalistische Grundordnung blieb nahezu unangetastet und die alten Eigentums- und Machtverhältnisse wurden wieder hergestellt, ganz im Interesse der Kapitalbesitzenden.<sup>97</sup>

Daran änderte auch das vom ordoliberalen Wirtschaftsminister Ludwig Erhard bereits 1947 verkündete Konzept der Sozialen Marktwirtschaft nichts. Vielmehr versuchte dies die Gewerkschaften ideologisch in das kapitalistische System einzubinden. Es verkündete das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit einer Minimierung der sozialen Ungleichheit an Einkommen durch staatliche Eingriffe. Die soziale Marktwirtschaft wurde dabei als konsensorientiert und tendenziell harmonisch vermittelt, was auf die Restauration der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse durch die Verhinderung von Vergesellschaftung und die Beschneidung betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung abzielte.<sup>98</sup>

## Der DGB und die Forderung nach Wirtschaftsdemokratie

1949 wurde der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) als Dachorganisation der Gewerkschaften in Westdeutschland durch vor allem in der Nazizeit emigrierte oder untergetauchte Gewerkschaftsfunktionäre wie dem ersten DGB-Vorsitzenden Hans Böckler neu gegründet.<sup>99</sup> Er stellt bis heute die Nachfolgeorganisation des ADGB der Weimarer Re-

---

92 Kittner 2005: 598.

93 Waldrich 2919: 88.

94 Kittner 2005: 566.

95 Bontrup 2011: 213.

96 Lauschke 2005: 227.

97 König/Detje 2012: 57.

98 Müller-Jentsch 2011: 66.

99 Lauschke 2005: 169.

publik dar. Auf seinem Gründungskongress in München fand die Verschmelzung von 16 Einzelgewerkschaften mit rund fünf Millionen Gewerkschaftsmitgliedern statt. Über der Bühne prangte in großen Lettern »Parlament der Arbeit«, um zum Ausdruck zu bringen, neben dem Bundestag als politisches Organ aller Bürger\*innen die demokratische Vertretung der Arbeitnehmer\*innen im Bereich der Wirtschaft zu sein. Durch die Bildung von *Einheitsgewerkschaften* nach dem *Industrieverbandsprinzip* sollte die Zersplitterung der Gewerkschaften in politische Richtungsgewerkschaften, wie es sie bis zu ihrer Zerschlagung durch die Nationalsozialisten gab, verhindert werden.<sup>100</sup> Die Gewerkschaftskonkurrenz am Ende der Weimarer Republik wurde als Grund der Schwäche der Gewerkschaften gegenüber dem aufkommenden Faschismus gesehen. Alle Arbeitnehmer\*innen sollten unabhängig von politischen und weltanschaulichen Überzeugungen gemeinsam in einer Gewerkschaft zusammengefasst werden.<sup>101</sup> Allerdings setzten sich im DGB die sozialdemokratisch orientierten gegenüber den kommunistischen Gewerkschafter\*innen durch. Kommunist\*innen wurden bis zum Beginn der 1950er Jahre aus fast allen hauptamtlichen Funktionen herausgedrängt, womit auch das Ziel des Sozialismus aus kommunistischer Sicht begraben wurde.<sup>102</sup>

Der DGB vertrat durch einflussreiche Akteure – allen voran Hans Böckler –, die bereits in der Weimarer Republik gewerkschaftlich aktiv waren, einen gesamtgesellschaftlichen gegenüber einem betriebsorientierten Ansatz. Dabei reklamierten die Gewerkschaften gegenüber den Betriebsräten einen eindeutigen Führungsanspruch der betrieblichen Interessenvertretungen für sich. Böckler begründete dies damit, dass der Blick der Gewerkschaftsarbeit auf die gesamtwirtschaftliche Ebene und nicht betriebsgeostisch auf die Interessen einer kleinen Belegschaftsgruppe gerichtet zu sein habe.<sup>103</sup>

Das von dem marxistisch orientierten Wirtschaftswissenschaftler Victor Agartz begründete Neuordnungskonzept der Wirtschaft wurde im Münchener Grundsatzprogramm des DGB 1949 festgehalten. Hier wurde sich auf die Idee der Wirtschaftsdemokratie der Weimarer Republik bezogen, auch wenn Agartz selber von »Wirtschaftsneuordnung« und »Sozialistischer Planwirtschaft im demokratischen Rechtsstaat« sprach.<sup>104</sup> Das »Reformprogramm mit antikapitalistischen Elementen«<sup>105</sup> zielte auf die Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit ab. Es beinhaltete *erstens* die Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien (unter anderen Bergbau, Eisen und Stahlindustrie, Energiewirtschaft, Kreditinstitute), *zweitens* eine gesamtwirtschaftliche Planung und *drittens* paritätische Mitbestimmung der organisierten Arbeitnehmer\*innen in allen personellen, wirtschaftlichen und sozialen Fragen der Wirtschaftsführung und Wirtschaftsgestaltung.<sup>106</sup> Mit der Forderung einer paritätischen Besetzung zwischen Kapital und Arbeit in zu schaffenden Wirtschaftskammern wurde explizit ein Gegenentwurf

100 Milert/Tschirbs 2012: 359.

101 Lauschke 2005: 198.

102 Deppe 1989: 474.

103 Lauschke 2005: 80.

104 Jünke 2024: 24.

105 Deppe 1989: 477.

106 Müller-Jentsch 2011: 52.

zur kapitalistischen Wirtschaftsordnung vertreten, der nicht nur die Demokratisierung der Betriebe anstrebte.<sup>107</sup> Von »Sozialismus« war hingegen keine Rede mehr.<sup>108</sup> Grundsätzlich gab der DGB das Ziel einer sozialistischen Gesellschaft zugunsten einer stetigen Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft durch gewerkschaftliche Mitbestimmung auf.<sup>109</sup> Die geforderten Arbeiter- und Wirtschaftsräte waren bereits in Art. 165 der Weimarer Reichsverfassung verbrieft, allerdings bis auf den vorläufigen Reichswirtschaftsrat nie umgesetzt worden. Es ging um den Grundgedanken, dass die Demokratie nur dann gesichert sei, wenn sie über die formelle politische Demokratie hinaus auch auf die Wirtschaft übergreift.<sup>110</sup> In Anlehnung an die Weimarer Tradition wurde sogar ein wesentlicher Schwerpunkt auf die gesamtstaatliche Ebene und die überbetriebliche Mitbestimmung gelegt.<sup>111</sup>

Das gewerkschaftliche Konzept der gesamtwirtschaftlichen Mitbestimmung wurde offiziell bis zum Düsseldorfer Grundsatzprogramm des DGB von 1963 gefordert, jedoch ließen durch den zunehmenden Widerstand der Kapitaleseite diese gewerkschaftlichen Bestrebungen nach. Dennoch gab es einen Flügel innerhalb des DGB, der Sozialisierung immer noch als autonomes Ziel der Gewerkschaften sah, so zum Beispiel auf Seiten der IG Chemie.<sup>112</sup> Jedoch wurde durch das »Wirtschaftswunder« der 1950er Jahre und das damit einhergehende steigende Lebensniveau der Antikommunismus gestärkt, was sich negativ auf die Attraktivität sozialistischer Umgestaltungsvorstellungen – und damit bestimmte Gewerkschaftsforderungen – auswirkte.<sup>113</sup> Zudem nutzten Gegner von SPD und Gewerkschaften jede Gelegenheit, deren Neuordnungsvorstellungen mit dem Parteikommunismus gleichzusetzen.<sup>114</sup>

## Paritätische Mitbestimmung: Das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951

Ein im Rückblick wichtiger Sieg für die betriebliche Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten stellte das 1951 im Bundestag beschlossene »Gesetz über die Montanmitbestimmung« dar. Mit dem Gesetz wurde die paritätische Mitbestimmung zwischen Kapital und Arbeit in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen der Montanindustrie (Bergbau, Stahl, Eisen) mit mehr als 1.000 Beschäftigten gesetzlich festgelegt.<sup>115</sup> Damit gibt es bis heute einen numerisch gleich stark besetzten Aufsichtsrat mit einem zusätzlichen neutralen Aufsichtsratsmitglied bei möglichen Pattabstimmungen.

Im Vorfeld der Verabschiedung des Montanmitbestimmungsgesetzes gab es harte politische Auseinandersetzungen, da Bundeskanzler Adenauer versucht hatte, die seit

107 Jünke 2024: 46.

108 Lauschke 2005: 80.

109 Becker/Jentsch 2007: 213.

110 Deppe 2012: 64–65.

111 Däubler/Kittner 2022: 347.

112 Deppe et al. 1969: 230.

113 Deppe 1989: 505.

114 Becker/Jentsch 2007: 82.

115 Däubler/Kittner 2022: 366.

1947 ohne gesetzliche Grundlage bestehende paritätische Mitbestimmung in der Montanindustrie zu beseitigen.<sup>116</sup> In den Jahren 1950/51 erfolgte der Beginn einer antigewerkschaftlichen Offensive der Unternehmer. Zum ersten Mal nach 1945 entfalteten diese – unterstützt vom größten Teil der Presse – eine Kampagne gegen die Mitbestimmung, in der nicht nur frühere positive Aussagen diese betreffend zurückgenommen wurden, sondern die Ideologie des Antikommunismus des Kalten Krieges verwendet wurde, um die Gewerkschaften in die Verteidigung zu drängen.<sup>117</sup> Sie verteufelten die Mitbestimmung als ein »kollektivistisches« Machtinstrument auf dem Wege zum »Gewerkschaftsstaat«<sup>118</sup> und als das Ende privatwirtschaftlicher Ordnung. Die FDP argumentierte, das Gesetz sei verfassungswidrig, weil es entgegen dem Art. 14 des Grundgesetzes den Eigentümern einen Teil ihrer Verfügungsmacht entschädigungslos entzieht.<sup>119</sup> Ludwig Erhard formulierte die Sorge, es könne »bei der Neuordnung von Kohle, Stahl und Eisen durch Festlegung ein Präjudiz für die gesamte Wirtschaft«<sup>120</sup> geschaffen werden. Durch Androhung eines Generalstreiks von unter anderen der IG-Metall erreichten die Gewerkschaften der Montanindustrie das von Adenauer verkündete Vorhaben der Mitbestimmungsbeschneidung zurückzunehmen und die Mitbestimmung sogar gesetzlich festzuschreiben.

Allerdings hatten die Spitzenverbände der Industrie und der Arbeitgeber ihre Zustimmung zum Montanmitbestimmungsgesetz nur unter der Voraussetzung gegeben, dass die Regelung auf die Montanindustrie beschränkt bliebe und nicht auf die übrige Industrie ausgeweitet werde.<sup>121</sup> Die gewerkschaftlichen Verhandlungsführer mussten gegenüber den Arbeitgeberverbänden und der Regierung das Zugeständnis machen: »Die Regelung greift nicht über auf den übrigen Bereich der Wirtschaft.«<sup>122</sup> Zudem wurde die Überführung der Schlüsselindustrien in Gemeineigentum sowie staatliche Wirtschaftsplanung aus Sicht der Arbeitgeberverbände und der bürgerlichen Regierung abgewehrt.<sup>123</sup> Auch dass das Gesetz mit der Zustimmung zu Adenauers Außenpolitik und zur Wiederbewaffnung »erkauft« wurde, ist für viele Gewerkschaftler bis heute ein Geheimnis.<sup>124</sup> Des Weiteren akzeptierten die Gewerkschaften die Ideologie der »Gleichberechtigung von Kapital und Arbeit« und die damit einhergehende sozialpartnerschaftliche Verantwortung für das betriebliche und wirtschaftliche Geschehen sowie den »sozialen Frieden«. Die Ideologie der »Sozialpartnerschaft« bestimmte schon die Politik der nationalsozialistischen »Deutschen Arbeitsfront« (DAF).<sup>125</sup> So ist es auch nicht verwunderlich, dass das Prinzip durch den bereits im NS aktiven Juristen Hans Carl Nipperdey festgeschrieben wurde.<sup>126</sup> Damit wurde das Konzept des Kampfes um Mitbestimmung

---

116 Kittner 2005: 601.

117 Deppe 1989: 493.

118 Deppe 1989: 494.

119 Deppe et al. 1969: 100.

120 Kittner 2005: 600.

121 Abelschäuser 2004: 357.

122 Kittner 2005: 601.

123 Abelschäuser 2004: 356.

124 Bontrup 2011: 217.

125 Deppe et al. 1969: 223.

126 Lauschke 2005: 73.

als »Klassenkampf« aufgegeben und zu einem entpolitisierten Konzept der »Kooperation von Gleichberechtigten« umgedeutet.<sup>127</sup> Einige Gewerkschaften glaubten damit einen entscheidenden Durchbruch für eine umfassende Regelung der Mitbestimmung erreicht zu haben und sahen in dem Gesetz einen großen Erfolg.<sup>128</sup> Für Milert und Tschirbs war dies hingegen ein »von den Gewerkschaften gemachter Kardinalfehler«<sup>129</sup>, da Forderungen nach Mitbestimmung in weiteren Industriezweigen sowie Möglichkeiten der Vergesellschaftung – und damit eine Änderung der Eigentumsverhältnisse – dauerhaft verhindert wurden. Damit waren die DGB-Forderungen nach einer grundlegenden Neuordnung der Wirtschaft und Gesellschaft gescheitert.<sup>130</sup>

Dennoch galt das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 die folgenden Jahre als Vorbild für die Ausweitung demokratischer Mitbestimmung für die gesamte deutsche Großindustrie. Allerdings stellte es auch den einzigen Triumph dar, bei dem die Gewerkschaften ihre Vorstellungen einer Wirtschaftsdemokratie – zumindest was den Bereich der Mitbestimmung anbelangt – ansatzweise durchsetzen konnten.<sup>131</sup> Bis heute ist daher die paritätische Mitbestimmung der Aufsichtsräte auf den Bergbau und die Eisen- und Stahlindustrie begrenzt.

## Niederlage in der Mitbestimmung: Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952

Nach dem Teilerfolg der Montanmitbestimmung erlitten der DGB und die sozialdemokratischen Parlamentarier\*innen eine schwere Niederlage in der Auseinandersetzung um das Betriebsverfassungsgesetz, das 1952 gesetzlich beschlossen wurde.<sup>132</sup>

In das Betriebsverfassungsgesetz floss weitgehend das Betriebsrätegesetz von 1920 ein. Dem Betriebsrat war die ausführliche Kontrollfunktion zugewiesen, über den Vollzug aller für die Arbeitnehmer\*innen geltenden Gesetze, Verordnungen und Tarifverträge zu wachen. Auf wirtschaftliche Entscheidungen sollte er nicht einwirken können, seine Gestaltungsfunktion blieb begrenzt. Der Betriebsrat erlangte lediglich ein Mitspracherecht bei personellen und sozialen Entscheidungen. Anstatt einer gleichberechtigten, also paritätischen Mitbestimmung, wurde die Arbeitnehmer\*innenvertretung in den Aufsichtsräten aller Unternehmen ab 500 Beschäftigte auf ein Drittel (gegenüber der Montanindustrie) reduziert. Die Kapitaleseite hatte nun die Mehrheit.<sup>133</sup> Einzelunternehmen und Personengesellschaften sind völlig ohne jegliche unternehmerische Mitbestimmung bis heute geblieben.<sup>134</sup> Diese Drittelparität der unternehmerischen Mitbestimmung wurde 2004 im so genannten »Drittelbetei-

127 Deppe 1989: 520.

128 Abelshauer 2004: 355.

129 Milert/Tschirbs 2012: 408–409.

130 Müller-Jentsch 2011: 80.

131 König/Detje 2012: 57.

132 Milert/Tschirbs 2012: 416.

133 Müller-Jentsch 2011: 81.

134 Bontrup 2011: 214.

ligungsgesetz« in der wirtschaftlichen Mitbestimmung, wenn es um Investitionen, Standorte, Fusionen und Arbeitsplätze geht, noch einmal explizit festgeschrieben.<sup>135</sup>

Zudem hatte der Betriebsrat sich in seiner Arbeit am Wohl des Betriebes und am Gemeinwohl zu orientieren und war an die Friedenspflicht gebunden.<sup>136</sup> Im Vergleich zum Betriebsrätegesetz von 1920 wurde die Zusammenarbeit im Sinne der späteren so genannten »Sozialpartnerschaft« zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmervertretung damit noch stärker betont. Die Parlamentarier der CDU argumentierten, das Gesetz müsse dem Arbeitsfrieden und der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft im allgemeinen Interesse steigern.<sup>137</sup> Dies zielte auf die Abkehr vom gewerkschaftlichen Klassenkampfdenkens und die ideologische Integration der Arbeitnehmer\*innenschaft in das kapitalistische Wirtschaftssystem, was sich auch in den nächsten Jahren vollziehen sollte.<sup>138</sup>

Mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952 wurde rechtlich festgeschrieben, was der Ausgangssituation der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg vollkommen entgegenstand: »Ausgesperrt aus den Zentren wirtschaftlicher Macht, verwiesen allein auf die Kraft ihrer Organisation und mit dem Tarifvertrag im Zentrum ihrer Gestaltungsmöglichkeiten, den sie sich doch nur als Hilfsmittel am Rande hatten vorstellen wollen.«<sup>139</sup>

Zwar startete der DGB gegen das Gesetzesvorhaben Demonstrationen und unter anderem einen zweitägigen Streik in Zeitungsverlagen und Druckereien, aber dennoch scheiterte der Kampf um das Betriebsverfassungsgesetz, weil Adenauer den DGB mit Scheinverhandlungen bis kurz vor die Lesung des Gesetzes hinhielt.<sup>140</sup> Dabei diffamierten die starken reaktionären Kräfte in der Politik sowie der Arbeitgeber und Wirtschaftsverbände die Forderung nach wirklicher Parität als Marsch in den »Gewerkschaftsstaat.«<sup>141</sup> Der Industrie gelang es folglich mit Hilfe der FDP die in den Betrieben erkämpften Mitbestimmungsrechte der Montanindustrie in den anderen Branchen abzuwehren und die Entscheidungsfreiheit des Unternehmers unangetastet zu lassen.<sup>142</sup>

Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ist in den folgenden Jahrzehnten mehrfach geändert worden, allerdings erfüllten sich hier nicht die Zielvorstellungen einer Demokratisierung der Wirtschaft. Es ließ weiterhin keine wirksame Mitbestimmung und Kontrolle durch die Betriebsräte – vor allem in wirtschaftlichen Fragen (Investitionen, Produktionsprogramme, Rationalisierungsmaßnahmen, Betriebsumstellungen und -stilllegungen) – zu.<sup>143</sup> Bis in die Gegenwart bestimmen daher einseitig die Arbeitgeber gemäß ihrem »Investitionsmonopol«<sup>144</sup> das unternehmerische Geschehen. Bei der

135 König/Detje 2012: 58.

136 Deppe 1989: 495.

137 Müller-Jentsch 2011: 80.

138 Milert/Tschirbs 2012: 417.

139 Kittner 2005: 602.

140 Müller-Jentsch 2011: 81.

141 Deppe 1989: 494.

142 Deppe 1989: 496.

143 Deppe 1989: 605.

144 Bontrup 2011: 215.

Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 wurden lediglich die Mitbestimmungsrechte in sozialen und personalen Angelegenheiten erweitert. Unter anderem wurde das Betriebsratswahlalter auf 18 Jahre abgesenkt und die deutsche Staatsangehörigkeit war keine Voraussetzung mehr.<sup>145</sup> Die langjährige gewerkschaftliche Forderung nach bezahltem Bildungsurlaub für Betriebsratsmitglieder und Jugendvertreter wurde realisiert.<sup>146</sup> Zwar ist die Bindung an das Gemeinwohl weggefallen, aber die extrem sozialpartnerschaftliche Ausrichtung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 wurde weiterhin nicht in Frage gestellt.<sup>147</sup> Der langjährige IG-Metall-Vorsitzende Otto Brenner war hingegen ein strikter Gegner des Gedankens einer »Sozialpartnerschaft«, da er davon überzeugt war, dass den Arbeitgebern Zugeständnisse an die Arbeitnehmer nur in harten Kämpfen abgerungen werden könnte.<sup>148</sup> Seine Position war jedoch auf Gewerkschaftsseite nicht mehrheitsfähig.

Innerhalb des DGB führte die Niederlage um das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 zu heftigen Debatten. Der DGB Vorsitzende Christian Fette – Nachfolger von Hans Böckler – wurde auf dem DGB-Kongress 1952 abgewählt.<sup>149</sup> Mit dem Inkrafttreten des Betriebsverfassungsgesetzes begann für die Gewerkschaftspolitik eine neue Phase. Die Verarbeitung der politischen Niederlage in der Auseinandersetzung um dieses Gesetz leitete das Ende der bisherigen Gewerkschaftsstrategie ein, politische Mehrheiten für eine Überwindung des kapitalistischen Wirtschaftssystems zu gewinnen.<sup>150</sup> Die Gewerkschaften scheuten in den folgenden Jahren vor Arbeitskämpfen zurück, weil damit der Verfassungskonsens der jungen Bundesrepublik gesprengt worden wäre. Für die meisten Gewerkschaften hatten die Spielregeln der parlamentarischen Demokratie Vorrang vor der Durchsetzung noch so berechtigter Forderungen der Arbeitnehmer\*innen.<sup>151</sup> Die Einzelgewerkschaften konzentrierten fortan ihre Kräfte auf das Gebiet der Tarif- und Sozialpolitik.<sup>152</sup> Es ging um Reformen *im* Kapitalismus, nicht Reform *des* Kapitalismus: Dies beinhaltete die Arbeitszeitverkürzung durch die 40-Stunden-Woche unter dem Slogan »Samstags gehört Vati mir«, die Forderung nach einem gerechten Anteil am Volkseinkommen durch eine aktive Lohnpolitik sowie die Forderung nach einer besseren sozialen Sicherheit und einem verbesserten Arbeitsschutz.<sup>153</sup> Otto Brenner versuchte unter Berufung auf Viktor Agartz' Strategie der »expansiven Lohnpolitik« den Arbeitnehmer\*innen einen wachsenden Anteil am Sozialprodukt zu sichern. Es ging hierbei nicht nur ökonomisch um die Steigerung der Kaufkraft, sondern politisch (»politischer Lohn«) um die Aktivierung der Konfliktbereitschaft der Gewerkschaftsmitglieder.<sup>154</sup> Damit leitete die IG Metall eine neue Phase der Tarifpolitik ein, in der die Lohnpolitik zum Hebel einer angestrebten Umverteilungspolitik genutzt werden sollte,

145 Däubler/Kittner 2022: 439.

146 König/Detje 2012: 58.

147 Däubler/Kittner 2022: 43.

148 Becker/Jentsch 2007: 147.

149 Müller-Jentsch 2011: 82.

150 Milert/Tschirbs 2012: 430.

151 Abelschäuser 2004: 357.

152 Milert/Tschirbs 2012: 430.

153 Kittner 2005: 648.

154 Becker/Jentsch 2007: 137.

ohne jedoch, die Eigentumsverhältnisse infrage zu stellen. Milert und Tschirbs bewerten diese gewerkschaftliche Neuausrichtung positiv als »eine nüchterne weitgehend entideologisierte Interessenvertretung.«<sup>155</sup> Kritischere Beurteilungen gelangen hingegen zu dem Urteil, dass der Kampf um eine alternative Wirtschaftsordnung insgesamt für absehbare Zeit verloren war.<sup>156</sup>

Auf Seiten der konservativen Kräfte wurde die ideologische Wirkung der Mitbestimmung klar gesehen. So konstatierte der frühere Innenminister Ernst Benda, dass das Betriebsverfassungsgesetz »unter Anerkennung bestehender Konflikte diese rechtlich zu ordnen und ihnen damit wenigstens die äußerste Schärfe klassenkämpferischer Auseinandersetzungen«<sup>157</sup> zu nehmen versucht. Auch der CSU-Vorsitzende Franz Josef Strauß sieht die »zweite Seite« der Mitbestimmung darin, dass sie »mäßigen auf die gewerkschaftlichen Forderungen wirken kann.«<sup>158</sup>

Zudem agierte der Staat repressiver gegen die gesamte sozialistische Opposition in der BRD: Als unbeabsichtigte Folge aus dem Zeitungsstreik von 1952 gegen die Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes wurde durch die Landesgerichte das Verbot des politischen Streiks wegen einer »Gefährdung des Staates« (Ernst Forsthoff) durch die Gutachten des Konservativen – und im NS aktiven – Juristen H. C. Nipperdey erlassen. Nipperdey hatte bereits das NS-Unrecht gewerkschaftsfreier Betriebe mitgestaltet und dann 1953 die rechtliche Begründung für das Verbot des politischen und des verbandsfreien Streiks in der BDR geliefert.<sup>159</sup> Ein Arbeitsstreik müsse als Auseinandersetzung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf die Regelung der »Arbeitsbedingungen« beschränkt sein, so Nipperdey.<sup>160</sup> Ging es zunächst darum, »Schaden von der Volksgemeinschaft« abzuwenden, so sollte nach dem Krieg »Schaden von der Volkswirtschaft« ferngehalten werden.<sup>161</sup> 1956 verkündete das Bundesverfassungsgericht zudem die Verfassungswidrigkeit der KPD, was deren Verbot bedeutete. Von Seiten der Gewerkschaftsführungen gab es hier keinen Widerstand, denn diese hatten bereits seit 1949 die KPD aus dem DGB ausgegrenzt.<sup>162</sup>

## Abkehr von der Wirtschaftsdemokratie: Das Düsseldorfer Programm des DGB 1963

In Reaktion auf die Niederlagen und die geänderten politischen Kräfteverhältnisse verabschiedete der DGB 1963 ein neues Grundsatzprogramm. Das Düsseldorfer Programm ersetzte die offen antikapitalistischen wirtschaftspolitischen Grundsätze des Münchener Programms von 1949 und verzichtete auf das Ziel der gesamtwirtschaftlichen Mitbestimmung als Gegenentwurf zur Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung.

155 Milert/Tschirbs 2012: 455.

156 Däubler/Kittner 2022: 394.

157 Deppe et al. 1969: 170.

158 Deppe et al. 1969: 170.

159 Wälz 2023: 6.

160 Deppe 1989: 500.

161 Wälz 2023: 6.

162 Deppe 1989: 528.

Es folgte damit der reformorientierten Linie des Godesberger Programms der SPD von 1959, dem Verzicht auf eine Wirtschaftsordnung jenseits der Marktwirtschaft.<sup>163</sup> Damit besiegelte das Düsseldorfer Grundsatzprogramm den endgültigen Abschied des DGB vom Wirtschaftsdemokratiekonzept der Weimarer Jahre, dem theoretischen Fundament einer gesamtwirtschaftlichen Strategie. Geblieben ist allein die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen.<sup>164</sup>

Der DGB forderte zwar noch 1971, als die erste sozialliberale Koalition unter Willy Brandt die Demokratisierung der Gesellschaft auf die Tagesordnung setzte (»Mehr Demokratie wagen«), eine gesamtwirtschaftliche Mitbestimmung durch paritätisch besetzte Wirtschafts- und Sozialräte auf regionaler, Landes- und Bundesebene, doch war diese lediglich als Ergänzung zum Parlament gedacht. Sie zielte auf die Beteiligung im Gesetzgebungsverfahren, einschließlich des Rechts zur Gesetzesinitiative und zur Durchführung öffentlicher Enquêtes, stand jedoch nicht in der Tradition der Wirtschaftsdemokratie. Auch zu Beginn der 1980er Jahre versuchte der DGB noch einmal durch eine großangelegte Initiative die Idee der Mitbestimmung auf den drei Ebenen Gesamtwirtschaft, Unternehmen und Betrieb neu zu beleben – wobei sich auch um Forderungen nach Vergesellschaftung der Schlüsselindustrien bemüht wurde –, allerdings ohne Erfolg.

Mit dem Düsseldorfer Programm von 1963 stellte sich der DGB auf das deutsche tripartistische Verhandlungssystem innerhalb des »Rheinischen Kapitalismus« ein. Es ging um die institutionalisierte Einbindung der maßgeblichen Akteure Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen in die keynesianische staatliche Wirtschafts- und Sozialpolitik und einen gemeinsamen Plan unter der Moderation des Staates.<sup>165</sup> Hierzu zählte auch die vom sozialdemokratischen Wirtschaftsminister Karl Schiller ausgearbeitete konzertierte Aktion, die auf eine stabilitätsorientierte Lohnpolitik im Hinblick auf die Erfordernisse der Konjunkturpolitik abzielte.<sup>166</sup> Mit dem Beitritt zur Konzertierten Aktion »haben die Gewerkschaften bewusst auf ihre Autonomie – insbesondere in der Lohnpolitik – verzichtet und sich den Funktionsbedingungen der staatlich organisierten Kapitalverwertung unterworfen.«<sup>167</sup>

Damit wurde an Stelle antagonistischer Klassenverhältnisse die Interessengemeinschaft von Unternehmern, Gewerkschaften und Staat betont. Der Staat sei nicht mehr ein Organ der Klassenherrschaft, sondern der kollektiven »Daseinsvorsorge«<sup>168</sup>. Die politische Repräsentanz von Arbeitnehmer\*inneninteressen wurden nicht mehr aus dem Gegensatz der Klasseninteressen, sondern aus dem »Gemeinwohl« hergeleitet.<sup>169</sup> Mit dieser konsensualen Einbindung der Arbeiter\*innenschaft in die industriellen Beziehungen wurde der strukturelle Klassenkonflikt zwischen Kapital und Arbeit ideologisch befriedet. Die Politik einer sozialistischen Umgestaltung der Eigentumsverhältnisse –

163 Müller-Jentsch 2011: 154.

164 Milert/Tschirbs 2012: 462.

165 Müller-Jentsch 2007: 26.

166 Abelshäuser 2004: 412–413.

167 Deppe et al. 1969: 171.

168 Deppe 1989: 562.

169 Deppe 1989: 569.

und damit des privatkapitalistischen Wirtschaftssystems – konnte dauerhaft verhindert werden.

Zudem tritt in vielen Fällen der Betriebsrat immer weniger als Interessensvertretung der lohnabhängig Beschäftigten auf, sondern agiert seit den 1990er Jahren im Zuge der Ideologie des einsetzenden Neoliberalismus und der konstatierten Wettbewerbslogik (»Standort Deutschland«) vielmehr nach dem Prinzip des Co-Managements.<sup>170</sup> Der Begriff des »Wettbewerbskorporatismus«<sup>171</sup> bringt dies auf den Punkt. Beschäftigungssicherheit – und damit einhergehend die Akzeptanz von Reallohnverlusten in der Tarifpolitik – wurde zunehmend das Ziel der Gewerkschaften, nicht mehr die Ausweitung der Partizipation der Beschäftigten.

### Das Mitbestimmungsgesetz von 1976: Mitbestimmung als »Mogelpackung«

1973 bekundete Willy Brandt den Willen der SPD/FDP-Regierung, die paritätisch unternehmensbezogene Mitbestimmung noch in der Legislaturperiode auf der Grundlage der Parität von Kapital und Arbeit in weiteren Industriebereichen zu verwirklichen.<sup>172</sup> Das aus diesen Vorstellungen entstandene und hart umkämpfte Mitbestimmungsgesetz wurde nach Vorbereitungen in den 1970er Jahren als Kompromiss zwischen SPD und FDP 1976 im Bundestag verabschiedet und hat bis in die Gegenwart Gültigkeit.

Mit dem Mitbestimmungsgesetz wurde eine Parität von Anteilseignern und Arbeitnehmern im Aufsichtsrat festgelegt, jedoch nur von Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Daher wurden alle Personengesellschaften und Einzelunternehmen, gleichgültig wie groß, von der Mitbestimmungsregelung ausgenommen.<sup>173</sup> Personengesellschaften wie Aldi und Lidl oder Medienunternehmen wie Bertelsmann und der Axel-Springer-Verlag fallen nicht unter das Gesetz. Zudem wird die numerische Parität zwischen Kapital und Arbeit dadurch konterkariert, dass bei einer Pattsituation bei Abstimmungen diese nicht wie bei der Montan-Mitbestimmung 1951 durch ein neutrales Mitglied im Aufsichtsrat aufgelöst wird, sondern der immer von der Kapitaleite gestellte Aufsichtsratsvorsitzende über ein doppeltes Stimmrecht verfügt.<sup>174</sup> Für den Konfliktfall wurde der Anteilseignerseite folglich qualitativ ein Übergewicht zugesprochen. Summa summarum stellt das bis heute geltende Mitbestimmungsgesetz von 1976 eine weitere herbe Niederlage für die Gewerkschaften dar. Die euphorische Einschätzung des DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann, 1976 sei Erfolgsgeschichte geschrieben worden, wird entsprechend nicht von allen Gewerkschaftsvertreter\*innen und Sozialwissenschaftler\*innen geteilt. Nach Heinz-Josef Bontrup stellt das Mitbestimmungsgesetz vielmehr eine »Scheinmitbestimmung« beziehungsweise »Mogelpackung« dar.<sup>175</sup>

170 Deppe 2012: 49.

171 Deppe 2012: 62.

172 Bontrup 2011: 220.

173 Bontrup 2011: 221.

174 Bontrup 2011: 222.

175 Bontrup 2011: 222.

## Resümee: Der Betriebsrat – Co-Management oder Rückkehr zum Klassenkampf?

Für Autoren wie Walther Müller-Jentsch ist die Nachkriegsgeschichte eine Erfolgsgeschichte der betrieblichen Mitbestimmung. So konstatiert er, »[d]ie Gewerkschaften sind zum Mitgestalter einer Wirtschaftsordnung geworden, die sie ursprünglich bekämpft hatten.«<sup>176</sup> Die hier erfolgte kurze historische Darstellung der gewerkschaftlichen Kämpfe um die Ausweitung von betrieblicher und überbetrieblicher Mitbestimmung kommt hingegen zu einem ernüchternden Ergebnis: Zwar hat der Betriebsrat in sozialen und personellen Angelegenheiten (unter anderen Arbeitszeit, Mehrarbeit, Einstellungen, Kündigungen) Mitbestimmungsrechte durchsetzen können, jedoch fehlen ihm bis heute – und dies gilt noch viel mehr für den Personalrat im öffentlichen Dienst – Mitbestimmungsmöglichkeiten in wirtschaftlichen Angelegenheiten. Im Aufsichtsrat herrscht keine wirkliche paritätische Mitbestimmung. Wenn es um Investitionen, die Umstrukturierung des Unternehmens, Unternehmensverkäufe und Outsourcing geht, hat der Betriebsrat nichts zu sagen. Letztlich dominiert die unternehmerische Zielsetzung und damit das Prinzip der Verwertungslogik und Kapitalakkumulation.

Dabei ist der Betriebsrat trotz diverser Novellierungen des Betriebsverfassungsgesetzes dem »Betriebsfrieden« und der »Sozialpartnerschaft« verpflichtet. Das Betriebsverfassungsgesetz schreibt 2025 immer noch die Pflicht zur »Sozialpartnerschaft« verbindlich fest. Zudem ist der Betriebsrat entgegen dem marxistischen Konzept des »Klassenkampfes« oder dem industriesoziologischen der »Konfliktpartnerschaft« auf Grund der ideologischen Vereinnahmung durch den Neoliberalismus oftmals dem Prinzip des Co-Managements unterworfen. Hierdurch wurde er in die Ziele der Unternehmensführung eingebunden, was der Beurteilung einer »Entideologisierung der Betriebsratsarbeit«<sup>177</sup> widerspricht.

Auch die Reichweite der Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten durch ihre Repräsentant\*innen auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene lässt zu wünschen übrig. In Deutschland existieren keine überregionalen Arbeitnehmer\*innenräte wie die österreichische Arbeiterkammer. Des Weiteren stellt das Ziel der Vergesellschaftung auf Seiten der DGB-Gewerkschaften keine explizite Forderung mehr dar und wird hier kaum diskutiert, was gerade anhand der aktuellen zivilgesellschaftlichen Initiativen wie »Deutsche Wohnen und Co. enteignen«<sup>178</sup> merkwürdig anmutet.

Problematisch für die politische Stärke der Arbeitnehmer\*innenvertretungen ist auch, dass das duale System der industriellen Beziehungen in Deutschland auf zwei formal getrennten Säulen fußt: Die Betriebsverfassung wird durch das Betriebsverfassungsgesetz gesetzlich geregelt und deren Einhaltung durch die Betriebsräte überwacht, die Tarifautonomie ist Aufgabe der Gewerkschaften. Damit ist die Betriebsverfassung seit der Weimarer Republik als von den Gewerkschaften getrennt konzipiert worden. Das heißt, die demokratische Mitbestimmung in den Betrieben und auch die Rechte des Betriebsrats sind formal gesehen völlig gewerkschaftsunabhängig verfasst. Damit sind

176 Müller-Jentsch 2011: 7.

177 Milert/Tschirbs 2012: 629.

178 Nuss 2019.

die Gewerkschaften nicht direkt in den Betrieben repräsentiert und haben für die Wahl der betrieblichen Vertretung kein Vorschlagsrecht (wie in den USA und Großbritannien). Die Betriebsräte haben wiederum kein Streikrecht und formal nichts mit Tarifverträgen zu tun und dürfen keine Betriebsvereinbarungen über unter anderem Löhne und die Länge der Arbeitszeiten abschließen.

Was bedeutet dies für die Gegenwart? Für die Entschärfung der mannigfaltigen Gegenwartskrisen ist es notwendig, die Übermacht der Kapitaleseite durch die Demokratisierung der Wirtschaft zurückzudrängen. Dies trifft ins Herz der kapitalistischen Produktionsweise: Einerseits ist die betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung der lohnabhängig Beschäftigten auszuweiten. Paritätisch besetzte Wirtschaftsräte auf gesamtwirtschaftlicher Ebene könnten hierzu dienen. Andererseits sollte die Sozialisierung von Schlüsselindustrien – also Privateigentum an bestimmten Stellen in gesellschaftliches Eigentum zu überführen – (wieder) gefordert werden. Mit der Ausweitung der Demokratie vom politischen Bereich auf die Ebene der Wirtschaft könnten dem eingangs zitierten Rechtsrutsch zudem emanzipatorische Handlungsaussichten auf Seiten der Erwerbsabhängigen entgegengestellt werden. Dazu bedürfte es aber keiner Gewerkschaften als Co-Manager, sondern ihrer Autonomie im wieder zu Bewusstsein gebrachten Klassenkampf im Gegenwartskapitalismus.

## Literatur

- Abelshauer, Werner (2004): Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, Beck.
- Becker, Jens/Jentsch, Harald (2007): Otto Brenner. Eine Biographie, Steidl.
- Bontrup, Heinz-J. (2011): Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft, PapyRossa.
- Däubler, Wolfgang/Kittner, Michael (2022): Geschichte und Zukunft der Betriebsverfassung, Bund Verlag.
- Deppe, Frank (2012): Gewerkschaften in der Großen Transformation. Von den 1970er Jahren bis heute. Eine Einführung, PapyRossa.
- Deppe, Frank (1989): Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) (1945–1965), in Deppe, Frank/Fülberth, Georg/Harrer, Jürgen (Hg.), Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung, Pahl-Rugenstein.
- Deppe, Frank/von Freyberg, Jutta/Kievenheim, Christof/Meyer, Regine/Werkmeister, Frank (1969): Kritik der Mitbestimmung. Partnerschaft oder Klassenkampf? Suhrkamp.
- Jünke, Christoph (2024): Viktor Agartz und die Lernprozesse in Sachen »Wirtschaftsdemokratie«, in Jünke, Christoph (Hg.), Viktor Agrart oder: Ein Leben für und wider die Wirtschaftsdemokratie, Dietz.
- Hans-Böckler-Stiftung (2025): Betriebsräte stärken die Demokratie. [https://www.boeckler.de/data/Impuls\\_2022\\_20\\_S7.pdf](https://www.boeckler.de/data/Impuls_2022_20_S7.pdf). Zuletzt aufgerufen am 29.04.2025.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen, Otto-Brenner-Stiftung.

- Kittner, Michael (2005): *Arbeitskampf. Geschichte, Recht, Gegenwart*, Beck.
- König, Otto/Detje, Richard (2012): *Der Weg des 2. Vorsitzenden der IG Metall. Gewerkschaftsstrategien am Ende des Rheinischen Kapitalismus*, Sozialismus, 39, 11. <https://www.sozialismus.de/detail/artikel/gewerkschaftsstrategien-am-ende-des-rheinischen-kapitalismus/>. Zuletzt aufgerufen am 29.04.2025.
- Korsch, Karl (1980): *Rätebewegung und Klassenkampf. Schriften zur Praxis der Arbeiterbewegung 1919–1923* (= Gesamtausgabe Band 2), Europäische Verlagsanstalt.
- Lauschke, Karl (2005): *Hans Böckler. Band 2: Gewerkschaftlicher Neubeginn 1945–1951*, Klartext.
- Lessenich, Stephan (2019): *Grenzen der Demokratie. Teilhabe als Verteilungsproblem*, Reclam.
- Manow, Philip (2020): *(Ent-)Demokratisierung der Demokratie. Ein Essay*, Suhrkamp.
- Milert, Werner/Tschirbs, Rudolf (2012): *Die andere Demokratie. Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland, 1848 bis 2008*, Klartext.
- Müller-Jentsch, Walther (2011): *Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945*, Reclam.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*, Campus.
- Naphtali, Fritz (1968): *Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel*, Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes.
- Nuss, Sabine (2019): *Keine Enteignung ist auch keine Lösung. Die große Wiederaneignung und das vergiftete Versprechen des Privateigentums*, Dietz.
- Regier, Sascha (2023): *Den Staat aus der Gesellschaft denken. Ein kritischer Ansatz der politischen Bildung*, Transcript.
- Stern (2004): »Mitbestimmung im Aufsichtsrat ein Irrtum der Geschichte«. <https://www.stern.de/politik/deutschland/bdi-chef-rogowski--mitbestimmung-im-aufsichtsrat-ein-irrtum-der-geschichte--3553368.html>. Zuletzt aufgerufen am 29.04.2025.
- Urban, Hans-Jürgen (2024): *Demokratiepolitik im Betrieb. Perspektiven einer demokratischeren Arbeitswelt in Urban, Hans-Jürgen (Hg.), Gute Arbeit gegen Rechts. Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie*, VSA.
- von Bebenburg, Pitt (2024): »Gewerkschaften warnen: AfD bedroht Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer«. <https://www.fr.de/politik/gegen-die-interessen-von-beschaeftigten-was-die-afd-mit-der-arbeiterschaft-vorhat-92991050.html>. Zuletzt aufgerufen am 29.04.2025.
- von Oertzen, Peter (1963): *Betriebsräte in der Novemberrevolution. Eine politikwissenschaftliche Untersuchung über Ideengehalt und Struktur der betrieblichen und wirtschaftlichen Arbeiterräte in der deutschen Revolution 1918/19*, Dietz.
- Waldrich, Hans-Peter (2019): *Demokratie als Sozialismus. Westdeutschland und die Ideen der ersten Stunde*, Blätter für deutsche und internationale Politik, 5.
- Wälz, Christoph (2023): *Streikrecht ist Menschenrecht*, express. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 1. [https://www.express-afp.info/wp-content/uploads/23-01\\_waelz\\_streikrecht-ist-menschenrecht.pdf](https://www.express-afp.info/wp-content/uploads/23-01_waelz_streikrecht-ist-menschenrecht.pdf). Zuletzt aufgerufen am 29.04.2025.
- Wood, Ellen M. (2010): *Demokratie contra Kapitalismus. Beiträge zur Erneuerung des historischen Materialismus*, ISP.



# Teilung der Arbeit und Demokratisierung der Wirtschaft

## Vom Widerspruch zum Widersprechen

---

*Joachim Beerhorst*

### 1. Keine Demokratisierung der Wirtschaft ohne Demokratisierung der Arbeit

»Arbeit« lässt sich begreifen als die durch eine aktive Subjekt-Objekt-Beziehung vermittelte Selbstkonstituierung des Menschen und seiner Gesellschaftlichkeit. Das Subjekt – folgt man einer bedeutenden Linie der philosophisch-wissenschaftlichen Theoriebildung – »entäußert« sich (in der Terminologie Hegels) durch tätige Auseinandersetzung mit dem Gegenstand, verändert dabei diesen sowie sich selbst und kehrt durch diese doppelte Veränderung (auch um die in Kooperation begründeten sozialen Beziehungen) bereichert in sich zurück. Diese idealisierte Selbstentwicklung (die bei Hegel die Überlegenheit des Knechts über den Herrn durch Arbeitserfahrung und den Übergang von der feudalen zur bürgerlichen Gesellschaft bezeichnet) ist unter kapitalistischen Verhältnissen jedoch grundlegend gestört. Das menschliche Arbeitsvermögen unterliegt dem Zweck der Verwertung des Kapitals, es wird zur Ware und damit vom Subjekt zum Objekt. Das in Kapitalform vergegenständlichte Produkt hingegen – die Sache – verselbstständigt sich gegenüber den Produzenten, es kommt (von Marx als Fetischisierung charakterisiert) »zur Macht des Machwerks über die Machenden« (Wolfgang Fritz Haug), der Wert wird zum »automatischen Subjekt« (Marx); Rückkehr in sich und damit die Bildung von Identität ist gestört oder verstellt durch Entfremdung.

Widerstand und Protest unterschiedlicher Reichweite gegen diese Verkehrung von Subjekt und Objekt, gegen die Subsumtion der Arbeit unter das Kapital, ist Entstehungs- und Daseinsgrund der Arbeiterbewegung und – als deren Teil – der Gewerkschaften. »Freie Wahl der Aufseher und Werkmeister« heißt eine der Forderungen der Allgemeinen deutschen Arbeiterverbrüderung im Jahr 1848, und der Repräsentant der nach dem Sozialistengesetz zur stabilen und wachsenden Organisation werdenden Freien Gewerkschaften postuliert zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts »die Überwindung des Absolutismus im Fabrikbetriebe, an dessen Stelle die demokratische (socialistische) Organisation der Betriebsstätten zu treten hat. [...] Der letzte Schritt wäre dann die Über-

nahme der Leitung der Production durch die Arbeiterschaft.«<sup>1</sup> Bedeutend an dieser programmatischen Schrift des Vorsitzenden der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands ist ihr normativer und strategischer Charakter. Legien zieht eine Analogie zur Gesellschaftsgeschichte, in der der Übergang von der absoluten Monarchie zur demokratischen Republik auch nicht in einem Akt gelingt, sondern als Zwischenglied des konstitutionellen Staates bedarf und er benennt Mittel einer Konstitutionalisierung der Arbeitswelt: Neben den Gewerkschaften selbst, dem kollektiven Arbeitsvertrag und dem Streik sind es ständige Arbeiterausschüsse, deren Mitsprache sich über soziale Angelegenheiten hinaus auch auf die allgemeinen Betriebseinrichtungen zu erstrecken habe und in der gänzlichen Übernahme der Produktionsleitung münden solle. Mit dieser Schrittfolge – über die verfasste Fabrik zur demokratischen Republik der Arbeit – legt er den Grund für das insbesondere die deutsche Gewerkschaftsbewegung kennzeichnende programmatische Transformationskonzept der Demokratisierung der Wirtschaft.

Legiens Perspektive ist konzentriert auf die betriebliche Seite – auf die Mit- und Selbstbestimmung in der Arbeit, auf »Produzentendemokratie«; und diese Ebene bleibt bis in die Gegenwart der Schwerpunkt gewerkschaftlichen Agierens. An dieser Konzentration, wenn sie zur Beschränkung wird, gibt es frühzeitig Kritik aus der Bewegung selbst heraus. Denn aus der Produzentenposition allein lässt sich die gesellschaftliche Arbeit nicht demokratisch organisieren. Karl Korsch, linker Kritiker einer solchen Verengung, weist in seiner für die Schulung der Arbeiter- bzw. Betriebsräte in und nach der Novemberrevolution bestimmten Schrift »Was ist Sozialisierung?« darauf hin,

»dass auch nach Ausschaltung des kapitalistischen Privateigentums sich im Wirtschaftsleben einer menschlichen Gemeinschaft zweierlei Interessen gegenüberstehen: das Interesse der produzierenden Arbeiter jedes einzelnen Produktionszweiges einerseits, das Interesse der Gesamtheit der übrigen Produzenten und Konsumenten andererseits. [...] Nur bei [...] gleichmäßiger, gerechter Berücksichtigung der Interessen der Produzenten wie der Konsumenten entsteht durch die Sozialisierung kein Sondereigentum [...], sondern wahres Gemeineigentum. [...] [Es] bedarf [...] einer inneren Umwandlung des Eigentumsbegriffs, einer völligen Unterordnung jeglichen Sondereigentums unter den Gesichtspunkt des gemeinsamen Interesses der Gesamtheit.«<sup>2</sup>

Mit der Einbeziehung des »Interesses der Gesamtheit« ist die Perspektive auf die überbetriebliche Ebene erweitert: »Die Wirtschaft ist nicht eine private, sondern öffentliche Angelegenheit. [...] Man nennt sie Volkswirtschaft, weil sie Wirtschaft des Volkes für das Volk sein soll. Also ist die Wirtschaft eine Volksangelegenheit und nicht Sache des Unternehmertums« – so das vom ADGB-Vorsitzenden zu Beginn der Weimarer Republik erhobene Postulat einer gemeinwirtschaftlichen Ausrichtung der Ökonomie.<sup>3</sup> Es findet Ausdruck im gewerkschaftlichen Bemühen um öffentlichen Einfluss auf die Wirtschaftslenkung über den in der Verfassung vorgesehenen (allerdings über eine vorläufige Rumpfverson ohne klare Befugnisse nie hinausgekommenen) Reichswirtschaftsrat

1 Legien 1900: 109–110.

2 Korsch 1919: 16–17; 26.

3 Leipart 1919.

und insbesondere im von Fritz Naphtali Ende der 1920er Jahre entwickelten Konzept der »Wirtschaftsdemokratie«, das sich die Gewerkschaften zu eigen machen. Es richtet sich im Kern darauf, Elemente der Wirtschaftsplanung zur Orientierung der Produktion an gesellschaftlichen Bedürfnissen gegen die Dominanz der kapitalistischen Verwertungslogik durchzusetzen. Mittel dazu sind drittelparitätisch aus Unternehmern, Arbeitervertretern und Verbrauchern zusammengesetzte Selbstverwaltungskörperschaften der verschiedenen Wirtschaftszweige, die Vertretung der Gewerkschaften in allen Organen der staatlichen Wirtschaftspolitik sowie der Ausbau eines gemeinwirtschaftlichen und genossenschaftlichen Sektors – es geht darum, die Gesamtwirtschaft durch strukturelle Eingriffe gesellschaftlichem Einfluss zu unterstellen und schrittweise in eine sozialistische Wirtschaftsweise zu überführen.<sup>4</sup>

Die nach der faschistischen Diktatur in Deutschland wiedergegründeten Gewerkschaften knüpfen an die wirtschaftsdemokratische Programmatik der Weimarer Republik an: Die wirtschaftspolitischen Grundsätze des DGB-Gründungskongresses von 1949 postulieren in kapitalismuskritischer Perspektive eine Trias von umfassender paritätischer Arbeitnehmermitbestimmung in allen – also insbesondere auch wirtschaftlichen – Unternehmensangelegenheiten, volkswirtschaftlicher Rahmenplanung und Vergesellschaftung von Schlüsselindustrien.<sup>5</sup> In der weiteren programmatischen und praktischen Entwicklung allerdings zerfällt diese konzeptionelle Geschlossenheit, Sozialisierung und volkswirtschaftliche Planung bleiben auf der Strecke, die betriebliche und unternehmensbezogene Mitbestimmung rückt ins Zentrum – und wird von einem Mittel zur umfassenden Neuordnung der Wirtschaft zum Ziel.

Mit welcher Reichweite auch immer Konzepte und Projekte einer Demokratisierung der Wirtschaft verfolgt werden<sup>6</sup> – systemtranszendierend oder systemimmanent – ihre Realisierung ist schwer vorstellbar ohne eine veränderte Stellung der Menschen in ihrem Arbeitshandeln, das heißt ohne eine Demokratisierung der Arbeit. Denn die Erfahrungen und Handlungsräume in der Sphäre, die nach wie vor den größten Teil des wachen Lebens bestimmt, sind die Grundlage der subjektiven Möglichkeiten und Motive des Mit- und Einwirkens bei der Gestaltung betrieblicher und gesellschaftlicher Verhältnisse. Mit- und Selbstbestimmung in der Wirtschaft und im gesellschaftlichen Zusammenleben, die Überwindung der Verkehrung von Subjekt und Objekt, ist an die Kritik und Überwindung der Subalternisierung in der Arbeitswelt gebunden. Daher: Keine Demokratisierung der Wirtschaft ohne Demokratisierung der Arbeit. Dieser Unterbau wurde von den Gewerkschaften konzeptionell bisher nur unzureichend entwickelt.

## 2. Kritik der Arbeitsteilung und Desiderate gewerkschaftlicher Arbeitspolitik

Auffallend an den mitbestimmungs- und arbeitspolitischen Konzepten der Gewerkschaften ist, dass sie – im historischen Rückblick – den Zusammenhang zwischen der

---

4 Naphtali 1977.

5 Friedrich-Ebert-Stiftung/Bundeszentrale für politische Bildung 1984: 816ff.

6 Vgl. Beerhorst 2022.

Organisation der Arbeit und der Fähigkeit und Motivation zur aktiven Beteiligung an der betrieblichen und gesellschaftlichen Willensbildung kaum zum Thema machen.

Mittlerweile ist deutlich herausgearbeitet worden,<sup>7</sup> dass es die deutsche Arbeiterbewegung – die kommunistische wie die sozialdemokratische und gewerkschaftliche – in ihrer Geschichte nicht nur nicht vermocht hat, einen radikal emanzipatorischen Arbeitsbegriff zu entwickeln und zu verfolgen, sondern dass sie – mit dem Bruchpunkt der Taylorismusdebatte um 1910 und dem Kulminationspunkt in der Weimarer Republik – ein Verständnis von der Rationalität des Produktionsprozesses kennzeichnete, das im Kern mit dem der bürgerlichen Arbeitswissenschaft weitgehend identisch ist: Die Produktionsorganisation erscheint als kapitalistische Naturform, der »subjektive Faktor« bleibt Objekt, seine Enteignung für übergeordnete Zwecke, die Eliminierung handwerklicher Reminiszenzen und »irrationaler« Impulse gelten als notwendig.<sup>8</sup> Die DMV-Publikationen zeugen von »einer regelrechten Verehrung Ford'scher Prinzipien.«<sup>9</sup> Gegenüber diesem Vernunftbegriff ist selbst die bürgerliche Soziologie (man denke an Webers Unterscheidung von formaler und materialer Rationalität) skeptischer: »Nur von wenigen ist der Widerspruch zwischen einer taylorisierten Produktion mit entmündigten Arbeitern und dem demokratischen Anspruch des Sozialismus klar erkannt worden.«<sup>10</sup>

Die gleiche Mentalität und Praxis setzen sich im Prosperitätskapitalismus nach dem Zweiten Weltkrieg fort – die Rahmenbedingungen der Arbeit (Lohn und Leistung, Zeit, Gesundheitsschutz) werden reguliert, ihre Organisationsform bleibt unangetastet: »Die Grundstruktur und Zielbestimmung des kapitalistischen Reproduktionsprozesses, welche die Inhalte von Gewerkschaftspolitik – mögen sie im Einzelfall noch so umstritten und umkämpft sein – in das Korsett einer vorgegebenen ökonomischen und technischen Rationalität zwingen, wurden [...] nie infragegestellt.«<sup>11</sup>

Dabei gälte es im Sinne einer Demokratisierung genau hier anzusetzen – an der Struktur der Arbeit, ihrer konkreten Organisation an den Arbeitsplätzen. Denn sie ist es, die Mit- und Selbstbestimmungspotenziale fördert oder beschränkt. Je eingegrenzter die Arbeitsvollzüge sind und je weniger Überblick und Zusammenhangswissen sie ermöglichen oder voraussetzen, desto weniger Kontrolle haben die Arbeitenden über sich, ihr Arbeitshandeln und seine Resultate. Zentral für den Demokratiegehalt von Arbeit und Wirtschaft ist daher die Teilung und Kooperation in der gesellschaftlichen Arbeit. Darauf, dass hier die Wurzeln von Herrschaft zu suchen sind, hat bereits Engels hingewiesen – er bezeichnet historisch zwei Wege der Klassenbildung: Die Unterwerfung eines Teils der Gesellschaft durch Gewalt oder – als entwicklungsgeschichtlich dominierende Variante – die Übertragung allgemeiner Leitungsaufgaben des Gemeinwesens, insbesondere der Produktion, an eine Gruppe und deren Verselbständigung zu einer Macht in und gegenüber der gesellschaftlichen Arbeit. »Das Gesetz der Arbeitsteilung ist es also, was der Klassenteilung zugrunde liegt.«<sup>12</sup>

7 Hoff 1978; Neusüß 1978; Stollberg 1981; Vahrenkamp 1983.

8 Neusüß 1978: 99–100.

9 Swiniartski 2017: 363.

10 Vahrenkamp 1983: 729.

11 Schmiede 1980: 474.

12 Engels 1975: 262.

Diese Arbeitsteilung ist in einer entwickelten Gesellschaft hochgradig differenziert entlang unterschiedlicher Niveaus von fachlich-inhaltlichen und dispositiv-anordnenden Funktionen, von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen, von horizontalen und vertikalen Verbindungs- und Trennlinien, von Ausschlüssen vom oder Zugängen zum Gestalten des Ganzen. Die Teilung und Zusammenfügung der Arbeit ist in jeder Gesellschaftsordnung – nicht nur im Kapitalismus – »die Kernsubstanz der Herrschaftsverhältnisse«, wie Rudolf Bahro in seiner unerreichten Kritik des »real existierenden Sozialismus« analysiert hat,<sup>13</sup> und diese Problematik der Unter- und Überordnung in der Arbeit verschwindet nicht mit veränderten Eigentumsverhältnissen: Wenn Menschen auf eine subalterne Stellung festgelegt werden,

»wenn sich ihr gesamter Lebensprozess hauptsächlich im Zeichen irgendwelcher untergeordneten Teilfunktionen für ein unkontrollierbares Ganzes abspielt, dann wird die Subalternität aus einer Eigenschaft der Unterfunktion zur Eigenschaft des sie ausführenden Individuums. Sie beherrscht nun das subjektive Verhalten, und sogleich tritt als ihr Pendant die Verantwortungslosigkeit für allgemeinere Zusammenhänge hinzu.«<sup>14</sup>

In einer individuell wie gesellschaftlich emanzipatorischen Perspektive ginge es darum, durch eine Neuverteilung der Arbeit »keinen Menschen mehr in die Funktion einer beschränkten oder subordinierten Tätigkeit zu verwandeln«<sup>15</sup> – ein Postulat, das auch Engels aus seiner Herrschaftstheorie ableitet:

»Die Gesellschaft kann sich selbstredend nicht befreien, ohne dass jeder einzelne befreit wird. Die alte Produktionsweise muss also von Grund aus umgewälzt werden, und namentlich muss die alte Teilung der Arbeit verschwinden. An ihre Stelle muss eine Organisation der Produktion treten, in der [...] die produktive Arbeit, statt Mittel der Knechtung, Mittel der Befreiung der Menschen wird, indem sie jedem einzelnen die Gelegenheit bietet, seine sämtlichen Fähigkeiten, körperliche wie geistige, nach allen Richtungen hin auszubilden und zu betätigen [...].«<sup>16</sup>

Eine derartige Emphase nicht-entfremdeter, persönlichkeitsbildender Arbeit trifft im abgeklärt-nüchternen Teil der Gesellschaftswissenschaft nicht selten auf den Verdacht der idealisierenden Sozialromantik und damit zumindest auf Reserve hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für konkrete Arbeitspolitik. Aber auch ein Autor wie Axel Honneth, der dem Entfremdungsmotiv als Kritikgrundlage der Arbeit eher skeptisch gegenübersteht,<sup>17</sup> kann sich der Kritik der Arbeitsteilung und ihrem Rückbau – wenn auch aus einer anderen (demokratiethoretischen) Perspektive – nicht verschließen:

---

13 Bahro 1977a: 488.

14 Bahro 1977b: 19.

15 Bahro 1977b: 43.

16 Engels 1975: 273–274.

17 Honneth 2023: 49; 51.

»Die [...] mangelnde Flexibilität, die Unfähigkeit, aktiv in das politische Geschehen einzugreifen, ist der verinnerlichte und zur zweiten Natur gewordene Niederschlag einer Arbeitstätigkeit, die vor allem aus Gründen der Gewinnsteigerung qua Kostensenkung auf wenige Handgriffe und simple Verrichtungen reduziert worden ist. Der Grundsatz, möglichst allen Gesellschaftsmitgliedern die Chance zur Beteiligung an der demokratischen Willensbildung zu eröffnen, verlangt daher Eingriffe auch in den Zuschnitt und die Aufteilung der verschiedenen gesellschaftlichen Tätigkeitsbereiche.«<sup>18</sup>

Verortet man also die Grundlagen der demokratischen Defizite in Wirtschaft und Gesellschaft in der – insbesondere mit der vertikalen Teilung verbundenen – Subalternisierung im Arbeitshandeln, so geht die Perspektive über die graduelle Erweiterung von Mitbestimmungsrechten in Betrieb und Unternehmen hinaus. Sie richtet sich auf die Neuzusammensetzung von Tätigkeiten, Qualifikationsniveaus, Kompetenzen, Urteilsvermögen und Entscheidungsmöglichkeiten. Demokratisierung von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft ist verwiesen auf eine praktische Kritik der Arbeitsteilung.

### 3. Die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Arbeitspolitik

Der Zusammenhang von Arbeitsteilung und Demokratie ist angesichts der gegenwärtigen Neukombination von Arbeit und Technik (»Digitalisierung«), neuer Konzepte der Betriebs- und Arbeitsorganisation (»Ganzheitliche Produktionssysteme«), der Umbrüche in den industriellen Strukturen (»Transformation«), der postulierten Ökologisierung des Wirtschaftens, der sich verändernden Rolle des Staates gegenüber der Ökonomie und der zumindest latenten und entwickelbaren Subjektansprüche an die Qualität, den Sinn und die Autonomie in der Arbeit von höchster Aktualität: Die gesellschaftliche Arbeit wird neu organisiert. Damit erweitert sich das Feld gewerkschaftlicher Arbeitspolitik.

Im vorherigen Kapitel wurde die weitgehende Verhaftung gewerkschaftlicher Gestaltungsansprüche in den gegebenen Organisationsformen der Arbeit bis in die ersten Jahrzehnte der Bundesrepublik hinein nachgezeichnet. Allerdings lässt sich seit Beginn der 1970er und verstärkt seit Mitte der 1980er Jahre ein im Anspruch und auch in der praktischen Politik weiter gehender gewerkschaftlicher Zugang zur Arbeit feststellen: Über die Besitzstandsicherung bei Arbeitsveränderungen hinaus legen Rationalisierungsschutztarifverträge Mindestnormen in der Arbeitsgestaltung (Takt- und Erholzeiten) fest, durch Beteiligung an staatlich geförderten Projekten zur »Humanisierung der Arbeit« werden Alternativen zur weiteren Taylorisierung erprobt, angesichts der Herausforderungen durch neue Technologien kommt es zum Ausbau gewerkschaftlicher Fachabteilungen und dezentraler Technologieberatungsstellen, die primär betrieblichen Akteuren bei der Bewältigung technisch-organisatorischer Innovationen zur Seite stehen, aber im Kontext von Branchenkrisen und ökologisch beziehungsweise friedenspolitisch motivierter Produktionskritik auch alternative Produktionsverfahren und -linien umreißen – kurz: In den Gewerkschaften vollzieht sich – in unterschiedlichem

18 Honneth 2023: 106–107.

Ausmaß, aber dennoch unübersehbar – in dieser Zeit der Übergang von der Ertrags- zur Produzentenperspektive auf den Arbeitsprozess, in Ansätzen auch zur Reflexion auf dessen Inhalt.<sup>19</sup> Diese Ansätze insbesondere der 1980er Jahre sind als gewerkschaftliche Konzepte nicht weiter entwickelt worden, im Gegenteil: Mit der Re-Traditionalisierung sozialer Konflikte im Zuge der deutschen Vereinigung und den vermeintlichen oder realen Anpassungszwängen der Globalisierung gerieten sie stark in den Hintergrund der Gewerkschaftspolitik. Aus dem Bewusstsein und den Subjektansprüchen und aus den betrieblichen Auseinandersetzungen verschwunden sind sie allerdings nicht.

Daher mag die Rede vom gestaltungspolitisch »verlorenen Jahrzehnt« der 1990er Jahre für die Ebenen der gewerkschaftlichen Programmatik und der Tarifpolitik zutreffen – für die Ebenen der Betriebe und des Betriebsratshandelns gilt sie nicht: Die ständigen Veränderungen der Arbeitsorganisation im Betrieb machen deren Mitgestaltung – so oder so – für die betrieblichen Interessenvertretungen unausweichlich. Politik um die Organisation der Arbeit findet also immer statt – zum Teil unterhalb gewerkschaftlicher Gestaltungsdiskurse, zum Teil über sie hinweg oder hinaus. Dies macht eine noch unveröffentlichte Studie deutlich, die über einen Zeitraum von fünf Jahrzehnten die Arbeitsgestaltungspolitik der IG Metall untersucht – und zwar auf der programmatischen wie auf der betrieblichen Ebene.<sup>20</sup> Rekonstruiert werden wichtige Etappen der Auseinandersetzung mit den Herausforderungen betrieblicher Arbeitsorganisation – Leistungsverdichtung, Taylorismus und neue Produktionskonzepte zur Überwindung seiner Schranken, Roll-back-Bewegungen im Zeichen von *Lean Production* – sowie gesellschaftspolitische und gewerkschaftliche Konzepte einer Humanisierung der Arbeit. Was die Verfasser herausstellen: Die IG Metall überwand im Prozess konfliktreicher Selbstverständigung in den 1980er Jahren den Ökonomie- und Technikdeterminismus der Arbeitsorganisation zugunsten ihrer Formbarkeit nach menschlichen Interessen – eine Diskursverschiebung, die nachwirkt.

Aus eigener Erfahrung lässt sich sagen: In betrieblichen Diskussionen, in gewerkschaftlichen Handlungshilfen für Betriebsräte und Vertrauensleute, in der Bildungsarbeit, in den Schriften gewerkschaftsnaher Organisationsberater kommt als Orientierungslinie zum Ausdruck, dass die Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit mit der Begrenzung und Rücknahme von Arbeitsteilung verbunden werden muss.<sup>21</sup> In den aus Materialien und arbeitspolitischer Literatur hervorgehenden Leitvorstellungen zur Gruppenarbeit lässt sich das am deutlichsten erkennen.

Der Begriff *Gruppenarbeit* als Organisationsmodus von Arbeitsprozessen ist nicht eindeutig definiert – arbeitswissenschaftlich-typologisch und empirisch gibt es unterschiedliche beziehungsweise gegensätzliche Formen. Trotz dieser Unterschiede wird die Arbeitsorganisation in Gruppen in Theorie und Praxis menschengerechter Arbeitsgestaltung gegenüber repetitiver Einzel- und Kurztaktarbeit, fragmentierten Prozessen und hierarchischer Funktionsteilung als Chance zur Revision und Zurückdrängung

---

19 Fricke/ Schuchardt 1984: 47ff.; 239ff.

20 Bahn Müller/Mugler/Salm 2025 (im Erscheinen).

21 Ich beziehe mich auf Materialien der IG Metall, des DGB und arbeitsorientierter Beratungsinstitute.

zerstückelter und das Subjekt entleerender Arbeitsformen und damit als Einfallstor und geeignete Grundlage für deren Überwindung angesehen.

Für humanisierende Gruppenarbeit (unter kapitalistischen Bedingungen) gilt als grundsätzliches Ziel die relative Autonomie: Der Arbeitsgruppe soll es überlassen sein, die Arbeitsschritte unter den Gruppenmitgliedern aufzuteilen, ihnen obliegen Entscheidungen über die Erledigung der täglichen Arbeit, es besteht mithin nicht nur die Verpflichtung zur gemeinsamen Arbeitsleistung, sondern auch die Berechtigung, die notwendigen Arbeitsvollzüge auf der Basis betrieblicher Vorgaben selbständig zu planen und zu verteilen. Dies konkretisiert sich in erweiterten Arbeitsumfängen, Taktentkopplung, Boxen- statt Bandfertigung, Aufgabenintegration und Qualifizierungschancen für alle Gruppenmitglieder, hoher Eigenständigkeit bei der Planung und Steuerung der Arbeitsabläufe, Institutionalisierung sozialer Belange (Personalbemessung, Verteilzeiten), regelmäßigen selbstorganisierten Gruppengesprächen mit fixierten Zeitkontingenten für Beratung und Kommunikation sowie freier Themenwahl, Wahl der Gruppensprecher als Koordinatoren statt als Vorgesetzte, ausgehandelten und verbindlichen Regeln für die Bewältigung von externen (betriebliche Vorgaben, Rahmenbedingungen, Vorgesetzte) und internen Konflikten der Gruppe (Schutz vor ungerechtfertigter Benachteiligung Einzelner durch die Gruppe, Berücksichtigung Leistungsschwächerer).

Die postulierte Autonomie bleibt unter gegebenen Bedingungen natürlich eine relative: Sie bezieht sich auf Produkte, Prozesse, Hierarchien und Ziele, die durch die kapitalistische Verwertungslogik und innerbetriebliche Herrschaftsverhältnisse vorgegeben sind und durch ein höheres Maß von Eigenständigkeit ausgestaltet, aber nicht prinzipiell in Frage gestellt werden. Relative Autonomie steht immer in Gefahr, für fremde Zwecke instrumentalisiert zu werden und sich möglicherweise noch stärker mit ihnen zu verbinden – deshalb ist kritische Distanz geboten. Denn sie ist Teil veränderter Modelle von Steuerung und Arbeitsorganisation in den Unternehmen. Da das »industrielle Paradigma« des Fordismus – die strikte tayloristische Trennung von anordnender und ausführender Arbeit, die Betrachtung der Subjektivität in der Lohnarbeit als Feind – technischen, wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Kapitalverwertung nicht mehr entspricht, erhält das lebendige Arbeitsvermögen eine andere Bedeutung: Zurückgehaltene Kompetenzen sollen freigesetzt, Leistungs- und Verantwortungsmotive durch höhere Eigenständigkeit und Selbstorganisation angerufen und in die Pflicht genommen werden. Erweiterte Beteiligung ist also zunächst ein Managementkonzept, um die Kontrolllücken des Arbeitsvertrags zu schließen – äußeres und inneres »Unbeteiligtsein« kann man sich nicht mehr leisten, Autonomie verbindet sich mit und stabilisiert Herrschaft.

Gleichwohl: Die emanzipatorischen Motive der Gruppenarbeit sind ein Gärstoff, der nicht in ihrer kapitalfunktionalen Instrumentalisierung aufgeht und auch über diese Organisationsform hinauswirkt: Rücknahme der arbeitsteiligen Trennung von anordnenden und ausführenden Funktionen, Rotation von Aufgaben mit unterschiedlichem Anforderungsniveau, Minderung körperlicher und psychischer Belastungen, Teil-Autonomie durch Selbstorganisation und individuelle wie kollektive Mitbestimmung, Entwicklung und Anwendung fachlicher und sozialer Kompetenzen in der Arbeit sind als regulative Idee in der Gruppe virulent, aber nicht auf die Form der Gruppenarbeit beschränkt, sondern als Ansprüche an jegliche Organisationsform der Arbeit zu stellen.

In den gegenwärtigen und kommenden Auseinandersetzungen um die betriebliche Arbeitsorganisation stehen die Gewerkschaften also nicht ohne normative Vorstellungen und Gestaltungserfahrungen da. Es müsste darum gehen, sie zu präzisieren und in die Praxis der Tarif- und Betriebspolitik so zu vermitteln, dass Menschen sich gestärkt darin sehen, ihre Arbeit auf den verschiedenen Tätigkeitsniveaus humaner, bereichernd und entwicklungsfördernd zu machen: Durch konkretisierte Leitbilder und mit den Betroffenen entwickelte Gestaltungs- und Umsetzungskonzepte erweiterter Arbeitszuschnitte, Qualifikationen und Kompetenzen. In den gegenwärtigen Transformationsprozessen könnte das heißen: Auf der *mittleren Ebene* (Facharbeit in der Produktion, Sachbearbeitung in der Verwaltung und anderen indirekten Bereichen) wären Tendenzen zur Dequalifizierung die Integration von Aufgaben der System- und Prozessplanung und -steuerung und anderer vor- und nachgelagerter Bereiche entgegenzusetzen (Systemregulierung in der Produktion, Schnittstellenorganisation, Problemlösung und betriebswirtschaftliches Erfassen im administrativ-organisatorischen Bereich). Auf der Ebene der *Zuarbeits- und Bedientätigkeiten* ginge es darum, der technischen Ersetzbarkeit von einfacher Arbeit und ihrer Entwertung einerseits und der Überforderung durch Umstellungsanforderungen andererseits mit neuen Mischformen aus verbleibenden einfachen und gehobenen Arbeitszuschnitten zu begegnen. Und im Segment der *Hochqualifizierten* wären ihre Kompetenzen und ihre Autonomie zu sichern und zu erweitern, gleichzeitig jedoch ihre nichthierarchische Kooperation mit den anderen Ebenen des betrieblichen Gesamt-Arbeitskörpers. Für alle Beschäftigtengruppen ginge es also darum, die Grenzen der bisherigen Arbeitsteilung durch erweiterte Kompetenzen zu versetzen und über institutionalisierte und aktiv wahrgenommene Mitentscheidungsrechte Arbeit und Arbeitspolitik als Wirkungskreis demokratischen Handelns erfahrbar zu machen.

#### 4. Subjektive Potenziale – vom Widerspruch zum Widersprechen

Dafür gibt es durchaus Anknüpfungspunkte im Bewusstsein und in den Interessenorientierungen bei den Lohnarbeitenden. Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und Befunde der empirischen Sozialforschung bestätigen: Entgegen der Zersetzung solidarischer, demokratischer und gesamtgesellschaftlicher Sinnbezüge in der Arbeits- und Lebenswelt durch den Neoliberalismus oder dem Abwandern nach rechts sind Motive einer solidarischen und demokratischen Gestaltung der Arbeits- und Lebensumstände und der aktiven Einflussnahme virulent.

Honneth stößt in seiner Sichtung von – internationaler – Sekundärliteratur eben nicht nur auf das Einverständnis mit der gegebenen Arbeitssituation (»manufactural consent«), sondern verbreitet auch auf den »dissent«: Einspruch und Protest, der sich nicht in organisierter Form ausdrückt, sondern »eher in kleinen, sporadischen Akten des gezielten Ungehorsams, der aufmüpfigen Sabotage, der Verspottung von Anweisungen und des Zeitschindens.«<sup>22</sup> Er interpretiert das als das

---

22 Honneth 2023: 313.

»je nach Fall trotzige, aufmüpfige oder verzweifelte Begehren, sich die Arbeitsverhältnisse, in die man hineinversetzt wurde, wenigstens ein Stück weit selber anzueignen und sie damit nicht ausschließlich durch die Vorgesetzten bestimmt sein zu lassen. [...] Es ist [mit Bezug auf Hegel, J.B.] dieser moralische Unruheherd in der gegenwärtigen Arbeitswelt, der ›Maulwurf‹, der im ›Inneren fortwühlt‹.«<sup>23</sup>

Dieser nicht klar gerichtete, im Individuum gärende arbeitsmoralische Rohstoff bedarf, damit er kollektiv wirksam wird, der Spurensuche und der Übersetzungshilfe – ein Auftrag an gewerkschaftliche und betriebliche Interessenorganisation und Bildungsarbeit:

»Jede Politik der Arbeit, die mehr sein soll als bloße Artikulation und politische Vertretung von bereits deutlich artikulierten Interessen, muss daher den Anspruch auf eine Art von transformativer Performativität erheben: Indem sie mit ihrem Deutungsvorschlag die bestehenden, aber verstreuten und lautlosen Widerstandsakte über ihre noch unartikulierten Zielsetzungen aufzuklären versucht, muss sie darauf vertrauen, damit einen Bewusstseinsbildungsprozess in Gang setzen zu können, an dessen Ende die geteilte Akzeptanz des von ihr vorgeschlagenen Interpretationsrahmens steht.«<sup>24</sup>

Der angebotene und vermutlich zustimmungsfähige Deutungshorizont des Unbehagens in der Arbeit hat dabei die Kritik und Umstrukturierung der Arbeitsteilung einzubeziehen:

»Eine [...] demokratische [...] Politik der Arbeit [...] muss sich zum Ziel setzen, die gegebene Arbeitsteilung so weit zu reorganisieren, dass zukünftig von allen ihren Positionen aus eine aktive, von externen Zwängen und inneren Ängsten befreite Mitwirkung an der politischen Willensbildung möglich ist. [...] Nur wer einer hinreichend komplexen, hinreichend entscheidungsbefugten, hinreichend sozial anerkannten und hinreichend übersichtlich vernetzten Arbeit nachgeht, [...] wird über diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, [...] um autonom, also mit eigener Stimme [...] an der demokratischen Willensbildung mitwirken zu können. [...] Je nach Ausgang politischer Verhandlungen und Konflikte können partikulare Tätigkeitsfelder entweder mit mehr oder mit weniger Zuständigkeiten und Verrichtungen versehen werden.«<sup>25</sup>

Während Honneth überwiegend normativ argumentiert und sich auf Sekundärquellen stützt, gründen die – zu ähnlichen Befunden und Schlussfolgerungen führenden – Untersuchungen von Hürtgen und Voswinkel auf eigener empirischer Forschung.<sup>26</sup> Sie stellen fest, dass die nach ihren Ansprüchen befragten Beschäftigtengruppen Vorstellungen mit ihrer Arbeit verbinden, die nicht in dem instrumentellen Interesse an Einkommensbeschaffung aufgehen:

»Unsere Untersuchung zeigt, dass die in Anschlag gebrachten normativen Dimensionen *über* die Arbeitswelt *hinausgehen*. Die Art und Weise, in der Ansprüche an die Ar-

23 Honneth 2023: 314–315.

24 Honneth 2023: 316.

25 Honneth 2023: 290; 152; Honneth 2020: 223.

26 Hürtgen/Voswinkel 2016: 503–512; Hürtgen/Voswinkel 2014.

beitswelt gestellt werden und in der sich die Beschäftigten selbst als Teil normativer Strukturen wahrnehmen, erfolgt vom Standpunkt eines ganzheitlichen, Arbeit und Leben vereinigenden Subjekts«<sup>27</sup>,

und dazu gehört wesentlich »der Anspruch auf eine sinnvolle Organisation der Arbeit [...] – dass die Arbeit nützliche und brauchbare Ergebnisse zeitigt.«<sup>28</sup>

Dieses Charakteristikum der Nützlichkeit ist keine rein individuelle Perspektive des Produzentenstolzes, sondern auf die Gesellschaft bezogen – man könnte darin die Perspektive des sozialen Gebrauchswerts sehen:

»Arbeiter\*innen konstituieren sich eigensinnig und in beständigem Konflikt mit der auf Profitabilität und Effizienzsteigerung ausgerichteten (hierarchischen) Organisation des Arbeitsprozesses. [...] Die aufgetragene oder übernommene Arbeitsaufgabe soll entsprechend ihrem Nutzen und ihrer Sinnhaftigkeit erledigt werden, es ist nicht egal, was am Ende der Arbeit ›rauskommt‹, sondern man selbst steht mit dieser Aufgabe in einer Verantwortungsposition. Dies reicht vom Bandarbeiter, der betont, dass niemand auf der Straße einen Unfall haben soll, weil er die Bremsen nicht ordentlich montiert hat, über den Bauingenieur, der von seinen Kolleg\*innen erwartet, dass sie ‚logisch denken‘, damit das Ergebnis gut wird (und nicht einfach nach Vorschrift arbeiten), über die Softwareentwicklerin, die sich für ein ‚gutes‘ Programm einsetzt bis zum Krankenhausmitarbeiter, der die eigentlich unhintergehbare Notwendigkeit würdiger Pflege unterstreicht.«<sup>29</sup>

Diese alltagsethischen Motive von guter Arbeit als Bestandteil richtigen Lebens dürften bei den meisten Arbeitenden anzutreffen sein. Sie zielen – so die aus Empirie und sozialhistorischer Reflexion gewonnene Interpretation – auf individuell befriedigende und sinnvolle Arbeitsinhalte, auf eine sozial verantwortliche Arbeitswelt, die über Arbeitsplatz und Betrieb hinausweist und in einen zustimmungsfähigen gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang eingebettet ist, der auch moralischen Erwartungen entspricht: Menschenrechtliche Gleichheit, körperlich-seelische Unversehrtheit, Kontrolle über das eigene Leben, demokratische Beteiligung.<sup>30</sup> Diese normativen Ordnungsvorstellungen – wohl im Sinne einer »moralischen Ökonomie« (E. P. Thompson) zu verstehen – wurzeln in einem verletzten Würdeempfinden und einer durch die arbeits-, sozial- und verfassungsrechtliche Anerkennung gestärkten Selbstwertung der Lohnarbeitenden und sind nicht erodiert, sondern aktuell:

»Das Mensch-Sein in der (Arbeits-)Welt enthält eine Perspektive auf Lohnarbeit, die diese transzendiert und gerade nicht auf pure, effektive Arbeitskraftverausgabung verengt. Es berührt, inhaltlich, beispielsweise feministische Überlegungen einer notwendigen Stärkung des Fürsorglichen als gesellschaftliche, auch die ›normale‹ Lohnarbeit umfassende Aufgabe und es enthält einen die betrieblichen wie nationalen Grenzen

27 Hürtgen/Voswinkel 2016: 506.

28 Hürtgen/Voswinkel 2016: 505.

29 Hürtgen 2024 (im Erscheinen): 9.

30 Hürtgen 2020: 94–105.

überschreitenden Universalismus, den es für das Projekt eines neuen ›revolutionären Humanismus‹ (David Harvey) aufzugreifen gälte.«<sup>31</sup>

Diese Motive artikulieren sich aber nicht von selbst. Sie können in die individuelle Gestaltung der eigenen Arbeitssituation einfließen, sie können sich kollektiv Ausdruck verschaffen und auf Veränderung drängen, sie können aber auch – im Individuum eingeschlossen – latent bleiben und verdrängt werden. Hürtgen und Voswinkel unterscheiden bei der Frage nach dem arbeitspolitischen Potenzial des »labour dissent« zwischen *Ansprüchen* und *Wünschen*. Ansprüche sind bewusst erhobene und mit einer Handlungsorientierung verbundene Erwartungen an im Vollzug und im Ergebnis gute Arbeit, Wünsche hingegen bleiben in der Binnenwelt, erfahren keine Verstärkung in der betrieblichen und gesellschaftlichen Öffentlichkeit, werden gleichsam privatisiert. Je nach unterstützenden oder negierenden Erfahrungen in der betrieblichen Interessenvertretung oder in gesellschaftlichen Diskursen können aus Wünschen Ansprüche werden – oder umgekehrt. »Damit aber sind ›große‹ Debatten über ›Gute Arbeit‹, ›Gutes Leben‹ und eine gerechte Gesellschaft auch von ganz praktischer Bedeutung für die andauernde ›kleine‹ Anstrengung und alltägliche Auseinandersetzung in Betrieb und Alltagsleben.«<sup>32</sup> Um aus Wünschen Ansprüche auf eine humane und sinnvolle Arbeit aufzubauen, um vom Widerspruch zum Widersprechen zu kommen, bedarf es mithin wesentlich der Gewerkschaften, die außerbetriebliche Diskurse beeinflussen und innerbetriebliche Übersetzungs- und Entwicklungsarbeit leisten.

Dabei geht es, folgt man den empirischen Befunden und theoretischen Überlegungen, um das Ganze der Arbeit – um das Wie, das Was und des Für-Wen des Arbeitens, mithin um die eingangs begründete Doppelperspektive: Eine Demokratisierung der Wirtschaft ist nicht denkbar ohne Demokratisierung der Arbeit, eine Demokratisierung der Arbeit aber ebenso wenig ohne Rückbindung an ihren gesellschaftlichen Nutzen. Eine theoretische und praktische Kritik der Arbeitsteilung hat daher auch die Trennung dieser Sphären der einzelwirtschaftlichen arbeitsteiligen Produktion und des gesellschaftlichen Konsums, die ex-post Vergesellschaftung der Arbeit lediglich über das Marktgeschehen – »hinter dem Rücken der Produzenten« (Marx) – zum Gegenstand.

Der Regulierungsmechanismus von Missverhältnissen zwischen Produktion und Bedarf in der nachträglichen Vergesellschaftung durch den Markt ist die *Krise* – die Alternative einer *ex-ante* Vergesellschaftung der Arbeit ist (durchaus unter Nutzung von Marktmechanismen) die *demokratische Verständigung* und Entscheidung über Ziele und Mittel des Wirtschaftens. Diese Verständigung zielt auf die bewusste Koordinierung der Arbeitsteilung, sie schränkt die Delegation von Entscheidungen an Marktprozesse und politisch-ökonomische Funktionseliten ein und nimmt sie in die Gesellschaft zurück. Sie bedarf neuer Formen der Beziehung von Politik und Ökonomie (etwa mehrstufige Wirtschafts- und Sozialräte), ist höchst konflikträchtig und erfordert Zeit, Energie, Kompetenz der Gesellschaftsmitglieder. Sie ist anstrengend und wird selbst zum Bestandteil gesellschaftlicher Arbeit – Arbeit an politischer und wirtschaftlicher Demokratie.

31 Hürtgen 2020: 99.

32 Hürtgen/Voswinkel 2016: 512.

## Literatur

- Bahn Müller, Reinhard/Mugler, Walter/Salm, Rainer (im Erscheinen): Arbeitsgestaltung als Lern- und Handlungsfeld der IG Metall – Exemplarische Aktivitäten und Debatten von den 1950er Jahren bis zur Jahrtausendwende.
- Bahro, Rudolf (1977a): Die Alternative. Zur Kritik des real existierenden Sozialismus, Europäische Verlagsanstalt.
- Bahro, Rudolf (1977b): Eine Dokumentation, Europäische Verlagsanstalt.
- Beerhorst, Joachim (2022): Wirtschaftsdemokratie – zur Aktualität eines strategischen Konzepts, in Köhlinger, Jörg (Hrsg.), Solidarisch in die Offensive – Beiträge für eine starke IG Metall in Betrieb Wirtschaft und Gesellschaft, VSA, S. 135–150.
- Engels, Friedrich (1975): Herr Eugen Dührings Umwälzung der Wissenschaft (Anti-Dühring), in Marx, Karl/Engels, Friedrich, Marx-Engels-Werke (MEW), Band 20, Karl Dietz.
- Fricke, Werner/Schuchardt, Wilgart (1984): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Erfahrungen aus Norwegen, Italien, Schweden und der Bundesrepublik Deutschland, Neue Gesellschaft.
- Friedrich-Ebert-Stiftung/Bundeszentrale für politische Bildung (1984): Lern- und Arbeitsbuch »Geschichte der deutschen Arbeiterbewegung«, Band II.
- Hoff, Andreas (1978): Gewerkschaften und Rationalisierung – ein Vergleich gewerkschaftlicher Argumentationsmuster heute und vor fünfzig Jahren, Mehrwert – Beiträge zur Kritik der politischen Ökonomie 15/16, S. 167–208.
- Honneth, Axel (2020): Demokratie und soziale Arbeitsteilung. Noch ein vernachlässigtes Kapitel der politischen Philosophie, in Axel Honneth, Die Armut unserer Freiheit. Aufsätze 2012–2019, Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2023): Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit, Suhrkamp.
- Hürtgen, Stefanie (2020): Arbeit, Subjekt, solidarische Gesellschaft. Arbeiter\*innen als alltagspolitische Akteure, in Stache, Stefan/von Matzenau, Wolf (Hg.), Was heißt Erneuerung der Linken? Sozial-ökologischer Umbau und ein Sozialstaat für das 21. Jahrhundert, VSA, 94–105.
- Hürtgen, Stefan (im Erscheinen): Gesellschaftlich sinnvolle Arbeit, Menschlichkeit und soziale Demokratie – Zum Zusammenhang sozialer Rechte und politischer Subjektivierung von (Lohn-)Arbeiter\*innen.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan (2014): Nichtnormale Normalität? Anspruchslagen aus der Arbeitnehmermitte, Edition Sigma.
- Hürtgen, Stefanie/Voswinkel, Stephan (2016): Ansprüche an Arbeit und Leben – Beschäftigte als soziale Akteure, WSI-Mitteilungen 7, S. 503–512.
- Korsch, Karl (1919): Was ist Sozialisierung? Ein Programm des praktischen Sozialismus, Ça ira.
- Legien, Carl (1900): Ziele und Mittel der deutschen Gewerkschaftsbewegung, Sozialistische Monatshefte, 4, 3, S. 109–116.
- Leipart, Theodor (1919): Die Arbeit, Zeitschrift für Gewerkschaftspolitik und Wirtschaftskunde, Heft 1.

- Naphtali, Fritz [1928] (1977): *Wirtschaftsdemokratie – ihr Wesen, Weg und Ziel*, Europäische Verlagsanstalt.
- Neusüß, Christel (1978): Produktivkraftentwicklung, Arbeiterbewegung und Schranken sozialer Emanzipation. Entwickelt anhand der Rätediskussion und der Rationalisierungsdebatte der 20er Jahre, *Prokla. Zeitschrift für Politische Ökonomie und sozialistische Politik*, 8, 31, S. 75–113.
- Schmiede, Rudi (1980): Rationalisierung und reelle Subsumtion – Überlegungen zu den Arbeiten des Frankfurter Instituts für Sozialforschung 1970–1980, *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaften*, 8, 4, S. 472–497.
- Stollberg, Gunnar (1981): *Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr*, Campus.
- Swiniartzki, Marco (2017): *Der Deutsche Metallarbeiter-Verband 1891–1933. Eine Gewerkschaft im Spannungsfeld zwischen Arbeitern, Betrieb und Politik*, Böhlau.
- Vahrenkamp, Richard (1983): *Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung. Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik*. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 34, 11, S. 722–735.

## Freiheit als *non-domination*

### Republikanische Perspektiven auf die Demokratisierung der Wirtschaft und Arbeit

---

Robin Wehe

*Hemgenix* ist das teuerste Medikament der Welt, das Pharmaunternehmen *CSL Behring* veranschlagt dafür einen Listenpreis von rund 3,5 Millionen US-Dollar.<sup>1</sup> Es ist das erste von der EU zugelassene Gentherapeutikum zur Behandlung der seltenen Krankheit Hämophilie B – eine Form der Bluterkrankheit.<sup>2</sup> Krankheiten wie Hämophilie B, die nur sehr wenige Menschen betreffen, werden auch als *Orphan-Diseases* bezeichnet.<sup>3</sup> Da es sich jedoch um so wenige betroffene Personen handelt, lohnt es sich für Pharmaunternehmen ökonomisch eigentlich nicht, in die Forschung derartiger Behandlungen zu investieren: In einem kompetitiven Markt wären ihre Gewinne nicht ausreichend, um die Forschung zu finanzieren.

Viele Staaten haben in den vergangenen Jahren aus diesem Grund Möglichkeiten geschaffen, die es für die Unternehmen lukrativ machen, in derartige Forschung zu investieren: *Orphan Disease Exclusivity* werden Anreizsysteme genannt, die den Unternehmen weitreichende Marktexklusivitätsrechte zusagen – meist umfangreicher als das Patentrecht. Selbst wenn ein neues Medikament gegen dieselbe Krankheit entwickelt würde, hätte das Medikament mit *Orphan Disease Exclusivity* dann weiterhin Marktexklusivitätsrechte. Diese Politik ist zunächst erfolgreich: Der Markt um die Medikamente und Behandlungen gegen *Orphan Diseases* boomt und vielen Patient:innen kann dadurch geholfen werden.<sup>4</sup>

Es gibt aber Schattenseiten des Anreizsystems, denn die Marktexklusivitätsrechte führen zu einer fragwürdigen Machtposition der Unternehmen mit weitreichenden Folgen: Die Unternehmen können preislich alles veranschlagen, da sie den Regeln des Marktes nicht mehr unterworfen sind. Wo es keine Konkurrenz gibt, gibt es auch kein Marktgeschehen. So hat das Pharmaunternehmen *BlueBird Bio* das Medikament *Zynteglo* wieder vom europäischen Markt genommen, da in den Preisverhandlungen nicht der ge-

---

1 Risse/Krzemien/Schnalke/Heinemann 2024: 353.

2 CSL Behring 2023.

3 Universitätsklinikum Schleswig-Holstein 2025.

4 Risse/Krzemien/Schnalke/Heinemann 2024: 354.

wünschte Preis erzielt werden konnte und dasselbe gilt für das Medikament *Strimvelis* von *Orchard Therapeutics*, die ihr Medikament aufgrund fehlender Profitabilität zurückgezogen haben.<sup>5</sup>

Profitabilität ist die eine Frage. Die andere Frage ist jedoch die nach der Macht dieser Unternehmen, befinden sie sich doch in einer Position, in der sie zwar marktwirtschaftlich agieren, für sie selbst aber keine Regeln des Marktes mehr gelten. Dies lässt sie mächtiger werden, als sie es vielleicht sein sollten. Die idealen Regeln des Marktes sind also auf Unternehmensseite ausgehebelt, wo Angebot und Nachfrage nicht mehr zusammenkommen. Diese Regeln des Marktes wurden bewusst außer Kraft gesetzt, weil sie allein nicht zur Produktion des Medikaments von Seiten der Unternehmen geführt hätten. Nach der Einführung des Medikaments bleiben die Regeln des Marktes für die Unternehmen jedoch weiterhin ausgesetzt, wodurch Konsument:innen und Staaten keine freie Marktentscheidung mehr treffen können, sondern sie das Angebot der Unternehmen akzeptieren müssen. In einem vollkommenen Markt wären Unternehmen nicht in einer solch privilegierten Situation.

Ist diese Form der unternehmerischen Macht gerechtfertigt? Wäre es nicht gegebenfalls geboten, die exklusive Marktposition an bestimmte Bedingungen zu knüpfen? Beispielsweise könnte den Unternehmen zwar ein Monopolrecht zugesichert werden, sie könnten aber dazu verpflichtet werden, mit ihren Medikamenten keine unverhältnismäßig großen Gewinne zu erzielen oder ihre Kosten offenzulegen, um zu überprüfen, ob ihre Preise übersteuert sind oder reale Produktions- und Forschungskosten widerspiegeln.

Ausgehend von diesen konkreten Beispielen der Machteinschränkung, stelle ich die prinzipielle Frage unternehmerischer Macht. Ich möchte im Folgenden mit Hilfe der republikanischen Tradition von einem demokratietheoretischen Standpunkt einen möglichen Maßstab für unternehmerische Macht aufzeigen. Die republikanische Tradition beruht auf dem Gedanken, dass Machtkonzentration, in welchem Bereich auch immer, problematisch für die Demokratie ist.<sup>6</sup> Das begründet sich vor allem in dem zugrundeliegenden Freiheitsbegriff dieser Tradition – Freiheit wird nicht lediglich als Abwesenheit von Zwang verstanden, sondern als Nicht-Dominanz beziehungsweise *non-dominatio*.<sup>7</sup> Jede Form der Vorherrschaft, die die Selbstverwaltung der Bürger:innen hindert, ist nach dieser Tradition problematisch.

## Liberaler Demokratie und Zustimmung

Demokratie, wie sie heute gewöhnlich verstanden wird, »ist verbunden mit dem Prinzip der Zustimmung; es wird fast exklusiv mit der Wahl des staatlichen Personals durch das Volk assoziiert, oder zumindest mit der Wahl der Mitglieder einer Legislaturperiode durch das Volk.«<sup>8</sup> Wenn die *Zustimmung* demnach im Zentrum demokratischer Pra-

5 Risse/Krzemien/Schnalke/Heinemann 2024: 354.

6 Sandel 1995: 70–71.

7 Pettit 1997: 5.

8 Pettit 1997: 185.

xis und Legitimation steht, bedeutet dies, dass nur dann etwas als demokratisch gelten darf, wenn dem direkte oder indirekte Zustimmung der Betroffenen vorausgegangen ist. Hinter diesem – vielleicht zunächst selbstverständlichen – Prinzip der Zustimmung verbirgt sich ein neuzeitliches Verständnis, das Demokratie als etwas *Institutionelles* versteht: Durch den Akt der Zustimmung entsteht die Legitimation der Institution.<sup>9</sup> Im Kontrast: Das antike Verständnis der Demokratie zeichnete sich durch ein *personelles* Verhältnis aus: Die Demokratie zeigte sich in einem demokratisch gelebten Ethos der Bürger:innen selbst – sie entstand durch demokratische Bürger:innen, nicht lediglich durch demokratische Institutionen.<sup>10</sup>

Zustimmung steht auch im Zentrum der Frage nach dem Maß unternehmerischer Macht. Dies zeigt sich in verschiedenen Ausformulierungen. Zustimmung bedeutet hier zunächst die individuelle Zustimmung von Marktakteur:innen – Produzent:innen, Konsument:innen, Arbeitgeber:innen, Arbeit:nehmerinnen – zu einem ökonomischen Vertrag. Sofern im Rahmen eines funktionierenden Marktes einem Tausch vertraglich zugestimmt wurde, ist dieser legitim und die Frage nach der Begrenzung ökonomischer Macht stellt sich nicht weiter. Hinter dem Prinzip der Zustimmung steht jedoch ein weiteres Ideal – die Zustimmung beruht auf der Annahme, dass die Zustimmung *frei* gegeben wurde – ein Vertrag im Rahmen einer fairen Verhandlungssituation geschlossen wurde.

Diese Vorstellung steht ideengeschichtlich in einer liberalen Tradition. Dieser liberalen Tradition möchte ich jene des Republikanismus entgegenstellen. Im republikanischen Denken reicht auch das Vokabular der Zustimmung und der fairen Verhandlungsbedingungen nicht aus, um unternehmerische Macht zu beschreiben und gegebenenfalls zu begrenzen. Unternehmerische Macht wird dort zu groß, wo sie demokratische Macht gefährdet. Dieser republikanischen Tradition folgend sind die Grenzen unternehmerischer Macht sehr viel enger als in der des Liberalismus: Jede Form der Einschränkung der Freiheit als Nicht-Dominanz (*non-domination*) ist dabei undemokratisch.

Die Unterschiede zwischen liberaler und republikanischer Tradition können ideengeschichtlich nachvollzogen werden. Im Zentrum stehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, welchen Zweck der Staat verfolgen sollte: Vertritt er eine Vorstellung vom Guten Leben oder nicht?<sup>11</sup> Der Liberalismus vertritt die These, dass der Staat sich zu keiner Vorstellung vom Guten Leben bekennen, sondern lediglich vopolitisch Ideale definieren sollte, die als Grundlage der Gesellschaft dienen.<sup>12</sup> Diese Vorstellungen selbst konstituieren aber keine direkte Vorstellung eines politischen und moralischen Lebens. Der Liberalismus sieht beispielsweise Rechtsstaatlichkeit vor, er bestimmt aber nicht, was ein sittliches Leben bedeutet. Man kann das mit dem Straßenverkehr vergleichen: Dort gibt es Regeln für ein geordnetes Miteinander, aber keine Vorstellung, was gutes Fahren bedeutet. Was gutes Fahren bedeutet, wird hingegen individuell entschieden – solange es im Rahmen der Verkehrsregeln liegt.

9 Schweidler 2014: 30.

10 Schweidler 2014: 21.

11 Sandel 1998: 185.

12 Sandel 1995: 56.

Der Republikanismus hingegen geht von einer solchen Vorstellung des Guten Lebens aus. Er beschreibt, was gutes Zusammenleben, politisches Miteinander und demokratisches Gelingen bedeutet. Höchstes Ideal ist mit Michael J. Sandel gesprochen das Ideal der demokratischen Selbstverwaltung.<sup>13</sup> Demokratische Selbstverwaltung bedeutet, dass Bürger:innen ihre eigene Macht ausüben und über ihre eigenen Belange entscheiden.<sup>14</sup> Der zugrundeliegende Freiheitsbegriff im Republikanismus wird dabei weiter gefasst als im Liberalismus: Während es im Liberalismus ausreicht, nicht aktiv zu etwas gezwungen zu werden und frei von äußeren Einflüssen und gegebenenfalls frei von Gesellschaft zu sein, geht es im Freiheitsbegriff des Republikanismus um Selbstermächtigung: Man sollte nicht lediglich frei sein, das zu tun, was man möchte, sondern frei sei, nicht dominiert zu werden.<sup>15</sup> Damit wird jede Form der Vorherrschaft kritisch betrachtet:

»Die Bedenken, die ich im Kopf habe, sind dergestalt, dass jemand auf das Wohlwollen eines anderen angewiesen ist, dass jemand das Leben auf eine Art leben muss, die ihn anfällig gegenüber gewissen Übeln macht. Diese Übel entstehen, wenn jemand in der Lage ist, diese Übel einem anderen zufälligerweise auferlegen zu können [...]. [...] es handelt sich um den Angestellten, der es nicht wagt, sich über einen Vorgesetzten zu beschweren, da er in einer prekären Lage ist und eine Vielzahl von Machtmissbräuchen aushalten muss, manche davon lediglich geringfügig, andere schwerwiegend [...]. Es geht um den Sozialhilfeempfänger, der davon abhängig ist, dass ein Sachbearbeiter ihm das Geld auszahlt, sodass seine Kinder Essensgutscheine erhalten. [...]

Es stellt sich heraus, [...], dass vor dem Hintergrund einer älteren, republikanischen Art über Freiheit nachzudenken, Individuen in diesen dominierten Positionen ganz einfach unfrei sind. Es gibt keine Herrschaft ohne Unfreiheit, auch wenn die herrschende Partei sich nicht direkt einmischt. Unfrei zu sein bedeutet nicht lediglich, an etwas gehindert zu werden; im Gegenteil, die Grenzen eines fairen Rechtssystems – ein nicht willkürliches Regime – macht Menschen nicht unfrei. Unfreiheit besteht hingegen darin, Opfer willkürlicher Schwankungen zu sein: das Opfer vom möglicherweise launenhaften Willen eines anderen oder einem potenziell eigenwilligen Urteil eines anderen.«<sup>16</sup>

Freiheit ist damit sehr viel mehr als die Abwesenheit von Zwang. Es ist die Möglichkeit, über die eigenen Belange zu entscheiden und an einer Gemeinschaft zu partizipieren. Die Partizipation ist Ausdruck der Freiheit als Abwesenheit einer Vorherrschaft.<sup>17</sup>

Der Republikanismus verlangt eine ausgeprägte demokratische Involviertheit der Bürger:innen. Dies bedarf nicht nur der Möglichkeiten von Seiten der Bürger:innen, der Abbau der Vorherrschaft von verschiedenen Seiten, sondern auch einer aktiven Bildung der Bürger:innen von Seiten des Staates.<sup>18</sup> Aus diesem Grund wird ihm gelegentlich Paternalismus vorgeworfen. Dennoch kann die Bildung hin zu einer Nicht-Dominanz ge-

13 Sandel 1995: 57.

14 Sandel 1995: 56.

15 Pettit 1997: 5.

16 Pettit 1997: 5.

17 Pettit 1997: 5.

18 Sandel 1995: 56–57.

nau das Gegenteil sein. Es ist eine Bildung hin zu einem Freiheitsbegriff, der Freiheit als Freiheit von Willkür und Freiheit zur Selbstverwaltung versteht.

Der Verdienst des Republikanismus bleibt, dass er in den demokratischen Diskurs – und in den Diskurs um die Demokratisierung der Wirtschaft und Arbeit – ein vergessenes Vokabular zurückbringt.<sup>19</sup> Das klare Bekenntnis zur Selbstverwaltung der Bürger:innen als höchstes Ideal und der Abwesenheit von Vorherrschaft, macht den Republikanismus zu einem durch und durch demokratischen Projekt. Auch für die Wirtschaft muss sich fragen lassen: Wie sehr dienen die wirtschaftlichen Umstände der demokratischen Selbstverwaltung?

## Libérale Ideale: Funktionalität und Fairness

Diese Unterscheidung zwischen liberaler und republikanischer Tradition lässt sich noch einmal über das anfangs eingeführte Beispiel der *Orphan Diseases* konkretisieren. Eine Möglichkeit, das Unbehagen zu benennen, das verspürt wird, wenn wir uns mit dem Beispiel auseinandersetzen, wäre es, die Machtposition der Unternehmen durch die *Orphan Disease Exclusivity* als zu groß zu beschreiben, weil sie sich in einer Monopolstellung befinden. Diese Argumentation betrifft damit die Funktionalität des Marktes. Vor dem Hintergrund der Behauptung eines vollkommenen Marktes bestehen also nicht die Rahmenbedingungen, die einen funktionierenden Markt ermöglichen. Der vollkommene Markt aufgrund von perfekter Konkurrenz findet sich nach neoklassischer Lehre in vier Kriterien wieder:<sup>20</sup>

1. standardisierte Produkte, 2. Unternehmen haben keinen Einfluss auf die Marktpreise, 3. freier Marktzugang mit langfristig flexiblen Produktionsfaktoren und 4. vollkommene Markttransparenz, das heißt, allen Marktteilnehmer:innen liegen alle wichtigen Informationen zum Produkt vor.

Es handelt sich hierbei selbstverständlich um eine idealisierte Vorstellung, die jedoch in den realen Formen des Marktes mitschwingt. Keines der Kriterien wird im Falle der genannten Regelung zu *Orphan Diseases* erfüllt:

1. Es handelt sich um ein nicht-standardisiertes Produkt, denn es ist ein hoch-spezialisiertes Medikament, das nicht schnell von einem anderen Unternehmen hergestellt werden kann.
2. Die Unternehmen sind keine *price taker*, sondern bestimmen den Marktpreis selbst.<sup>21</sup> Weiter noch: Es existiert kein Marktpreis, da es keine Konkurrenz gibt, die den Marktpreis beeinflussen könnte.
3. Der Marktzugang ist äußerst schwierig und langwierig, da es sich um langjährige Forschung handelt, die nicht flexibel von anderen Unternehmen übernommen werden kann.

19 Pettit 1997: 130–135.

20 Frank 2008: 337–338.

21 Risse/Krzemien/Schnalke/Heinemann 2024: 354.

4. Es gibt keine Markttransparenz in dem genannten Sinne: Konsument:innen haben weder Informationen über die Kosten des Forschungs- und Produktionsprozesses, noch über die Schwierigkeit der Reproduktion des Produkts.<sup>22</sup> Es lässt sich schlichtweg nicht überprüfen, ob das Produkt wirklich nicht profitabel ist oder nicht. Die Unternehmen könnten dies einfach behaupten, um ihre Verhandlungsposition zu verbessern.

Was das Monopol betrifft, lässt sich sagen: Selbst, wenn Monopole oder Kartelle standardisierte Produkte vertreiben, scheitern sie an allen weiteren drei Facetten. Sie haben nicht nur einen Einfluss auf die Marktpreise, sondern können diese gänzlich selbst bestimmen. Es liegt keine Markttransparenz vor und der freie Marktzugang bleibt versperrt. Dies geschieht durch die alleinige, oder nahezu alleinige Position am Markt, die Konkurrenz ausschließt. Dadurch können Preise frei gewählt werden. Zwar kann Markttransparenz auch anderweitig, zum Beispiel rechtlich eingefordert werden, sie ist jedoch von untergeordneter Bedeutung, da die Marktakteur:innen keine Wahl neben dem Monopol oder Kartell haben. Ihnen nützt die Transparenz in diesem Falle nichts.

Vor dem Hintergrund der Funktionalität des Marktes ist also eine Ausübung von Macht problematisch, die das Funktionieren des vollkommenen Marktes hindert. Im Falle der *Orphan Diseases* werden diese Marktmechanismen zwar bewusst aufgehoben, für den Regelfall wird hier marktwirtschaftlich jedoch eine Grenze gezogen. Darüber hinaus werden in der Theorie selbst nicht die realexistierenden Verstrickungen zwischen Wirtschaft und anderen Lebensbereichen beschrieben – Verstrickungen mit Politik und Zivilgesellschaft. Dennoch steht innerhalb dieses theoretischen Beispiels die Grenze der Macht dort, wo sie das Marktgeschehen hindert. Die Vollkommenheit der Märkte bleibt ein Ideal, welches in der Praxis anzustreben, aber kaum umzusetzen ist. Gerade deshalb ist eine Monopolstellung nicht per se verboten, sondern lediglich deren missbräuchliche Ausnutzung.<sup>23</sup>

Hinter der Funktionalität des Marktes steht aber ein tiefgreifenderes Ideal: Der Idealfall des vollkommenen Marktes und der damit einhergehende freie Tausch implizieren die Abwesenheit von illegitimen Machtverhältnissen. Die von der Theorie angenommene vollkommene Marktsituation geht von einer fairen Verhandlungsbasis, von einem freien Tausch zwischen allen Marktteilnehmer:innen aus: zwischen Konsument:innen und Produzent:innen – und äquivalent dazu zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Immer wieder zeigt sich jedoch, dass Entscheidungen am Markt nicht so frei vorstattgehen wie angenommen. Kann man von einer freien Entscheidung und fairen Verhandlungsbedingungen sprechen, wenn jemand aus purer Armut heraus die eigene Niere verkauft? Sind die Arbeitsbedingungen in *Sweatshops* Ausdruck einer freien Wahl? Viel eher zeigen diese Beispiele, dass unter bestimmten gesellschaftlichen Bedingungen der Ungleichheit kein fairer Tausch möglich ist, da die Menschen aus Sachzwängen heraus handeln. Für eine faire Verhandlungssituation fehlen entweder Informatio-

---

22 Public Eye 2025.

23 Bundeskartellamt 2024.

nen, die lediglich einer Partei vorliegen oder es gibt keine weiteren Handlungsmöglichkeiten für eine Partei.<sup>24</sup>

An diesem Punkt zeigt sich also hinter der Funktionalität eine weitere Annahme: Die Funktionalität garantiert Fairness und freie Wahl. Diese hintergründige Annahme verkompliziert jedoch das Maß der Funktionalität. Dies liegt in der Natur des Ideals der freien Wahl: Kann ein wahrhaft freier Tausch stattfinden, oder ist gegebenenfalls jede Tauschhandlung am Markt ein unfaires Verfahren? Ist es wirklich eine freie Entscheidung, einer Erwerbsarbeit nachzugehen? Inwiefern kann über die Preise im Supermarkt noch verhandelt werden?

Man kann zumindest argumentieren, dass es im Vergleich zum Monopol trotz der grundsätzlichen Fragen um Freiwilligkeit noch Ausgestaltungsmöglichkeiten einer Wahl gibt: zum Beispiel ein Arbeitswechsel oder ein anderes Produkt derselben Art. Somit hängt dieser Maßstab damit zusammen, wie weit der Begriff der Freiwilligkeit verstanden wird: Besteht Freiwilligkeit in einem in der konkreten Situation bestehenden Gleichgewicht aus freien Individuen oder in der prinzipiellen Abwesenheit aller Unterschiede an Möglichkeiten? In anderen Worten: Um welche *Bedingungen* der Verhandlung handelt es sich, wenn diese als fair oder unfair betrachtet werden?

Hinter dem Ideal der fairen Verhandlungsbedingungen steht ein vertragstheoretisches Prinzip: Die moralische Gültigkeit des Vertrags entsteht durch die fairen Bedingungen des Vertrags – wenn der Vertrag unter fairen Bedingungen abgeschlossen wurde, ist auch das Ergebnis des Vertrags fair.<sup>25</sup> Auf diese Weise wird aber eine nicht notwendigerweise bestehende Verbindung zwischen Bedingung und Inhalt des Vertrags aufgebaut.<sup>26</sup> Man kann unter freien Bedingungen einem unfreien Vertrag zustimmen und unter unfreien Bedingungen einem freien Vertrag. Ich könnte mich beispielsweise entscheiden, einen Vertrag abzuschließen, der mich in die Unfreiheit verkauft. Damit hätte ich unter freien Bedingungen einen im Inhalt unfreien Vertrag abgeschlossen.

Auf diese Weise kommt aber auch den *Bedingungen* des Vertrags eine elementare Bedeutung zu. Die Bedingungen selbst müssen fair sein – nicht lediglich der Inhalt. Es bleibt aber fraglich, inwiefern diese Bedingungen bis ins letzte Detail fair gestaltet werden können – ohne die Verhandlungsposition des Vertrags aufzugeben. Anders gesagt: Eine Verhandlungssituation besteht gerade aus den ungleichen Verhandlungspositionen. Im Falle eines Nierenverkaufs aus Armut heraus ist vielleicht deutlich, dass es sich um keine faire Verhandlungssituation handelt. Wie steht es aber um zwei Personen mit unterschiedlichem IQ oder Verhandlungstalent? Müssen diese Bedingungen auch ausgeglichen werden, damit ein fairer Tausch entstehen kann? In diesem Sinne kann man bis zu genetischen Faktoren gehen, die keine faire Verhandlungsbedingung widerspiegeln.

24 Satz 2012: 96ff.

25 Sandel: 1998: 107–108.

26 Sandel 1998: 106; Pettit 1997: 164.

## Macht – Eine Komplikation

Die Begrenztheit des fairen Verhandlungsideals zeigt sich noch einmal, wenn man sich eingehender mit dem Begriff der Macht beschäftigt. Max Weber beschreibt Macht zunächst wie folgt: »Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.«<sup>27</sup> Auf Unternehmen bezogen könnte man also sagen: »Wirtschaftliche Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, wenn diese Chance auf einem wirtschaftlichen Vorteil beruht.« Dies kann zunächst sowohl von Seite der Arbeitgeber:innen oder Arbeitnehmer:innen, von Seite der Konsument:innen oder Produzent:innen geschehen. Unternehmerische Macht würde dann noch einmal bedeuten, dass sich die genannte Chance des Unternehmens auf der vorteiligen Position eines Unternehmens bezieht – unabhängig davon, worauf diese Chance beruht.

Es bleibt jedoch die Frage, inwiefern dieser Vorteil eine Machtausübung oder eben lediglich einen Vorteil darstellt. Diese Definition bringt uns somit nur bis zu einem bestimmten Punkt. Mit Hilfe von Heinrich Popitz und Steven Lukes arbeitet Christian Neuhäuser weitere Ebenen dieses Machtverhältnisses heraus, die helfen, Macht weiter zu konkretisieren. Bezugnehmend auf Lukes unterscheidet er drei Ebenen: »Die erste Ebene betrifft unmittelbar die direkte Interaktion, die zweite Ebene betrifft die Kontrolle des Interaktionsraumes, und die dritte Ebene betrifft die Kontrolle von Interessen.«<sup>28</sup>

Die erste Ebene ist hierbei die eindeutigste: Es geht darum, dass mittels direkter Interaktionen die eigene Entscheidung durchgesetzt und gegebenenfalls zum eigenen Vorteil genutzt wird: »So kann Reichtum auf illegale Weise durch Bestechung zur Beeinflussung von Entscheidungen genutzt werden. Auf legale Weise geschieht solch eine Beeinflussung im politischen Bereich durch Parteispenden [...]. Aber auch die Drohung, viel Kapital in ein anderes Land zu investieren, ist ein klarer Fall der Ausübung dieser Interaktionsmacht.«<sup>29</sup>

Die zweite Ebene hingegen setzt früher an: Es geht darum, beeinflussen zu können, worüber überhaupt entschieden werden soll und welcher Diskussionsraum überhaupt eröffnet wird: »So kann etwa ein mächtiger Vorstandsvorsitzender entscheiden, welche Punkte auf die Agenda der Vorstandssitzung kommen und welche nicht. Die Medien wiederum entscheiden, was in der Öffentlichkeit auf welche Weise verhandelt wird und was gar nicht erst zur Sprache kommt.«<sup>30</sup> Hierbei spiegelt sich wirtschaftliche Macht durch Lobbyismus, Finanzierung von wissenschaftlichen Institutionen oder Zeitungen wider.<sup>31</sup> Durch dieses Agenda-Setting wird eine Macht ausgeübt, die subtiler ist als jene der direkten Interaktion.

Die dritte Ebene bezeichnet einen radikalen und umstrittenen Punkt in Bezug auf Macht: Demnach werden die Interessen anderer Personen direkt durch Mächtigere be-

27 Neuhäuser 2018: 89.

28 Neuhäuser 2018: 90.

29 Neuhäuser 2018: 90.

30 Neuhäuser 2018: 90–91.

31 Neuhäuser 2018: 91.

einflusst, wodurch es gar nicht mehr zum Konflikt kommt, in dem sich durchgesetzt werden muss.<sup>32</sup> Beispiele hierfür sind Werbung und Produktplatzierung.

Hier sieht man, wie jede Ebene der Macht, die Maßstäbe der Macht weiter verschiebt. Während die erste Ebene direkte Machtausübung beschreibt, werden mit den anderen beiden Ebenen wiederum Machtverhältnisse beschrieben, die subtiler sind. Gerade die dritte Ebene geht sehr weit: Ist die Machtausübung durch Werbung und Produktplatzierung gerade eine unfaire Beeinflussung von Verhandlungsbedingung oder ist sie es eben nicht, weil sich Menschen über diese Beeinflussung hinwegsetzen können?

Bezugnehmend auf Popitz unterscheidet Neuhäuser weiter vier Ebenen der Macht: Aktionsmacht, instrumentelle Macht, autoritative Macht, datensetzende Macht.<sup>33</sup> Bei der Aktionsmacht geht es darum, konkrete Handlungsoptionen eines anderen Menschen einzuschränken oder auszuschalten.<sup>34</sup> Das kann beispielsweise passieren, indem ein sehr mächtiger Mensch einem anderen »das Leben zur Hölle macht«, indem eine Person seine Macht zur Schädigung einer anderen Person durch wiederholtes, invasives Intervenieren ausnutzt. Neuhäuser bringt hier das Beispiel einer sehr reichen Person, die das Unternehmen kauft, in dem eine Person arbeitet, um diese zu feuern.<sup>35</sup> Instrumentelle Macht hingegen ist wohl das offensichtlichste Beispiel der Macht: Durch bestimmte Mittel (zum Beispiel Geld) werden Anreize geschaffen etwas zu tun, das Menschen sonst nicht tun würden.<sup>36</sup> Ein Beispiel hierfür ist die Androhung eines Rechtsstreits von einer wohlhabenden Person an einen ärmeren Menschen, in dem Wissen, dass sich die zweite Person diesen Rechtsstreit nicht leisten kann. Die zwei weiteren Formen der Macht sind weniger eindeutig. Die datensetzende Macht zeichnet sich weniger durch direkte Einflussnahme als durch ihren strukturellen Charakter aus: Personen mit Macht können Fakten schaffen.<sup>37</sup> Neuhäuser nennt beispielsweise Flussbegradigungen für die Binnenschifffahrt oder die Macht großer Internetkonzerne.<sup>38</sup> Die autoritative Macht bedeutet hingegen, dass durch die eigene Position, den eigenen Status in der Gesellschaft Macht entsteht.<sup>39</sup> Neuhäusers Diskussion berührt auch epistemologische Überlegungen, zum Beispiel den Diskurs um hermeneutische Ungerechtigkeit. Hier werden hermeneutische Ressourcen vorenthalten oder bestimmte Aspekte nicht beachtet und somit kommt sozialen Gruppen eine strukturelle Benachteiligung zu.<sup>40</sup>

Letztendlich beschreiben die hier unterschiedlich genannten Kriterien, seien es die drei Kriterien von Lukes oder die vier Kriterien von Popitz, ähnliche Elemente: Es gibt direkte Formen der Macht, die Lukes durch die direkte Interaktion beschreibt und die Popitz in zwei Formen teilt: Aktionsmacht und instrumentelle Macht. Beide bestehen

32 Neuhäuser 2018: 91.

33 Neuhäuser 2018: 93.

34 Neuhäuser 2018: 93.

35 Neuhäuser 2018: 95.

36 Neuhäuser 2018: 94.

37 Neuhäuser 2018: 95.

38 Neuhäuser 2018: 95–96.

39 Neuhäuser 2018: 96.

40 Fricker 2007: 1; Dotson 2021: 31–32.

aber in der direkten Einflussnahme. Auf der anderen Seite gibt es indirekte, subtilere Formen der Macht, die Diskussionsräume, öffentliches Leben und digitales Leben so bestimmen, dass dadurch Macht über andere ausgeübt wird.

Die Formen der Macht, die Neuhäuser durch Zuhilfenahme von Popitz und Lukes beschreibt, gehen über die liberalen Ideale als Funktionalität und faire Verhandlungsbedingungen innerhalb klar definierter Marktbeziehung hinaus. Hierbei sind es vor allem die indirekten Formen der Macht, die sich ins Politische ausbreiten, die es zu beachten gilt. Nehmen wir das Beispiel, dass ein Unternehmen droht, Kapital ins Ausland abwandern zu lassen, sofern nicht bestimmte politischen Ziele erreicht werden. Es fällt zunächst unter die marktwirtschaftliche Freiheit, den Markt verlassen zu dürfen. Dies ist also in dem anfangs genannten Sinne keine illegitime Machtausübung. Formal gibt es auch kein Ungleichgewicht der Verhandlungspositionen. Solange es weitere Unternehmen gibt, mit denen der Staat verhandeln kann, gibt es kein formales Ungleichgewicht. Der Staat wird nicht aktiv gezwungen etwas zu tun. Ebenso wie die Menschen auch nicht aktiv gezwungen werden zu arbeiten. Dennoch zeigen die genannten Formen der Macht auf, dass diese Umstände nicht immer so eindeutig sind.

## Republikanische Ideale: Nicht-Dominanz und Selbstverwaltung

Ein weiteres Beispiel dieser kritischen Machtposition findet sich auch in Unternehmen, die zwar kein Monopol innehaben, aber trotzdem so groß sind, dass sie eine nicht zu ignorierende volkswirtschaftliche Macht ausüben. Die im Rahmen der Finanzkrise 2008 betroffenen Großbanken wie *Lehman Brothers* waren einfach *too big to fail*.<sup>41</sup> Ähnliches sieht man derzeit im Rahmen der Automobilbranche. Es kann der Politik nicht egal sein, was diese Unternehmen machen. Damit haben sie eine ungeheure Macht. Sie findet nicht erst direkt durch Lobbyismus, Spenden oder Steueroptimierung statt – sie entsteht allein durch die großen Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft, die diesen Unternehmen zukommt. Dennoch könnte auch hier argumentiert werden, dass auf staatlicher Seite keine Rettung oder Unterstützung der Banken hätte vorgenommen werden müssen, mit dem volkswirtschaftlichen Risiko, das damit einhergeht. Je nachdem, wie weit diese fairen Verhandlungsbedingungen zurückverfolgt werden müssen, kann man noch von einer fairen Verhandlungsbasis sprechen – direkt gibt es keine Einflussnahme, alle Informationen liegen vor und der Staat kann frei entscheiden, ob das ökonomische Risiko eingegangen wird, oder ob die Banken stattdessen gerettet werden.

Unternehmen sind aber nicht nur von diesem volkswirtschaftlichen Standpunkt aus *too big to fail*. Man kann diese Macht auf eine andere Weise betrachten. Die Tradition des Republikanismus weist auf eine weitere Problematik wirtschaftlicher Macht hin: Wirtschaftliche Macht kann problematisch für die Demokratie selbst sein. Unternehmen sind in diesem Zusammenhang dann *too big to fail* nicht nur wegen der wirtschaftlichen Konsequenzen, sondern vor dem Hintergrund des demokratischen Ideals: »Doch der ›Fluch

41 Sandel 2023: 408–409.

der Größe« [...] ist nicht nur für die Verbraucher ein Problem. Er ist auch ein Problem für die Selbstverwaltung.«<sup>42</sup>

Es geht hierbei nicht wie in der liberalen Tradition um die fairen Bedingungen unter denen Verträge – zwischen Unternehmen und Staat, Unternehmen und Arbeitgeber:innen, Unternehmen und Konsument:innen, Unternehmen und Unternehmen – geschlossen werden, sondern um die Orientierung am Ideal der Nicht-Dominanz. Sobald an einer Stelle die Möglichkeit einer zu großen Vorherrschaft besteht, wird dies kritisch gesehen.

Bezogen auf die wirtschaftlichen Beispiele, die ich bereits betrachtet habe, zeigt diese Tradition wiederum einen anderen Maßstab für unternehmerische Macht auf: Nicht die Marktfunktionalität oder die dahinterliegende freie Verhandlung sind von Bedeutung für die Grenzen wirtschaftlicher Macht, sondern die Bedeutung für individuelle oder kollektive Selbstverwaltung als Freiheit von willkürlicher Vorherrschaft. Wenn wieder die Größe von Unternehmen in Betracht gezogen wird, dann können Unternehmen von drei Seiten als zu groß betrachtet werden: Erstens, als Extrembeispiel eines Monopols oder eines Kartells, zweitens als zu groß, weil sie dadurch eine unfaire Verhandlungsposition einnehmen können und drittens als zu groß, weil sie dadurch der Selbstverwaltung der Bürger:innen entgegenstehen.

Diese Form der staatsbürgerlichen Selbstverwaltung lässt sich auch auf die Arbeiter:innenschaft im Unternehmen selbst anwenden: Indem Sinne wie die Arbeiter:innen Bürger:innen sind, sollte die Macht der Unternehmen nicht den demokratischen Idealen der Selbstverwaltung entgegenstehen. Selbstverwaltung der Bürger:innen und Arbeiter:innen heißt dabei nicht per se direkte Demokratie, kann direkte Demokratie ebenso das Gegenteil von Nicht-Dominanz sein, indem sie sich als Tyrannei der Mehrheit zeigt.<sup>43</sup> Auch steht hierbei weiterhin das Ideal der Zustimmung im Vordergrund. Im republikanischen Ideal steht viel eher eine Kultivierung einer bestimmten Tugendhaftigkeit der Menschen im Vordergrund, aus dieser heraus eine nicht willkürliche Selbstverwaltung geschieht.<sup>44</sup> Die Bürger:innen und Arbeiter:innen müssen im Rahmen dieser Bürgertugend geschult und geübt sein, im Alltag und Arbeitsalltag gelebte demokratische Tugenden zu kultivieren. Dies geschieht durch gelebte demokratische Kultur.

## Was von der republikanischen Tradition für die Demokratisierung der Arbeit gelernt werden kann

Der Republikanismus versucht Bürger:innen politisch stark zu involvieren und als demokratische Bürger:innen zu formen. Er kann dadurch als ein Korrektiv für demokratische Defizite dienen. Dies gelingt ihm dadurch, dass der Staat ein klares Ziel des Guten verfolgt: Eine Vorstellung der Selbstverwaltung als Nicht-Dominanz. Dies ist nicht per se institutionell gemeint, sondern geht in alle Bereiche des Lebens als personales Demokra-

---

42 Sandel 2023: 23.

43 Pettit 1997: 8.

44 Sandel 1995: 55–56.

tieverständnis über – und somit sind auch andere Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens diesem Ideal untergestellt. Das gilt vornehmlich auch für Unternehmen.

Viele der republikanischen Theorien sind Theorien der Vergangenheit und damit schwierig auf die aktuellen Strukturen anzuwenden – von den norditalienischen Staaten der Renaissance zum englischen Commonwealth oder einiger der Gründungsväter der USA.<sup>45</sup> Philip Pettit hat in seiner Version des Republikanismus versucht, diesen für die Gegenwart neu auszulegen und hat verschiedene republikanische Ziele formuliert, darunter auch ökonomische:

»Der republikanische Staat sollte sich in dem Maße mit Belangen des ökonomischen Wohlstands beschäftigen, indem dadurch die Chancen willkürlicher Herrschaftspositionen verringert werden – stattdessen mehr Menschen unter den Genuss der Nicht-Dominanz gelangen – oder die Reichweite oder Verfügbarkeit von undominierten Entscheidungen verbessert wird: Das heißt, dass der Anteil der Nicht-Dominanz in der Gesellschaft erhöht wird.«<sup>46</sup>

Als Beispiele hierfür nennt Pettit eine ausgedehnte Arbeitsmarktpolitik und eine stabile Finanzpolitik, die gemeinsam Umstände reduzierten, in denen Menschen Beziehungen der Vorherrschaft unterworfen sind.<sup>47</sup> Des Weiteren setzt er sich für eine ausgedehnte Infrastruktur für Industrie und Handel, Unterstützung der Produktivität am Arbeitsplatz, Marktwachstum und internationalen Handel ein.<sup>48</sup>

So weit so gut – fällt das alles doch in den Bereich klassischer Wirtschaftspolitik, die lediglich vor einem anderen Hintergrund durchgeführt wird: dem Ideal der Nicht-Dominanz. Etwas andere Töne schlägt Pettit an, als er nicht mehr von klassischer Wirtschaftspolitik spricht, sondern von konkreten Fällen, die rechtspolitisch die Wirtschaft als Nicht-Dominanz prägen.<sup>49</sup> Dabei schaut er kritisch auf die vertragstheoretische Tradition, die vielleicht wirtschaftliche Vorteile bringe, aber nicht unbedingt zu einem Vorteil für die Nicht-Dominanz führe.<sup>50</sup> Durch die Vertragstheorie können letztendlich Verträge gerechtfertigt werden, die eine Herrschaft beinhalten; wie wir sahen: eine rote Linie für den Republikanismus.<sup>51</sup>

Diese Beispiele sind noch recht unspektakulär. Deshalb erlaube ich mir einige weitere Schlüsse aus der Tradition des Republikanismus zu ziehen, die meines Erachtens mit den Ideen einhergehen. Nach dieser Tradition sind nicht erst die konkreten Extremformen von Macht ein Problem, sondern jede Form, die bereits eine Möglichkeit von Dominanz beschreibt. Damit sind es nicht erst die Großbanken, die ihm Rahmen der Finanzkrise 2008 *too big to fail* waren, sondern jede Form, durch die sich Menschen in

45 Pettit 1997: 129. Siehe auch Ryan 2013: 531 (»[T]he American founders were truly his [Montesquieu's; RW] followers«).

46 Pettit 1997: 163.

47 Pettit 1997: 163.

48 Pettit 1997: 163.

49 Pettit 1997: 164.

50 Pettit 1997: 164.

51 Pettit 1997: 164.

willkürliche, nicht selbstverwaltete Abhängigkeitsverhältnisse begeben. Somit sind bereits kleine Formen der Macht und Dominanz problematisch. In der Konsequenz wirft es grundlegende Strukturen unseres Miteinanders über den Haufen. Besonders deutlich wird dies im Bereich der Wirtschaft. Strukturen von Geld, Reichtum, Arbeitsverhältnissen und Vermögen müssen dadurch grundlegend hinterfragt werden. Die republikanische Kritik ist keine kosmetisch umzusetzende. Sie geht viel eher an die Wurzeln lange etablierter, selbstverständlicher Strukturen der aktuellen Gesellschaftsform: Sie greift beispielsweise die Erwerbsarbeit an – sie sei zwar freiwillig übernommene, aber nicht wirklich freie Arbeit:

»[Louis D.] Brandeis behielt die republikanische Überzeugung bei, wonach freie Arbeit nicht das gleiche ist wie freiwillig übernommene Lohnarbeit, sondern eine Tätigkeit, die unter Bedingungen ausgeübt wird, die der Entwicklung der zur Selbstregierung erforderlichen Charaktereigenschaften dienlich sind.«<sup>52</sup>

Somit müssen die Bedingungen zur Selbstregierung gewährleistet sein, damit wahrhaft freie Arbeit möglich ist. Mehr noch: Die Arbeit muss der Selbstverwaltung der Bürger:innen dienen. Volkswirtschaftlich kann das bedeuten, dass die Möglichkeiten zur Partizipation und zur Selbstverwaltung nicht abhängig von individuellen finanziellen Ressourcen sind. Institutionell sind diese auch derzeit nicht finanziellen Ressourcen abhängig. Im republikanischen Sinne aber ist die Freiheit eingeschränkt, da durch Machtgefälle in Abhängigkeitsverhältnissen (zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Mieter und Vermieter, Sozialhilfeempfänger und Sozialhilfe) eine Vorherrschaft entsteht. Man kann argumentieren, dass durch diese Abhängigkeitsverhältnisse ein Ungleichgewicht der Partizipationsmöglichkeiten besteht. Das bedeutet nicht gleich, dass alle Unterschiede von Gehalt und Vermögen erodiert werden müssen – auch wenn es nicht prinzipiell ausgeschlossen ist – aber zumindest dürfen diese nicht dergestalt sein, dass sie Ungleichheiten in Bezug auf die Selbstverwaltung zulassen.

Selbstverwaltung als Nicht-Dominanz heißt vor allem, dass es wirtschaftlich nach unten eine Grenze geben muss, die nicht lediglich ein Überleben ermöglicht, sondern die Möglichkeit bietet, am öffentlichen Leben uneingeschränkt teilzunehmen und ein Leben in Würde und Selbstachtung zu führen. Damit muss aus republikanischer Sicht das keynesianische Mantra, dass der Sinn allen Wirtschaftens der Konsum sei, überwunden werden.<sup>53</sup> Das Mantra hat zwar etwas Wahres an sich: Der Sinn allen Wirtschaftens ist der Konsum. Republikanisch argumentiert könnte man aber sagen: Der Sinn allen Wirtschaftens ist so lange der Konsum, bis man genug hat, um ein Leben in Würde und Selbstachtung zu führen und an der individuellen und kollektiven Selbstverwaltung teilzunehmen. Ab dann können weitere Sinne des Wirtschaftens genannt werden, zum Beispiel die demokratische Selbstverwaltung als Nicht-Dominanz.

52 Sandel 1995: 68.

Louis D. Brandeis war ein US-amerikanischer Richter des Obersten Gerichtshofs, der heute vor allem als erster jüdischer Richter des Obersten Gerichtshofs und als Namensvetter der Brandeis University bekannt ist. Siehe hierzu Brandeis University 2025.

53 Sandel 2023: 252.

Das kann aber auch bedeuten, dass es eine wirtschaftliche Grenze nach oben gibt: Im republikanischen Sinne ist nicht erst die die Einmischung von Elon Musk in den US-amerikanischen Wahlkampf ein Problem, sondern bereits die Möglichkeit der Machtausübung auf den Wahlkampf. Während der Liberalismus diesen Unterschied zunächst zulässt, aber das Ausnutzen dieser Position ablehnt, ist im Falle des Republikanismus der Unterschied in den Möglichkeiten der politischen Macht bereits ein Problem. Es bedeutet aber auch, dass kleinere Machtverhältnisse im Wirtschaftlichen und in Unternehmen hinterfragt werden müssen, beispielsweise das Verhältnis von Angestellten und Vorgesetzten: »Es könnte – und sollte! – in seiner ganzen Befremdlichkeit ins Auge stechen, dass in Unternehmen, anders als im Rechtswesen, die Rollen des »Gesetzgebers«, des »Anklägers« und des »Richters« von ein und derselben Person ausgeübt werden – vom Vorgesetzten.«<sup>54</sup> Hier verlangt der Republikanismus nicht lediglich eine direktere Bestimmungsmöglichkeit, sondern ein ausgeprägteres demokratisches Ethos.

## Literaturverzeichnis

- Brandeis University (2025): Our Story. <https://www.brandeis.edu/about/history.html>.  
Zuletzt aufgerufen am 11.04.2025.
- Bundeskartellamt (2024): Missbrauchsaufsicht. [https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/Missbrauchsaufsicht/missbrauchsaufsicht\\_node.html](https://www.bundeskartellamt.de/DE/Aufgaben/Missbrauchsaufsicht/missbrauchsaufsicht_node.html). Zuletzt aufgerufen am 30.01.2025.
- CSL Behring (2023): Gentherapie für Hämophilie B verfügbar. HEMGENIX® für Patienten mit schwerer und mittelschwerer Hämophilie B ab sofort in Deutschland verfügbar. <https://www.cslbehring.de/news/2023/launch-gentherapie-hemophilie-b>. Zuletzt aufgerufen am 28.01.2025.
- Dotson, Kristie (2012): A cautionary tale: On limiting epistemic oppression, *Frontiers: A Journal of Women Studies*, 33, 1, S. 24–47.
- Frank, Robert H. (2008): *Microeconomics and Behavior*, McGraw-Hill.
- Fricker, Miranda (2007): *Epistemic Injustice. Power and the Ethics of Knowing*, Oxford University Press.
- Herzog, Lisa (2016): Was bedeutet es, »Märkte einzubetten«? Eine Taxonomie, *Zeitschrift für Praktische Philosophie*, 3, 1, S. 13–52.
- Imbusch, Peter (Hg.) (2012): *Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen*, Springer.
- Neuhäuser, Christian (2018): *Reichtum als moralisches Problem* Suhrkamp.
- Ortmann, Günther (2019): Brauchen Organisationen Gewaltenteilung? *Versus. Magazin für kritische Organisationspraxis*. <https://versus-online-magazine.com/de/artikel/gewaltenteilung/>. Zuletzt aufgerufen am 22.05.2024
- Pettit, Philip (1997): *Republicanism. A Theory of Freedom and Government*, Oxford University Press.

- Public Eye (2025): Patente und Zugang zu Medikamenten. <https://www.publiceye.ch/de/themen/pharmaindustrie/patente-und-der-zugang-zu-medikamenten>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Risse, Johanna/Krzemien, Merlin/Schnalke, Jan/Heinemann, Thomas (2024): Towards ethical drug pricing: The European Orphan Therapies Fund, *Gene Therapy*, 31, S. 353–357.
- Ryan, Alan (2013): *On Politics*, Penguin Books.
- Sandel, Michael J. (2023): Das Unbehagen in der Demokratie. Was die ungezügelten Märkte aus unserer Gesellschaft gemacht haben, S. Fisher Verlag.
- Sandel, Michael J. (1998): *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press.
- Sandel, Michael J. (1995): *Liberalismus oder Republikanismus. Von der Notwendigkeit der Bürgertugend*, Passagen Verlag.
- Satz, Debra (2012): *Why Some Things Should Not Be For Sale. The Moral Limits of Markets*, Oxford University Press.
- Schweidler, Walter (2014): *Der gute Staat. Politische Ethik von Platon bis zur Gegenwart*, Springer VS.
- Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (2025): Seltene Erkrankungen – Orphan Diseases. »Den Seltenen eine Stimme geben«. <https://www.uksh.de/innere1-kiel/Klinikschnittpunkte/Hepatology/Seltene+Erkrankungen.html>. Zuletzt aufgerufen am 28.01.2025.



# Wenn die Seele streikt

## Gedanken zu Weltschmerz und politischen Depressionen, Klassensolidarität und Leidenschaft in der neuen Arbeiterbewegung

---

Georg Blokus

### 1. Einleitung

Die Geschichte der Arbeiterbewegung, der Gewerkschaften und der Solidarität ist eine Geschichte des Leidens, des Sorgens und des Kämpfens um Würde und Rechte, um Respekt und Anerkennung, nicht zuletzt um Gerechtigkeit – für nicht wenige zu allen Zeiten an vielen Orten dieser Welt auch eine Frage von Leben und Tod. Spätestens seit den 1970er- und 1980er-Jahren haben sich jedoch mit dem Siegeszug eines neoliberalen Kapitalismus mit *unmenschlichem* Antlitz die Gründe für das Leiden von Arbeiter:innen und das Sprechen der Gesellschaft über diese Leiden grundlegend verändert.<sup>1</sup>

Dieser Beitrag versucht deshalb, die Nöte und Leiden moderner Arbeiter:innen als Subjekte mit ihren ambivalenten und durchaus auch paradoxen Bindungs- und Begehrensmustern im Verhältnis zu sich selbst, Anderen und der Welt ernst zu nehmen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass individuelles und kollektives Handeln für menschenwürdige Arbeit und gegen soziale Ungerechtigkeiten in komplexe politische Subjektivierungsprozesse der Entindividualisierung, Unterwerfung und Ermächtigung eingebettet ist.<sup>2</sup> Deshalb wird zunächst einführend die Frage beleuchtet, welche psychopolitischen Mechanismen, Dynamiken und Strukturen über die letzten Jahrzehnte hinweg maßgeblich dazu beigetragen haben, dass sich Ohnmacht, Apathie und Resignation so stark in Gesellschaft, Betrieben und sozialen Bewegungen haben ausbreiten können.

#### 1.1 Eine psychopolitische Geschichte der Niederschlagung der Arbeiterklasse

Woran es gelegen hat? Auch wenn Menschen sich weiterhin die Berechtigung für ihre Existenz durch Arbeit verdienen mussten, war, um Macht und Kontrolle über sie auszu-

---

1 Cubela 2023.

2 Osterkamp 2003.

üben, die penible Disziplinierung ihrer Körper durch den Fabrikbesitzer und das Fließband weitgehend überflüssig geworden. Es hatte sicher nicht nur daran gelegen, dass in den großen Industrienationen unzählige Fabriken geschlossen und die traditionellen Industriearbeiter:innen in Massen entlassen worden waren.<sup>3</sup> Jene symbolträchtigen ›Arbeiter‹, die in den kommenden Jahrzehnten in ihrer Vorherrschaft von den neuen Wissens- und Gefühlsarbeiter:innen des wachsenden Dienstleistungssektors in Büros und Geschäften abgelöst wurden. Ebenso wenig war dieser Wandel allein darin begründet gewesen, dass sich in den 1960er-Jahren eine kulturelle Revolution abgespielt hatte, die sich die Befreiung des Individuums, der Sexualität und der Lust von den Fesseln religiöser, staatlicher und väterlicher Autorität auf die Fahnen geschrieben hatte. So verwunderte es daher nur wenige, dass diese Ereignisse eine Generation hervorgebracht haben, die später auch am Arbeitsplatz für Pflicht und Gehorsam unempfänglich war und mehr und mehr auch in der Arbeit Autonomie und Bedürfnisbefriedigung, Kreativität und Selbstverwirklichung suchte.<sup>4</sup>

In dieser neuen sozialen und kulturellen Situation vollzog sich jedoch gleichzeitig eine ökonomische und politische Konterrevolution, wie sie sich zuvor während der Hörsaalbesetzungen, vor den Fabrikatoren und auf den Straßenbarrikaden nur wenige hatten vorstellen können. Dies war der große Moment jener neoliberalen Doktrin, die sich in den letzten fünfzig Jahren in unserem gesellschaftlichen Leben ausgebreitet hat: Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen, Verlust sozialer Absicherung, Zunahme globaler Konkurrenz, Flexibilisierung von Beschäftigung, massiver Rückgang gewerkschaftlicher Organisierung und grausame sparpolitische Diktate.<sup>5</sup>

Die Zeit der ›Wirtschaftswunderjahre‹ in Deutschland, der großen Erfolge der Gewerkschaften, der kontinuierlich steigenden Löhne, sinkenden Arbeitszeiten und fast schon selbstverständlichen Tarifverträge, der Betriebsräte und Gewerkschaftsmitgliedschaften war vorbei.<sup>6</sup> Entsprechend lag es nicht fern, auch offiziell alle als *Einzelkämpfer:innen* zur *Verantwortung für sich selbst* aufzurufen. So war es die berühmt-berüchtigte britische Premierministerin Margaret Thatcher, die 1987, zweieinhalb Jahre nach der endgültigen Niederschlagung des großen Bergarbeiterstreiks, in einem Interview sogar postulierte, dass es so etwas wie ›Gesellschaft‹ gar nicht gäbe und die Menschen zunächst einmal für sich selbst sorgen müssten.<sup>7</sup>

Es hatte die Stunde des ›homo psychologicus‹ und der neoliberalen Psychopolitik geschlagen. Der Staat steuerte von da an – wie Thatcher in einem anderen Interview bemerkte – mit den Methoden der Ökonomie »die Herzen und die Seelen« seiner Bürger:innen. Wenn man nun also nicht mehr auf den Sozialstaat und die Wohlfahrtspolitik zählen konnte, weil alle anderen sowieso nur auf ihren eigenen Nutzen aus seien, und so auch die Partei und die Gewerkschaft in naher Zukunft nicht mehr zu alter Stärke finden würden, blieb einem nicht viel übrig. Entweder war man passiv der drohenden Arbeitslosigkeit und der zunehmenden Konkurrenz um Arbeitsplätze ausgeliefert oder

3 Nachtwey 2016.

4 Boltanski/Chiapello 2003.

5 Piketty 2020.

6 Dörre et al. 2017.

7 Keay/Thatcher 1987.

man entschied sich, *aktiv* die Herausforderung anzunehmen und *alleine* für sich selbst und seine Familie zu sorgen.

Diese *Responsibilisierung* der Individuen<sup>8</sup> hat konsequenterweise unser Verständnis von uns selbst und von Anderen, von der Welt und vom Menschen, von Wirtschaft und Arbeit, aber auch von Demokratie, Gewerkschaft und Selbstorganisation auf den Kopf gestellt. Der Philosoph Byung-Chul Han bringt dies wie folgt auf den Punkt: »Wer in der neoliberalen Leistungsgesellschaft scheitert, macht sich selbst dafür verantwortlich und schämt sich, statt die Gesellschaft oder das System in Frage zu stellen«<sup>9</sup>.

Die fortschreitende Individualisierung und die damit einhergehenden psychopolitischen Eingriffe in das »Psychogramm des Unbewussten«<sup>10</sup> haben uns also weniger befreit, als sich viele Optimist:innen erhofft hatten. Es war nicht nur so, dass Verantwortung für sich selbst bedeutete, dass jede und jeder Einzelne *kreativ* die Antworten auf *existenzielle* Fragen des persönlichen, familiären und gesellschaftlichen Überlebens selbst geben durfte.<sup>11</sup> Man konnte sich dabei vor allem nicht mehr des Schutzes und der Unterstützung durch die Solidargemeinschaft gewiss sein und musste *alles* geben, um nicht gänzlich der Willkürherrschaft der Unternehmer und Investoren ausgeliefert zu sein.<sup>12</sup> Die extreme Responsibilisierung hatte uns ideologisch und materiell in eine Welt gezwungen, in der Solidarität und Mitbestimmung bekämpft werden, Streiks verboten werden und Misstrauen, Isolation und Minderwertigkeitsgefühle sich mithilfe von Werbung, Kommerz und psychopolitischer Propaganda dramatisch ausbreiten konnten.<sup>13</sup>

Wir waren in einer Arbeitswelt angekommen, in der die *Rationalisierung* von Emotionen sich im Vergleich zur Disziplinierung der Körper als effizienter und produktiver herausgestellt hatte. In einer Arbeitswelt, in der die Ausbeutung durch freiwillige Unterwerfung und Selbstkontrolle *verinnerlicht* wurde. In einer Arbeitswelt, in der jeder ein *unternehmerisches Selbst*<sup>14</sup> sein durfte – befreit vom verstaubten Klassenkampf, den emanzipatorischen Versprechen der Revolution, den Traditionen und Ritualen der Arbeiterkultur, den Verpflichtungen unter alten Genoss:innen und den überholten materiellen, sozialen und kulturellen Solidaritätsstrukturen der Vergangenheit. Autonome, flexible und prekäre Beschäftigung und alle Maßnahmen zum Management unserer intrinsischen Motivation und positiver Emotionen inklusive.<sup>15</sup> Verloren in einer Welt voller Arbeit, in der jeder eines Tages als das authentische *erschöpfte Selbst*<sup>16</sup> zusammenbrechen konnte, das man war, sobald man – selbstverständlich selbstverschuldet – nicht mehr fähig oder bereit ist, volle Motivation, Initiative und Leistung zu erbringen, um die notwendige *innere Arbeit* am persönlichen »Humankapital« zu leisten und für den unternehmerischen Profit die politische Souveränität, die emotionale Stabilität und die Kontrolle über das eigene Leben zu opfern.

8 Ehrenberg 2004.

9 Han 2014: 9.

10 Han 2014: 20.

11 Boltanski/Chiapello 2003.

12 Sennett 2005.

13 Berardi 2007.

14 Bröckling 2007.

15 Rau 2010.

16 Ehrenberg 2004.

## 1.2 Der Aufstieg einer neuen Arbeiterbewegung als Anfang einer anderen Geschichte

Es scheint jedoch – zumindest in Europa und einigen anderen Ländern des sogenannten Westens – so, als seien die Tage dieser guten alten Welt des ›Klassenkompromisses‹ gezählt. Dieser Welt, in der nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion unablässig die ideologisch pervertierte Geschichte von der vermeintlich postideologischen ›klassenlosen Gesellschaft‹ erzählt wurde, in der sich alle – wenn sie nur wollten – zur ›Mitte‹ zählen durften.<sup>17</sup> An den Universitäten und in den Medien, in den Schulen und in den Theatern wurde sie so lange erzählt, bis sie fast alle noch geglaubt hätten. Das Ende dieser Welt ist nahe, in der alle im *Kampf mit sich selbst* waren und sich kaum einer noch einen Reim auf die realexistierenden Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten machen konnte. Wo Milliardäre wie Warren Buffett Börsennachrichten-Korrespondent:innen daran erinnern mussten, dass es so etwas wie den ›Klassenkrieg‹<sup>18</sup> tatsächlich gibt und es die Reichen sind, die ihn führen ... und gewinnen.

Spätestens seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie bricht diese Welt materiell und ideologisch in sich zusammen, weil nicht mehr angezweifelt oder geleugnet werden kann, dass das ›Leid der Welt‹ auf den Schultern der Arbeiter:innen und überproportional häufig jungen, weiblichen und migrantischen Beschäftigten liegt, die ›den Laden am Laufen halten‹. Wobei sie es ebenfalls sind, die sich angesichts eines *Klassenkampfes von oben* trotz der Erniedrigungen und Entbehrungen nicht mehr die Lebensmittel, die Mieten und ihre mehr oder weniger bescheidenen Träume leisten können.<sup>19</sup> Diese Welt, das neoliberale Projekt, nimmt ein Ende und *von unten* kommt langsam, aber sicher ein neues Bewusstsein für die ökonomische, soziale und kulturelle Existenz als Lohnabhängige zum Vorschein. Immer mehr von uns sehen sich nun wieder als *Arbeiter:innen*, denen zumindest keiner mehr das Recht absprechen kann, so sehr es einige Unverbesserliche auch stören mag, über Klassismus, Klasse und die globale Klassengesellschaft zu sprechen.<sup>20</sup> Soweit die guten Nachrichten ...

Aber wir sind nun eben auch nur jene niedergeschlagenen Arbeiter:innen, die nach den Zumutungen und Zerstörungen der letzten fünf Jahrzehnte schmerzlich erfahren müssen, was es heißt, ohne Halt und Hoffnung, auf ein Neues das Fundament einer *neuen* Arbeiterbewegung legen zu müssen. Während die Linke sich noch nicht von den Niederlagen des 20. Jahrhunderts erholt hat und apokalyptische Weltuntergangsszenarien und Faschist:innen wieder Konjunktur haben, beobachten wir dennoch die Anfänge der Entstehung einer neuen Arbeiterbewegung. Einer Arbeiterbewegung, die erlernen muss, in der Arbeiterkultur *andere* Klassengeschichten, in der Arbeiterbildung ein *anderes* Klassenbewusstsein und im Arbeitskampf *andere* Klassensolidaritäten hervorzu bringen. Solange die alte Welt im Sterben liegt und die neue noch nicht geboren werden

17 Mau 2014.

18 »There's class warfare, all right, but it's my class, the rich class, that's making war, and we're winning.«

19 Strobl/Mazohl 2022.

20 Siehe Seeck/Theißl 2020.

kann, herrscht in der Zwischenzeit – um den kommunistischen Theoretiker und Praktiker Antonio Gramsci zu paraphrasieren – weiter die ›Zeit der Monster‹<sup>21</sup>.

Nachdem nun kurz der aktuelle Aufstieg einer neuen Arbeiterbewegung skizziert wurde, soll im Folgenden mithilfe marxistischer Gesellschaftsanalysen und soziologischer Kulturtheorien wie der von Mark Fisher vertiefend herausgearbeitet werden,<sup>22</sup> wie die neoliberale Freiheit über die letzten Jahrzehnte neue, vor allem innere Zwänge und Autoaggressionen hervorgebracht hat, die den »Ausgebeuteten nicht zum Revolutionär, sondern zum Depressiven«<sup>23</sup> machen. Abschließend soll vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen an der Schnittstelle von transformativer Organizing-, Bildungs- und Kulturarbeit und mit Rückgriff auf Erkenntnisse und Befunde aus kritischen Psychologien und Pädagogiken das transformative Potenzial politischer Gefühle für den Aufbau von Klassensolidarität im Sinne widerstandsfähiger affektiver Bindungs- und Begehrensmuster erörtert werden.<sup>24</sup>

## 2. Weltschmerz und politische Depressionen – Verlorene Kämpfe, verborgene Wunden, verdrängte Gefühle

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass es der liberale Politikwissenschaftler Francis Fukuyama in seinem weltberühmten Essay »The End of History?«<sup>25</sup> höchstpersönlich war, der vorausahnte, dass nach dem endgültigen Sieg des liberal-demokratischen Kapitalismus über den sowjetischen Realsozialismus eine »sehr traurige Zeit« kommen würde. Er war es aber auch, der ankündigte, dass auch unsere »langweilige«<sup>26</sup> »friedliche Koexistenz« jenseits ideologischer Kämpfe eines Tages ein Ende haben und die Geschichte von Neuem anfangen könnte. Heute sehen wir in den USA nun nach der Wiederwahl Donald Trumps eine mindestens autoritaristische Regierung die Macht ergreifen. Wir sehen, wie mächtige Big Tech-Milliardäre noch mehr Öl ins Feuer der globalen Ungerechtigkeit gießen, wie der Widerstand sich gegen Tesla, Amazon und Meta richtet und wie gleichzeitig mehr und mehr Menschen um uns herum ihren Glauben an Humanität und Solidarität auf den ›Scheiterhaufen der Geschichte‹ werfen.

Wenn die Kulturtheoretiker Frederic Jameson und Slavoj Žižek in einem vielzitierten und beiden zugeschriebenen Diktum schreiben, es wäre heute leichter, sich das Ende der Welt vorzustellen als das Ende des Kapitalismus, dann ist dies nicht nur eine *sehr traurige Zeitdiagnose*. In Anlehnung an das Konzept des »kapitalistischen Realismus« von Mark Fisher bilden das Phänomen des Weltschmerzes und die neoliberale Erzählung von der vermeintlichen Alternativlosigkeit den Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen

21 Im Original wird das Zitat aus den *Gefängnisheften* wie folgt übersetzt: »Die Krise besteht gerade darin, dass das Alte stirbt und das Neue nicht geboren werden kann: In diesem Interregnum treten die vielfältigsten morbiden Erscheinungen auf« (Gramsci 1991: § 34). Siehe auch Urban 2021.

22 Fisher 2013.

23 Han 2014: 9.

24 Osterkamp 1999.

25 Fukuyama 1989: 17.

26 Fukuyama 1989: 18.

zu *gesellschaftstherapeutischen* Mitteln, solidarischen Bewältigungsstrategien und kollektiven Handlungsansätzen gegen die psychopolitische Krise unserer Zeit.

Kapitalistischer Realismus meint dabei allgemein »das weitverbreitete Gefühl, dass der Kapitalismus nicht nur das einzig gültige politische und ökonomische System darstellt, sondern dass es mittlerweile fast unmöglich geworden ist, sich eine kohärente Alternative dazu überhaupt vorzustellen«<sup>27</sup>. Deshalb gelte es jegliche weltfremden und realitätsfernen politischen *Sentimentalitäten* ad acta zu legen, das heißt sich zu *desensibilisieren* und die ›Illusion der Kontrollierbarkeit‹ aufzugeben, und sich in ›radikaler Akzeptanz‹ gegenüber der grausamen Natur des egoistischen Menschen zu üben. Wir können also an dieser Stelle die Einsicht festhalten, dass der neoliberale Kapitalismus sich nicht ohne die Etablierung eines neuen Menschenbildes begründen konnte, welches das Leid der Welt historisch *entpolitisiert* und individuell *naturalisiert* hat, was uns wiederum in unserem ›kollektiven Unbewussten‹ im Sinne einer sich selbsterfüllenden Prophezeiung als reale Tatsache erscheint.

## 2.1 Am Kipppunkt der politischen Ohnmacht

Wenn die Weltwirtschaftskrise, die am 24. Oktober 1929 mit dem ›Schwarzen Donnerstag‹ begann und das Leben der Menschen in den 1930er-Jahren während des Aufstiegs des Faschismus dominierte, als ›Große Depression‹ bezeichnet wird, sollte jedoch spätestens dann der Zusammenhang von Ökonomie, Politik und Leid offensichtlich geworden sein. Wenn es heute leichter ist, sich das Ende der Welt als das Ende des Kapitalismus vorzustellen, dann sollten wir darin also nicht nur eine abstrakte Analyse des Zeitgeistes im neoliberalen Kapitalismus erkennen. Vielmehr muss der Weltschmerz in Bezug zu den grassierenden Depressionen gesetzt und beide als sich spiegelnde Gesellschafts- und Individualdiagnosen in Zeiten politischer Enttäuschung, Verzweiflung und Ohnmacht verstanden werden.

Das heißt, dass der kapitalistische Realismus (1) *Weltschmerz* hervorbringt, der unsere Gesellschaften politisch-ökonomisch in einem *chronischen* Zustand der lähmenden Alternativlosigkeit hält und uns darin keine Auswege lässt. Es bedeutet aber auch, dass die (2) zahlreichen individuellen, *klinisch* diagnostizierten depressiven Leiden vor dem Hintergrund der kapitalistisch-realistischen Ideologie und der materiellen Lebensrealitäten, welche diese zur Folge haben, als *politische Depressionen* und Leiden an der Gesellschaft verstanden und politisch-ökonomisch behandelt werden müssten. Schließlich wäre es heute – um das Diktum von Jameson und Žižek zu spiegeln – für allzu viele leichter, sich das Ende ihrer sozialen Existenz (das heißt Armut, Gewalt, Suizid) vorzustellen als das Ende der persönlichen Hoffnungslosigkeit (das heißt Mindestlohn, Opferschutz, Psychotherapieplatz).

Auch wenn seit Mark Fishers Freitod zu Beginn des Jahres 2017 einige das Ende des kapitalistischen Realismus kommen sehen, gibt es angesichts der neueren politischen Entwicklungen leider noch mehr Gründe, dem weitverbreiteten und überdauernden Gefühl der politischen Ohnmacht unsere Aufmerksamkeit zu widmen.<sup>28</sup> Klima und Kriege,

27 Fisher 2013: 8.

28 Hawel/Kalmring 2024.

politische Katastrophen und alltägliche Krisen konfrontieren uns aufgrund ihrer Dringlichkeit verstärkt mit unserem Weltschmerz und der damit einhergehenden Handlungsunfähigkeit. Obwohl wir uns zwar wieder *grausamere* (autokratische und faschistische) politisch-ökonomische Systeme vorstellen können, mangelt es uns weiter nicht nur am Mut, radikale Alternativen für eine bessere Zukunft zu erkämpfen. Viel akuter spürbar ist zurzeit aber der fehlende Glaube an unsere Fähigkeit, uns auch nur vor dem Sturz in den Abgrund endgültig vergangen geglaubter Zeiten retten zu können.

Politisch *agitierte* Unruhe und Verzweiflung machen sich breit. Jene Gefühle, die dann aufkommen, wenn Menschen den Verlust der Kontrolle über ihre Lebensgrundlagen und über den Wert ihrer Existenz realisieren. Aber warum? In den noch verbliebenen liberalen Demokratien fühlen wir uns zum Beispiel aufgrund der institutionellen Defizite, Dysfunktionen und neuesten Degenerationen machtlos gegenüber den vielfältigen politischen Krisen der Gegenwart und den zukünftigen Konsequenzen etwaigen Nicht-Handelns.<sup>29</sup> Dies geht damit einher, dass viele sich darüber bewusst werden, wie liberaldemokratische Institutionen und Prozesse sowie ihre Entscheidungsträger:innen aufgrund ihrer Beeinflussung durch Kapitalinteressen und ihrer Unterordnung unter Profitlogiken unsere Lage nicht nur *nicht* verbessern, sondern sogar noch weiter verschlechtern.

So verwundert es nicht, dass vielen trotz der Dringlichkeit der globalen Klimakrise, dramatisch gestiegener Lebenshaltungskosten und täglicher Kriegsberichte die Hoffnung auf entschlossenes politisches Handeln und eine bessere Zukunft, in der »wir füreinander sorgen könnten, wie wir es gerne würden«<sup>30</sup>, vergebens erscheint. Fisher hat diese politische Gefühlslage wie folgt zusammengefasst: »Es gibt keinen exakten Augenblick des Desasters, die Welt endet nicht mit einem Knall, sondern döst vor sich hin, franst aus, und fällt Stück für Stück auseinander. [...] Es ist sinnlos geworden zu handeln, nur unsinnige Hoffnung ergibt noch Sinn«<sup>31</sup>.

Es überrascht auch kaum, dass sogar Aktivist:innen, die versuchen, dieses System und seine Fehler zu verändern, ausbrennen, aufgeben oder aussteigen. Dass viele Bürger:innen sich frustriert dazu entscheiden, ihr Wahlrecht nicht wahrzunehmen und sich am politischen *Geschäft* nicht zu beteiligen. Und dass ein anderer, inzwischen bedrohlicher Anteil der Bevölkerungen weltweit aus internalisierter Selbst- und Fremdverachtung sowie Ressentiment gegenüber Parteien, Medien, Umfrageinstituten, Expert:innen und Politiker:innen, die zu lange ihre Erfahrungen, Bedürfnisse und Fähigkeiten verächtlich gemacht haben, gegen seine eigenen Interessen und die Rechte von sogenannten Minderheiten wählt.<sup>32</sup> Wir werden zu Zeitzeug:innen, die *live* miterleben können, wie rechte Populist:innen und Faschist:innen »die Massen« mit der Illusion verführen, dass sie durch die Zerstörung des Status Quo ihre Schuld- und Schamgefühle ablegen und ihren Stolz zurückgewinnen könnten, und ihre Stimmen endlich wieder einen Unterschied machen würden.

29 Žižek 2017.

30 Zechner 2021.

31 2013: 9.

32 Žižek 2017.

Obwohl sie damit bei großen Bevölkerungsteilen das zwar widersprüchliche, aber durchaus reale politische Begehren nach Befreiung ansprechen, bestätigen die Neuen Rechten mit dieser Instrumentalisierung gesellschaftlicher Missstände und der Nutzung von Mitteln der ›psychologischen Kriegsführung‹<sup>33</sup> und gewaltsamen Einschüchterung interessanterweise vor allem jene These, die Marxist:innen, radikale Linke und Progressive in unterschiedlicher Rhetorik schon lange postuliert haben: Die extreme soziale und ökonomische Ungleichheit wäre nicht ohne die absurde politische Ungleichheit zugunsten von Milliardären, Konzernen und ihrer Lobbyorganisationen möglich.<sup>34</sup>

Aktuell müssen wir aber vorerst mit der extremen Verschärfung der Verhältnisse und der zunehmenden Auflösung von Bindungen des Mitgefühls leben, wenn soziale Sicherheit privatisiert, öffentliche Gelder im Sinne eines Klassenkampfes von oben an Milliardäre umverteilt und die politischen Machtapparate autoritär umgebaut werden. Wer könnte in diesem überreizten und feindseligen politischen Klima noch von sich behaupten, nicht zumindest etwas *Weltschmerz* zu empfinden?

## 2.2 Wider die Medikalisierung der chronischen Hoffnungslosigkeit

Seitdem Depressionen zur ›Volkskrankheit‹ erklärt worden und die Krankheitsstatistiken spätestens während der Corona-Pandemie nochmal dramatisch angestiegen sind,<sup>35</sup> verwundert es umso mehr, dass die massenhaften ›Einzelfälle‹ vor dem Hintergrund des kapitalistisch-realistischen Zeitgeistes und der heutigen materiellen Lebensrealitäten nur selten *politisch* gedeutet und noch seltener als solche *kollektiv* behandelt werden.<sup>36</sup> Häufig in Arzt- und Psychotherapiepraxen thematisierte, aber meist apolitisch gedeutete Symptome der gegenwärtigen psychopolitischen Krise betreffen erstens *affektive Störungen*, die mit der desorganisierenden Entfremdung und Erschöpfung in einer kapitalistischen Arbeitswelt und der »Privatisierung von Stress«<sup>37</sup> zusammenhängen.<sup>38</sup> Zweitens sollten auch die *psychosomatischen Langzeitfolgen* sozialer Gewalt und der damit einhergehenden demobilisierenden Erniedrigungen und Kränkungen genauer in den Blick genommen werden: Rassismus und Sexismus, niedrige Löhne und Schulden, Wohnungsmangel und hohe Lebenshaltungskosten, schlechte Gesundheitsversorgung und ungenügende Kinderbetreuung, soziale Isolation und Vereinsamung und vieles mehr.<sup>39</sup>

---

33 Steve Bannon, der rechte Medienstrategie, Trump-Verbündete und Host des Podcasts »War Room«, hat in zahlreichen Interviews offen seine Befürwortung von psychologischen Taktiken der Reizüberflutung wie »flooding the zone with shit« kundgetan. Dabei gehe es nicht um die politische Persuasion der Bevölkerung durch entschlossene Taten, sondern vielmehr die politische Desorientierung von politischen Gegner:innen in Medien, der Demokratischen Partei, sozialen Bewegungen, Gewerkschaften etc.

34 Piketty 2020.

35 WHO 2022.

36 The Institute for Precarious Consciousness 2014.

37 Fisher 2020: 371.

38 Han 2010.

39 Frazer-Carroll 2023. Rosa 2023.

Drittens sind die alltäglichen demoralisierenden *psychosozialen Krisen*, die durch beängstigende Kriege, Katastrophen und Krisennachrichten ausgelöst werden, zu erwähnen.

All diese Formen politischer Depression stellen jedoch nicht nur einen individuellen psychischen Stress- oder Leidensfaktor dar. Sie gehen in vielen Fällen sogar mit als chronisch diagnostizierten Beschwerden einher. Jedoch erfüllen sie darin auch eine systemstabilisierende Funktion, indem sie in eine zynische Kultur des Fatalismus und Nihilismus eingebettet sind, die kollektiven Widerstand, solidarisches Handeln und eine tatsächlich lebensverbessernde Politik in vielen Fällen nahezu unmöglich erscheinen lässt.<sup>40</sup> Die politisch gewollte Vereinzelung gepaart mit dem ideologischen Aufruf zu Investitionen in Selbstfürsorge und Selbstoptimierung mithilfe von Therapeuten und Coaches, führt im »emotionalen Kapitalismus«<sup>41</sup> dazu, dass viele Menschen heute nämlich nicht nur an ihren Körpern und Seelen leiden. Vielmehr haben wir es mit Erscheinungen einer komplexen psychopolitischen Störung zu tun, die nicht als solche benannt werden kann.

Denn Depressive erscheinen in Symptombeschreibungen, Erklärungsmodellen und Behandlungsansätzen meist entweder als quasi *unheilbar Kranke*, die der möglicherweise lebenslangen Einnahme von Antidepressiva bedürfen, oder als *gescheiterte Existenzen*, die sich selbst verachten, vereinsamen und das Leben vergeuden. Deshalb liegt der Sozialpsychologe Heiner Keupp richtig, wenn er erst der Psychologie und dann der Psychotherapie eine »Gesellschaftsvergessenheit«<sup>42</sup> attestiert und einige Jahre später fordert, »neben einer psychodiagnostischen auch eine gesellschaftsdiagnostische Einordnung vorzunehmen«<sup>43</sup>.

Besonders offensichtlich wird diese Problematik einerseits, wenn empirische Studien eindeutige Belege dafür liefern, dass in den USA ein immer noch als *zu radikal* debattierter Mindestlohn das Suizidrisiko von Menschen aus der Arbeiterklasse signifikant senken könnte.<sup>44</sup> Andererseits wird bei Auftreten von Aggressionen von sogenannten »Kunden« in Jobcentern oder Patient:innen in ambulanten Psychotherapiepraxen neuerdings vermehrt vom »Verbitterungssyndrom« gesprochen.<sup>45</sup> Dass arme und arbeitslose Menschen, Migrant:innen und andere marginalisierte Gruppen – wenn sie überhaupt einen Therapieplatz finden – in der Psychotherapie mit Klassismus und Rassismus sowie problematischen Deutungen und der Verleugnung ihrer Lebensrealitäten konfrontiert sind, ist mittlerweile ausreichend belegt und kritisiert worden.<sup>46</sup>

40 Institute for Precarious Consciousness 2014.

41 Illouz 2006.

42 Keupp 2005: 142.

43 Keupp 2010: 45.

44 Kaufman et al. 2020.

45 Auf der Webseite der Psychosomatischen Klinik der Berliner Charité werden sogar völlig unironisch diagnostische Kernkriterien der »Posttraumatischen Verbitterungsstörung« (PTVS) aufgelistet, um den Krankheitswert erkennen zu können. Es wird von einer Prävalenz von 2–5 % in der Gesamtbevölkerung ausgegangen (siehe [https://psychosomatik.charite.de/forschung/forschungsgruppe\\_psychosomatische\\_rehabilitation\\_fpr/verbitterung\\_und\\_posttraumatische\\_verbitterungsstoerung\\_pted](https://psychosomatik.charite.de/forschung/forschungsgruppe_psychosomatische_rehabilitation_fpr/verbitterung_und_posttraumatische_verbitterungsstoerung_pted), 15.03.2025).

46 Mukherjee 2021.

Erfreulicherweise hat dagegen in den letzten Jahren zum Beispiel der neuere Trauma-Diskurs trotz einiger problematischer Verallgemeinerungen dazu beigetragen, die ›innere Realität‹ von Betroffenen von psychischen Leiden wieder stärker auf Erfahrungen und Ereignisse in der ›äußeren Realität‹ beziehbar zu machen. Schließlich entstehen Depressionen auch überproportional häufig in Zusammenhang mit Gewalt, Arbeitslosigkeit, Burnout oder notwendig gewordenen Frühberentungen aufgrund psychosomatischer Langzeiterkrankungen.<sup>47</sup> Allgemeine Krankheitsmodelle wie das ›Vulnerabilitäts-Stress-Modell‹ oder das inzwischen populärere ›biopsychosoziale Modell‹ versuchen zwar, den multifaktoriellen Entstehungsbedingungen psychischer Leiden *gerechter* zu werden, bleiben dabei jedoch meistens vereinfachend, schematisch und vor allem *apolitisch* der Individualisierung, Pathologisierung und Naturalisierung gesellschaftlicher Realitäten treu.

Auch wenn die bloße Existenz dieser Modelle häufig gegen die vorangegangenen Überlegungen ins Feld geführt wird, bleiben sie letztlich schuldig, in der wissenschaftlichen und therapeutischen Praxis das Recht der Betroffenen auf eine *umfassende* Erklärung und Behandlung ihrer Leiden zu gewährleisten. Denn dies würde in unserer Welt bedeuten, dass die wortlose Existenz-, Bindungs- und Zukunftsangst der vielen Betroffenen nicht nur in Zusammenhang mit Stressoren und Belastungsfaktoren gebracht würde, sondern eben auch mit den tiefen Störungen des subjektiven Erlebens aufgrund der objektiven Bedingungen im neoliberalen Kapitalismus. Schließlich ist Gesellschaft, verehrte Frau Thatcher, mehr als die Summe ihrer Mitglieder oder Belastungsfaktoren, und Therapie von Leiden würde zuallererst ein freies Sprechen über diese uns zu großen Teilen unbewusst bleibende politisch-ökonomische Realität ermöglichen und die Notwendigkeit kollektiver und solidarischer Veränderungsansätze anerkennen.

Wir sind also trotz allem noch weit davon entfernt, von politischen Depressionen sprechen und Maßnahmen gegen die damit einhergehenden tiefgreifenden Veränderungen der Selbst-, Welt- und Zukunftserfahrung im Kontext des kapitalistischen Realismus und seiner materiellen Lebensrealitäten ergreifen zu können. Die Leiden an Körpern und Seelen finden nur langsam einen politisierten sprachlichen Ausdruck als Erfahrung von Klassenunterdrückung.<sup>48</sup> Denn hinter den klassenunbewussten Beschwerden, den pathologisierenden Diagnosen und der Medikalisierung der chronischen Hoffnungslosigkeit verbirgt sich schließlich ein über Jahrzehnte hinweg tief erschütterter Glaube an Klassensolidarität, eine Veränderbarkeit der Welt und die Vorstellbarkeit einer besseren Zukunft. Letztlich ist es doch eine der größten Stärken und vor allem Schwächen von *geizigen*, neoliberal durchökonomisierten Gesellschaften, dass sie dem Großteil ihrer Mitglieder systematisch die Kollektivierung von Leid versagen, weil niemand in den Verdacht kommen darf, es sich zu lange in der vermeintlichen Sorglosigkeit der ›sozialen Hängematte‹ zu gut gehen zu lassen.

Dabei liegt der entscheidende Aspekt dieser psychopolitischen Betrachtung von depressiven Leiden nicht in der Feststellung, dass *alle* Depressionen gesellschaftlich verursacht wären und *immer* eine individuelle, familiäre oder neurologische, genetische oder

---

47 Eckart 2012.

48 Doell/Koslowski 2020.

hormonelle Dimension auszuschließen wäre.<sup>49</sup> Entscheidender ist vielmehr, dass zu *wenige* Menschen mit Depressionen, Ängsten und Erschöpfungssyndromen *allein* durch eine *symptomatische* Behandlung mit Antidepressiva und Einzelpsychotherapie und/oder Übungen für mehr Selbstfürsorge und Resilienz langfristig wirksame Besserung erfahren, ohne dabei gleichzeitig Risiken, Nebenwirkungen und paradoxen Effekten ausgesetzt zu sein, die das Wohlbefinden und die Lebensqualität stark beeinträchtigen können.<sup>50</sup>

Es darf hingegen davon ausgegangen werden, dass *allzu viele* Depressionen – in ihrer Quantität, Diversität und Komplexität – *ursächlich* nur dann überwunden werden können, wenn sie als kollektives Phänomen verstanden werden, das nach sozialer, ökonomischer und politischer Veränderung verlangt. Dies gilt umso mehr, je stärker die soziale Ungleichheit in einer Gesellschaft ausgeprägt ist, weil dies bedeutet, dass das System für arme und behinderte Menschen, Arbeiter:innen und marginalisierte Menschen nicht funktioniert, da sie eine überproportional hohe gesellschaftliche Last tragen, ohne dafür auch nur annähernd angemessen honoriert und versorgt zu werden.<sup>51</sup> Deshalb ist es nicht nur als kontraindiziert, sondern auch als zynisch anzusehen, wenn diese Menschen lediglich zu besserer Funktionsfähigkeit an die belastenden Anforderungen moderner Arbeitswelten und mehr Anpassungsfähigkeit an den neoliberal durchökonomisierten Lebensalltag *motiviert* werden, oder man ihnen im Zweifel mangelnde Mitwirkung und Therapieresistenz attestiert.<sup>52</sup>

So verwundert es nicht, dass gegen den individualisierenden, auf pathologische Symptome ausgerichteten und naturalisierenden Diskurs um psychische Gesundheit vermehrt auch Stimmen von offizieller Seite laut werden und diese dafür teilweise von Vertreter:innen der biologischen Psychiatrie und der Psychotherapie angefeindet werden. Es war zum Beispiel Dainius Pūras, der ehemalige UN-Sonderberichterstatter für das Recht auf psychische Gesundheit, der dafür plädiert hat, dass psychische Gesundheit vor dem Hintergrund der realexistierenden politisch-ökonomischen Ungleichheiten betrachtet und entsprechend strukturell und kollektiv behandelt werden sollte.<sup>53</sup>

Aus den vorangegangenen Überlegungen ist somit zu schlussfolgern, dass Depressionen *nie alleine* von den *vielen* Einzelnen, sondern vor allem durch die gesellschaftliche und therapeutische Anerkennung materieller Lebensrealitäten und -geschichten, starke soziale Beziehungen und Unterstützungssysteme sowie die Vergesellschaftung von Leiden in entsprechenden demokratischen Institutionen der solidarischen Gemeinschaftsfürsorge bekämpft werden sollten.

---

49 Fisher 2020.

50 Greene 2023.

51 Doell/Koslowksi 2020.

52 Greene 2023.

53 Pūras 2019.

### 3. Der Kampf um politische Gefühle und eine neue Sprache des Leidens

Im Folgenden werden politische Gefühle in ihrem transformativen Potenzial für den Aufbau von Klassensolidarität näher beleuchtet. Dabei werden Bezüge zu emanzipatorischen Konzepten, Methoden und Ansätzen an den Schnittstellen transformativer Organizing-, Bildungs- und Kulturarbeit hergestellt. Diese stellen mal mehr, mal weniger deutlich das Sprechen über politische Gefühle, das klassenbewusstseinsfördernde Erzählen von persönlichen Geschichten und das sich in Beziehung setzende Zuhören in den Mittelpunkt politischer Praxis. Da auch politische Gefühle erkämpft werden müssen, haben Ansätze wie die ›Educação popular‹<sup>54</sup>, ›Consciousness Raising‹ oder ›Public Narrative‹<sup>55</sup> die Betonung der Notwendigkeit affektiver politischer Alphabetisierung für die solidarische Bekämpfung von Leiden und die kollektive Produktion von Leidenschaft gemeinsam. Entsprechend befürworteten ihre Begründer:innen und heutigen Vertreter:innen häufig eine Wende von der akademisierten politischen Agitation hin zu einer popularisierten kollektiven Inspiration.<sup>56</sup>

Wir können zunächst konstatieren: Das Psychische ist politisch. Gefühle wie Wut, Trauer und Angst dürfen allgemein und besonders am Arbeitsplatz nicht als Ausdruck persönlicher Schwäche, individuellen Versagens, familiärer Sozialisation oder einfach hirnhysiologischer Störungen bagatellisiert werden. Leiden, die nicht als soziale Fragen und kollektive Forderungen begriffen werden, die entsprechend auch politischer Antworten und ökonomischer Veränderungen bedürften, werden mithilfe von Ärzt:innen, Therapeut:innen und Coaches nicht selten *paternalistisch* der oder dem Einzelnen angelastet.<sup>57</sup>

Diese Leiden können heute jedoch häufig als konflikthafte Ausdrucksformen und traumatische Erinnerungsspuren verlorener Kämpfe, verborgener Wunden und verdrängter Gefühle der jüngeren und älteren Vergangenheit verstanden werden.<sup>58</sup> Sie vergegenwärtigen uns die Unzulänglichkeiten und Begrenztheiten der Welt, unserer Mitmenschen und unserer selbst und verweisen, wie bereits erwähnt, auf den Mangel an Glaube in unsere Fähigkeit, eine bessere Zukunft erschaffen zu können.<sup>59</sup> Politische Gefühle können aber im Umkehrschluss durch die kollektive Anerkennung und öffentliche Artikulation von Leiden auch zum Stein des Anstoßes für neue affektive Bindungs- und Begehrensmuster und den Aufbau *großzügiger*, selbstorganisierter und institutionalisierter Gemeinschaftsfürsorge werden.<sup>60</sup>

In einem Post mit dem Titel »Abandon hope (summer is coming)« auf seinem Blog *k-punk* hat Mark Fisher am 11. Mai 2015 kurz nach der letzten Parlamentswahl vor dem ›Brexit‹ eine praktische Orientierungshilfe verfasst, um die »populäre Deaktivierung« im

54 Freire 2005; Freire 2014.

55 Ganz 2010; Ganz 2024.

56 hooks 2003; hooks 2010.

57 Fisher 2020.

58 Friele et al. 2024.

59 Fisher 2013.

60 Ahmed 2014. Nussbaum 2015. Tronto 2015.

kapitalistischen Realismus durch eine klassenbewusste Politik der Gefühle zu überwinden. Darin plädiert er unter anderem für das sogenannte ›Consciousness Raising‹ als *gesellschaftstherapeutischer* Gesprächspraxis der solidarischen Fürsorge, bei der die individuellen Verhärtungen des Selbst durch eine neue kollektive Zärtlichkeit des Mitgefühls gelöst werden könnten.<sup>61</sup>

Beim ›Consciousness Raising‹ gehe es um »die Entdeckung und Produktion von unterdrücktem Wissen, aber auch um die unmittelbare Produktion von Vergesellschaftung, von Subjektivitätsformen, die dem Immer an-Immer einsam-Modus der zeitgenössischen kapitalistischen Individualität entgegengesetzt sind.«<sup>62</sup> Für eine gesellschaftliche Linke, der häufig der berechnete Vorwurf der Theorielastigkeit und Lebensferne gemacht wird, eröffne sich dadurch »die Möglichkeit, eine kollektive Perspektive zu leben.« Für die Lohnarbeit und etwaige Arbeitskämpfe stattete das Consciousness Raising uns mit Werkzeugen aus, um »uns anders zu verhalten, zu denken und zu handeln.« Daraus schlussfolgert Fisher:

»Die Wurzeln jedes erfolgreichen Kampfes liegen darin, dass Menschen ihre Gefühle teilen, insbesondere ihre Gefühle von Elend und Verzweiflung, und gemeinsam die Ursachen dieser Gefühle auf unpersönliche Strukturen zurückführen, auch wenn diese durch bestimmte Figuren vermittelt werden, denen wir eine populistische Abscheu entgegenbringen müssen.«

Denn durch das Aussprechen der (unbewussten) sozialen, ökonomischen und politischen Tabus, die sich hinter ihnen verbergen, können politische Gefühle, Sorgen und Schmerzen in Gruppen zum Ausgangspunkt für Klassensolidarität, betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Organisierung werden. Lara Quenzer hat dies kürzlich in einem einführenden Beitrag zur klassenbewusstseinsfördernden Praxis des Consciousness Raising aus marxistisch-feministischer Perspektive dargelegt. Mit Bezug auf die Ursprünge von Consciousness Raising-Gruppen im Feminismus der 1960er-Jahre schreibt sie:

»Und wann immer Frauen auf diese Art zusammenkamen, sich zuhörten, von sich erzählten und daraus gemeinsam analytische Schlüsse zogen, fühlten sie sich ein bisschen weniger allein, ein bisschen weniger ängstlich, ein bisschen weniger verletzt. Und damit ein bisschen lebendiger. Ein bisschen wütender. Ein bisschen stärker.«<sup>63</sup>

Organisierte solidarische Kämpfe können dadurch nicht nur eine befreiende und heilsame Wirkung auf das persönliche Wohlbefinden der einzelnen Menschen in der Gruppe, sondern auch auf Arbeit und Gesellschaft als Ganzes haben. Hinzu kommt, dass sich dafür nicht einer technisch-mystifizierenden, biologisch-psychiatrischen Sprache der Psychodiagnosen bedient werden muss, die häufig zurecht als *stigmatisierend, autoritär*

61 Für ein Manual zur von uns entwickelten Vertrauenskreismethode siehe Blokus/School of Political Hope 2022.

62 Blokus/School of Political Hope 2022.

63 Quenzer 2025: 23

und *fremdbestimmend* empfunden wird.<sup>64</sup> Ebenso wenig befördert dieser Ansatz eine häufig nicht zu Unrecht als affektiert und manipulativ empfundene, meist nur gefühlige Sprache der Befindlichkeiten über miteinander *konkurrierende* Perspektiven auf die Realität. Vielmehr wird eine poetisch-realistische, politisch-ökonomische Sprache der *geteilten* Gefühle eingeübt, die zugleich *anti-stigmatisierend*, *emanzipatorisch* und *souveränitätsstärkend* wirkt.<sup>65</sup>

Logischerweise kontrollieren in unserer ›Schönen Neuen Arbeitswelt‹ aber nicht wir Arbeiter:innen und Lohnabhängigen, sondern Unternehmensberatungen und Coaches die Gefühle und die emotionalen Produktivkräfte. Dabei sind es nicht nur die unternehmerischen Angriffe auf unsere Rechte, die Auswirkungen auf unsere Emotionen haben. Vielmehr sind in einer Arbeitswelt, in welcher der Mensch als Kostenfaktor gilt, Emotionen als entscheidender Produktivitätsfaktor für profitable Geschäfte erkannt und erschlossen worden.<sup>66</sup> Wenn Beschäftigte sich gegen das allgegenwärtige psychopolitische Emotionsmanagement zur Wehr setzen und ihre Gefühlslage mitbestimmen und nicht ausbeuten lassen wollen, ist es an der Zeit, die Macht politischer Gefühle auch als Solidarisierungs- und Organisierungsfaktor ernst zu nehmen. Vor diesem Hintergrund ist es übrigens unverständlich, wie wenig *systematisch* Leiden und politische Gefühle von Gewerkschaften, Interessenvertretungen und Betriebsräten in ihrer Praxis bearbeitet werden.<sup>67</sup>

In den letzten Jahren sind es vor allem die Arbeiten der afroamerikanischen Literaturwissenschaftlerin und Autorin bell hooks gewesen, die in diesem Zusammenhang *Die Bedeutung von Klasse* wieder populärer gemacht haben. Eindrücklich beschreibt sie an ihrem eigenen Beispiel, wie schon in ihrer Kindheit die kapitalistisch-realistische Ideologie ihre Gefühlswelt kolonisiert und sie zum Schweigen gebracht hat:

»Oftmals wurden meine Wünsche als wertlos und dumm dargestellt. Ich lernte, ihnen zu misstrauen und sie verstummen zu lassen. Ich lernte, dass je klarer ich meine Wünsche benannte, es umso unwahrscheinlicher war, dass sich diese Wünsche jemals erfüllen würden. Ich lernte, dass es mir innerlich besserging, wenn ich nicht über Geld nachdachte oder mir erlaubte, mich irgendwelchen Fantasien oder Wünschen hinzugeben. Ich lernte die Kunst der Verdrängung. Ich lernte, dass es besser war, sich mit den erfüllbaren materiellen Wünschen zu begnügen, als die unerfüllbaren zu artikulieren.«<sup>68</sup>

Es ist nicht verwunderlich, dass bell hooks in vielen ihrer Arbeiten auch die Notwendigkeit von Community-Arbeit gegen die emotionalen Zurichtungen in der herrschenden globalen Klassengesellschaft betont,<sup>69</sup> um politisch aufrechte und souveräne sowie emotional stabile und widerstandsfähige Klassensubjekte hervorzubringen. Einer der

64 Rüsich et al. 2010.

65 Für ein literarisches Beispiel einer solchen Sprache siehe Aseva 2021.

66 Hochschild 1990.

67 Cubela 2020.

68 hooks 2022: 35.

69 hooks 2003; hooks 2010.

Pioniere auf diesem Gebiet ist der jüdische US-amerikanische Harvard-Professor Marshall Ganz, der aus seinen Erfahrungen in der Schwarzen Bürgerrechtsbewegung und den migrantischen Arbeitskämpfen der California Farm Workers um César Chávez einen Ansatz des Community Organizing entwickelte, der politische Gefühle und Geschichten zum Ausgangspunkt radikaldemokratischer Kämpfe macht und damit sogar mitentscheidend für den Erfolg der Präsidentschaftswahlkampagne von Barack Obama im Jahr 2008 war.<sup>70</sup>

Mithilfe des ›Public Narrative‹-Ansatzes, in dem Ich-, Wir- und Jetzt-Geschichten politische Verantwortung, gemeinsame Werte und kollektives Handeln mobilisieren, hat es die Praxis des Geschichtenerzählens zu einem der wichtigsten Mittel politischer Beziehungsarbeit in Gewerkschafts-, Bewegungs- und Wahlkampagnen geschafft.<sup>71</sup> Dabei geht es primär darum, mithilfe von Gefühlen und Geschichten universelle moralische Ressourcen zu aktivieren und politische Beziehungen und Communities aufzubauen. Diese ermöglichen es wiederum, die soziale und emotionale Isolation durch leidenschaftlichen politischen Kampf zu durchbrechen und breite politische Selbstorganisation und wirksame kollektive Widerstandserfahrungen zu stärken, die langfristig die erwünschten Veränderungen hervorbringen.<sup>72</sup>

Wir können also schlussfolgern: Indem wir unsere Gefühle und ›inneren‹ Leiden nicht länger als persönliches Versagen privatisieren lassen, sondern als politisches Werkzeug verstehen und öffentlich artikulieren, können wir gemeinsam den Teufelskreis des Weltschmerzes und der politischen Depressionen durchbrechen. Und wir können die Hoffnung, den Mut und die Freude finden, um zusammen für Veränderungen in der ›äußeren‹ Realität zu kämpfen und dadurch *gemeinsam anders* zu werden. Eine wesentliche zugrunde liegende Annahme ist hierbei, dass politische Selbstorganisation bedeutet, gemeinsam immer wieder aufs Neue lernen zu müssen, wie Menschen unter den jeweiligen gesellschaftlichen Bedingungen ihre persönlichen Leiden und Geschichten in politische Kämpfe und Systeme der kollektiven Fürsorge, des gegenseitigen Vertrauens und der souveränen Macht transformieren können.

#### 4. Klassensolidarität als widerständiges affektives Bindungs- und Begehrensmuster

Unter Linken begegnet man häufig dem instinktiven Reflex, ein bestimmtes politisches Feld nicht betreten zu wollen, wenn der politische Gegner es bereits besetzt zu haben scheint. So verhält es sich tragischerweise häufig auch auf dem Feld der politischen Gefühle, der Klassensolidarität und der Leidenschaft. Wer aber mag es uns Linken angesichts von antikommunistischer Propaganda und ›Radikalenerlass‹ verübeln, all diese politischen Kränkungen mit Defätismus zu bewältigen? Wer hat da kein Verständnis für die manchmal wahrnehmbare Verabsolutierung des Elends, in der Hoffnung, dass sich

70 Ganz 2024.

71 Ganz 2001; Ganz 2010.

72 Jasper 1998.

das revolutionäre Subjekt schon erheben würde, sobald es ihm nur miserabel genug ergehen würde? Wer würde von uns unter diesen Bedingungen schon erwarten, mit revolutionärem Pathos stolz den demokratischen Sozialismus vor uns her zu tragen?

Bini Adamczak hat in zwei sehr lesenswerten Büchern nicht nur die Gründe der misslungenen historischen Trauerarbeit der Linken analysiert, sondern auch ein Plädoyer für eine neue *Beziehungsweise Revolution* verfasst,<sup>73</sup> die die *einsamen kommunistischen Gespenster* im Gestern aufsucht und sie mit ihren verlorenen Potenzialen in das Morgen hinüberrettet.<sup>74</sup> Denn solange uns dies nicht gelingt, wird in unserer Gegenwart weiter die ›reflexive Ohnmacht‹ herrschen. Darunter verstand Mark Fisher jenen psychopolitischen Effekt der Immobilisierung, den er am Beispiel der politischen Unbeweglichkeit der britischen Millennial-Generation bestimmt hat: »Sie wissen, dass ihre Situation nicht besonders rosig ist, aber ihnen ist ebenso klar, sie können nichts dagegen tun. Aber dieses ›Wissen‹, diese Reflexivität ist nicht die passive Beobachtung einer bereits bestehenden Sachlage, sondern eine sich selbst erfüllende Prophezeiung.«<sup>75</sup> Um diesen Teufelskreis zu durchbrechen und aus der defensiven, reaktiven und passiven Position herauszukommen, bedarf es jedoch intensiver Bemühungen, Klasse, Solidarität und Klassensolidarität als widerständiges affektives Bindungs- und Begehrensmuster neu zu erfinden.

Marcel Thiel hat aus der Perspektive der Kritischen Psychologie einen ungemein wichtigen Beitrag geleistet,<sup>76</sup> um die Bedingungen und Begründungen für solidarisches und kollektives Handeln von Arbeiter:innen von einem Standpunkt des Subjekts aus verstehbar zu machen. Dabei betont er, dass eine solche Betrachtung insbesondere vor dem Hintergrund der Zunahme von rechten Organisationsprozessen in Betrieben und den allgemeinen gesellschaftlichen Tendenzen zu ›exkludierender Solidarität‹ besonders dringlich ist. Gewerkschaften stellten dagegen Handlungsmöglichkeiten bereit, die individuelle Bewältigungsstrategien überschreiten und es so ermöglichen würden, »gemeinsam die eigene Durchsetzungsmacht in Wirtschaft und Gesellschaft solidarisch auszubauen«<sup>77</sup>. Schmalstieg meint sogar, dass Gewerkschaften als »Handlungsplattform« fungierten, »indem sie in der Gewerkschaftsarbeit die Einzelnen an kollektive Handlungen heranzuführen, indem sie Informationen und Kenntnisse vermitteln und individuelle Angst und Frustration aus der Vereinzelung in organisierte Interessenvertretung überführen«<sup>78</sup>.

Um besser zu verstehen, warum manche Arbeiter:innen und Lohnabhängigen sich *progressiv-inkludierend* solidarisieren, betrieblich organisieren und gewerkschaftlich aktiv werden, und andere wiederum nicht, sollte zuallererst allgemein bemerkt werden, dass Menschen unter gesellschaftlichen Bedingungen leben und arbeiten, an deren Reproduktion sie selbst durch ihr Handeln *mitarbeiten*.<sup>79</sup> Im Umkehrschluss bedeutet

73 Adamczak 2017.

74 Adamczak 2011.

75 Fisher 2013: 30.

76 Thiel 2019.

77 Thiel 2019: 1258.

78 Schmalstieg 2008: 144.

79 Billmann/Held 2011.

dies, dass die subjektive Bedeutsamkeit emanzipatorischer Handlungsmöglichkeiten im Kontext der individuellen Lebenssituationen und der Unterwerfung, Abhängigkeit und Verletzlichkeit im gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang beleuchtet werden muss.<sup>80</sup>

Das heißt, dass einzelne Menschen sehr wohl *gute* Gründe für ihr kollektives (Nicht-)Handeln haben und dieses nicht darin begründet ist, dass sie per se gute oder *schlechte* Menschen wären. Trotz der Einsicht, dass unsere Lebensqualität und unser Wohlbefinden voneinander abhängen, können Menschen unter bestimmten Bedingungen zu dem *psycho-logischen* Schluss kommen, dass sie andere wichtigere Verpflichtungen, Skepsis gegenüber Gewerkschaften, Misstrauen gegenüber Kolleg:innen, Furcht vor den Konsequenzen seitens des Arbeitgebers oder schlichtweg *keine Zeit* haben. Laut Schmalstieg gelte bei der positiven Entscheidung für betriebliche und gewerkschaftliche Kämpfe,<sup>81</sup> dass deren Ausgangspunkt häufig eine Unzufriedenheit über nicht erfüllte individuelle Bedürfnisse darstellt, die zugleich moralische Normen sozialer Gerechtigkeit verletzt, welche kollektiv geteilt werden. Wenn Gewerkschaften alternative Deutungs- und transformative Handlungsangebote machen können, die die Verantwortlichen zur Rechenschaft ziehen und Perspektiven auf eine bedeutsame *gewinnbare* Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in Aussicht stellen, sind grundlegende Voraussetzungen für gewerkschaftliches Engagement gegeben.

Wie aber entsteht Solidarität? Zunächst gilt es festzuhalten, dass Solidarität eine substanzielle Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten darstellt.<sup>82</sup> Entsprechend bietet es sich an, *Solidarisierung* als dynamischen Prozess zu begreifen, der in der Lebens- und Arbeitspraxis emotional ausgehandelt wird. Klaus Holzkamp, der Begründer der Kritischen Psychologie, betonte in seinen Arbeiten diesbezüglich immer die Notwendigkeit der Bearbeitung des ›Motivationswiderspruchs‹ – nämlich die Beurteilung, dass eine Sache oder ein Kampf *es wert sein* könnte.<sup>83</sup> Im gewerkschaftlichen Kontext bedeutet dies für Kollektivierungs-, Solidarisierungs- und Organisationsprozesse, dass die subjektive Einschätzung der mit den Handlungsangeboten einhergehenden zukünftigen Lebensqualität das Maß der Anstrengungen, Gefahren und Risiken überwiegen muss.

Thiel betont deshalb die Wichtigkeit von vielfältigen Handlungsangeboten, die zu den subjektiven Problemlagen und lebensweltlichen Widersprüchen passen müssen, um inklusive, diverse und partizipative politische Selbstorganisationsstrukturen zu befördern: »Abstrakte Appelle an den individuellen Mut oder ähnliche Qualitäten verdrängen das eigentliche Problem aus der Perspektive des Subjekts. Gefragt sind daher stattdessen: a) kollektive Strategien zur gemeinsamen Reflexion von Ängsten und zur Minimierung individueller Gefahren und b) abgestufte Handlungsmöglichkeiten und damit verbundene Deutungs- und Wissensangebote (z. B. im Bereich des Arbeitsrechts)«<sup>84</sup>.

Ein gewerkschaftlicher Organizing-Ansatz, der versucht, diesen Problemen gerecht zu werden, ist im Anschluss an Jane McAlevey entstanden. In den letzten Jahren wurden

80 Osterkamp 2003.

81 Schmalstieg 2015: 237–245.

82 Held 2016.

83 Holzkamp 1983.

84 Thiel 2019: 1267.

dabei nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland zahlreiche gewerkschaftliche ›Deep Organizing‹-Kampagnen gewonnen,<sup>85</sup> die positive Beispiele und Modelle für die Verbesserung von Lebens- und Arbeitsbedingungen, aber vor allem für die Entwicklung von Klassensolidarität als widerständigem affektiven Bindungs- und Begehrensmuster sind. Ausgehend von konkreten betrieblichen *Strukturen*, in den Menschen ein Gefühl für Ort und Zeit teilen, werden dabei die gemeinsamen Klasseninteressen zum Ausgangspunkt für betriebliche Solidarisierung, gewerkschaftliche Organisierung und erfolgreiche Tarifkampagnen.

Um nicht nur mit den *üblichen Verdächtigen* zu sprechen und somit auch diejenigen zu gewinnen und zu beteiligen, die nicht schon zu Beginn überzeugt sind, gebe es laut McAlevey »keine Abkürzungen«<sup>86</sup>. Hierfür hat sie systematische Konzepte und Werkzeuge für die Organizing-Praxis entwickelt. Vom Ansprachetraining und der Betriebskartenerstellung über die Forderungsfindung, Machtstrukturanalyse und Strukturtests wie Mehrheitspetitionen bis hin zu partizipativen Verhandlungen sind sie nach Jahrzehnten des gewerkschaftlichen Niedergangs darauf ausgerichtet, unter Arbeiter:innen und Lohnabhängigen wieder höhere Erwartungen zu wecken.<sup>87</sup> In Anlehnung an Gramscis ›organische Intellektuelle‹ versuchen Organizer:innen und Kernaktive in betrieblichen Strukturen dafür zunächst sogenannte ›organische Anführer:innen‹ ausfindig zu machen, denen von ihren Kolleg:innen berufliche Kompetenz, Verantwortung und Respekt zugesprochen werden, um dann mit ihrer Hilfe möglichst viele Unterstützer:innen und Aktive zu gewinnen und effizient die kollektive Struktur von Betrieben zu erschließen.

Von besonderem Interesse sind dabei die transformative Arbeit mit politischen Gefühlen und die kollektive Produktion von Leidenschaft, die all diese Kampagnen in der internen und öffentlichen Wahrnehmung auszeichnet.<sup>88</sup> Neben einem tiefen Gefühl der solidarischen Zusammengehörigkeit befördert die Arbeit der Organizer:innen die klassenbewusste Stärkung der persönlichen und kollektiven Interessen und bringt in der Praxis von Ansprachegesprächen, Streikaktionen und Tarifverhandlungen gelebte Erfahrung von Klassensolidarität hervor.<sup>89</sup> Auch wenn eine neue *Genoss:innenschaft*, wie sie u. a. Jodi Dean ausformuliert hat,<sup>90</sup> noch in weiter Ferne scheint, so wird in diesen lokalen Organizing-Experimenten und den Erfahrungsberichten der beteiligten Organi-

---

85 Zum Beispiel Habekost et al. 2022.

86 McAlevey 2019: 236.

87 McAlevey 2014.

88 Press 2024.

89 Dörre et al. 2017.

90 Dean 2019.

zer:innen und Aktiven doch nicht nur der »Glaube an das Gute im Menschen wieder gefunden«<sup>91</sup>, sondern auch ein beeindruckender politischer Enthusiasmus spürbar.<sup>92</sup>

Diese politische Leidenschaft stellt den Status Quo betrieblich und gesellschaftlich infrage, erkämpft verdrängte politische Gefühle, sucht den Sinn in Arbeit und Leben, organisiert über die Grenzen von identitären Spaltungen eine neue, *andere* Arbeiterklasse, vermittelt konkrete Werkzeuge des Arbeits- und Klassenkampfes und eröffnet dadurch demokratisch-sozialistische Perspektiven für eine zukünftige ökologische, feministische und antirassistische Gesellschaft für die Mehrheit der Bevölkerung (McAlevy 2021). Dieses Selbstbewusstsein ist, um es mit Mark Fisher (2015) zu sagen, der »echte Reichtum«, weil er auf dem »kollektiven Vermögen zu produzieren, zu sorgen und zu genießen« basiere. Er geht sogar soweit, dass er um dieses *aktiven* Vermögens willen der *passiven* Hoffnung den Kampf ansagt:

»Wir brauchen keine Hoffnung, sondern Selbstvertrauen und die Fähigkeit, zu handeln. [...] Während Hoffnung und Angst abergläubisch sind (auch wenn sie einige sich selbsterfüllende Wirkungen haben können), ist Selbstvertrauen im Wesentlichen eine sich selbsterfüllende Prophezeiung: Es erhöht unmittelbar die Handlungsfähigkeit, die Handlungsfähigkeit erhöht das Selbstvertrauen, und so weiter – eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, eine Erfolgsspirale.«

## 5. Schlussbemerkung

Wir können schlussendlich festhalten, dass die Aufgabe von Gewerkschaften, Interessenvertretungen und Betriebsräten, aber auch von selbstorganisierten Arbeiterkollektiven in der neuen Arbeiterbewegung nicht nur in der kritischen Analyse der politisch-ökonomischen Verhältnisse, der rationalen Aufklärung über Arbeitnehmerrechte und der Formulierung von tarif- und gesellschaftspolitischen Forderungen besteht. Heute ist mehr denn je auch die Auseinandersetzung mit politischen Gefühlen, eine radikale Wiederbelebung von politischem Pathos und eine antikapitalistische Orientierung an einer Politik des echten Lebens vonnöten.

Es sollte hervorgehoben werden, dass insbesondere im deutschsprachigen Raum der Schutz der psychischen Gesundheit von Arbeiter:innen und Beschäftigten noch viel größere Aufmerksamkeit verdient.<sup>93</sup> Denn heutzutage ist der Kampf gegen arbeitsbezogenen Stress, Mobbing und andere psychische Gefährdungen für die Betroffenen

91 In vielen meiner Gespräche mit Organizer:innen und Aktiven aus Organizing-Projekten, die nach dem Ansatz von Jane McAlevy gearbeitet haben, ist über genau diese Wirkung berichtet worden. Dabei können wir dies zum einen als Beleg für die transformative Kraft von Gesprächen zwischen einander vorher fremden Menschen ansehen, die im Sprechen geteilte Erfahrungen, Interessen und Anliegen finden. Zum anderen deuten diese Berichte aus der praktischen Organizing-Arbeit auf das tiefe Bedürfnis von vielen Linken hin, persönlich fundamentale Transformationen des eigenen Selbst-, Welt- und Politikverständnisses zu erleben, die die weitverbreiteten Zweifel an der eigenen Nützlichkeit und Wirksamkeit verschwinden lassen.

92 Goodwin et al. 2000.

93 Gantenberg 2023.

existenziell. Er birgt dabei gleichzeitig auch das Potenzial für die Ausweitung von gesellschaftlichen Auseinandersetzungen um Mitbestimmung und Demokratisierung der Wirtschaft.<sup>94</sup> Dabei sollten gewerkschaftliche und betriebliche Kämpfe noch stärker das Augenmerk auf die Aneignung politischer Gefühle und Leiden und die Bekämpfung responsabilisierender Maßnahmen des Emotionsmanagements von Beschäftigten sowie die kollektive Durchsetzung des Rechts auf psychische Gesundheit legen. Damit Menschen die Kontrolle über ihre Arbeitskraft besitzen und Eigentümer:innen ihrer Lebensgrundlagen sein können.

Zur Entwicklung widerstandsfähiger affektiver Bindungs- und Begehrensmuster der Klassensolidarität wäre eine Stärkung der strategisch-organisierenden Arbeit mit Beziehungen, der kritisch-bildnerischen Arbeit mit Gefühlen und der utopisch-kulturellen Arbeit mit Geschichten vonnöten. Denn als politische Organizer:innen, Bildner:innen und Künstler:innen ist es letztlich unsere Aufgabe im Sinne einer anti-depressiven Klassenpolitik darauf hinzuarbeiten, Strategien und Fähigkeiten zu entwickeln, die der Suche vieler Menschen, Aktivist:innen und Arbeiter:innen nach einem tieferen, leidenschaftlicheren Sinn im politischen Leben und Arbeiten gerecht werden. Damit politische Gefühle und Leiden als verstehbar, andere materielle und ideologische Welten als vorstellbar und Zukunft als veränderbar begreiflich gemacht werden können. Denn unsere Kämpfe sind vereint in dem Streben, nicht durch Ausbeutung, Unterdrückung und Repression einer beschwerten und bedeutungslosen Existenz ausgeliefert sein zu müssen.

## Literatur

- Adamczak, Bini (2017): *Beziehungsweise Revolution. 1917, 1968 und kommende*, Suhrkamp.
- Adamczak, Bini (2011): *gestern morgen. Über die Einsamkeit kommunistischer Gespenster und die Rekonstruktion der Zukunft*, Edition Assemblage.
- Ahmed, Sara (2014): *The Cultural Politics of Emotion*, Edinburgh University Press.
- Aseva, Elisa (2021): *Über Stunden*. Posts, Weissbooks.
- Berardi, Franco »Bifo« (2007): *The Soul at Work. From Alienation to Autonomy*, Semiotexte.
- Billmann, Lucie/Held, Josef (2011): *Courage durch Solidarität? – Macht und Ohnmacht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, *Der Bürger im Staat*, 61, 3, S. 138–145.
- Blokus, Georg/School of Political Hope (2022): *The Circle of Trust – A Step-by-Step Manual for Facilitators on How to Build Mutual Trust & Strong Relationships through Collective Storytelling*. School of Transnational Organizing. <https://www.transnationalorganizing.eu/handbook/blokus-circle-of-trust/>. Zuletzt aufgerufen am 15.01.2025.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2007): *Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform*, Suhrkamp.

- Butt, Roland/Thatcher, Margaret (1981): Mrs. Thatcher: The First Two Years. Interview, Sunday Times, 3. Mai 1981. <https://www.margaretthatcher.org/document/104475>. Zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.
- Cubela, Slave (2023): Wortergreifung, Worterstarrung, Wortverlust: Industrielle Leidarbeit und die Geschichte der modernen Arbeiterklassen, Westfälisches Dampfboot.
- Cubela, Slave (2020): Körper zwischen Herrschaft und Widerstand. Die Linke und das Thema Gesundheit: Häufig genug eine Pflichtübung, Sozialistische Zeit und express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit, 8, S. 6–7.
- Dean, Jodi (2019): Comrade: An Essay on Political Belonging, Verso.
- Doell, David Ernesto García/Koslowski, Barbara (2020): Klassismus in der ableistischen Klassengesellschaft, in Seeck, Francis/Theißl, Brigitte (Hg.), Solidarisch gegen Klassismus – organisieren, intervenieren, umverteilen, Unrast, S. 194–207.
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2017): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Campus.
- Eckart, Wolfgang U. (2012): Psychotherapie, Globalisierung, Hartz IV: Fitmachen für die nächste Runde oder »Lernziel Solidarität«? Psychotherapeut, 57, 2, S. 131–136.
- Ehrenberg, Alain (2004): Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Campus.
- Fisher, Mark (2020). Die Privatisierung von Stress, in Fisher, Mark (Hg.), k-punk: Ausgewählte Schriften 2004–2016, Edition Tiamat, S. 371–385.
- Fisher, Mark (2015): Abandon hope (summer is coming), k-punk Blog, 11. Mai 2015. <https://k-punk.org/abandon-hope-summer-is-coming/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Fisher, Mark (2013): Kapitalistischer Realismus ohne Alternative? Eine Flugschrift, VSA Verlag.
- Frazer-Carroll, Micha (2023): Mad World. The Politics of Mental Health, Pluto.
- Freire, Paulo (2014): Pedagogy of Hope: Reliving Pedagogy of the Oppressed, Bloomsbury Academic.
- Freire, Paulo (2005): Pedagogy of the Oppressed. 30th Anniversary Edition, Continuum.
- Friele, Boris/Reuter, Lisa/Çiğ, Kübra/Petter, Erik/Meretz, Stefan (Hg.) (2024): Kritische Psychologie, Psychotherapie und emanzipatorische Praxis, socialnet.
- Fukuyama, Francis (1989): The End of History? The National Interest, 16, S. 3–18.
- Gantenberg, Matti (2023) »Meine Gefühle sind echt« – Redebeitrag zum Antrag A153 »It's ok not to be ok – psychische Gesundheit in Gewerkschaftsarbeit fördern! ver.di Bundeskongress, 21. September 2023. <https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2023/menschen-auf-dem-kongress/++co++23f5ed9c-585a-11ee-a88e-001a4a16012a>. Zuletzt aufgerufen am 05.03.2025.
- Ganz, Marshall (2024): People, Power, Change. Organizing for Democratic Renewal, Oxford University Press.
- Ganz, Marshall (2010): Leading Change: Leadership, Organization and Social Movements, in Nohria, Nitin/Khurana, Rakesh (Hg.), Handbook of Leadership Theory and Practice, Harvard Business Press, S. 1–42.
- Ganz, Marshall (2001): The Power of Story in Social Movements. Proceedings of the Annual Meeting of the American Sociological Association, Anaheim, California, August 18–21, 2001.

- Goodwin, Jeff/Jasper, James M./Polletta, Francesca (2000): *The Return of the Repressed: The Fall and Rise of Emotions in Social Movement Theory, Mobilization: An International Journal*, 5, 1, S. 65–83.
- Gramsci, Antonio (1991–2002): *Gefängnishefte. Kritische Gesamtausgabe in 10 Bänden, Argument*.
- Greene, Eric M. (2023): *The Mental Health Industrial Complex: A Study in Three Cases, Journal of Humanistic Psychology*, 63, 1, S. 84–102.
- Habekost, Silvia/Lützkendorf, Dana/Plischek-Jandke, Sabine/Sklenar, Marie-Luise (Hg.) (2022): *Gebraucht, beklatscht – aber bestimmt nicht weiter so! Geschichte wird gemacht: Die Berliner Krankenhausbewegung*, VSA Verlag.
- Han, Byung-Chul (2014): *Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*, Matthes & Seitz.
- Han, Byung-Chul (2010): *Müdigkeitsgesellschaft*, Matthes & Seitz.
- Hawel, Marcus/Kalrmring, Stefan (Hg.) (2024): *(Ohn-)Macht überwinden. Politische Bildung in einer zerrissenen Gesellschaft, Verbrecher*.
- Held, Josef (2016): *Solidarität und Widerstand in der Arbeitswelt*, in Reheis, Fritz/Denzler, Stefan/Görtler, Michael/Waas, Johann (Hg.), *Wochenschau Wissenschaft. Kompetenz zum Widerstand: Eine Aufgabe für die politische Bildung*, Wochenschau, S. 171–179.
- Hochschild, Arlie Russel (1990): *Das gekaufte Herz. Die Kommerzialisierung der Gefühle*, Campus.
- hooks, bell (2022): *Die Bedeutung von Klasse. Warum die Verhältnisse nicht auf Rassismus und Sexismus zu reduzieren sind*, Unrast.
- hooks, bell (2010): *Teaching Critical Thinking: Practical Wisdom*, Routledge.
- hooks, bell (2003): *Teaching Community: A Pedagogy of Hope*, Routledge.
- Holzcamp, Klaus (1983): *Grundlegung der Psychologie*, Campus.
- Illouz, Eva (2006): *Gefühle in Zeiten des Kapitalismus: Adorno-Vorlesungen 2004*, Suhrkamp.
- Jasper, James M. (1998): *The Emotions of Protest: Affective and Reactive Emotions in and around Social Movements, Sociological Forum*, 13, S. 397–424.
- Kaufman, John A./Salas-Hernández, Leslie K./Komro, Kelli A./Livingston, Melvin D. (2020): *Effects of increased minimum wages by unemployment rate on suicide in the USA, Journal of Epidemiology and Community Health*, 74, 3, S. 219–224.
- Keay, Douglas/Thatcher, Margaret (1987): *»No Such Thing as Society«*. Interview. *Woman's Own*, 23. September 1987. <https://www.margareththatcher.org/document/106689>. Zuletzt aufgerufen am 10.02.2025.
- Keupp, Heiner (2010): *Das erschöpfte Selbst – Umgang mit psychischen Belastungen*, in Keupp, Heiner/Dill, Helga (Hg.), *Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt*, Transcript, S. 41–60.
- Keupp, Heiner (2005): *Die ambivalente gesellschaftliche Funktion von Psychotherapie, Psychotherapie im Dialog*, 6, 2, S. 141–144.
- Mau, Steffen (2014): *Die Mittelschicht – das unbekannte Wesen? Aus Politik und Zeitgeschichte*, 24. November 2014. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/196703/die-mittelschicht-das-unbekannte-wesen/>. Zuletzt aufgerufen am 15.03.2025.

- McAlevey, Jane (2021): *Macht. Gemeinsame Sache. Gewerkschaften, Organizing und der Kampf um die Demokratie*, VSA.
- McAlevey, Jane (2019): *Keine halben Sachen: Machtaufbau durch Organizing*, VSA.
- McAlevey, Jane (2014): *Raising Expectations (and Raising Hell). My Decade Fighting for the Labour Movement*, Verso.
- Mukherjee, Ankhi (2021): *Unseen City: The Psychic Lives of the Urban Poor*, Cambridge University Press.
- Nachtwey, Oliver (2016): *Die Abstiegs-gesellschaft: Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*, Suhrkamp.
- Neuhaus, Mia/Mielke, Lucas/Perinelli, Massimo (Hg.) (2025): *Solidarität – eine reale Utopie*, Verbrecher.
- Nussbaum, Martha. C. (2015): *Political Emotions. Why Love Matters for Justice*, Belknap Press.
- Osterkamp, Ute (2003): *Kritische Psychologie als Wissenschaft der Ent-Unterwerfung*, *Journal für Psychologie*, 11, 2, S. 176–193.
- Osterkamp, Ute (1999): *Zum Problem der Gesellschaftlichkeit und Rationalität der Gefühle/Emotionen*, *Forum Kritische Psychologie*, 40, S. 3–48.
- Piketty, Thomas (2020): *Kapital und Ideologie*, Beck.
- Press, Alex N. (2024): *We're in a Class War. Jane McAlevey Actually Acted Like It*, *Jacobin Magazine*, 7. August 2024. <https://jacobin.com/2024/07/jane-mcalevey-labor-movement-obituary>. Zuletzt aufgerufen am 05.01.2025.
- Pūras, Dainius (2019): *A/HRC/41/34 – Right of everyone to the enjoyment of the highest attainable standard of physical and mental health – Report of the Special Rapporteur on the right of everyone to the enjoyment of the highest attainable standard of physical and mental health*. 12. April 2019. <https://www.ohchr.org/en/documents/tematic-reports/ahrc4134-right-everyone-enjoyment-highest-attainable-standard-physical>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Quenzer, Lara (2025): *»... und wie hebt man nun dieses Klassenbewusstsein?« – Plädoyer für ein Revival des Consciousness Raising*, *KEINE LIEBE Magazin*, 1, S. 21–25.
- Rau, Alexandra (2010): *Psychopolitik: Macht, Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft*, Campus.
- Rosa, Sophie K. (2023): *Radical Intimacy*, Pluto.
- Rüsch, Nicolas/Todd, Andrew R./Bodenhausen, Galen V./Corrigan, Patrick W. (2010): *Biogenetic models of psychopathology, implicit guilt, and mental illness stigma*, *Psychiatry Research*, 179, 3, S. 328–332.
- Schmalstieg, Catharina (2015): *Prekarität und kollektive Handlungsfähigkeit: Gewerkschaftsarbeit im Niedriglohnssektor Das Beispiel USA*, VSA.
- Schmalstieg, Catharina (2008): *Prekäre Beschäftigung und personale Handlungsfähigkeit. Gewerkschaften als Handlungsplattform?* in Huck, Lorenz/Kaindl, Christina/Lux, Vanessa/Pappritz, Thomas/Reimer, Katrin/Zander, Michael (Hg.), *»Abstrakt negiert ist halb kapiert«: Beiträge zur marxistischen Subjektwissenschaft*, BdWi, S. 131–151.
- Seeck, Francis/Theißl, Brigitte (Hg.) (2020): *Solidarisch gegen Klassismus – organisieren, intervenieren, umverteilen*, Unrast.
- Sennett, Richard (2005): *Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin Verlag.

- Strobl, Natascha/Mazohl, Michael (2022): *Klassenkampf von oben: Angriffspunkte, Hintergründe und rhetorische Tricks*, ÖGB.
- The Institute for Precarious Consciousness (2014): *Anxiety, affective struggle, and precarity consciousness-raising*, *Interface: a journal for and about social movements*, 6, 2, S. 271–300.
- Thiel, Marcel (2019) *Trade union research from the standpoint of the subject: Worker's collective action from the perspective of Critical Psychology*, *Annual Review of Critical Psychology*, 16, S. 1258–1281.
- Thiel, Marcel/Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2014): *Postdemokratie im Betrieb? Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung*, in Linden, Markus/Thaa, Winfried (Hg.), *Ungleichheit und politische Repräsentation*, Nomos, S. 125–144.
- Tronto, Joan C. (2015): *Who Cares? How to Reshape a Democratic Politics*, Cornell University Press.
- Urban, Hans-Jürgen (2021): »Es fehlt uns was, das keinen Namen mehr hat« – Perspektiven im Interregnum, in Dörre, Klaus/Schickert, Christine (Hg.), *Neosozialismus. Solidarität, Demokratie und Ökologie vs. Kapitalismus, Oekom*, S. 129–144.
- WHO (2022): *COVID-19 pandemic triggers 25 % increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. Wake-up call to all countries to step up mental health services and support*. World Health Organization, 2. März 2022. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>. Zuletzt aufgerufen am 20.01.2025.
- Zechner, Manuela (2021): *To Care as We Would Like to: Socio-ecological crisis and our impasse of care*. Gropius Bau, Media Library Berliner Festspiele. <https://mediathek.berlinerfestspiele.de/en/gropius-bau/journal/to-care-as-we--would-like-to>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.
- Žižek, Slavoj (2017): *The Courage of Hopelessness: Chronicles of a Year of Acting Dangerously*, Allen Lane Press.

# Geringe Literalität und Mitbestimmung

## Über die Erosion der betrieblichen Demokratie in Deutschland

---

*Slave Cubela*

### 1. Einleitung

Der konservative Verfassungsrechtler Ernst-Wolfgang Böckenförde hat vor Jahrzehnten auf eine grundsätzliche Problematik des demokratischen Rechtsstaats hingewiesen, als er feststellte: »Der freiheitliche, säkularisierte Staat lebt von Voraussetzungen, die er selbst nicht garantieren kann.« Dieser inzwischen als Böckenförde-Diktum in die Geschichte eingegangene Satz wurde zwar in einem Kontext formuliert, dessen Details hier nicht interessieren, aber das damit aufgeworfene Problem verdient in einer Zeit des erstarkenden Rechtsextremismus besondere Aufmerksamkeit. In vielen Text-Beiträgen und Wortmeldungen wird nämlich aktuell auch von Seiten der Gewerkschaften auf die besondere Verantwortung und Rolle des demokratischen Staates bei seiner eigenen Verteidigung verwiesen, ohne dass die betreffenden Autor:innen und Redner:innen im Anschluss an Böckenförde auf die Idee kämen zu fragen: *Kann* der Rechtsstaat überhaupt seine Voraussetzungen garantieren?

Für die deutschen Gewerkschaften stellt sich diese Frage im Besonderen im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung, insofern diese als zentrale demokratische Errungenschaft der deutschen Arbeiter:innenbewegung gelten kann. Dabei spielt die gewerkschaftliche Hoffnung auf die Selbsterhaltungsfähigkeit des demokratischen Rechtsstaats seit Jahren eine tragende Rolle beim Handeln der Gewerkschaften. Denn um der anhaltenden Erosion der Mitbestimmung in Deutschland zu begegnen, setzt der DGB unablässig große Hoffnungen in gesetzliche Novellierungen. Allein, das muss hier nicht groß ausgeführt werden, die Ergebnisse lassen bisher zu wünschen übrig. Weder die Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes aus dem Jahr 2001 noch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz aus dem Jahr 2021 haben dem anhaltenden Rückzug der deutschen Mitbestimmung aus den Betrieben etwas entgegensetzen können. Und dass die gesetzliche Absicherung der Betriebsrätevergütung im Jahr 2024 daran etwas ändern wird, ist so gut wie ausgeschlossen.

Wenn damit also das Böckenförde-Diktum auch für die deutsche Mitbestimmung relevant zu sein scheint, so stehen Gewerkschaften 2025 vor der Frage, warum ihre

erfolgreichen Gesetzesinitiativen derart wirkungslos verpuffen beziehungsweise inwieweit ihre juristischen Initiativen überhaupt sinnvoll sind. Ohne Zweifel ist das keine kleine Frage. Aber eben weil diese Frage für den Erhalt der Demokratie so wichtig ist, möchte ich mich einer Antwort zumindest annähern. Dabei bearbeite ich ein bislang wenig beachtetes Problemfeld, nämlich den Zusammenhang von funktionalem Analphabetismus und Mitbestimmung in Deutschland. Dass dieser Zusammenhang für die Krise der deutschen Mitbestimmung relevant ist, leuchtet vorweg ein. Wie sollen Arbeitnehmer:innen, die kaum oder nur »einfache Sprache« lesen können, schließlich ihre Rechte und die ihrer Vertreter:innen kennen, wenn sie nur schwer Zugang zu den maßgeblichen Gesetzes-, Urteils- oder Verhandlungstexten finden – und wie sollen sie ohne diese Kenntnisse zudem aktiv am Erhalt und der Erneuerung der Mitbestimmung mitwirken?

Da es zu diesem Themenfeld meines Wissens nach keine Sekundärliteratur gibt, haben die folgenden Ausführungen einen explorativen Charakter. Deshalb möchte ich zunächst das Phänomen des funktionalen Analphabetismus genauer umreißen (2.) und einige Überlegungen zu dessen sozialen und politischen Folgen anstellen. Im anschließenden Teil werde ich die politische Bedeutung des funktionalen Analphabetismus für die gelebte Mitbestimmung im Betrieb genauer nachzeichnen (3.). Dabei werde ich in Ermangelung entsprechender Literatur auf meine Erfahrungen als Gewerkschaftssekretär rekurrieren, wohlwissend, dass diese Erfahrungen nur ein erster Schritt für weitergehende Feldforschungen sein können. Sodann möchte ich zeigen, wie eine lebendige Mitbestimmung trotz funktionalem Analphabetismus in Betrieben etablierbar wäre (4.), bevor ich abschließend mit Blick auf das aktuelle Erstarken des Rechtsextremismus nicht nur in Deutschland andeute, wie weitgehend die Folgen des jeweiligen Schriftzugangs für die betroffenen Individuen und ihr Verständnis von Demokratie sind (5.).

## 2. Funktionaler Analphabetismus - Umriss eines Phänomens

Klären wir am Anfang den maßgeblichen Begriff: Funktionale Analphabet:innen beziehungsweise Menschen mit geringer Literalität sind Individuen, die laut Wikipedia »einen kleinen zusammenhängenden Text, zum Beispiel eine Gebrauchsanweisung, nicht verstehen, geschweige denn ihn schriftlich wiedergeben können«<sup>1</sup>. Es ist ersichtlich, dass dies in unserer Gegenwartsgesellschaft, die in den großen Feuilletons gerne als »Wissensgesellschaft« begriffen wird, ein immens schambesetztes Thema ist. Seinen Mitmenschen im 21. Jahrhundert in einem führenden Industrieland wie Deutschland

1 Eine wissenschaftlich fundierte Definition des Phänomens lautet: »Funktionaler Analphabetismus ist gegeben, wenn die schriftsprachlichen Kompetenzen von Erwachsenen niedriger sind als diejenigen, die minimal erforderlich sind und als selbstverständlich vorausgesetzt werden, um den jeweiligen gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. [...] Dies ist gegenwärtig zu erwarten, wenn eine Person nicht in der Lage ist, aus einem einfachen Text eine oder mehrere direkt enthaltene Informationen sinnerfassend zu lesen, und/oder sich beim Schreiben auf einem vergleichbaren Kompetenzniveau befindet« (Egloff et al. 2011: 14–15; zitiert nach Grotlüschen et al. 2020: 16).

ezugestehen, dass man von der Schriftsprache weitgehend ausgeschlossen ist, geht mit der Gefahr einher, verlacht zu werden und als ›Dummkopf‹ zu gelten.

Da funktionaler Analphabetismus deshalb sozial regelrecht versteckt wird, sorgen entsprechende Forschungen regelmäßig für Ungläubigkeit. Legt man etwa die letzte LEO-Studie<sup>2</sup> aus dem Jahr 2018 zugrunde, mit der funktionaler Analphabetismus in Deutschland bereits das zweite Mal seit 2010 gemessen wurde, dann stellt sich die Lage wie folgt dar: 300.000 Menschen in Deutschland beherrschen nur »einzelne Buchstaben« (Alpha-Level 1), 1,7 Millionen Menschen können lediglich »einzelne Wörter« lesen (Alpha-Level 2) und 4,2 Millionen Menschen verstehen nur »einzelne geschriebene Sätze« wie etwa »Aufzug kaputt« (Alpha-Level 3). Diese Menschen bis Alpha-Level 3 gelten im strengen Sinne als funktionale Analphabet:innen und sie stellen gut 12 Prozent der deutsch sprechenden Bevölkerung in der BRD dar. Doch das ist nicht alles. Nimmt man jene Menschen hinzu, die nur »(einfache) Sätze mit vielen Fehlern beherrschen« (Alpha-Level 4) und die deshalb auf sogenannte »einfache Sprache« beim Lesen angewiesen sind, dann kommen abermals 10,6 Millionen Bundesbürger:innen hinzu, also weitere 20,5 Prozent.<sup>3</sup> Die LEO-Studie kommt also zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass im Jahr 2018 in Deutschland 16,8 Millionen oder 32,6 Prozent der hier lebenden Menschen nur leichte Schriftsprache verstehen.<sup>4</sup>

Das sind jedoch nur die allgemeinen Daten der LEO-Studie. Ein genauerer Blick offenbart, dass die Gruppe der Befragten in der LEO-Studie sich nur auf den deutschsprachigen Bevölkerungsanteil und auf die Altersgruppe zwischen 18 und 64 Jahren beschränkt. Migrant:innen zum Beispiel mit geringen Deutschkenntnissen waren nicht Teil der Studie, so dass der Anteil von gering literalisierten Menschen, die der deutschen Schriftsprache weitgehend verständnislos gegenüberstehen, noch höher sein dürfte, als die besagten 32,6 Prozent. Besonders wichtig ist auch: Leseschwächen führen zwar zu einer Marginalisierung, aber eben nicht zu einem weitgehenden Ausschluss aus dem deutschen Arbeitsmarkt. Laut der LEO-Studie gehen nicht nur 62,3 Prozent der Befragten

- 
- 2 »LEO 2018 basiert auf einer Zufallsauswahl von in Deutschland lebenden Personen in Privathaushalten im Alter zwischen 18 und 64 Jahren. Die Nettostichprobe umfasst 6.681 Personen. Sie wurde durch eine Zusatzstichprobe von 511 Personen im unteren Bildungsbereich ergänzt. Befragt wurden Personen, die ausreichend gut Deutsch sprechen, um einer etwa einstündigen Befragung folgen zu können. Die Erhebung ist daher repräsentativ für die Deutsch sprechende Bevölkerung im Alter von 18 bis 64 Jahren« (Grotlüschen et al. 2020: 14).
  - 3 Diese Hinzunahme der Alpha-Gruppe 4 lässt sich damit begründen, dass auch diese Menschen von vielen Texten weitgehend ausgeschlossen sind, die ihren sozialen und politischen Alltag prägen. Innerbetrieblich sind das Texte wie die Verlautbarungen des Managements, Gesetzestexte und Kommentare, juristische Urteilstexte, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge, aber auch die oft textlastigen Flugblätter von Gewerkschaften. In der vermutlich eher linguistisch orientierten Definition der LEO-Studie sind diese Menschen also keine funktionalen Analphabeten, aber mit Blick auf die immensen sozialen Einschränkungen, denen sie trotz Kenntnissen der Alpha-Stufe 4 ausgesetzt sind, sind sie es dennoch.
  - 4 Die Alpha-Level 5 und 6 werden in der LEO-Studie nicht einzeln ausgewiesen, aber sie sind sprachwissenschaftlich Defizitlevel, da in ihnen zumeist auch nur kurze Texte gelesen und geschrieben werden. Menschen, die also Deutsch auf diesen beiden Stufen beherrschen, können zwar auch Texte ohne einfache Sprache lesen und verstehen – aber man kann vermuten, dass sie das recht selten machen, da sie dies immer noch anstrengen würde.

mit Kenntnissen bis Alpha-Level 3 einer regelmäßigen Lohnarbeit nach, in der Gruppe des Alpha-Level 4 sind es sogar 74,4 Prozent der Befragten.<sup>5</sup> Über die Berufsgruppen, in denen Menschen mit Kenntnissen bis Alpha-Level-3 arbeiten, wird zudem von den LEO-Autor:innen vermerkt:

»Die Berufsgruppe mit dem höchsten Anteil von gering literalisierten Erwerbstätigen ist die der Hilfskräfte in der Nahrungsmittelzubereitung (z.B. Küchenhilfen oder Zubereiter\*innen von Fastfood). Von den Beschäftigten in dieser Berufsgruppe haben 46,5 Prozent Schwierigkeiten beim Lesen und Schreiben in der deutschen Schriftsprache. Innerhalb der Berufsgruppe des Reinigungspersonals und der Hilfskräfte im Bereich Reinigung verfügen 29,5 Prozent über geringe Literalität. Unter den Bediener\*innen von stationären Anlagen und Maschinen erreichen 29,3 Prozent lediglich ein geringes Schriftsprachniveau. Etliche der aufgeführten Berufsgruppen haben eine starke physische Komponente, wie etwa Bau- und Ausbaufachkräfte oder Hilfsarbeiter\*innen im Bergbau, Bau, Warenherstellung und im Transportwesen sowie auch Tätigkeiten als Reinigungspersonal. So konnten Personen mit geringen literalen Kompetenzen zum einen auf überwiegend physische Tätigkeiten ausweichen, um wenig in Berührung mit Schrift im Arbeitsumfeld zu kommen. Zum anderen konnten gering literalisierte Personen in solche Tätigkeiten mit wenig Berührung zur Schrift abgedrängt werden.«<sup>6</sup>

Diese berufliche Verortung der gering literalisierten Menschen in Deutschland muss allerdings mit einiger Vorsicht zur Kenntnis genommen werden. Zunächst einmal, weil bei dieser beruflichen Verortung Arbeitnehmer:innen mit Alpha-Level 4 ausgeklammert bleiben, d.h. es bleibt offen, in welchen Berufen jene weiteren mehr als 20 Prozent der Bevölkerung arbeiten, die beim Lesen auf einfache Sprache angewiesen sind.<sup>7</sup> Problematisch sind die berufsbezogenen Ergebnisse der LEO-Studie leider auch deshalb, weil es sich hier um Selbstauskünfte der Befragten handelt, so dass man nicht überprüfen kann, ob sie sich zurecht als »Arbeiter«, »Angestellte«, »Selbstständige« oder weiteres kategorisiert haben.<sup>8</sup> Hervorhebenswert an dieser Stelle ist aber, dass nur 9,2 Prozent derjenigen, die sich als »Arbeiter« begreifen, in ihren Lese- und Schreibkenntnissen über Alpha-Level 4 liegen,<sup>9</sup> ebenso wie der Umstand, dass lediglich 24 Prozent derjenigen, die sich als »ausführende Angestellte« verorten, keine leichte Sprache beim Lesen brauchen. Beides sind weitere Indizien dafür, dass geringe Literalität in der Arbeitswelt dort verbreitet ist, wo Menschen überwiegend physisch beziehungsweise schriftfern tätig sind.

Neben dieser Verortung in der Arbeitswelt möchte ich aus den vielen Ergebnissen der LEO-Studie noch drei weitere Erkenntnisse hervorheben, die helfen können zu verstehen, welche Lebenswege zur Verbreitung des Phänomens geringer Literalität in Deutschland führen. Für die Alpha-Stufen 1–3 spielt erstens Migration in diesen Lebenswegen zwar eine Rolle, aber nur partiell, insofern die Studie zeigt, »dass von

5 Stammer 2020: 170.

6 Stammer 2020: 175–176.

7 Siehe FN1.

8 Ein Problem dieser Selbstauskünfte tritt zutage, wenn in der LEO-Studie knapp 10 Prozent der Menschen mit literalen Kenntnissen bis Alpha-Level 3 sich als »höhere Angestellte« beruflich ein-gruppieren, was verwundert. Vgl. Stammer 2020: 173.

9 Stammer 2020: 172.

den 6,2 Millionen gering literalisierten Erwachsenen 3,3 Millionen (52,6 Prozent) in Deutsch sprechenden familiären Umfeldern aufgewachsen sind. Rund 2,9 Millionen (47,4 Prozent) haben zunächst eine andere Sprache als Deutsch erlernt. Das bedeutet, dass über die Hälfte der gering literalisierten Erwachsenen in Deutschland die deutsche Sprache bereits in der Kindheit erlernt haben<sup>10</sup>. Zweitens ist bemerkenswert, dass selbst Schulabschlüsse die Verbreitung von funktionalem Analphabetismus in der deutschen Gesellschaft wenig beeinflussen. Die LEO-Autor:innen heben im Vergleich mit der Studie von 2010 hervor,

»dass von allen Erwachsenen mit geringen Lese- und Schreibkompetenzen (Alpha-Level 1–3) 76,0 Prozent einen Schulabschluss erreicht haben (2010: 80,1 Prozent), die meisten von ihnen (40,6 Prozent) einen Haupt- oder Volksschulabschluss oder einen vergleichbaren Schulabschluss (2010: 47,7 Prozent), [...] 22,3 Prozent der gering literalisierten Erwachsenen haben keinen Schulabschluss (2010: 19,3 Prozent)«. <sup>11</sup>

Drittens schließlich ist das Leben von Menschen mit geringer Literalität geprägt von einer Distanz zum öffentlichen, politischen Leben. So geben etwa 72,3 Prozent in der LEO-Studie 2018 an, kein oder nur ein geringes Interesse an Politik zu haben (im Vergleich zu 46,7 Prozent der insgesamt Befragten), nur 28,3 Prozent gehen immer wählen (im Vergleich zu 72,8 Prozent insgesamt) und 33,2 Prozent scheuen sich davor, an Demonstrationen teilzunehmen (im Vergleich zu 11,2 Prozent).<sup>12</sup> Die Gründe für diese Distanz sind leicht verständlich, denn das politische Leben im 21. Jahrhundert ist ein schriftlastiges Leben, und durch die Beteiligung daran laufen Menschen Gefahr, als funktionale Analphabet:innen erkannt zu werden.

Wenn die Zahlen der LEO-Studie also klar machen, wie aktuell das Böckenförde-Diktum im Bereich der gesellschaftlichen Grundbildung geblieben ist, insofern der demokratische Bildungsauftrag des Staates einen erheblichen Teil der Bevölkerung 2018 nicht erreicht, dann muss es zusätzlich irritieren, wenn die LEO-Autor:innen vermerken: »Die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten aus dem Bereich Grundbildung und Alphabetisierung ist sehr gering. Lediglich 0,7 Prozent der gering literalisierten Personen nahmen an solch einem Angebot teil«<sup>13</sup>. Diese soziale Stagnation in Sachen funktionalem Analphabetismus nach 8 Jahren LEO-Studie muss umso mehr befremden, wenn man sich mit Andreas Voßkuhle in Erinnerung ruft:

10 Grotlüschen et al. 2020: 23.

11 Grotlüschen et al. 2020: 25. Ergänzend wird vermerkt: »Die Höhe des Schulabschlusses weist einen starken Zusammenhang mit der Lese- und Schreibkompetenz auf. Während von allen Befragten 12,1 Prozent geringe Lese- und Schreibkompetenzen auf den Alpha-Levels 1 – 3 haben (2010: 14,5 Prozent), ist dieser Anteil unter Personen mit einem niedrigen Schulabschluss mit 21,5 Prozent deutlich höher (2010: 23,1 Prozent). Von Personen, die keinerlei Schulabschluss erreicht haben, ist mit 54,5 Prozent mehr als jede\*r Zweite betroffen (2010: 59,0 Prozent)« (Grotlüschen et al. 2020: 29).

12 Vergleiche zu diesen Zahlen Dutz/Grotlüschen 2020.

13 Grotlüschen et al. 2020: 30; Grotlüschen et al. 2020: 46.

»Der Bildungsauftrag des Grundgesetzes ist damit aus demokratischer Notwendigkeit heraus umfassend. Denn die Wahrnehmung von Grundrechten und die Funktionsfähigkeit des demokratischen Systems hängen von Bildungsvoraussetzungen ab, die nicht selbstverständlich gegeben sind, sondern geschaffen und erhalten werden müssen. Der Erziehungsauftrag der Schulen im freiheitlichen Verfassungsstaat ist das eine, die Erwachsenenbildung ist das andere. Ihr gemeinsames Anliegen besteht darin, den Weg zum Mitbürger aufzuzeigen.«<sup>14</sup>

### 3. Mitbestimmung und funktionaler Analphabetismus im Betrieb – eine Annäherung

Wenn sich die folgenden Überlegungen über das Verhältnis von Illiteralität und Mitbestimmung im Betrieb wesentlich auf meine Beobachtungen als Gewerkschafts-Organizer stützen, dann sei abermals betont, dass diese Überlegungen nur als vorsichtige *Annäherung* an dieses Verhältnis zu verstehen sind. Dennoch sind diese teilnehmenden Beobachtungen eines Gewerkschafts-Organizers meines Erachtens bedeutungsvoll. Nicht nur bleiben nämlich die Zahlen der LEO-Studie trotz ihrer Bedeutung, wie eben gezeigt, arbeitsweltlich eher vage. Hinzu kommt auch, dass es meines Wissens nach keine Studien über die betriebspolitischen Auswirkungen von funktionalem Analphabetismus gibt.

Beginnen wir zunächst mit einer Begebenheit aus einem Gewerkschaftsworkshop, den ich 2024 mitgestalten durfte, und bei dem knapp 45 Betriebsrät:innen und Vertrauensleute aus ca. 10 verschiedenen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie anwesend waren. Da es in dem Workshop darum ging, den anwesenden betrieblichen Funktionär:innen die Bedeutung von direkter Kommunikation im Betrieb in Erinnerung zu rufen, schien es mir einen Versuch wert, diesen Workshop mit den Ergebnissen der LEO-Studie einzuleiten, also dem Anfangshinweis, dass verschriftlichte Informationen viele Menschen im Betrieb schlicht nicht erreichen. Die Reaktion der Anwesenden fiel allerdings komplett anders aus, als ich das erwartet hatte. Vermutete ich vor Beginn, dass die LEO-Ergebnisse eine Mischung aus Staunen und Skepsis hervorrufen würden, so war die Mehrheit der Anwesenden überrascht, dass die Zahl der Menschen mit Lese- und Schreibschwächen in Deutschland nicht deutlich höher lag. Fast alle begannen zudem sogleich über Fallbeispiele zu berichten, anhand derer man ersehen könne, wie viele Menschen mit geringer Literalität in ihrem Betrieb arbeiteten. Besonders eindrücklich blieb mir ein Kollege in Erinnerung, der seit Jahren in der Arbeitsvorbereitung seiner Firma tätig war und der resigniert sagte, dass er aufgehört habe, Texte zu formulieren, um seine Kollegen einzuweisen, sondern dass er nur noch »Bilder male«. Soviel also kann man festhalten: Wenn in der LEO-Studie nur 9 Prozent der Menschen, die sich als Arbeiter:innen verstehen, über dem Alpha-Level 4 liegen, dann unterstreicht diese Workshop-Anekdote, dass funktionaler Analphabetismus zumindest in Produktionsbetrieben mit textferner Arbeit ein verbreitetes Phänomen ist.

Dies nun vor Augen, kann man schnell zu dem Schluss gelangen, dass allein schon die komplexe Struktur der deutschen Mitbestimmung die erste große Hürde für vie-

---

14 Voßkuhle 2019.

le Menschen im Betrieb sein muss, um sich dort demokratisch zu engagieren. Zur Erinnerung: die deutsche Mitbestimmung hat bekanntermaßen zwei Standbeine (Betriebsrat/Gewerkschaftsorgane), zwei unterschiedliche Gesetzestexte als Grundlage (Betriebsverfassungsgesetz sowie Tarifvertragsgesetz/GG), die Leit-Gremien werden von unterschiedlichen Gruppen gewählt (Gesamtbelegschaft/Gewerkschaftsmitglieder), die unterschiedliche Regelungen abschließen (Betriebsvereinbarung/Tarifvertrag) und ihnen stehen bei der Erfüllung dieser Aufgaben unterschiedliche Mittel zur Verfügung (Verhandlung/Streik). Dass diese Struktur schon für Expert:innen Fallstricke bereithält, muss nicht eigens erwähnt werden. Und entsprechend ist es keine gewagte Vermutung, dass die deutsche Mitbestimmung für Menschen mit Lese- und Schreibschwäche ein Buch mit sieben Siegeln ist, das sie eben nicht zum demokratischen Mitmachen einlädt. Dazu passt auch, dass ein fester und hoch bleibender Bestandteil meiner Organizing-Arbeit in Deutschland darin besteht, Arbeitnehmer:innen über diese Hürde zu helfen, indem ich versuche, Mitbestimmung durch gute Metaphern, reduzierte Lehrsätze oder andere einfache Formen der Kommunikation überhaupt verständlich zu machen. Dies ist aber nicht nur wichtig, um Menschen durch Organizing betriebspolitisch zu aktivieren, von denen ich oft vermute, dass ihnen Lesen und Schreiben nicht leichtfällt. Mindestens genauso bedeutsam sind diese vereinfachenden Erklärungen für die Erklär-Arbeit der ehrenamtlichen Funktionär:innen und Betriebsrät:innen im Betrieb. Schließlich berichten viele von ihnen, dass die deutsche Mitbestimmung Belegschaften regelrecht verwirrt und diese Belegschaften deshalb zum Beispiel Betriebsräte für Tarifabschlüsse der Gewerkschaften verantwortlich machen aber auch umgekehrt die Gewerkschaft für innerbetriebliche Absprachen des Betriebsrats kritisiert wird.

Die zweite Mitbestimmungs-Hürde für gering literalisierte Beschäftigte besteht meines Erachtens darin, dass effektive Betriebsrats-Arbeit schlicht versierte Lese- und Schreibkenntnisse voraussetzt. Dies führt dazu, dass funktionale Analphabet:innen, die den Mut hatten, sich für die Betriebsrats-Wahl aufstellen zu lassen und die womöglich sogar in den Betriebsrat gewählt wurden, ab dann zu neuen Ausweichstrategien greifen müssen. Hier kann man zunächst vermuten, dass viele Betriebsrät:innen mit Lese- und Schreibschwächen im Gremium die erste Reihe meiden werden, so dass dann andere Kollege:innen oftmals aus dem Angestellten-Bereich vor allem wegen ihrer Lese- und Schreibfertigkeiten den Betriebsrat führen. Zudem werden funktionale Analphabet:innen schriftlastige Betriebsrats-Arbeit umgehen, so dass sie dann weit überwiegend als mündliche Informationszuträger:innen in Erscheinung treten. Ein weiteres Verhalten, das ich häufiger beobachtet habe und das wahrscheinlich in einigen Fällen durch eine Leseschwäche begründet ist, zeigt sich zudem, wenn Betriebsrät:innen ein zunächst zurückhaltendes Verhalten in Diskussionen des Betriebsrats-Gremiums an den Tag legen, das sich dann aber ändert, wenn die Details des Problems mündlich in der Debatte klar geworden sind. Auch kommt es nicht selten vor, dass diese womöglich leseunkundigen Betriebsrät:innen aber auch – zum Beispiel mit dem Hinweis, dass sie gerade keine Lust hätten zu lesen – um eine schnelle Zusammenfassung des Diskussionsgegenstandes durch die Betriebsrats-Vorsitzenden oder die Gewerkschaftssekretär:in bitten.

Vollends deutlich wird zu guter Letzt der Schaden, den geringe Literalität in der deutschen Mitbestimmung anrichtet, wenn wir uns vor Augen führen, dass Mitbestimmung wie jeder andere Demokratieprozess auch von einer funktionierenden Kommu-

nikation abhängt. Wie schlecht es nun in vielen Betrieben um diese innerbetriebliche Kommunikation bestellt ist, zeigt aber schon allein der Umstand, dass ein erheblicher Teil meiner Organizing-Arbeit (und vieler meiner Kollege:innen) nur der Verbesserung dieser Kommunikation dient. Oder sollte ich doch besser sagen, der Etablierung von Kommunikation? Man kann sich die Drastik der Situation in jedem Fall kaum schlimmer denken, als sie ist, ich begegne in meiner Organizer-Arbeit seit Jahren regelrechten innerbetrieblichen Kommunikationswüsten, die eine genauere Betrachtung wert sind, weil sie immense Konsequenzen für die Mitbestimmung haben.

In vielen Betrieben erläutert zum Beispiel das Management seine Maßnahmen in Texten, die mit betriebswirtschaftlichen Begriffen und Kennzahlen gespickt sind. Häufig genug finden sich dort zudem Anglizismen, die nur Fachleuten etwas sagen. Außerdem suchen Unternehmen zumeist in Betriebsversammlungen mit langen PowerPoint-lastigen Frontalvorträgen Kontakt zu ihrer Belegschaft aufzunehmen, was allerdings verbreitet dazu führt, dass viele Mitarbeiter:innen zum Beispiel beim Bericht der Geschäftsführung mit offenen Augen träumen. Diese Auftritte, die die Sprach- und Fachkenntnisse der Adressat:innen dieser Kommunikation ignorieren, sind womöglich aus Herrschaftsgründen gewollt und sollten deshalb nicht überraschen. Aber selbst dann zeigt sich meiner Erfahrung nach, dass direkte Kommunikation des Managements mit ihren Angestellten und Arbeiter:innen deutlich wirksamer wäre, um diese zu konformem Handeln zu bringen. Zumindest gewinnt man diesen Eindruck in jenen kleinen und mittleren Unternehmen, in denen oftmals der Inhaber monatlich einmal kurz an die Arbeitsplätze geht und sich lediglich nach dem Befinden der Beschäftigten erkundigt. Mehr als einmal ist nämlich die Konsequenz dieser kleinen Achtsamkeitsgeste des Chefs, dass betriebsrätliche und gewerkschaftliche Arbeit in solchen »Patron«-Betrieben deutlich erschwert wird, weil viele Arbeitnehmer:innen schon durch diese kleinen Respektsbekundungen eine Nähe zu ihrem Unternehmen spüren, die die kollektive Interessenvertretung deutlich angepasster macht.

Die Betriebsratsgremien haben hingegen in Sachen Kommunikation das nicht zu unterschätzende Problem, dass sie trotz festgeschriebener Rechte weniger Zeit- und Wissensressourcen als das Management haben. Dieser Ressourcenmangel führt weit überwiegend dazu, dass Betriebsrät:innen ihre innerbetriebliche Kommunikation vernachlässigen. Das bedeutet fast immer, dass sie dann in ihren Veröffentlichungen zumeist ähnliche Bleiwüsten produzieren wie das Management, sie sich also kommunikativ diesem co-managerhaft angleichen. Häufig genug werden etwa Betriebsvereinbarungen nur ins betriebliche Intranet gestellt, wo dieses trockene Juristendeutsch von der Belegschaft nachgelesen werden soll. Es ist außerdem auch keineswegs so, dass Betriebsrät:innen nach der Wahl die direkte Kommunikation mit der Belegschaft suchen, vielmehr müssen sie dazu oftmals von Organizern wie mir geschult und ermuntert werden. Blickt man schließlich auf die Betriebsversammlungen, dann sind Betriebe, die weniger als die vier vorgeschriebenen Betriebsversammlungen im Jahr abhalten, nicht nur keine Seltenheit. In diesen Betriebsversammlungen selber suchen die Betriebsrät:innen eine Art seriöser Augenhöhe mit dem Management herzustellen, indem sie wie dieses ermüdende PowerPoint-lastige Frontalvorträge halten. Die bitter-süße Pointe für mich als Organizer kommt dann nach solchen Veranstaltungen, wenn Betriebsräte sich allen Ernstes mir gegenüber über die Passivität ihrer Belegschaft

wundern, da in der Betriebsversammlung erneut keine Fragen gestellt wurden und es zu keiner Diskussion kam.

Die im Betrieb vertretene Gewerkschaft schließlich ist ähnlich wie im Fall der Betriebsräte einem Ressourcenmangel unterworfen, d.h. viele Gewerkschaftssekretär:innen finden ebenfalls keine Zeit, um über betriebliche Kommunikation nachzudenken oder diese etwa im Sinne der einfachen Sprache zu verändern. Dieser Ressourcenmangel der hauptamtlichen Gewerkschaftssekretärin wiegt insofern schwerer, weil das ehemals vorhandene Netzwerk betrieblicher Vertrauensleute – mit dem vermutlich durch direkte Kommunikation »in der Halle« funktionaler Analphabetismus jahrzehntelang kompensiert werden konnte – in vielen Betrieben enorm erodiert und fast nur noch in Großbetrieben lebendig ist. Entsprechend tritt also auch die Gewerkschaft in Betriebsversammlungen mit langen PowerPoint-lastigen Frontalvorträgen in Erscheinung und sie gleicht sich damit Management und Betriebsrat äußerlich »nichtssagend« an. Wenn diese Gewerkschaft sich dann in Tarifrunden mit Flyern zu Wort meldet, registrieren Arbeitnehmer:innen mit geringer Literalität häufig nur Kennzahlen der Forderung, insofern die Erstellung von Flyern in einfacher Sprache ebenso wenig zur Stärke der meisten Gewerkschaftssekretäre gehört. Entsprechend ist der Frust in den Gewerkschaftsapparten groß. Auch diese klagen wie Betriebsräte darüber, dass Belegschaften merkwürdig desinteressiert und passiv sind, ohne zu ahnen, dass diese Zurückhaltung teilweise in einer fehlenden Grundbildung und einer unpassenden Kommunikation ihrerseits begründet ist.

Halten wir also fest: Wenn die LEO-Studie zeigt, dass die verbreitete Lese- und Schreibunkundigkeit Menschen auf Distanz zu verschiedenen Formen der demokratischen Politik bringt, weil diese Politik schrift- und programmlastig ist, dann sprechen meine hier angeführten Beobachtungen aus dem betrieblichen Alltag dafür, dass sich dieser Distanzierungsprozess innerhalb der deutschen Betriebe reproduziert. Geringe Literalität und ihre weitgehende betriebspolitische Ignoranz sorgt – mit anderen Faktoren – für einen *Entfremdungsprozess zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften auf der einen sowie Belegschaften auf der anderen Seite*, der folgerichtig für alle Beteiligten weitreichende politische Konsequenzen hat. Innerhalb vieler Betriebsratsgremien sorgt diese Entfremdung mit dafür, dass Betriebsrät:innen darüber klagen, wie wenig ihre Arbeit von der eigenen Belegschaft anerkannt wird. Und da sich diese Betriebsrät:innen selten fragen, ob diese fehlende Anerkennung ihrer Arbeit nicht zum Teil schlicht daran liegt, dass ihre Kolleg:innen diese ohne die entsprechende Grundbildung und passende Kommunikation kaum nachvollziehen können, schwindet die Motivation und die kämpferische Prinzipientreue vieler Betriebsrät:innen mit der Zeit. Rückritte, aber auch der konformistische Rückzug auf jene vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Management, auf die das Betriebsverfassungsgesetz sie verpflichten will, sind dann die Folge. Innerhalb der Gewerkschaften wiederum ist es zwar kein großes Geheimnis, dass die Erosion der eigenen Vertrauensleutestrukturen die politische Wirkkraft in den Betrieben voranschreitet. Trotz dieses Wissens scheinen Gewerkschaften diesen Verlust an Basisnähe aber auch mit halbgaren Strategien und Ideen zu bezahlen, die die fehlende Grundbildung vieler »einfacher« Arbeiter:innen tendenziell ausblenden. Auch wenn es nämlich zum Beispiel unmittelbar sinnvoll scheint, der gegenwärtigen Transformation der Wirtschaft mit einem gewerkschaftlichen Ausbau von Bildungs-

und Weiterbildungsangeboten zu begegnen, so wirft diese Strategie aber auch die Frage auf, inwiefern sie Menschen mit funktionalem Analphabetismus berücksichtigt, die ihr Leben lang ja genau solche Bildungsangebote aus Scham fürchten. Und schlussendlich sind da die Menschen mit Lese- und Schreibschwächen, die die für sie nicht funktionierende Mitbestimmung in ihrem Arbeitsalltag auszubaden haben. Oder wie die LEO-Studie vermerkt: »Gering literalisierte Erwachsene (sind) nicht pauschal von der Teilhabe an Arbeit ausgeschlossen [...], (es) besteht aber offensichtlich ein höheres Risiko für einen Teilhabeausschluss von guter Arbeit.<sup>15</sup>

#### 4. Strategien für die Re-Demokratisierung der betrieblichen Kommunikation

Wenn also das Böckenförde-Diktum seine Geltung auch im Kontext der deutschen Mitbestimmung zu entfalten scheint, da ein Teil der Krise der deutschen Mitbestimmung nach dem hier Entwickelten darin begründet ist, dass der deutsche Staat – trotz seines weitreichenden Bildungsauftrags im Grundgesetz – den funktionalen Analphabetismus von mindestens einem Drittel seiner deutschsprachigen Bevölkerung nicht verhindern kann, dann stellt sich die Frage, wie man diesem wichtigen Moment der betrieblichen Entdemokratisierung begegnen kann. Oder genauer: wenn der demokratische Rechtsstaat seine Konstitutionsbedingungen nicht sichern kann, können dann Gewerkschaften hier zumindest etwas Abhilfe schaffen, um die Erosion der Mitbestimmung aufzuhalten?

Dazu ist es meines Erachtens sinnvoll, zwischen kurz- und längerfristigen Strategien zu unterscheiden. Längerfristig angelegt scheinen mir die folgenden Strategien erfolgversprechend. Zum ersten die gesetzliche Stärkung der betriebsrätlichen Personalressourcen, die man insofern mit dem Problem geringer Literalität verbinden könnte, indem man Betriebsrät:innen im Betriebsverfassungsgesetz das Recht zubilligt, mit entsprechenden Sprach- und Kommunikationsexpert:innen zusammenzuarbeiten, um damit sowohl das Ausmaß der Lese- und Schreibunkundigkeit im Betrieb festzustellen, als auch entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Zum zweiten könnten solche Alphabetisierungsressourcen nicht nur zusätzlich in Tarifverträgen gesichert werden, sondern Gewerkschaften müssten zudem auch mehr als bislang ihre Organizing-Strategien langfristig denken. Es ginge dann im Organizing nicht nur weitestgehend um Mitgliedererfolge, sondern Organizing bekäme vermehrt die Funktion, die sprachlichen Barrieren der deutschen Mitbestimmung durch Praxen der einfachen Sprache und der 1:1-Kommunikation im Betrieb zu senken. Drittens schließlich müsste Grundbildung in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit eine deutliche Aufwertung erfahren. So wichtig zum Beispiel das DGB-Mento-Projekt auch war, um auf die Ergebnisse der LEO-Studie zu reagieren, es hat an den Realitäten nicht viel verändert, sondern ist inzwischen sogar wieder eingestellt worden.

Ergänzend zu diesen längerfristigen Strategien möchte ich jedoch drei Modelle genauer skizzieren, mit denen jede motivierte Betriebsrätin oder jeder Gewerkschaftssekretär meines Erachtens zeitnah eine betriebliche Kommunikation implementieren

15 Stammer 2020: 191.

kann, die Menschen mit geringer Lese- und Schreibfähigkeit wirksam beteiligt. Modell eins wäre *die Digitalisierung der Kommunikation durch den Aufbau von innerbetrieblichen Broadcast-Gruppen* in einer der geläufigen Messenger-Apps. Dieser Vorschlag mag insofern trivial erscheinen, als es in genügend Betrieben solche Messenger-Gruppen gibt. Allerdings entstehen solche digitalen Netzwerke fast immer noch zufällig, sie werden selten systematisch von Betriebsräten und Gewerkschaften betriebspolitisch forciert. Wie folgenreich diese digitale Ignoranz ist, lässt sich leicht zeigen. Erstens ist zwar beim Aufbau dieser Gruppen eine intensive Ansprache- und Überzeugungsarbeit bei den Beschäftigten vonnöten, damit diese Teil der Gruppe werden. Aber allein diese Ansprache vitalisiert nicht nur schon für sich genommen die innerbetriebliche Kommunikation. Selbst da, wo sie nur mühsam vonstattengeht, legt sie immerhin Defizite der eigenen Kommunikationsstrukturen frei, so dass diese genau bearbeitbar werden. Für diese Broadcast-Gruppen spricht zudem, dass eine einmal entstandene betriebliche Digitalgruppe zum Funktionieren fortan lediglich eine kleine Gruppe von Aktiven braucht, so dass solche Gruppen also erodierte Vertrauensleutestrukturen ein Stück weit ersetzen können. Zweitens leben solche Gruppen wiederum zentral von erstellten Video-Inhalten, d.h. für Menschen mit funktionalem Analphabetismus werden die Inhalte deutlich leichter zugänglich. Dazu passt auch ein interessantes Ergebnis der LEO-Studie, demzufolge stattliche 78 Prozent der Befragten auf den Alpha-Leveln 1 bis 3 angeben, dass sie regelmäßig ein Smartphone oder ein Tablet benutzen.<sup>16</sup> Drittens wiederum geht man fehl, wenn man denkt, dass die Erstellung entsprechender Videos große Technik-Kenntnisse verlangt. Schnittprogramme sind heute leicht zu erlernen und es ist ein offenes Geheimnis, dass selbstgefertigte Videos mit bekannten Gesichtern aus dem eigenen Nahbereich und authentischer Sprache in der digitalen Welt deutlich mehr Verbreitung finden als aufwendige Hochglanz-Produkte, die von irgendwelchen Agenturen angefertigt werden. Viertens schließlich ist es gerade für Gewerkschaften sinnvoll, diese Netzwerke nur ihren Mitgliedern vorzubehalten. Damit erhält die Mitgliedschaft nämlich nicht nur einen direkteren Draht zur Gewerkschaft. Das einzelne Mitglied kann dann selbst entscheiden, ob es Videos an Nicht-Mitglieder weiterleitet, ob es also aktiv wird und als Gewerkschafter:in womöglich in Erscheinung tritt.

Das zweite Modell einer an die Bedürfnisse illiteraler Menschen angepassten Kommunikation im Betrieb ist *die turnusmäßige Durchführung aktivierender Betriebsversammlungen*. Auch dieser Vorschlag muss zunächst banal anmuten. Allein, wer wie der Autor die langweilig-verkopfte Realität von Betriebsversammlungen in Deutschland seit mehr als einem Jahrzehnt ertragen muss, der kann nicht umhin festzustellen, dass hier eines der eminentesten Rechte im deutschen Betriebsverfassungsgesetz von der Arbeitnehmer:innenseite regelrecht vergeudet wird. Denn: die Form einer Betriebsversammlung ist nirgendwo festgeschrieben. Die Dauer einer Betriebsversammlung ist nirgendwo festgeschrieben. Der Ablauf einer Betriebsversammlung ist nirgendwo festgeschrieben. Und, weil das so ist, wäre es geboten, zumindest einmal im Jahr die Frontalvortragsstruktur von Betriebsversammlungen radikal aufzubrechen. Indem man mit digitalen Tools anonyme Abfragen zu betrieblichen Themen einholt, auf die die betrieblichen Parteien unmittelbar reagieren müssen. Indem man verschiedene Info-Stationen im Raum

---

16 Grotlüschen et al. 2020: 40.

aufbaut, die die Beschäftigten anlaufen können und an denen sie sich im direkten Gespräch je nach ihrem Interesse erkundigen können. Indem man mit Hilfe einer externen Moderation wie in einer Talk-Show einen »Hart-aber-fair«-Dialog zwischen Arbeitgeber:in und Betriebsrat/Gewerkschaft durchführt, der am Ende sogar von der Belegschaft per Digitalvotum bewertet werden könnte. Diese und viele andere ähnliche Formate – an entsprechenden, auch getesteten Ideen herrscht kein Mangel – verlangen ohne Zweifel Mut. Aber nicht nur kann man auf diese Weise deutlich näher an Menschen heranrücken, die kaum Lesen und kaum langen, komplexen Power-Point-Vorträgen folgen können. Häufig genug bekommt man zudem als Betriebsrat/Gewerkschaft erstaunlich viele Komplimente für solche aktivierende Betriebsversammlungen.

Das letzte und dritte Modell einer erneuerten, betrieblichen Kommunikation, die Beschäftigte mit Lese- und Schreibschwächen in- und nicht exkludiert, möchte ich als *körpersensible Kommunikation* begreifen. Dieses Modell schließt an die sozialepidemiologische Embodiment-Theorie an, der zufolge anhaltend erfahrene soziale Verhältnisse sich bei allen Menschen in den Körper »einschreiben«<sup>17</sup>. Das also, was vordergründig als Krankheit oder Gebrechen gilt, erweist sich bei genauerer Betrachtung sehr oft als körperliche Erscheinungsform der jeweiligen Lebens- und Arbeitsverhältnisse. Überträgt man diese Einsicht nun auf die Betriebspolitik, dann spiegeln sich betriebliche Verhältnisse in der körperlichen Konstitution der Beschäftigten wider, so dass die Chance entsteht, diese Widerspiegelung dazu zu nutzen, damit »die Arbeit des Körpers« (Hien)<sup>18</sup> ins Zentrum der betrieblichen Kommunikation rückt.

Eine Methodik, die dieses Ziel der körpersensiblen Kommunikation im Betrieb ermöglicht, ist das sogenannte *Körper-Mapping*. Anhand einer großen doppelten Zeichnung der Körpervor- und der Körperrückseite wird dabei eine Gruppe von Arbeitnehmer:innen gebeten, mit Punkten zunächst jene Stellen des Körpers zu markieren, an denen sie häufig Schmerzen haben. Zudem gibt es die Möglichkeit, psychosoziale Probleme durch Punkte in einer Wolke über den beiden Körpersilhouetten zu kennzeichnen. Wenn die Teilnehmer:innen fertig sind, fragt man sie zunächst, ob die gemeinsame Bepunktung auf den Körperzeichnungen irgendeine Auffälligkeit hat und was diese Auffälligkeit ihrer Ansicht nach bedeuten könnte. Zudem bittet man dann in einer zweiten Runde jede Anwesende, ihre Punktsetzungen zu erläutern und gerne auch mögliche Ursachen der eigenen Gesundheitsprobleme zu diskutieren. Ohne Zweifel braucht es hierbei ein gewisses Vertrauen in der Runde der Anwesenden, aber das Ergebnis ist immer erstaunlich. Die Anwesenden merken meist mit Blick auf die bepunkteten Körperkarten schnell, dass sie mit »ihren« Krankheitszonen keineswegs alleine dastehen. Diese Erkenntnis emotionalisiert verständlicherweise, macht aber auch den Anwesenden die Bedeutung der umgebenden Verhältnisse für ihre Krankheit deutlich, so dass eine Debatte zu einer genauen Bestandsaufnahme dieser Verhältnisse folgt.

Es ist leicht ersichtlich, dass auf diese Weise tatsächlich alle Arbeitnehmer:innen in einem Betrieb ganz unabhängig von ihrem Lese- und Schreibniveau beteiligt sind, denn Fixpunkt der Debatte bleibt der eigene Körper. *Körper-Mapping* ist aber auch deshalb zielführend, weil eine Ent-Individualisierung und durch die geweckten Emotionen eine Ak-

17 Einführend dazu Nguyen 2015.

18 Hien 2018.

tivierungsbereitschaft in der gesamten Gruppe entsteht. Schließlich wissen Arbeitnehmer:innen nur zu genau, dass der Erhalt ihrer eigenen Gesundheit mitentscheidet, in welchen Lebensverhältnissen sie und ihre Familie existieren. Das einmal entstandene Körperbild kann außerdem zu einer kleinen Waffe im Kampf für bessere Arbeitsbedingungen werden. Welcher Arbeitgeber will betriebsöffentlich verkünden, dass ihm die Gesundheit seiner Beschäftigten egal ist, wenn das bepunktete Körperbild seiner Belegschaft in der Betriebsversammlung vorgestellt wird?

Wichtig ist aber noch etwas: *Körper-Mapping*-Prozesse sind keineswegs nur deshalb sinnvoll, weil sie beispielsweise die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung im Betrieb zu einem »bottom-up«-Prozess machen. Das mir vorliegende Beispiel einer großen deutschen Handelskette zeigt, dass man Körpermapping auch dazu nutzen kann, um die Einführung neuer Digital-Techniken – wie sie gegenwärtig in der Transformation in vielen Betrieben ansteht – von betriebsrätlicher oder gewerkschaftlicher Seite erfolgreich zu gestalten. Das wird den einen oder die andere erstaunen. Aber ist Technik nicht Teil der sozialen Prozesse im Betrieb? Muss Technik nicht so sozial gestaltet sein, dass sie nicht krank macht? Wer, wenn nicht die betroffenen Arbeitnehmer:innen, können die Experte:innen sein, die darüber entscheiden, wie Technik eingesetzt werden muss, damit ihr Recht auf körperliche und seelische Unversehrtheit in der ökonomischen Transformation nicht unter die Räder kommt? Und warum sollten Arbeitnehmer:innen mit Lese- und Schreibschwächen dieses Recht nicht nur nicht kennen, sondern durch körpersensible Kommunikationsprozesse qua *Körper-Mapping* nicht auch demokratisch mitgestalten?

## 5. Weitergedacht – oder: die unterschiedlichen Welten der Demokratie

Abschließend möchte ich angesichts des Erstarkens einer autoritären Rechten nicht nur in Deutschland die demokratietheoretischen Dimensionen dieses Textes weiterdenken, deren Bedeutung erst vollends sichtbar wird, wenn man sich intensiver mit dem Phänomen des funktionalen Analphabetismus beschäftigt. Entscheidend ist dabei der Umstand, dass Menschen, die wie funktionale Analphabet:innen in einer weitgehend oral-kommunikativen Welt zu leben haben, mit ihren fehlenden Schreib- und Lesekenntnissen nicht einfach nur ohne eine bestimmte Kulturtechnik auskommen müssen. Der marginal vorhandene Zugang zur Schriftsprache wirkt sich vielmehr derart entscheidend auf die Wahrnehmung dieser Menschen aus, dass gering literalisierte Menschen subjektiv *in einer anderen Welt* leben als lese- und schreibkundige Menschen.

Um das zu umreißen, ist es zum Verständnis menschlicher Subjekte meines Erachtens zunächst sinnvoll zwei Ebenen auseinanderzuhalten: Jeder Mensch bewegt sich einerseits in situativem Präsenzerleben und ist andererseits abhängig von eigenen essentialistischen Reflexionsleistungen. Diese beiden Ebenen dürfen allerdings nicht als Dualismus verstanden werden, d.h. es geht mir nicht darum, hier eine neue Variante des alten Verhältnisses von Denken und Sein durch die Hintertür ins Spiel zu bringen. Vielmehr konstituieren Präsenz und Essenz eine sprachdurchzogene Polarität. Es gibt also kein situatives Präsenzerleben, das nicht auf essentialistischen Bestimmungen des jeweiligen Individuums, also Zentralbegriffen, Überzeugungen oder Werterhaltungen be-

ruht, die sich dieses Individuum im Laufe seines Lebens angeeignet hat. Und jede essentialistische Praxis wird wiederum notwendig auf problematische Weise metaphysisch, wenn sie sich vom Präsenzerleben völlig löst.

Entscheidend ist nun: wenn diese Polarität von Präsenz und Essenz sprachdurchzogen ist, dann entscheidet die jeweilige Intensität des eigenen Bezugs zur Schriftsprache, wie sich diese Polarität genau situiert, das heißt ob ich also *eher* in einer essenzieller- oder doch *mehr* in einer präsenzorientierten Welt zuhause bin. Das bedeutet zuallererst: Je besser ich meine Schrift- und Schreibkenntnisse nutze, umso mehr wird meine Welt eine essenziellerorientierte Welt, und das bedeutet zuallererst, dass diese Welt durch Zeitungen, Literatur oder wissenschaftliche Bücher an Weite und Tiefe gewinnt. Schließlich kann ich mich als literalisierter Mensch jederzeit über »gesellschaftliche Fragen« aller Art informieren, kann ich Länder und Kulturen per Text kennenlernen oder aber mit einem Griff ins Regal gar kosmologischen Fragestellungen nachgehen. Hinzu kommt: wenn ich mit meinen Lese- und Schreibfertigkeiten unterschiedliche Perspektiven, Argumente und Quellen entdecke, wird meine essenziellerorientierte Welt vielschichtiger und eben deshalb werden viele literale Menschen auch Pauschalisierungen, Vereinfachungen oder schnelle Lösungen von Problemen zumindest skeptisch beäugen. Schließlich sehr wichtig: da ich als literaler Mensch nicht nur potentiell immer in gedanklicher Entwicklung begriffen bin, weil leichtes Lesen und Schreiben mir die Möglichkeit bietet, Wissen festzuhalten, um dieses dann irgendwann zu erweitern, muss ich mich vor Veränderungen der Welt weniger fürchten. Im Gegenteil sogar, die eigene intellektuelle Entfaltungsorientierung sorgt verbreitet dafür, dass in meiner essenziellerorientierten Welt zumindest etwas Platz ist für politische Fortschrittsvorstellungen oder gar Utopien, wenn mich denn deren Inhalte gedanklich überzeugen.

Wenn die essenziellerorientierte Welt der lese- und schreibkundigen Menschen also weit, tief und komplex ist sowie unablässig in Bewegung, dann ist die präsenzorientierte Welt der oralen Menschen eine andere. Ohne oder mit nur wenig Zugang zur Schrift bilden sich hier essentialistische Grundüberzeugungen nur im situativen Präsenzerleben aus, also beispielsweise durch familiäre Traditionen, Freund:innen und Bekannte sowie über audiovisuelle Medien. Die präsenzorientierte Welt bleibt zudem eine überschaubare Welt, weil echte Zugänge zur »großen, weiten Welt« bei illiteralen Menschen nur der Urlaub und eben audiovisuelle Medien bieten. Doch selbst wo es zu diesen Erfahrungen der Weite kommt, werden diese kaum vertieft. Zeitungen, Literatur oder wissenschaftliche Bücher sind nämlich unzugänglich, wenn überhaupt, kann hier das Gespräch unter Freund:innen etwas weiterhelfen. Doch vergessen wir nicht: wenn der Wissensumfang des oralen Menschen allein durch sein Gedächtnisvermögen bestimmt ist, dann hat dieses Wissen enge Grenzen, über die es nicht hinausgehen kann.<sup>19</sup> Entsprechend muss die präsenzorientierte Welt der oralen Menschen klein und einfach bleiben, was gleichfalls impliziert, dass orale Menschen sehr an einer Beharrung der sie umgebenden Welt

19 Hinzugefügt werden muss, dass Wissen selbstverständlich nicht nur kognitiv erworben und gesichert wird. Gerade innerhalb von Arbeitsprozessen entscheidet oft ein angeeignetes Körperwissen der Arbeiter:innen über Erfolg und Misserfolg in der Produktion. Immer noch lesenswert dazu Böhle/Milkau 1988.

interessiert sind, schließlich können sie sich Umwälzungen der Welt durch Schriftsprache eben nicht schnell verstehbar machen. Zusammengefasst ist die präsenzorientierte Welt der illiteralen Menschen also eine kleine, gedanklich einfach strukturierte Welt, an der diese Menschen konservativ festhalten, weil sie ohne Lesen und Schreiben eben nicht über jene gedankliche Selbstbewegungsfähigkeit verfügen, die Voraussetzung wäre, um radikale Veränderungen ihrer präsenzorientierten Welt begrüßen zu können.

Die demokratietheoretische Pointe ist nun folgende: So unterschiedlich die Welten sind, in denen literale und orale Menschen trotz ihres gesellschaftlichen Zusammenlebens in Wahrheit leben, so unterschiedlich ist auch ihr Zugang zur Demokratie. Damit soll nun nicht behauptet werden, eine der beiden Gruppen wäre demokratieaffiner als die andere, das wäre zu holzschnittartig. Literale Menschen können zum Beispiel mit Blick auf ihre oftmals vorhandenen Privilegien furchtbar autoritär sein oder werden. Aber Demokratie stellt sich eben für jede dieser Gruppen anders dar.<sup>20</sup> In der Welt der literalen Menschen ist essenzenorientierte Demokratie ein vielschichtiges Prozedere, das unter anderem geprägt ist durch unterschiedliche Denktraditionen, subtile Fragen des Staatsrechts, diverse Partizipationsformen, wirtschaftliche Voraussetzungen der Demokratie und eine ganze Reihe von Theorien des kommunikativen Handelns. Dass die essenzenorientierte Demokratie Ausdruck des jederzeit verfügbaren Text- und Bücherwissen der literalen Menschen ist, liegt bei alledem auf der Hand.

Menschen mit geringer Literalität hingegen können weder einen Zugang zu dieser verschriftlichten oder besser »verkopften« Demokratie finden, noch können sie einmal erworbenes Demokratiewissen vertieft bewahren. Wenn sie überzeugte Demokrat:innen sind, dann hat dies fast immer damit zu tun, dass ihnen Demokratie in ihrem Präsenzerleben begegnet. Das kann ganz unspektakulär sein, indem sie zum Beispiel durch Familie oder Freund:innen den Weg in demokratische Institutionen wie Gewerkschaften oder Parteien finden. Das kann durch einschneidende Ereignisse geschehen, indem diese Menschen etwa im Rahmen eines Arbeitskampfes eine tiefgreifende Form der demokratischen Selbstermächtigung durchleben, so dass sie registrieren, dass sie selber durch solidarisches Handeln eine Verbesserung ihres Lebens im Hier und Jetzt herbeiführen können. Das kann auch durch die oben beschriebenen neuen Formen der betrieblichen Kommunikation passieren. Unabhängig davon aber, wie funktionale Analphabet:innen zu Demokrat:innen werden, sie werden diese Grundüberzeugung nur solange in ihrem Wissen tradieren, solange sie bis in ihren Alltag hinein Praxen einer präsenzorientierten Demokratie regelrecht sinnlich spüren.<sup>21</sup>

20 Wenn John Dewey in seinem Verständnis von Demokratie als Lebensform die hier umrissenen Momente von Präsenz und Essenz ähnlich wie der vorliegende Text zusammen zu denken sucht, so würde ich aber dennoch behaupten wollen, dass sich die demokratische Lebensform unterschiedlich akzentuiert, je nachdem wie lese- und schreibfertig ich bin. Wer diese Akzentuierung gedanklich vertiefen will, dem seien die frühen Schriften von Marshall McLuhan ans Herz gelegt, so etwa sein Klassiker »Die Gutenberg-Galaxis« (McLuhan 2011). Zu Dewey vergleiche Kehrbaum 2021 sowie Pape/Kehrbaum 2019.

21 Wenn ich die immense Bedeutung des demokratischen Naherlebens für die Ausbildung demokratischer Grundüberzeugungen mit dem Problemfeld der Literalität verknüpft habe, dann muss zugleich betont werden, dass die Forschung auch mit anderen Zugangsweisen längst zu ähnlichen Ergebnissen gekommen ist. In der Leipziger Autoritarismus-Studie von 2020 wird etwa unter Ver-

Allerdings impliziert die Notwendigkeit des Naherlebens von Demokratie bei gering literalisierten Menschen auch einen extrem wichtigen Umkehrschluss: Schwindet oder unterbleibt dieses Naherleben von Demokratie sogar ganz, dann werden Menschen mit geringer Literalität politisch immens verwundbar. Diese Gefahr ist zudem deshalb nicht zu unterschätzen, weil die essenzenorientierte Demokratie der literalen beziehungsweise bildungsnahen Menschen nicht notwendig mit dem präsenzorientiertem Demokratieverständnis illiteraler Menschen im Einklang stehen muss. So können lese- und schreibkundige Menschen beispielsweise intensive und begrifflich feinsinnige Debatten um Programmatiken führen, während Menschen mit Lese- und Schreibschwäche verständnislos danebenstehen. Und illiterale Menschen wiederum können einfache Forderungen nach Verbesserungen des eigenen Lebensstandards stellen, die von literalen Demokrat:innen zum Beispiel als lediglich ökonomische Forderung abgewertet werden. Im schlimmsten Fall kann dieses demokratische Nebeneinander sogar zu einer Entfremdung zwischen beiden Gruppen führen, von der dann antidemokratische Kräfte leicht profitieren.

Dies kann zum Abschluss am dunkelsten Kapitel der deutschen Geschichte, dem Nationalsozialismus, verdeutlicht werden. Geht man dabei wie der Autor davon aus, dass Arbeiterführer und andere dezidiert politische Linke dieser Zeit weit überwiegend literale Menschen waren, während sicherlich viele Arbeiter:innen in den 1930er und 1940er Jahren in einer schriftfernen Welt lebten, dann erschütterte der Aufstieg des deutschen Faschismus die Linke deshalb, weil sie mit ansehen musste, wie das vermeintlich ihr gewogene revolutionäre Proletariat bis auf einige, wenige Ausnahmen Hitler bis in das Jahr 1945 folgte. Diese Irritation, dieses Unverständnis, hält zudem bis heute an, zeigen doch die meisten historischen Forschungen, dass der Nationalsozialismus abseits einer scheinbar bedeutungslosen Symbolpolitik das Leben der meisten Arbeiter:innen kaum verbesserte. Warum also, so lautet die immer noch häufig gestellte Frage, folgten diese derart naiv und ergeben einer Politik bis auf die Schlachtfelder, die ihnen letztlich nur wenig zu bieten hatte?

Der Historiker Alf Lüdtke hat vor diesem Hintergrund schon vor Jahren einen bemerkenswerten Gedanken formuliert, als er mit Blick auf diese gängige Kritik an der Herrschaft der NSDAP lapidar feststellte: »Das Maß für ein besseres und auch schöneres Leben gewannen die Menschen an [...] unspektakulären Veränderungen im Alltag. Insofern war ›Ästhetisierung von Politik‹ (W. Benjamin) nicht nur manipulativer Versuch, sondern Antwort auf alltägliche Erfahrungen und Strebungen.«<sup>22</sup> Und an anderer Stelle, mit Blick auf die betriebliche Welt:

---

weis auf den Begriff der *industrial citizenship* die gelebte Mitbestimmung im Betrieb als Kampfmittel gegen rechten Autoritarismus besonders hervorgehoben. Zudem heben Johannes Kiess und Andre Schmidt mit Blick auf andere Wissenschaftler:innen hervor: »Außerdem warnen neuere arbeitssoziologische Studien vor einem im weiteren Sinne 'arbeitsweltlichen Nährboden', auf dem rechtsextreme und abwertende Orientierungen entstehen und sich verfestigen können. Entscheidend dafür ist, so der Tenor, inwieweit die Strukturen im Betrieb und am Arbeitsplatz den Beschäftigten erlauben, sich als einmischende, gestaltende und wirksame Subjekte zu erfahren – oder wie sehr sie im Gegenteil eine Selbstwahrnehmung befördern, in der sich die Einzelnen zum Objekt der Umstände degradiert sehen« (Kiess/Schmidt 2020: 127–128).

22 Lüdtke 2015a: 247.

»Hellere Lampen oder größere Fenster, weiträumigere Maschinenaufstellung, erstmalige oder erweiterte Waschmöglichkeiten oder Ablageplätze, Sitzgelegenheiten in den Pausen, auch abgesetzt von den Maschinen – solche symbolischen Ankündigungen versprachen eine neue Qualität von Anerkennung und praktischer Fürsorge. Und einzelne Beispiele wirkten als sinnfällige Bekräftigung. Vor allem: Wer hatte vorher in der Öffentlichkeit auch nur die Tragweite dieser Seite der Alltagswirklichkeit eingeräumt oder gar einen Versuch zur Veränderung gemacht? In diesem Erfahrungszusammenhang *bedeuteten* die symbolischen Verweise reale Verbesserungen.«<sup>23</sup>

Folgt man also Alf Lüdtkke, dann konnte der Nationalsozialismus in das Präsenzerleben der Arbeiter:innen genau deshalb eindringen, weil er eben auf kleine, symbolische Alltagsverbesserungen setzte, die die Demokrat:innen gar nicht im Blick hatten. Und man könnte vor dem Hintergrund dieses Papiers hinzufügen, dass dies damals vermutlich auch deshalb leichter gelang, weil viele literale Sozialdemokrat:innen und Kommunist:innen in jener Zeit große Debatten um eine demokratische Zukunftsgesellschaft führten und dabei in ihrer essenzenorientierten Welt übersahen, wie wichtig doch kleine Gesten, demokratische Symbolpolitik oder punktuelle Zuwendungen gewesen wären, um die illiterale Arbeiter:innenschaft gegen den Nationalsozialismus besser zu immunisieren.

Leider sind die Überlegungen Lüdtkkes bis zum heutigen Tag eine Art sozialgeschichtlicher Geheimtipp geblieben. Aber muss man im Anschluss an Lüdtkkes Forschungen und das vorliegende Papier nicht fragen: Haben wir im 21. Jahrhundert wie in den 1920er und 1930er Jahren nicht wieder ein vereinseitigtes Demokratieverständnis im demokratisch-literalen Spektrum, das zwar Debatten produziert, die von gendersensibler Sprache bis hin zu verschiedenen Green-New-Deal-Modellen reichen, das aber andererseits derart präsenzabgewandt ist, dass zum Beispiel Thomas Piketty von einer »brahmanischen Linken«<sup>24</sup> spricht? Antwortet die extreme Rechte im 21. Jahrhundert nicht ähnlich wie damals auch auf diese brahmanischen Demokrat:innen, indem sie scheinbar mit »bloßer« Symbolpolitik und durch die Macht der neuen, digitalen Medien immer tiefer ins Präsenzerleben vieler Menschen eindringt? Und könnte der gegenwärtige Erfolg dieser rechtsextremen Symbolpolitik nicht erneut damit zu tun haben, dass nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Industrieländern wie den USA, Spanien, Italien oder Polen funktionaler Analphabetismus derart verbreitet ist,<sup>25</sup> dass zumindest Teile der bildungsfernen Klassen dem rechtsextremen Präsenzerleben politisch erliegen? Wäre es al-

23 Lüdtkke 2015b: 304. Hervorhebung im Original.

24 Piketty 2020.

25 In den USA beforcht das *National Literacy Institute* (NLI) die Lese- und Schreibfertigkeiten der US-Bevölkerung. Sage und schreibe 54 Prozent der US-Amerikaner:innen verfügten im Jahr 2024 laut dem NLI lediglich über die Literalität eines Sechstklässlers (<https://www.thenationalliteracyinstitute.com/2024-2025literacy-statistics> (zuletzt aufgerufen am 11.02.2025)). Italien und Spanien haben laut OECD-Studien im Jahr 2018 eine Quote von 47 Prozent funktionaler Analphabet:innen in der eigenen Bevölkerung und werden dabei nur von der Türkei übertroffen ([https://www.nicolaaccordino.it//funktionaler-analphabetismus-die-kulturelle-herausforderung-des-21-jahrhunders/?utm\\_source=perplexity](https://www.nicolaaccordino.it//funktionaler-analphabetismus-die-kulturelle-herausforderung-des-21-jahrhunders/?utm_source=perplexity) (zuletzt aufgerufen am 11.02.2025)). Auch wenn funktionaler Analphabetismus für Polen nur wenig erforscht ist, zeigen Stichprobenuntersuchungen aus dem Jahr 2017, dass auch hier bis zu 45 Prozent der Bevölkerung lediglich als gering literalisiert zu gelten

so deshalb nicht überfällig, dass Demokrat:innen deutlich stärker als bislang wieder Teil des Präsenzerlebens dieser Menschen werden?<sup>26</sup>

## Literatur

- Böhle, Fritz/Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess, Campus.
- Dutz, Gregor/Grotlüschen, Anke (2020): Literalität, politikbezogene Praktiken und Grundkompetenzen, in Grotlüschen, Anke/Buddeberg, Klaus (Hg.), LEO 2018. Leben mit geringer Literalität, WBV, S. 287–322.
- Egloff, Birte/Grosche, Michael/Hubertus, Peter/Rüsseler, Jascha (2011): Funktionaler Analfabetismus im Erwachsenenalter: Eine Definition, in Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hg.), Zielgruppen in Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener. Bestimmung, Verortung, Ansprache, WBV, S. 11–31.
- Grotlüschen, Anke/Buddeberg, Klaus (Hg.) (2020): LEO 2018. Leben mit geringer Literalität, WBV.
- Grotlüschen, Anke/Buddeberg, Klaus/Dutz, Gregor/Heilmann, Lisanne/Stammer, Christopher (2020): Hauptergebnisse und Einordnung zur LEO-Studie 2018 – Leben mit geringer Literalität, in Grotlüschen, Anke/Buddeberg, Klaus (Hg.), LEO 2018. Leben mit geringer Literalität, WBV, S. 13–64.
- Hien, Wolfgang (2018): Die Arbeit des Körpers von der Hochindustrialisierung bis zur neoliberalen Gegenwart, Mandelbaum.
- Kehrbaum, Thomas (2021): Zwischenmenschliche Bildung und politische Handlungsfähigkeit. Eine Theorie der Praxis gewerkschaftlicher Bildung, Wochenschau Verlag.
- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020): Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: Industrial Citizenship zur Stärkung der Demokratie, in Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), Autoritäre Dynamiken. Neue Radikalität – alte Ressentiments. Leipziger Autoritarismus Studie 2020, Psychosozial-Verlag, S. 119–148.

---

haben ([https://epale.ec.europa.eu/de/blog/der-funktionale-analfabetismus-bei-erwachsenenden-laendern-des-reichen-westens?utm\\_source=perplexity#](https://epale.ec.europa.eu/de/blog/der-funktionale-analfabetismus-bei-erwachsenenden-laendern-des-reichen-westens?utm_source=perplexity#) (zuletzt aufgerufen am 11.02.2025)).

- 26 Selbstverständlich wäre eine allgemeine Literalisierung der wirksamste Schutz gegen anti-demokratische Praxen. Aber Literalisierung ist leider kein einmaliges Grundbildungsprogramm, mit dem Gewerkschaften, Parteien oder Staaten in kurzer Zeit erfolgreich sind. Vielmehr ist eine anhaltende und weit verbreitete Literalisierung letztlich ein kontinuierlicher, sozialer Prozess, in den Individuen ihr Leben lang immer wieder einzutauchen hätten, um Lesen und Schreiben nicht zu verlernen. Einen solchen Prozess gesellschaftlich zu initiieren und abzusichern, würde nicht nur Jahre dauern, dies würde sicherlich mit heftigen sozialen Konflikten einhergehen, insofern Einschnitte in die Arbeitswelt (zum Beispiel bezahlte literale Pausen, Beschaffung von Literatur, Minimierung schriftferner Arbeitsbiographien) unumgänglich wären und man stark davon ausgehen kann, dass profitorientierte Arbeitgeber diese Einschnitte nicht widerspruchlos akzeptieren würden. Solange demokratische Kräfte also diesen Prozess der Literalisierung nicht konsequent und kämpferisch angehen, solange werden demokratische Präsenzpraxen eine Notwendigkeit bleiben, wenn man bildungsferne Klassen nicht an die extreme Rechte womöglich dauerhaft verlieren will.

- Lüdtke, Alf (2015a): Wo blieb die »rote Glut«? Arbeitererfahrungen und deutscher Faschismus, in Lüdtke, Alf, Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Westfälisches Dampfboot, S. 194–247.
- Lüdtke, Alf (2015b): »Ehre der Arbeit«: Industriearbeiter und Macht der Symbole. Zur Reichweite symbolischer Orientierungen im Nationalsozialismus, in Lüdtke, Alf, Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus, Westfälisches Dampfboot, S. 248–306.
- McLuhan, Marshall (2011): Die Gutenberg-Galaxis. Die Entstehung des typographischen Menschen, Ginko Press.
- Nguyen, Anh-Thy (2015): Embodiment. Zur epidemiologischen Bedeutung von sozialen Determinanten von Gesundheit, Gesundheit braucht Politik. Zeitschrift für eine soziale Medizin, Juli, Soziale Determinanten von Gesundheit, S. 25–27. [https://www.vdaee.de/wp-content/uploads/2024/02/GbP\\_15\\_Sonderausgabe-Soz-Determinanten.pdf](https://www.vdaee.de/wp-content/uploads/2024/02/GbP_15_Sonderausgabe-Soz-Determinanten.pdf). Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Pape, Helmut/Kehrbaum, Tom (2019): John Dewey – Über Bildung, Gewerkschaften und die demokratische. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007205/p\\_study\\_hbs\\_421.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-007205/p_study_hbs_421.pdf). Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Piketty, Thomas (2020): Kapital und Ideologie, C.H. Beck.
- Stammer, Christopher (2020): Literalität und Arbeit, in Grotlüschen, Anke/Buddeberg, Klaus (Hg.), LEO 2018. Leben mit geringer Literalität, WBV, S. 167–195.
- Voßkuhle, Andreas (2019): Der Bildungsauftrag des Grundgesetzes. <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/289232/der-bildungsauftrag-des-grundgesetzes/>. Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.



# Demokratie-Simulation oder Wie Union Buster die Betriebsverfassung aushöhlen

Pseudo Betriebsräte, Kündigungen, SLAPP und Public Relations

---

Elmar Wigand

## Die Betriebsverfassung unter Beschuss

Um eine anstehende Betriebsratsgründung zu verhindern, installieren Geschäftsführungen gern alternative Gremien. Diese heißen *Ops committee* (operations committees; Betriebsausschüsse; z.B. bei Flink), Instituts-Rat (Hasso-Plattner-Institut), Belegschaftsausschuss (Hertha BSC), Vertrauensräte (Würth),<sup>1</sup> *Staff Board*, oder Vertrauensausschuss.<sup>2</sup> Der Namen sind viele, der Phantasie keine Grenzen gesetzt. Diese scheinbare Diversität soll den Gremien den Anstrich von kreativer Buntheit und selbst gestrickter Individualität verleihen. Man versucht einen basisdemokratischen Graswurzelcharakter (*Grassroots movement*) zu simulieren, wo es sich doch um standardisierten Kunstrasen (*Astro turf*) handelt, der in der Firma vom Management mit Hilfe aggressiver Dienstleister verlegt wird.

Es handelt sich um ein lukratives Business. Im Zentrum der Gründungsaktivitäten stehen Anwaltskanzleien, die rund 400 Euro pro Arbeitsstunde und mehr abrechnen dürften. Bei Bedarf werden weitere Sub-Unternehmer für PR, Coaching, Ausspähung oder Unterlassungsklagen zu Rate gezogen. So wirbt die deutsche Union Busting-Kanzlei Schreiner+Partner für Belegschaftsausschüsse als Alternative zum Betriebsrat,<sup>3</sup> die als renommiert geltende Kanzlei Heuking installierte ein solches Gremium für den kriselnden Berliner ›Big city club‹ Hertha BSC.<sup>4</sup>

Ab 2021 machte die Kanzlei Pusch Wahlig durch aggressive Betriebsratsbekämpfung von sich reden.<sup>5</sup> Ihr Know-how schöpft sie direkt aus dem ›Mutterland‹ des modernen

---

1 Zeit-online 2019.

2 Paehler 2024.

3 Schreiner 2023.

4 Heuking 2024.

5 Work Watch 2021.

Union Busting: Pusch Wahlig ist über das internationale Kanzlei-Netzwerk L&E Global mit der drittgrößten Union-Busting-Kanzlei der USA, Jackson Lewis, verbunden; der Kanzlei-Gründer Tobias Pusch leitete nach eigenen Angaben das Brüsseler Büro von L&E Global,<sup>6</sup> er hat unter anderem in Harvard studiert und steht gleich zwei Ehemaligen-Veren der Elite-Universität in Deutschland vor.<sup>7</sup> So wundert es nicht, dass seine Schriftsätze vom Anti-Gewerkschaftsgeist der US-Republikaner durchzogen sind; teils blitzt paranoider Anti-Kommunismus auf.<sup>8</sup>

**Was ist ein Betriebsrat?** Ein Betriebsrat ist die demokratisch gewählte Interessenvertretung der Arbeiter und Angestellten eines Betriebes. Seine rechtliche Grundlage ist in Deutschland das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). Betriebsräte gibt es in vergleichbarer Form nur in Österreich und den Niederlanden. Sie gehen auf die Arbeiter- und Soldatenräte zurück, die sich 1918/19 in Deutschland und Österreich gründeten – übrigens auch in Budapest,<sup>9</sup> Mailand und Turin,<sup>10</sup> und sogar in Portland, Oregon an der US-Westküste –,<sup>11</sup> die den 1. Weltkrieg beendeten und die Monarchien in Deutschland und Österreich-Ungarn zu Fall brachten. Die deutschen Betriebsräte sind also, je nach Betrachtungsweise, eine Errungenschaft der Novemberrevolution oder ein kümmerliches Relikt der gescheiterten sozialistischen Räterepublik.

Gibt es fünf oder mehr ständig beschäftigte Lohnabhängige in einem Betrieb, können sie in Deutschland einen Betriebsrat (BR) gründen, müssen es aber nicht.<sup>12</sup> Genau hier liegt ein Einfallstor für kriminelle Machenschaften: Der Belegschaft wird suggeriert, sie hätte die Wahl, »Nein« zu sagen. In Österreich und den Niederlanden sind Betriebsratswahlen obligatorisch, in Deutschland muss ein Betriebsrat erst aufwändig gegründet werden. Diese Gründungsprozesse nehmen nicht selten Züge von Arbeitskämpfen an und fordern von den Beschäftigten große Opfer. Union Busting-Kanzleien versuchen BR-Gründungen durch Kündigungen, Zermürbungstaktiken, Umstrukturierungen, Drohungen, falsche Versprechungen und andere Methoden zu hintertreiben oder, falls das misslingt, das Gremium möglichst im ersten Jahr seines Bestehens zu zermürben.

Die Behinderung von Betriebsratsarbeit ist nach §119 BetrVG zwar strafbar, jedoch nur mit einem Jahr Höchststrafe bewehrt, was in der strafrechtlichen Bewertung auf einer Stufe mit Beleidigung steht. Es handelt sich faktisch um ein Kavaliersdelikt. Aggressionsbereite Unternehmer und ihre Dienstleister können sich in Sicherheit wiegen und agieren dem entsprechend schamlos.

**Warum sind Betriebsräte gefürchtet?** Ohne Betriebsrat gibt es bei Massenentlassungen keinen Sozialplan. Da Betriebsratsmitglieder besonderen Kündigungsschutz genießen, können Gewerkschaftsmitglieder in der Regel nur in Betrieben mit Betriebsrat offen auftreten, ohne Kündigung oder Repressalien befürchten zu müssen.

- 6 Tobias Pusch war von 2011 bis 2016 Aufsichtsratsvorsitzender (Head of Supervisory Board) des internationalen Kanzlei-Netzwerks L & E Global, seit 2016 nur einfaches Mitglied des Gremiums.
- 7 Tobias Pusch ist als Absolvent der US-Elite-Uni Harvard Vorsitzender der Harvard Alumni Club of Berlin e.V. und des Harvard Scholarship Foundation Germany e.V.
- 8 Logan 2019: 59–60.

Betriebsräte sind bei Unternehmen auch deshalb unbeliebt, weil sie Mitbestimmungsrechte bei Kündigungen und Einstellungen haben, ebenso in Sachen Arbeitszeiten (Flexibilität, Schichtpläne und Überstunden), weil sie tiefer gehende Einblicke in interne Vorgänge der Firma haben, Gehaltsstrukturen kennen und willkürlicher Bezahlung sowie schikanöser Ungleichbehandlung einen Riegel verschieben können. Sie erkennen Missmanagement und kommen als Whistleblower in Frage, wenn es um kriminelle bzw. undurchsichtige Machenschaften geht.

Betriebsräte können weit reichende Betriebsvereinbarungen bis hin zu Haustarifverträgen abschließen (falls kein gewerkschaftlicher Tarifvertrag existiert). Sie sorgen für die Einhaltung von Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz und Datenschutz.

Genauere Zahlen über die Verbreitung von Betriebsräten in Deutschland liegen nicht vor – auch das ist Teil des Problems; denn es zeigt die mangelnde Bereitschaft der Behörden diese demokratische Institution anzuerkennen und zu schützen. Hier könnte ein verpflichtendes Betriebsratsregister nach Vorbild des US-Registers für Gewerkschaftswahlen Abhilfe schaffen.<sup>13</sup>

**Wie gründe ich einen Betriebsrat?** Das Verfahren ist kompliziert – zu kompliziert, um es als Laie zu beherrschen. Betriebsratsgründer müssen sich daher unbedingt Hilfe von erfahrenen Experten holen. Bevor ein Betriebsrat gewählt wird, muss ein Wahlvorstand gebildet werden. Das ist der Moment des ersten großen Show-downs. Mindestens drei Beschäftigte oder eine beteiligte Gewerkschaft müssen zur Wahl eines Wahlvorstandes einladen. Dieser soll die Betriebsratswahl organisieren, indem er z.B. eine Wählerliste vom Unternehmen anfordert, einen geeigneten Raum anmietet, den Termin bestimmt etc. Gelingt die Wahl eines Wahlvorstandes nicht, was aufgrund von Sabotage und Quertreibereien häufig vorkommt, kann das Arbeitsgericht einen solchen einsetzen.

Sobald Beschäftigte einen Aushang zur Wahl eines Wahlvorstandes machen, erhalten sie ein Jahr Kündigungsschutz, gleiches gilt für Kandidaten einer BR-Wahl. Wer sich notariell bescheinigen lässt, dass er oder sie mit der Vorbereitung einer BR-Wahl befasst ist, hat sechs Monate Kündigungsschutz.

Bei alternativen Gremien handelt es sich im Kern um Pseudo-Betriebsräte, die von der Geschäftsführung entweder vollständig oder größtenteils initiiert, protegiert, finanziert und kontrolliert werden. Oft geschieht das ganz direkt und unverblümt, mitunter geht

9 Cunningham 2004.

10 Workerscontrol.net 2015.

11 Wicks/Thornton 2014.

12 Die Größe eines Betriebsrates wächst mit der Zahl der Beschäftigten. Ab 21 Beschäftigten hat das Gremium drei Mitglieder, ab 51 Beschäftigten sind es fünf usw. Ab 200 Beschäftigten wird ein BR-Mitglied von der Arbeit freigestellt und kann sich Vollzeit um die Belange der Belegschaft kümmern.

13 Auf der Webseite der US-Bundesbehörde für Arbeitsbeziehungen (National Labor Relations Board) lassen sich gewerkschaftliche Anerkennungswahlen recherchieren und erforschen. Die ältesten Fälle datieren derzeit ins Jahr 1978 zurück. Siehe: <https://www.nlr.gov/search/case>.

die Geschäftsführung indirekter vor, um einen Schein zu wahren – zumindest gegenüber Arbeitsgerichten und der außerbetrieblichen Öffentlichkeit (Betriebsintern wissen zumeist alle Lohnabhängigen, die es wissen wollen, recht genau, woher der Wind weht). Die zentrale Botschaft des Manövers lautet zusammengefasst:

»Wir verstehen euer Bedürfnis nach Mitsprache und begrüßen es. Wir kommen euch entgegen. Aber ein Betriebsrat passt nicht zu unserer Firma. Das Betriebsverfassungsgesetz ist zu schwerfällig unmodern, kompliziert, bürokratisch etc. Wir scheuen weder Kosten noch Mühen, um euch dabei zu unterstützen, eine Alternative zu finden. Aber bitte verschont uns um Himmels Willen mit einem Betriebsrat! Dieser kann die Firma schwer beschädigen, wenn nicht gar ruinieren.«

Das Phänomen der Anderen Vertretungsorgane (AVO), wie die Gebilde im industrie-soziologischen Fachjargon heißen, ist schon 2006 und 2010 aus gewerkschaftsnaher Position beschrieben worden,<sup>14</sup> 2008 zudem vom Ökonomen Oliver Stettes aus dem arbeitgebernahen Institut der deutschen Wirtschaft (IW).<sup>15</sup> 2017 widmete sich die Schriftenreihe der Großkanzlei Gleiss Lutz dieser lukrativen Spielart der professionellen Betriebsratsbehinderung.<sup>16</sup> Der Unternehmer-Anwalt Tobias Neufeld (Kanzlei ARQIS) befand 2024 im Handelsblatt, sie lägen im Trend,<sup>17</sup> 2025 schlug wiederum Oliver Stettes aus dem IW mit einer neuen Studie Alarm. Die Quote der Betriebsratsvertretung habe einen historischen Tiefstand erreicht: »Ein potenzieller Grund liegt darin, dass vielerorts bereits andere Vertretungsformen existieren, die die Beschäftigten neben einem Betriebsrat, in der Regel aber an dessen Stelle nutzen, um ihre Interessen gegenüber der Geschäftsführung zu artikulieren.«<sup>18</sup>

Während das IW das allmähliche Verschwinden der Betriebsräte in Deutschland nach eigenem Bekunden durchaus alarmierend findet und Ideen entwickelt, wie der Trend umzukehren sei,<sup>19</sup> kommt der Unternehmerverband BDA zu einem entgegengesetzten Schluss. Die Befunde der IW-Studie sind für den BDA Argumente für eine AVO: Die Bestrebungen der Politik für mehr Betriebsräte hätten »in erster Linie zu neuen bürokratischen Vorschriften geführt, auf die Beschäftigte keine Lust haben«, zitiert Die Welt am Sonntag Steffen Kampeter, Geschäftsführer des BDA. »Das Betriebsverfassungsgesetz ist bürokratisch und veraltet«, so Kampeter. »Alternative Beteiligungsformen wie etwa Mitarbeitervertretungen bieten einfachere und zeitgemäße Möglichkeiten, sich in Betrieben einzubringen.« Auch ohne Betriebsrat gebe es

14 Hauser-Ditz/Hertwig/Pries 2006; Hertwig 2010.

15 Stettes 2008.

16 Romero 2017.

17 Neufeld 2024.

18 Stettes 2025.

19 Oliver Stettes hat herausgefunden, dass das Engagement einer Belegschaft pro Betriebsrat mit einer hohen Identifikation mit der Firma und Begeisterung für den Arbeitsplatz korreliert, während bei betriebsratsmüden oder -abgeneigten Belegschaften die Identifikation mit dem Arbeitsplatz auffallend niedrig sei (siehe Stettes 2025).

Mitwirkungsmöglichkeiten. »Es kommt auf einen guten Draht der Beschäftigten zum Arbeitgeber an.«<sup>20</sup>

Der Jurist Dirk Schreiner wundert sich nicht über den Trend zu »Belegschaftsausschüssen«, deren Einrichtung er und seine Kollegen schließlich auch nach Kräften fördern,

»stellt das Betriebsverfassungsgesetz als weitgehend nicht dispositive Regelung für den Betriebsrat doch in den Augen vieler Wirtschaftsvertreter ein veraltetes, wenig flexibles und hoch bürokratisches und damit teures Modell dar, das außerhalb von Deutschland beispiellos ist. So bezeichnen ausländische Wirtschaftsvertreter und insbesondere Investoren unser deutsches Modell eines Betriebsrats oft als ›silly german feature‹.«<sup>21</sup>

Rechtlich bewegen sich diese Versuche, willkürlich Organe abseits des Betriebsverfassungsgesetzes und damit abseits der rechtsstaatlichen Hoheit zu schaffen, auf sandigem Boden, möglicherweise sogar in der Grauzone zur organisierten Kriminalität (Verabredung zu Straftaten). Sie untergraben den Alleinvertretungsanspruch des Betriebsverfassungsgesetzes – das meint Schreiner mit »nicht dispositive Regelung« –, sie haben keine gültige, plausibel erscheinende Rechtsform, ihnen fehlt eine belastbare Legitimierung durch die einzelnen Beschäftigten, sie sind für ihre Arbeit auf sensible Personendaten der Beschäftigten angewiesen, auf die sie gemäß Datenschutz keinen Anspruch haben. Politisch und soziologisch handelt es sich um autoritäre Gebilde. Der Anwalt Martin Bechert etwa setzte anlässlich einer gegen ihn gerichteten Unterlassungsklage per Verzichtsurteil durch, dass er die sogenannten *Ops Committees*, die der Lieferdienst Flink in Berlin mit Hilfe der Kanzlei Pusch Wahlig installiert hatte, weiterhin als »faschistoides Spitzelsystem« bezeichnen darf.<sup>22</sup>

Die Kanzlei Pusch Wahlig zum Beispiel wirbt nicht nur offensiv mit ihrer Expertise in Sachen Pseudo-Mitbestimmung; ihre Tätigkeit ist mittlerweile gut dokumentiert und durch Arbeitsgerichts- und Medienprozesse aktenkundig. Das liegt auch an einer teilnehmenden Beobachtung des Verfassers bei einer gescheiterten Betriebsratsgründung beim Lieferdienst Flink in Berlin im Jahr 2023. Durch Whistleblowing im Fall des Hasso-Plattner-Institutes in Potsdam kamen 2024 brisante Details, Abrechnungen, Verfahrensweisen und Rechtsgutachten ans Licht; die intensive Berichterstattung des Vereins Aktion gegen Arbeitsunrecht zog weitere Kontakte zu Betroffenen und Beteiligten nach sich, die es mit dieser aggressiven Kanzlei und ihren Methoden zu tun hatten. Das Management des Hasso-Plattner-Instituts hat nämlich Ende 2023 erfolgreich eine Betriebsratsgründung verhindert und Anfang 2024 die Belegschaft über einen Pseudo-Betriebsrat am HPI abstimmen lassen, der Konflikte am Arbeitsplatz vermeiden soll. Das anti-demokratische Manöver ließ sich das HPI bis zum Frühjahr 2023 mindestens 200.000 Euro

20 Klauth 2025.

21 Schreiner 2023.

22 Zitat Bechert: »Flink will keinen Betriebsrat, sondern an seinen ›Ops Committees‹ festhalten. Für mich ist das ein faschistoides Spitzelsystem, eine perfide Einrichtung, deren eigentlicher Zweck es ist, die Belegschaft auszuhorchen und gefügig zu machen!« Siehe Lelek 2024.

kosten. Das ging aus internen Unterlagen und Abrechnungen hervor, die der investigativen Medien-Plattform Correctiv und der Aktion gegen Arbeitsunrecht zu gespielt wurden. Wahrscheinlich waren die Kosten weitaus höher.<sup>23</sup> Neben den Einblicken in konkrete Zahlungen für Union Busting-Dienste förderte das Whistleblowing drei Rechtsgutachten zu Tage, die für die Erforschung von Union Busting in Deutschland interessant sind. Sie liegen der Aktion gegen Arbeitsunrecht sowie Correctiv vor. Die angebliche »Gründungsinitiative« des HPI-Institutsrats (intern INRA genannt) bestellte zunächst zwei Rechtsgutachten bei Anwälten von Neuwerk und der Arbeitsrechtskanzlei Hamburg.<sup>24</sup> Ein Gutachten zu rechtlichen Problemen beziehungsweise zur generellen Machbarkeit eines alternativen Vertretungsorgans anstelle eines Betriebsrats,<sup>25</sup> das andere zu datenschutzrechtlichen Herausforderungen des Manövers.<sup>26</sup> Beide kamen zu vernichtenden Urteilen. Auf dieser Grundlage erstellte Tobias Pusch dann ein drittes Gutachten, das auf die anderen aufsetzte und – quod erat demonstrandum (das galt es zu beweisen) – in scholastischer Weise zu dem gewünschten Ergebnis kam. Die Gründung eines Instituts-Rats am HPI sei rechtlich machbar und eigentlich kein Problem.

Folgende Pusch Wahlig-Mandate gegen Betriebsräte, Betriebsratsmitglieder oder Betriebsratsgründungen sind überdies bekannt geworden: für die Lieferdienste Flink und Flaschenpost, die vom gleichnamigen SAP-Milliardär gegründete Privat-Akademie Hasso-Plattner-Institut (HPI) an der Uni Potsdam, den Autoverleiher Sixt, die Start-ups Sumup (alternatives Kartenzahlssystem) und Isar Aerospace (Raumfahrt).<sup>27</sup> Lediglich in den beiden letztgenannten Start-ups konnte eine Betriebsratsgründung durchgesetzt werden.<sup>28</sup> In den anderen Firmen war die Union-Busting-Strategie der Kanzlei weitgehend erfolgreich – ob sich die Unternehmen durch ihr rabiates Vorgehen auf Dauer allerdings einen Gefallen getan haben, darf bezweifelt werden. Folgende Nebenwirkungen sind indiziert: Vergiftung der Arbeitsbeziehungen, Absinken der Motivation und Mitarbeiterbindung, Schädigung des guten Rufs beziehungsweise des Markenimages.

Im Unterschied zu den USA, wo die Union Busting-Industrie offen und unverblümt als solche auftritt und für ihre Dienstleistung wirbt (als *Union Avoidance, Labor Relations Consultants, Counter-Organizing*), bleiben die eigentlichen Akteure in Deutschland zumeist unerwähnt. Sie finden weder in den oben zitierten Studien die gebührende Beachtung, ja nicht einmal Erwähnung, ganz gleich ob von gewerkschaftlicher Seite oder aus dem Unternehmerlager, noch bekennen sie sich selbst öffentlich zu ihrem

- 
- 23 Der federführende Anwalt Tobias Pusch, der sowohl juristisch beratend als auch aktiv moderierend bei so genannten *Townhall-Meetings* im HPI auftrat, berechnete einen Stundensatz von 420,- Euro, seine Kanzlei stellte mindestens 180.000 Euro in Rechnung, wahrscheinlich aber weit mehr.
- 24 Auch dieses Detail lässt aufhorchen: Warum wurden eigentlich Hamburger Kanzleien beauftragt? Damit sich das Manöver in Berlin nicht herumspricht?
- 25 Naber 2023.
- 26 Gast 2023.
- 27 Pusch Wahlig wurde sogar in einem Arbeitsrechtsstreit für den Präsidenten des Deutschen Bundestags aktiv.
- 28 Nur bei Sumup konnten die Initiatoren bei der Wahl auch die Mehrheit erringen, bei Isar Aerospace wurde die IG Metall-Liste, welche den Betriebsrat gegen massiven Widerstand der Geschäftsführung erkämpft hatte, von management-nahen bis -gesteuerten Kandidaten marginalisiert.

Geschäft. Frei nach Brechts Dreigroschenoper gilt das ›Prinzip Mackie Messer.<sup>29</sup> Die eigentliche Motivation wird geleugnet, ist aber klar erkennbar: Nachhaltige arbeitgeber-unabhängige Organisierung und Verankerung von Gewerkschaften im Betrieb zu unterbinden und konsequente Interessenvertretung zu verhindern wie sie das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht, wenn es denn von aktiven Betriebsräten und konfliktbereiten Gewerkschaftern konsequent angewandt wird. Stattdessen verkleiden sie ihr im Kern anti-demokratisches, ja kriminelles Ansinnen als rechtsförmig.

In einem presserechtlichen Verfahren wurde zum Beispiel der Verfasser dieser Zeilen gezwungen, eine scharfe Unterscheidung vorzunehmen zwischen den Schriftsätzen der Flink-Justiziarin, die ihn sinngemäß als ›Feind der Gesellschaft‹ bezeichnet hatte, und den Schriftsätzen des externen Flink-Anwalts. Es verhielt sich so, dass die Flink-Justiziarin die Kündigung von unliebsamen Flink-Mitarbeitern und (potentiellen) Betriebsratsgründern übernahm, also individualrechtliche Verfahren, während die Kanzlei Pusch Wahlig die kollektiv-rechtliche Anfechtung von Betriebsratswahlen und andere Manöver vor dem Arbeitsgericht Berlin vertrat. Vor dem Landesarbeitsgericht vertraten dann wiederum Anwältinnen der Kanzlei Pusch Wahlig den Lieferdienst Flink gegen die Versuche des Autors und verhinderten Betriebsratsgründers, eine Wiedereinstellung zu erwirken. Die angebliche Aufgabenteilung zwischen kollektiver und individualrechtlicher Schiene wurde also vor dem LAG aufgegeben.

Die hier in Stellung gebrachte Form der Zergliederung erscheint mir durchaus bedeutsam: Die rechtliche Aufspaltung ist ein großer Vorteil der »optimierten Wertschöpfungskette«, die seit den 1970er-Jahren als das Patentrezept von Wirtschaftsberatern wie McKinsey & Company galt. Im Ernstfall ist es niemand gewesen oder immer jemand anderes. Nicht nur in der Bau-Industrie – man betrachte den Einsturz des Kölner Stadtarchivs beim U-Bahn-Bau –, auch in anderen Skandalen – etwa der Diesel-Betrug durch Bosch, der Cum-ex-Skandal, die Fälle Wirecard und René Benko (Signa) – wird so Verantwortung abgewälzt oder verschleiert und die Beweisführung erschwert: Der Auftraggeber beziehungsweise Generalunternehmer hatte angeblich keine Kenntnis, ein Sub-Unternehmer hat – angeblich eigenmächtig – gegen die Compliance-Regeln verstoßen und so weiter. In der »optimierten Wertschöpfungskette« entsteht ein kriminogenes Gebilde der kaskadierenden Verantwortungslosigkeit, wie es Bert Brecht schon 1929 beschrieben hat: »Und er kann sich nicht erinnern, und man kann nicht an ihn ran: Denn ein Haifisch ist kein Haifisch, wenn man's nicht beweisen kann.«

Die weiteren strategischen Vorteile des Sub-Unternehmer- und Zuliefer-Systems sollen hier nicht unerwähnt bleiben: Durch maximale Zergliederung sinkt die Organisierbarkeit und die betriebsratswahlberechtigte und tariffähige Belegschaft. In der optimierten Wertschöpfungskette kann ein Generalunternehmen massiven Kostendruck nach unten abwälzen, so lange es möglichst viele konkurrierende Sub-Unternehmer gibt, die sich gegeneinander ausspielen lassen. Wenn sich der Markt der Zulieferer allerdings durch Pleiten und Monopolbildung bereinigt hat, kehren sich die Abhängig-

---

29 »Und der Haifisch, der hat Zähne und die trägt er im Gesicht, und MacHeath der hat ein Messer, doch das Messer sieht man nicht« (Bertolt Brecht, Moritat von Mackie Messer).

keit und der Geldfluss um. Dann können große, unverzichtbare Subunternehmer den Generalunternehmer abhängig machen und ›aussaugen‹, bis dieser kollabiert.<sup>30</sup>

Ein Start-up-Unternehmen wie der Lieferdienst Flink war so gesehen von Beginn an in einer prekären Situation. Man verbrannte laut Branchenberichten mehr als 1,5 Milliarden US-Dollar an Investoren-Geldern, ohne kaum jemals Gewinn zu machen.<sup>31</sup> Eigentlich landete das Geld bei Zulieferern, die – ähnlich wie Bosch in der Auto-Produktion – unverzichtbare Module bereitstellen. Diese Module werden auch an die Konkurrenz geliefert. Im operativen Geschäft sind das Dienste wie Googlemaps oder Quinyx, also Applikationen, um Routenplanung, Lagerhaltung, Finanzen und Bestellungen, Schichtplanung, interne Kommunikation online über Smartphones und Computer zu organisieren.

Die Auslagerungsmaxime gilt aber auch für die Bereiche Arbeitsrecht, Personal, Werbung und PR. Erstaunlicherweise leisteten sich die milliardenschweren Lieferdienste Flink und Gorillas in Berlin nicht einmal eine eigene PR-Abteilung. Selbst diese leicht zu bewerkstellende Arbeit wurde ausgelagert. Für Flink war der Lobbyist Boris Radke tätig, der laut Lobbyregister des Bundestags gleichzeitig als *Vice President Corporate Affairs* für das Tourismus-Unternehmen Omio Travel GmbH gearbeitet hat.<sup>32</sup> Der medialen Wucht, die eine multi-nationale, social media-affine Riders-Community zeitweilig entfachte – samt Unterstützern aus Gewerkschaften, NGOs und einem links-politischen Umfeld – hatte Flink daher nur wenig entgegen zu setzen.

## Motor, Starthilfe oder Bremsklotz...? Die schwierige Rolle der Gewerkschaft

Für den Erfolg oder Misserfolg einer Betriebsratsgründung gibt es zwei strategisch entscheidende Positionen: Erstens einen versierten Arbeitsrechtsanwalt (eine Anwältin), zweitens eine engagierte Gewerkschaftssekretärin (einen Sekretär), die/der dem Konflikt Priorität einräumt, also viel Zeit und starke Nerven mitbringt. Wenn beide Positionen schwach besetzt sind, ist die Überlebenschance der BR-Gründung äußerst gering und der Verbleib der Gründer im Betrieb sehr unwahrscheinlich.

Viele Gewerkschaften oder Gewerkschaftssektionen in Deutschland sind personell überdehnt und organisatorisch ausgehöhlt. Das lesen sie nicht gerne (ich sehe meine Gewerkschaftskollegen beim Lesen dieser Zeilen förmlich rot anlaufen und ins Schwitzen geraten), denn diese Erkenntnis widerspricht zentralen Botschaften der Mitgliederwerbung (›Gemeinsam sind wir stärker‹), aber Arbeitskonflikte sind nun mal kein Wunschkonzert und die Gegenseite weiß ziemlich genau um die Schwächen und Lücken der Gewerkschaften – und sie fördert die Überlastung nach Kräften. Das geschieht auch

30 Es gilt die Faustregel: Je mehr ausgelagert wurde, desto weniger Wertschöpfung findet im Unternehmen statt und desto geringer die Profitrate. Wertschöpfung entsteht am Ende nur durch menschliche Arbeit und die kann nicht endlos entwertet werden. Spätestens, wenn sich die Beschäftigten keine Wohnung im Umkreis des Arbeitsplatzes mehr leisten können, setzt Arbeitskräftemangel ein. Ebenso, wenn sich herumspricht, dass die Arbeit und ihre Rahmenbedingungen unerträglich sind.

31 Kipper 2024a; Kipper 2024b.

32 <https://www.lobbyregister.bundestag.de> (›Boris Radke‹).

in freundlicher Form, etwa durch die zeitintensive Einbindung der Funktionäre in Aufsichtsräte und zahlreiche Schnittstellen zum Unternehmerlager und zu Arbeitsgruppen und Gremien mit zweifelhaftem Nutzen. Die Schere zwischen Mitgliedern und bezahlten Funktionären geht immer weiter auseinander, das heißt immer mehr Mitglieder sind nötig, um eine Sekretärsstelle zu finanzieren, ebenso ziehen sich Gewerkschaften wie Verdi oder die NGG aus immer größeren Bereichen »der Fläche« zurück. Es existieren inzwischen sowohl territorial als auch industriell große weiße Flecken, in denen die Beschäftigten fast keinerlei Kontakt oder Bezug zu Gewerkschaften mehr haben (der Autor ist in einer ehemals militanten Berg- und Stahlarbeiterstadt groß geworden, eine Hochburg der DKP, die heute keinerlei Gewerkschaftsstruktur mehr hat). Flächendeckende Ausnahmen bilden nach meiner Erfahrung zuverlässig nur die IG Metall und berufsständische Gewerkschaften wie die GDL und die Vereinigung Cockpit. Aber auch sie haben zu kämpfen, wenn es um Auslagerungen, Sub-Unternehmer und Zulieferer geht oder um explizit gewerkschaftsfeindliche, aggressionsbereite Unternehmen.

Betriebsratsgründungen sind zudem außerordentlich zeitaufwendig und emotional intensiv. Daher überfordern sie eine überdehnte Gewerkschaft beziehungsweise überlastete Sekretäre und Sekretärinnen oftmals. Der Fokus vieler Gewerkschaften liegt auf erfolgreichen Kampagnen, um Mitglieder zu gewinnen oder auf dem Abschluss von Tarifverträgen. Betriebsratsarbeit kann ein Einstieg in beides sein, ist aber oft mühselige Kleinarbeit, die viel Energie bindet, ohne schnelle Erfolge zu garantieren. In manchen Fällen, etwa bei der erfolgreichen Gründung eines Lieferando-Betriebsrats in Berlin, kann das Fehlen einer Gewerkschaft durch andere Netzwerke kompensiert werden. Ratsam ist das aber nur, falls eine Gewerkschaft dermaßen dysfunktional aufgestellt ist, dass sie eher hinderlich als hilfreich erscheint. Für erfolgreiche BR-Gründungen ist es außerdem wichtig, Öffentlichkeit herzustellen, eine eigenständige Außenpolitik zu entwickeln, also als Gremium oder Gründungsinitiative Solidarität und gegenseitige Hilfe mit anderen zu entwickeln. Der gute Ruf einer Firma kann durch Union Busting schweren Schaden nehmen. Öffentlichkeit und schlechte Presse können eine Firma erheblich unter Druck setzen.

Für das Netzwerken gilt die Devise: Ich erhalte Solidarität, wenn ich Solidarität anbiete. Dabei ist es wichtig, das Themenspektrum wesentlich breiter anzusetzen, als schwer gängige innerbetriebliche Themen wie Datenschutzverordnungen, Lohngruppen und Schichtpläne. Betriebsräte sind wichtige Säulen der Demokratie. Sie kämpfen für direkte Demokratie im Herzen der kapitalistischen Produktion. Sie können sich daher durchaus in eine Reihe stellen mit anderen, die sich für Menschenrechte, Arbeitsrechte oder Umweltschutz engagieren. Sie sollten breitest mögliche lokale Kontakte knüpfen, aber auch überregionale Netzwerke in jeder Branche aufbauen oder zu interessierten Gruppen bundesweit Kontakt aufnehmen.

## Union Busting und Rechtsnihilismus

Doch zurück zu den professionellen Feinden einer arbeitgeber-unabhängigen Organisation. Ich möchte überleiten mit einem Zitat des chinesischen Generals und Philosophen Sun Tzu, dessen Werk »die Kunst des Krieges« aus dem 5. Jahrhundert v. Chr. in

jedem Betriebsratsbüro liegen und regelmäßig konsultiert werden sollte (Manager lesen es auch):

»Wenn du dich und den Feind kennst, brauchst du den Ausgang von hundert Schlachten nicht zu fürchten. Wenn du dich selbst kennst, doch nicht den Feind, wirst du für jeden Sieg, den du erringst, eine Niederlage erleiden. Wenn du weder den Feind noch dich selbst kennst, wirst du in jeder Schlacht unterliegen.«<sup>33</sup>

Im Folgenden skizziere ich daher gängige Methoden, Werkzeuge und Prinzipien des Union Busting, wie sie auch im Fall von Flink angewendet wurden, um weiter unten die Besonderheiten der von mir so bezeichneten Methode Pusch Wahlig auszuführen, insbesondere die Installation von Pseudo-Betriebsräten.

- Flooding the zone with shit – Den strategischen Bereich mit Mist fluten

Donald Trumps Vordenker Steve Bannon hat ein strategisches Prinzip formuliert, das Arbeitsrechtsanwälten seit Jahrzehnten dermaßen geläufig ist, dass sie sich längst daran gewöhnt haben. In einem asymmetrischen Konflikt wie der Betriebsratsbehinderung nutzen aggressive Unternehmen alles, was sie kriegen können, um Betriebsratsgründer und ihre Unterstützer systematisch zu überfordern, auszulaugen und deren Kräfte zu binden. Dazu gehören meterdicke Akten, alle möglichen, teils vollkommen absurden Vorwürfe, Konstruktionen, Behauptungen, Unterstellungen. Selbstverständlich auch Abmahnungen, Kündigungen.

- Delay, deny, depose – Verzögern, verweigern, rausschmeißen

Das Verfahren, Betriebsräte zu gründen, ist kompliziert. Zu kompliziert. Es bietet zahlreiche Angriffsfelder der Sabotage und Obstruktion. Die aufreizend langsam mahelnden Mühlen der Arbeitsgerichte tragen dazu bei und Union Buster wissen das zu nutzen – nach dem Prinzip »verzögertes Recht ist nicht gewährtes Recht.«

- Provozieren, zu Fehlern verleiten oder Fehler selbst produzieren

Es gehört zum gut dokumentierten Standard-Prozedere des Union Busting, Wahlversammlungen in einem konzertierten Chaos zu versenken. Die Partei Flink zum Beispiel weigerte sich, den Betriebsratsinitiatoren und ihrem Anwalt Wählerlisten für die Wahl eines Wahlvorstandes auszuhändigen. Ein Antrag auf einstweilige Verfügung scheiterte. Dann wurden angebliche Unregelmäßigkeiten bei der Wahl des Wahlvorstandes genutzt, um die Wahl vor dem Arbeitsgericht anzufechten. Man kann auch Wutbürger bis hin zu fanatisierten Gruppen instruieren, die herumschreien, Chaos verursachen, man kann Leute in Versammlungen schleusen, die dort nicht hin gehören – etwa Führungspersonen. Diese könnten kandidieren. Man kann mehrfach abstimmen und so weiter. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht es vor, dass eine beteiligte Gewerkschaft

---

33 Sunzi o.J.

einen Wahlvorstand per Gerichtsentscheid einsetzen lassen kann, wenn eine Wahl auf der Belegschaftsversammlung, warum auch immer, scheitert. Das ist weder im Fall Flink noch im Fall des HPI geschehen. Und hier stellt sich die Frage, was die verantwortlichen Gewerkschaftssekretäre verleitet hat, einen solchen Kardinalfehler zu begehen.

- Ausspionieren und analysieren

Über Facebook, Instagram, X oder LinkedIn lassen sich Personen-Profile, Netzwerke und persönliche Beziehungen bis hin zu persönlichen Vorlieben, Schwächen und Angriffspunkten herausfinden. Das gilt auch für Telegram- und Whatsapp-Gruppen, zu denen sich aggressive Unternehmen entweder durch Dritte Zugang verschaffen, etwa Detekteien und Guerilla-Marketing-Agenturen, oder auch über management-nahe Beschäftigte. Es gehört zum Standard, dass Meinungsäußerungen, Kritik oder zornige Beschimpfungen, die über solche Kanäle verbreitet werden, für Kündigungsversuche benutzt werden. Es darf auch niemanden überraschen, dass Freunde und Bekannte aus dem Social-media-Umfeld von unliebsamen Beschäftigten ebenfalls mit Hilfe von Kündigungsversuchen, Schikanen oder ganz simpel der Nichtverlängerung ihrer befristeten Verträge aus der Firma befördert werden.

Da die Netzwerke von Kanzleien wie Pusch Wahlig und Jackson Lewis ohne Weiteres bis hin zu ehemaligen Geheimdienstmitarbeitern,<sup>34</sup> Wirtschaftsdetekteien und Überwachungsspezialisten reichen, muss damit gerechnet werden, dass auch Ausspähungen auch weit über eine recht simple Social-media-Recherche hinaus versucht werden.

Das klingt abenteuerlich und es ist abenteuerlich, entspringt aber keineswegs paranoiden Phantasien. Im Oktober 2020 veröffentlichte die Webseite *Recode* (heute Vox) ein geleaktes Papier von Amazon, das sich mit der geheimdienstlichen Überwachung der Beschäftigten und Datenanalyse zur Gewerkschaftsabwehr befasste. Amazon widersprach der Veröffentlichung nicht. Ziel eines Programms namens *geoSPatial Operating Console* (SPOC) war es, herauszufinden, welche Beschäftigten sich für Gewerkschaftsthemen interessierten, Kontakte zu Gewerkschaften oder alternativer Arbeiterbewegung unterhielten oder sich in der Nähe von Gewerkschaftslokalen aufhielten. Gleich drei interne Amazon-Abteilungen heuerten demnach Geheimdienstler und Überwachungsspezialisten an: *Labor Relations*, *Global Intelligence Unit* und *Global Intelligence Program*.<sup>35</sup>

- Denunzieren, verdrehen und beleidigen

Auch hier gilt: Man nimmt, was man kriegen kann. Trägt jemand zufällig oder unbedacht eine Warnweste der syndikalistischen Freien ArbeiterInnen Union Berlin, wird daraus eine »anarchistische Show« oder gar Hass auf die Firma, ja die gesamte Branche abgeleitet. Die Betriebsratsgründung sei nur ein Vorwand, radikale Elemente in die Firma einzuschleusen, um den Lieferdienst zu zerstören.

34 Der Harvard Club Berlin konnte für den 20. Juli 2023 einen »Fireside Chat« (Kamingespräch) mit der ehemaligen Präsidentenberaterin Fiona Hill in den Räumen der Siemens AG in Berlin-Mitte ankündigen. <https://berlin.harvard-club.de/de/fireside-chat-fiona-hill>.

35 Del Rey/Chaffary 2020; BBC 2020.

- Auf anderen Ebenen angreifen

Der Verein Aktion gegen Arbeitsunrecht erhielt eine Abmahnung von der Landesmedienanstalt NRW, weil das Impressum für die Vereinswebseite und die Radio-Sendung arbeitsunrecht FM angeblich nicht korrekt sei. Misstrauisch machte, dass sich ähnliche Bemerkungen in den Schriftsätzen der Partei Flink fanden. Ein Telefonat mit Behörden konnte den Sachverhalt schnell aufklären – es war nichts dran –, leider blieb die zuständige Person Aufklärung schuldig, wie das Ganze zu Stande kam. Der Hinweis sei entweder anonym erfolgt oder aber nicht mehr nachvollziehbar. Das ist nur ein kleines, fast belangloses Ereignis gewesen, Gegner von Union Busting-Kanzleien des besprochenen Kalibers müssen aber gewarnt sein: Die Konflikt-Zone wird nicht nur mit Mist geflutet, sondern bei Bedarf auch wesentlich weiter definiert, als landläufig zu vermuten.

- SLAPP – Strategic lawsuit against public participation – Strategische Prozessführung gegen öffentliche Beteiligung

Seit 2024 ist in Deutschland ein No-SLAPP-Bündnis aktiv. Der Europäische Rat hat im März 2024 eine Richtlinie erlassen, die auch die Bundesrepublik verpflichtet, Maßnahmen zu ergreifen, um finanzstarken Akteuren – zumeist Konzernen, aber auch Familien wie den Hohenzollern oder Selbstoptimierungs-Religionen wie Scientology – darin Einhalt zu gebieten,<sup>36</sup> die Meinungsfreiheit und kritische Berichterstattung mittels Unterlassungsklagen, Schadensersatzklagen und anderer juristischer Nachstellungen einzuschränken. Genau dafür steht eine kleine Anzahl spezialisierter Medienkanzleien Gewehr bei Fuß: An vorderster Front die durch Funk und Fernsehen bekannte Kanzlei Schertz Bergmann, gefolgt von Irle Moser (beide Berlin), die Kanzlei Höcker (Köln) für ein konservativ-reaktionäres bis rechtsextremen Spektrum (AfD, Erzbistum Köln und andere), gelegentlich auch Prinz (Hamburg), Bub Gauweiler (München), Redeker Sellner Dahms (Bonn) und andere. Schertz Bergmann und Irle Moser wurden auch im Fall Flink aktiv, um Berichterstattung zu unterbinden. Am Ende zwar weitgehend erfolglos, dennoch kostet eine Verteidigung unter asymmetrischen Bedingungen Zeit, Geld und Mühe, die anderweitig besser investiert gewesen wären.

- §9 KSchG: Zerrüttung provozieren, um wegen Zerrüttung zu kündigen

Auf betrieblicher Ebene waren die Angriffe auf die Meinungsfreiheit jedoch erfolgreich, was auch an mangelndem Schutz durch das Berliner Arbeitsgericht gelegen hat. Hier bestand überraschend viel Verständnis für die fadenscheinigen Behauptungen und juristischen Konstruktionen der Partei Flink: Standardmäßig wird in Deutschland §9 Kündigungsschutz-Gesetz (KschG) genutzt, um unliebsame Personen per Gerichtssentscheid zu kündigen. So auch durch die Partei Flink. Mindestens zwei Personen aus dem Umfeld der Flink-Betriebsratsgründer wurden vom Unternehmen gekündigt, weil sie öffentlich gegenüber der Presse, in Interviews oder Statements Kritik an Flink, den Arbeitsbedingungen oder an den schmutzigen Methoden der Geschäftsführung und ihrer Dienstleis-

36 Rat der Europäischen Union 2024.

ter geäußert hatten. Sowohl Medienkanzleien als auch Pusch Wahlig arbeiten gern mit eidesstattlichen Erklärungen. Diese verblüffen mitunter. Die Flink-Justiziarin Sarah Erne etwa gab in einem der zahlreichen Verfahren und Nebenkongflikte sogar eine eidesstattliche Falschaussage ab.

Nach Presseanfragen zur Betriebsratsverhinderung am HPI, in denen das Correctiv das HPI-Management mit internen Unterlagen und Rechnungen konfrontierte, begann die Suche nach Schuldigen bzw. nach einem Sündenbock. Die HPI-Buchhalterin Anna B. wurde während der Arbeit ins Kreuzverhör genommen und ca. 40 Minuten, ohne Beistand auf sich allein gestellt, von vier Personen aus dem HPI-Management bedrängt, fühlte sich in die Ecke getrieben und bedroht. Kurz darauf wurde sie fristlos entlassen. Angebliche Aussagen aus diesem unsauberen Verhör wurden ihr später von Tobias Pusch als Kündigungsgründe präsentiert.<sup>37</sup>

Vor dem Arbeitsgericht Potsdam bemühte Tobias Pusch neben dem beliebten §9 KSchG die so genannte Verdachtskündigung. Sie beinhaltet nicht weniger als die Umkehr des antiken Rechtsgrundsatzes »Im Zweifel für den Angeklagten«. Beschäftigte können auf Verdacht gekündigt werden, auch wenn ihnen eine Tat nicht nachgewiesen werden kann. Die Praxis geht zurück auf die Un-Rechtsprechung aus der Nazi-Zeit, die 1955 vom Bundesarbeitsgericht bestätigt wurde.<sup>38</sup> Die Verdachtskündigung wird von aggressiven Arbeitgebern und skrupellosen Juristen als Freifahrtschein verstanden, angebliche Taten zu konstruieren. Dreistigkeit siegt.

Ähnliches gilt für die Idee im Kündigungsschutzgesetz, dass eine »den Betriebszwecken dienliche weitere Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer« nicht zu erwarten sei. Somit kann ein Arbeitsgericht ein Arbeitsverhältnis auf Antrag des Unternehmens auflösen. §9 KSchG ermöglicht es Unternehmern und ihren Union Bustern, ein Arbeitsverhältnis gründlich zu zerrütten und damit am Ende eine Kündigung zu erwirken. Auch das ist eine Einladung zur Aggression, die von skrupellosen Juristen gern angenommen wird. Mitunter reicht schon sanfte Kritik am Unternehmer, um Kündigungsversuche nach §9 KSchG zu begründen. Im Potsdamer Verfahren sorgte Tobias Pusch mit der Frechheit für Kopfschütteln, einen Kündigungsversuch nach §9 KSchG mit einem pointierten Schriftsatz des Anwalts zu begründen, in dem er eine Beleidigung gesehen haben wollte (Az. Ka4 Ca 10122/24).

## Die Netzwerke Tobias Puschs und der Kanzlei Pusch Wahlig

Tobias Pusch ist Präsident der *Harvard Scholarship Foundation Germany e.V.* und des *Harvard Alumni Club of Berlin e.V.*, der unter der Postadresse seiner Kanzlei firmiert. Diesem gelingt es regelmäßig, beeindruckend bis beängstigend hoch vernetzte Entscheider, Trans-Atlantiker und Multiplikatoren zu internen Formaten wie einem *Fireside chat* (Kamin-Gespräch) einzuladen. Laut Webseite waren unter anderen folgende Personen angekündigt: Gregor Peter Schmitz, Chefredakteur des Stern, Vertrauter des politisch

37 Arbeitsrecht 2024.

38 RAG, Urteil vom 23. Juni 1934, Az. 318/33 (LAG Köln), ARS Bd. 21: 146. <https://de.wikipedia.org/wiki/Verdachtsk%C3%BCndigung>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.

aktiven Investors George Soros, ehemaliger Transatlantik-Koordinator und Leiter des Brüsseler Büros der Bertelsmann-Stiftung, der BlackRock-Ökonom und langjährige wirtschaftspolitische Berater von Bundeskanzlerin Angela Merkel Lars Hendrik Röller, die Verantwortliche für Personal- und Führungskräfteentwicklung der Deutschen Bahn und langjährige McKinsey-Beraterin Karin Krömer, der Staatssekretär im Wirtschaftsministerium und ehemalige Investment-Banker (EQT Partners) Udo Philipp, die Politikwissenschaftlerin und (unter Hillary Clinton) ehemalige Leiterin des Planungstabs im US-Außenministerium Anne-Marie Slaughter und die Präsidenten-Beraterin Fiona Hill. Letzere war Geheimdienst-Analystin unter George W. Bush und Barack Obama, sie beriet zu Beginn dessen erster Amtszeit Donald Trump und war Mitglied des National Security Council (Nationaler Sicherheitsrat der USA).

Tobias Pusch war zudem von 2011 bis 2016 Aufsichtsratsvorsitzender (*Head of Supervisory Board*) des internationalen Kanzlei-Netzwerks L & E Global, in dem Jackson Lewis mit Pusch Wahlig und anderen Kanzleien auf dem Globus verbunden ist (seit 2016 ist er nur noch einfaches Mitglied des Gremiums). Der auf Arbeitsbeziehungen und Union Busting spezialisierte US-Forscher John Logan von der Universität San Francisco zählt Jackson Lewis zu den großen vier Union Busting-Kanzleien der USA, hinter Littler und Ogletree Deakins und vor Fisher Phillips. Öffentlich bekannt wurden unter anderen Mandate für BMW, Apple, Amazon und Starbucks,<sup>39</sup> Ikea, aber auch für Museen, gemeinnützige Organisationen und Universitäten. 2021 soll Jackson Lewis einen Umsatz von über einer halben Milliarde US-Dollar gemacht haben.<sup>40</sup> Logan bewertet Jackson Lewis als »die vielleicht berühmteste Anwaltskanzlei des Landes, die sich auf die so genannte ›Gewerkschaftsvermeidung‹ spezialisiert hat«<sup>41</sup> und gibt zu bedenken, dass viele der Union Buster unter republikanischen Regierungen als arbeitsmarktpolitische Beamte oder Berater gedient hätten. »Alumni der früher republikanisch geführten Arbeitsministerien finden sich nun in den drei großen Arbeitsrechtskanzleien – Littler Mendelson, Jackson Lewis, and Ogletree Deakins – und anderen hochrangigen Kanzleien.«<sup>42</sup>

Die Verbindung von Pusch Wahlig zu Jackson führt an die Ursprünge des modernen Union Busting in den USA: An dessen vorderster Front stehen seit den 1930er Jahren nicht mehr Schläger, Streikbrecher und Pinkerton-Agenten, die mit roher Gewalt und Mafia-Methoden agierten und ihr Geschäft in den 1920ern teilweise so erfolgreich betrieben, dass ›die Rote‹ nahezu ausgerottet waren. Sie wurden verdrängt von »Totschlägern mit Aktenkoffern«: Rechtsanwältinnen und »Beratern für Arbeitsbeziehungen.« US-Präsident Franklin D. Roosevelt hatte den Gewerkschaften 1935 erstmals zur gesetzlichen Anerkennung verholfen und mit dem *National Labor Relations Board* (NLRB, Bundesbehörde für Arbeitsbeziehungen) eine Behörde mit eigener Gerichtsbarkeit und Ermittlungsbefugnissen geschaffen, die nach langen Jahren staatlicher Verfolgung oder staatlichen Wegschauens gegenüber Gewaltakten für geordnete und gerechte Verhältnisse sorgen sollte. Die moderne Union Busting-Industrie entstand als Reaktion darauf in Chi-

39 Logan 2019: 69; Rock 2023.

40 Rock 2023.

41 Logan 2015.

42 Logan 2019: 59–60.

cago.<sup>43</sup> Die Unternehmerschaft Chicagos, an erster Stelle die Versandhauskette Sears Roebuck, finanzierte ab 1939 die Agentur Labor Relations Associates (LRA) zur gezielten Gewerkschaftsbekämpfung mit wissenschaftlichen, juristischen und auch kriminellen Methoden. Sie wurde von Nathan W. Shefferman geleitet, der bizarrer Weise zuvor für das NLRB gearbeitet hatte. Shefferman gilt als der Erfinder von *Sweetheart contracts*, also Gefälligkeitsstarifverträgen mit der Transportarbeiter-Gewerkschaft Teamsters und anderen.<sup>44</sup> Sheffermans LRA wurde in den 1950er Jahren die bekannteste Union Busting-Kanzlei der USA mit 20 Beratern, Büros in Chicago, Detroit, New York und einem Jahresumsatz von 1 Mio. US-Dollar.<sup>45</sup> Dort arbeiteten in den 1950ern auch die späteren Gründer von Jackson Lewis, Robert Lewis und Louis Jackson.<sup>46</sup>

Die Pseudo-Betriebsräte und Anti-Betriebsratskampagnen der deutschen Union Busting-Kanzleien sind nun eine ziemlich direkte Übertragung der »Vote No committees«, mit welchen US-Union Buster nach der Shefferman-Strategie seit den 1930er-Jahren versuchen, gewerkschaftliche Anerkennungswahlen zu sabotieren.<sup>47</sup> Das Fortune-Magazin zitierte im Februar 1958 einen Angestellten von LRA. Er beschrieb die Shefferman-Strategie recht simpel: »Wir gehen genauso vor wie die Gewerkschaft. Bloß auf der Seite des Managements. Wir verteilen Flugblätter, reden mit den Beschäftigten und organisieren eine Öffentlichkeitskampagne. Es gibt allerdings einen Unterschied: Gewerkschaftsaktivitäten sind normalerweise ziemlich offen, die von Shefferman und Sears waren geheim und vielleicht manchmal illegal.«<sup>48</sup>

## Anwälte und ihre kriminelle Energie ernster nehmen und als eigenständige Konfliktpartei behandeln

Der ehemalige Union Buster Martin J. Levitt, der nach einem Zusammenbruch die Seiten wechselte und fortan Gewerkschaften beriet, sagte in seinen Memoiren »Bekenntnisse

43 Chicago war nicht nur die informelle Hauptstadt der US-Gewerkschaftsbewegung, bekannt als Zentrale der legendären *Industrial Workers of the World* (Big Bill Haywood, Lucy Parsons u.a.) oder Heimat des Organizers *Saul Alinsky*, an dessen *Industrial Areas Foundation* Jahrzehnte später übrigens auch der Harvard-Absolvent Barack Obama ausgebildet wurde. Die *Chicago machine* galt jahrzehntelang als größter Machtpol der Demokratischen Partei. Chicago war auch die Stadt des Mafia-Bosses Al Capone. Die Uni Chicago brachte mit Milton Friedmann den wohl einflussreichsten Vordenker und Propagandisten der neoliberalen Wirtschaftsdeologie hervor.

44 Center for Labor Education & Research, University of Hawaii 1958.

45 Logan 2006.

46 Rock 2023.

47 In den USA gibt es keine Betriebsräte. Hier wählen Belegschaften eine Gewerkschaft. Stimmen über 50 % der Beschäftigten für eine Gewerkschaft, so vertritt sie die gesamte Belegschaft und kann zu Tarifverhandlungen auffordern. Die Hürde ist sehr hoch und die mehrheitsrechtliche »The winner takes it all«-Regelung ist vom demokratischen Standpunkt einigermaßen problematisch, so dass ein großes Einfallstor für die Union Buster existiert.

48 »We operate the exact way a union does,« he said. »But on management's side. We give out leaflets, talk to employes, and organize a propaganda campaign [...] There is, however, one difference: union operations are »generally quite open, those of Shefferman – and Sears – have been covert and perhaps sometimes illegal« (Center for Labor Education & Research, University of Hawaii 1958).

eines Union Busters«<sup>49</sup>, dass er nur dann in Organizing-Kampagnen von Gewerkschaften geschlagen worden sei, wenn er und seine Kanzlei öffentlich geoutet worden wären. Das scheint mir auch in Deutschland geboten. Dazu soll dieser Artikel beitragen.

Die Gefährlichkeit einer Kanzlei wie Pusch Wahlig liegt ihm hier nur kurz angerissenen Netzwerk, das über die Szene der Wirtschaftskanzleien, elitäre Zirkel, Manager und Lobbyisten bis in Arbeitsgerichte, Ministerien und Medien reicht. Darin unterscheidet sich Pusch Wahlig von anderen Juristen wie Helmut Naujoks oder Dirk Schreiner und seinen Partnern, die in Elite-Zirkeln eher als ›Schmuddelkinder‹ gesehen werden dürften, mit denen man sich besser nicht blicken lässt.

Hier liegt andererseits eine Achillesferse der Kanzlei. Sie versucht beides gleichzeitig zu sein: Einerseits renommiert, zugehörig zu den besseren Kreisen, auf der anderen Seite tritt man – bei Bedarf und durchaus nicht immer – unbarmherzig, skrupellos und gewerkschaftsfeindlich, ja anti-demokratisch auf. In den USA repräsentiert die ins Extrem abgedriftete republikanische Partei dafür eine breite gesellschaftliche Basis, in Deutschland ist dieser Spagat bislang eher schwierig. So durften zum Beispiel Naujoks und Schreiner in manchen Fällen zwar als Berater hinter den Kulissen aktiv werden, vor Gericht jedoch werden sie häufig versteckt. Für die juristische Umsetzung der Fertigmacher- und Rausschmiss-Strategien der Geschäftsführung zeichneten hier als renommiert geltenden Kanzleien, biedere Hausjuristen oder auch unverdächtige Wald- und Wiesenanwälte verantwortlich.

Die Versuche, mit Hilfe von Medienkanzleien gegen Kritiker des Union Busting vorzugehen, zeigen, dass eine Kanzlei wie Pusch Wahlig durch öffentliche Aufmerksamkeit einigermaßen verwundbar ist. Neben dem guten Ruf der Kanzleimitglieder geht es auch um Mandate und am Ende natürlich ums Geld. Eine Arbeitsrechtsboutique, die fast automatisch öffentlichen Wirbel verursacht, ist irgendwann nur noch für Firmen attraktiv, die aus Verzweiflung oder völliger Verblendung handeln.

Womöglich erleben wir auch hier bald einen Erdbeben, einen Verfall der traditionellen Ordnung und ihrer Gewissheiten. Die Erosion der Betriebsverfassung ist seit langem im Gange, wie die oben erwähnte Studie des IW und die Reaktionen des BDA belegen. Wir sollten uns – wenn die parlamentarische Mitte noch weiter nach rechts rutscht – auf einen Lobbyisten-Vorstoß gefasst machen, AVOs den Betriebsräten gleich zu stellen. Was für eine demokratische Kultur in Deutschland hingegen dringend notwendig wäre: eine populäre, zupackende, furchtlose Figur wie Senator Robert Kennedy. Der Bruder von John F. Kennedy hat Ende der 1950er Jahre versucht, den kriminellen Union Busting-Sumpf in den USA auszutrocknen und die übelsten und korruptesten Exemplare wie Nate Shefferman aus dem Verkehr zu ziehen. Aber das ist eine andere Geschichte, die ein andermal erzählt werden will.

## Literatur

Arbeitsunrecht (2024): Union Busting am HPI in Potsdam: Angebliche Whistleblowerin klagt auf Wiedereinstellung. <https://arbeitsunrecht.de/union-busting-am-hpi-i>

49 Levitt 1993.

- n-potsdam-angebliche-whistleblowerin-klagt-auf-wiedereinstellung/. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- BBC (2020): Union-tracking software proposed by Amazon. <https://www.bbc.com/news/technology-54439797>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Center for Labor Education & Research, University of Hawaii (1958): He Invented Sweetheart Contracts. Sears Roebuck Sponsored Rise of Mate Shefferman, Union-Buster, Honolulu Record 10, 35, 27.3.1958. [www.hawaii.edu/uhwo/clear/HonoluluRecord/articles/v10n35/Sears%20Roebuck%20Sponsored%20Rise%20of%20Mate%20Shefferman%20Union%20Buster.html](http://www.hawaii.edu/uhwo/clear/HonoluluRecord/articles/v10n35/Sears%20Roebuck%20Sponsored%20Rise%20of%20Mate%20Shefferman%20Union%20Buster.html). Zuletzt aufgerufen am 16.02.2025.
- Cunningham, John (2004): Hungary 1919. 133 days of workers' rule. <https://www.workersliberty.org/story/2018-12-07/hungary-1919-133-days-workers-rule>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Del Rey, Jason/Ghaffary, Shirin (2020): Leaked: Confidential Amazon memo reveals new software to track unions. <https://www.vox.com/recode/2020/10/6/21502639/amazon-union-busting-tracking-memo-spoc>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Gast, Arendt (2023): Gutachterliche Stellungnahme zu datenschutzrechtlichen Fragen im Zusammenhang mit der Bildung einer alternativen Arbeitnehmer:innenvertretung, 20.11.2023.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2006): Betriebsräte und »Andere Vertretungsorgane«. Verbreitung und Kontext betrieblicher Beschäftigtenvertretungen in der deutschen Privatwirtschaft, Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations, 13, 4, S. 340–369.
- Hertwig, Markus (2010): Die Praxis »Anderer Vertretungsorgane« – Formen, Funktionen und Wirksamkeit, Nomos.
- Heuking (2024): Heuking-Mandantin Hertha BSC bildet Belegschaftsausschuss. <https://www.heuking.de/de/news-events/aktuelle-meldungen/artikel/heuking-mandantin-hertha-bsc-bildet-belegschaftsausschuss>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Kipper, Juliane (2024a): Nächste Finanzspritze für Flink trotz drohender Konsolidierungswelle. <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/lieferdienst-flink--frisches-geld-trotz-drohender-konsolidierungswelle-34643102.html>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Kipper, Juliane (2024b): Getir und Gorillas geben auf. »Auch für Flink wird es kein Happy End geben.« [https://www.n-tv.de/wirtschaft/wirtschaft\\_startup/Auch-fuer-Flink-wird-es-kein-Happy-End-geben-article24902644.html](https://www.n-tv.de/wirtschaft/wirtschaft_startup/Auch-fuer-Flink-wird-es-kein-Happy-End-geben-article24902644.html). Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Klauth, Jan (2025): Zahl der Betriebsräte fällt auf historischen Tiefstand. <https://www.welt.de/wirtschaft/article255160458/Betriebsraete-Zahl-faellt-auf-historischen-Tiefstand.html>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Lelek, Christian (2024): Scheinbetriebsräte: Lieferdienst Flink knickt ein. Alternative Betriebsratsstrukturen dürfen als »faschistoides Spitzelsystem« bezeichnet werden. <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1185155.meinungsfreiheit-scheinbetriebsraete-lieferdienst-flink-knickt-ein.html>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Levitt, Martin Jay (1993): Confessions of a Union Buster, Crown Publications.
- Logan, John (2019): The new union avoidance internationalism, Work Organisation, Labour & Globalisation, 13, 2, S. 57–77.

- Logan, John (2015): IKEA's Double Standard on Workers' Rights, truthout, 18.11.2015. <https://truthout.org/articles/ikea-s-double-standard-on-workers-rights/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Logan, John (2006): The Union Avoidance Industry in the United States, *British Journal of Industrial Relations* 44, 4, S. 651–675.
- Naber, Sebastian (2023): Gutachten zur Errichtung eines ›Institutsrats‹ am Hasso Plattner Institut«, NEUWERK Partnerschaft von Rechtsanwält:innen mbB, 22.11.2023.
- Neufeld, Tobias (2024): Neue Vertretungsformen liegen im Trend. <https://www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/steuern/mitarbeiterinteressen-neue-vertretungsformen-liegen-im-trend/100030122.html>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Paehler, Alexa (2024): Alternative Arbeitnehmervertretungen – Wie können Arbeitgeber hiervon profitieren? <https://kliemt.blog/2024/09/23/alternative-arbeitnehmervertretungen-wie-koennen-arbeitgeber-hiervon-profitieren>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Rat der Europäischen Union (2024): Anti-SLAPP-Richtlinie: Endgültiges grünes Licht für EU-Gesetz zum Schutz von Journalisten und Menschenrechtsverteidigern. <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2024/03/19/anti-slapp-final-green-light-for-eu-law-protecting-journalists-and-human-rights-defenders/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Rock, Julia (2023): Fear And Loathing Among The Union Busters, *The Lever*, 31.1.2023. <https://www.levernews.com/fear-and-loathing-among-the-union-busters/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Romero, Sibylle (2017): Alternative Arbeitnehmervertretungen, *Nomos*.
- Schreiner, Dirk (2023): Der Belegschaftsausschuss – die Alternative zum Betriebsrat. <https://www.rae-schreiner.de/der-belegschaftsausschuss-die-alternative-zum-betriebsrat/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Stettes, Oliver (2025): Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung. Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung 2024, *IW-Report*, 1. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report\\_2025-Betriebsraete-und-Interessenvertretung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-Betriebsraete-und-Interessenvertretung.pdf). Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Stettes, Oliver (2008): Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel: Betriebsräte und alternative Formen der Mitbestimmung, *IW-Trends*, 3. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2008/53613/trendso3\\_08\\_5.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2008/53613/trendso3_08_5.pdf). Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Sunzi (o.J.): Die Kunst des Krieges. <https://archive.org/download/SunTzuDieKunstDesKrieges/SunTzu%20-%20Die%20Kunst%20des%20Krieges.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Wicks, H.M./Thornton, Joe [1919] (2014): Workers and Soldiers Council Organized in Portland. Events of Jan. 9–13, 1919. Published in *The Oregon Socialist Party Bulletin* [Portland], 8, 1, S. 1. [www.marxisthistory.org/history/usa/parties/spusa/1919/0113-s-po-portlandcouncil.pdf](http://www.marxisthistory.org/history/usa/parties/spusa/1919/0113-s-po-portlandcouncil.pdf). Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.
- Workerscontrol.net (2015): Proletarian Power: The Turin Factory Councils 1919–1920. <https://www.workerscontrol.net/theorists/proletarian-power-turin-factory-councils-1919-1920>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.

WorkWatch 2024: Sixt GmbH & Co Autovermietung KG. <https://www.work-watch.de/watchlist/sixt-gmbh-autovermietung-kg/>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.

Zeit-online (2019): Betriebsratswahl bei Würth: IG Metall sieht Kehrtwende. <https://www.zeit.de/news/2019-06/01/betriebsratswahl-bei-wuerth-ig-metall-sieht-kehrtwende-190601-99-467234>. Zuletzt aufgerufen am 15.02.2025.



# Die AfD als rechtsproduktionistische Arbeiterpartei und das Hoffen auf ein sozialdemokratisches Wunder

---

Torben Schwuchow

## Einleitung

Die Nachwahluntersuchungen der vergangenen Landtagswahlen in Thüringen, Sachsen und Brandenburg belegen einmal mehr, dass die AfD ihre stärksten Erfolge unter denjenigen erreicht, die sich selbst als Arbeiterin oder Arbeiter bezeichnen. Das ist kein neues Phänomen. Wir können diese Wahlerfolge der AfD schon seit einigen Jahren beobachten. Interessant ist aber, dass die Partei im Vergleich zu ihrem Gesamtergebnis weiterhin überdurchschnittliche Ergebnisse in dieser Gruppe erreicht. Laut den Auswertungen von infratest dimap erreichte die AfD bei der Landtagswahl in Thüringen 2024 insgesamt 33 Prozent, unter Arbeiter\*innen erzielte sie 49 Prozent.<sup>1</sup> Auch wenn die AfD dort mittlerweile unter fast allen Tätigkeits- und Bevölkerungsgruppengruppen ein hohes zweistelliges Ergebnis erreicht, sticht die Gruppe der Arbeiterinnen und Arbeitern also immer noch deutlich hervor. Das ist ein Alleinstellungsmerkmal der Partei und keineswegs nur auf die ostdeutschen Bundesländer begrenzt. Nahezu bei allen Landtagswahlen sowie der vergangenen Bundestagswahl zeigt sich mittlerweile dieses Verhältnis. Die AfD, so scheint es, hat die SPD (beziehungsweise in Ostdeutschland Die Linke) als Arbeiterpartei abgelöst.

Nun macht allein die Tatsache, dass eine Partei verhältnismäßig stark von einer spezifischen Bevölkerungsgruppe gewählt wird, diese Partei noch lange nicht zu ihrem alleinigen Interessensvertreter. Im Bezug zu den Wahlerfolgen der AfD steht zudem die Frage im Raum, inwiefern Partei und ihre Wählerschaft zum Label der »neuen Arbeiterpartei« passen. Einige Autor\*innen weisen darauf hin, dass nicht nur die Partei arbeitnehmerfeindliche Politik vertrete, sondern sich auch ihre Wählerschaft durch ein schwaches Eintreten für »Arbeiterklasseninteressen«<sup>2</sup> oder einen ausgeprägten Ordoliberalismus auszeichnen würden.<sup>3</sup> Das Label »Arbeiterpartei« ist aus Sichtweise dieser Studien

---

1 Tagesschau 2024.

2 Westhäuser/Lux 2024: 20.

3 Kaphegyi 2022.

daher nicht geeignet, um die AfD und ihre Wählerschaft treffend zu beschreiben.<sup>4</sup> Auf der anderen Seite mehren sich aber zugleich Berichte und Studien über die parteipolitischen Positionierungen der AfD, die der Partei eine Abkehr des Thatcherismus der Anfangsjahre nachweisen. So attestiert der Publizist Volker Weiß Teilen der AfD, einen gezielten »rechten Hass auf Reiche« zu schüren.<sup>5</sup> Andere Studien zeigen, wie die AfD – ganz ähnlich wie viele andere rechtspopulistische Parteien in den letzten Jahren – in ökonomischen Themen stellenweise Abschied von ihren neo-liberalen Dogmen genommen hat und dezidiert nach links gerückt ist.<sup>6</sup> Damit würde sie ihrem Kernklientel und der (historischen) Bezeichnung als »Arbeiterpartei« tatsächlich ein gutes Stück näherkommen.

Im Folgenden möchte ich an den Fragenkomplex anschließen, warum die AfD gerade unter Arbeiter\*innen so erfolgreich ist und inwiefern sie als neue Arbeiterpartei angesehen werden kann. Ich möchte darlegen, dass die AfD als eine »rechtsproduktionistische Arbeiterpartei« bezeichnet werden sollte. Denn der AfD gelingt es, durch eine produktionsistische Rhetorik gerade diejenigen anzusprechen, die unter der unternehmerischen Autokratie leiden und um Würde und Respekt in der Arbeit kämpfen müssen. Charakteristisch für den Produktionismus ist dabei die Betonung von harter Arbeit und Eigenleistung sowie die doppelte Abgrenzung nach »oben« und »unten«.

Meine Argumentation ist wie folgt aufgebaut: Zunächst möchte ich anhand einer Auswertung der 10. WSI-Erwerbspersonenbefragung aus dem Jahre 2023 zeigen, dass sich die Wähler\*innen von AfD und SPD kaum voneinander unterscheiden, wenn man sie nach ihrer Positionierung im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit fragt (2). Dieser Befund verdeutlicht, dass die Frage nach Einstellungen und Konfliktorientierung nicht hilft, die Erfolge der AfD zu erklären. Vielmehr muss nach den konkreten Ausbeutungserfahrungen im Arbeitsprozess gefragt werden. Im dritten Teil zeige ich dementsprechend, dass es der AfD derzeit mit einem rechtspopulistischen Produktionismus gelingt, gerade diejenigen Stimmen aus der Arbeiterklasse anzusprechen, die um Würde und Anerkennung in der Arbeit kämpfen müssen und am Arbeitsplatz keine erfolgreichen Gegenstrategien zur Verfügung haben (3). Wie ich im vierten Punkt darlege, basiert dieser Erfolg der AfD auch auf der Tatsache, dass sich der linke Produktionismus in einer Suchbewegung befindet (4). Im Fazit möchte ich abschließend erörtern, dass der Kampf gegen den Rechtspopulismus zwar mit dem Kampf gegen die unternehmerische Autokratie einhergeht, aber weitergehende Fallstricke für linke Parteien beinhaltet, die derzeit kaum lösbar erscheinen (5).

4 Siehe auch Abou-Chadi 2021.

5 Weiß 2023.

6 Manow 2018; Biskamp 2022.

## Einstellungen zu Streiks und Gewerkschaften unter Arbeiter\*innen mit AfD- oder SPD-Wahlabsicht

In einer Studie für die Friedrich-Ebert-Stiftung weisen Lux und Westhäuser jüngst darauf hin, dass eine »Arbeiterklassenidentität« sowie ein »Unten-Oben-Bewusstsein« mit einer teils deutlich erhöhten Tendenz zur AfD-Wahl verknüpft ist.<sup>7</sup> Allerdings machen die beiden Autoren auf den Unterschied aufmerksam, dass diejenigen *mit* einem ausgeprägten Bewusstsein für den kapitalismusprägenden Konflikt zwischen Kapital und Arbeit eine stärkere Tendenz zeigen *nicht* die AfD, sondern Mitte-links Parteien (das heißt SPD, Linke, Grüne) zu wählen:

»Befragte, die sich in Oben-Unten Konflikten zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen, Gewerkschaften und Konzernen klar mit der Seite der Beschäftigten solidarisieren, wählen deutlich häufiger linke Parteien. Weder die rechte Mitte noch die Rechtsradikalen können bei dieser Frage punkten.«<sup>8</sup>

Dieser Befund führt die Autoren zu der Hoffnung, dass eine stärkere politische Polarisierung zwischen »unten« und »oben« nicht nur ein erfolgsversprechendes Rezept für eine Re-Justierung der SPD wäre. Sie erhoffen sich von dieser konfliktschärfenden Politik auch ein Rezept gegen die AfD.<sup>9</sup>

In der 10. Erwerbspersonenbefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung finden sich einige Fragen,<sup>10</sup> mit denen sich die These einer Unterscheidung zwischen AfD-Wähler\*innen und Wähler\*innen von Mitte-links-Parteien wie der SPD hinsichtlich ihrer Parteinahme im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit überprüfen lassen. In der Befragung wurden die Teilnehmenden nach ihren Einstellungen zum Streik sowie ihrer persönlichen Bereitschaft, sich an einem Streik zu beteiligen, gefragt. Im Folgenden werden diese Angaben für Arbeiter\*innen,<sup>11</sup> die AfD oder SPD wählen würden, miteinander verglichen. Der explizite Vergleich zwischen AfD und SPD bietet sich deswegen an, da die Sozialdemokrat\*innen in der BRD jahrzehntelang die selbsternannten historischen Verbündeten der Arbeiter\*innen waren. Tatsächlich gelang es der SPD auch noch im Bundestagswahlkampf 2021 stärkste Kraft unter Arbeiter\*innen zu sein und damit vor der AfD zu liegen. Mittlerweile hat sich dieses Verhältnis zugunsten der AfD verändert.

Der Streik ist in Deutschland eine »Minderheitenerfahrung«<sup>12</sup>. Das bedeutet, dass die große Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland sich im Laufe ihres Erwerbslebens nicht an Streiks beteiligt. Umso interessanter ist es, dass sich mit 95 Prozent eine deutliche Mehrheit der befragten Arbeiter\*innen im Datensatz grundsätzlich für das Recht zu Streiken ausspricht. Das trifft auch für diejenigen Arbeiter\*innen zu, die AfD oder

7 Westhäuser/Lux 2024: 21.

8 Westhäuser/Lux 2024: 17.

9 Westhäuser/Lux 2024: 22.

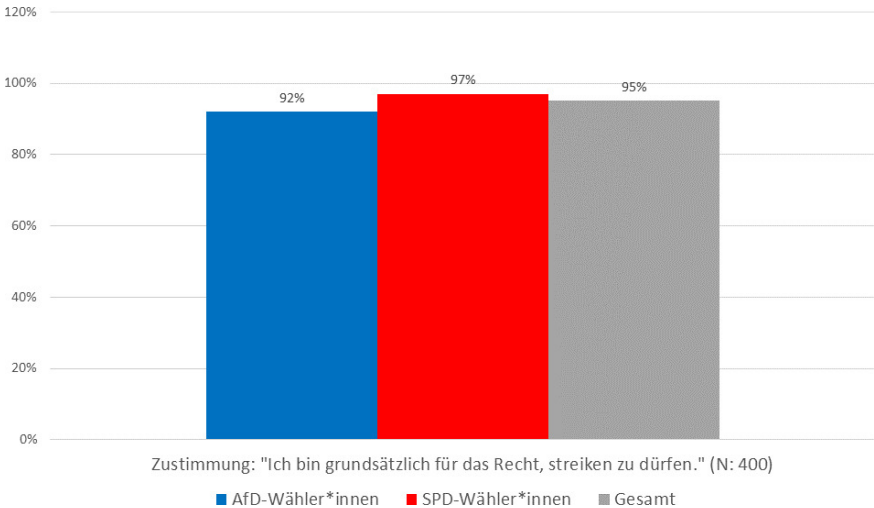
10 Die Besonderheit dieser Befragung liegt im Fokus auf Erwerbspersonen. Rentner\*innen, Studierende oder Schüler\*innen werden also nicht befragt. Zum Sample sowie der Erhebungsmethode vergleiche Emmler 2023a; 2023b.

11 Die Bezeichnung als Arbeiter\*in basiert in der Umfrage auf einer Selbsteinschätzung in Abgrenzung zu Beamten, Angestellten oder Selbständigen.

12 Dribbusch 2023: 72.

SPD wählen würden (vergleiche Abbildung 1): Auch hier wird das Streikrecht mit einer großen Mehrheit grundsätzlich bejaht, wobei der Anteil unter den SPD-Anhänger\*innen (97 Prozent für das Grundrecht zu Streiken) über denen mit einer AfD-Wahlabsicht liegt (92 Prozent für das Grundrecht zu Streiken).

Abbildung 1: Zustimmung unter Arbeiter\*innen zum Grundrecht zu streiken nach Parteiwahl



Quelle: eigene Erhebung

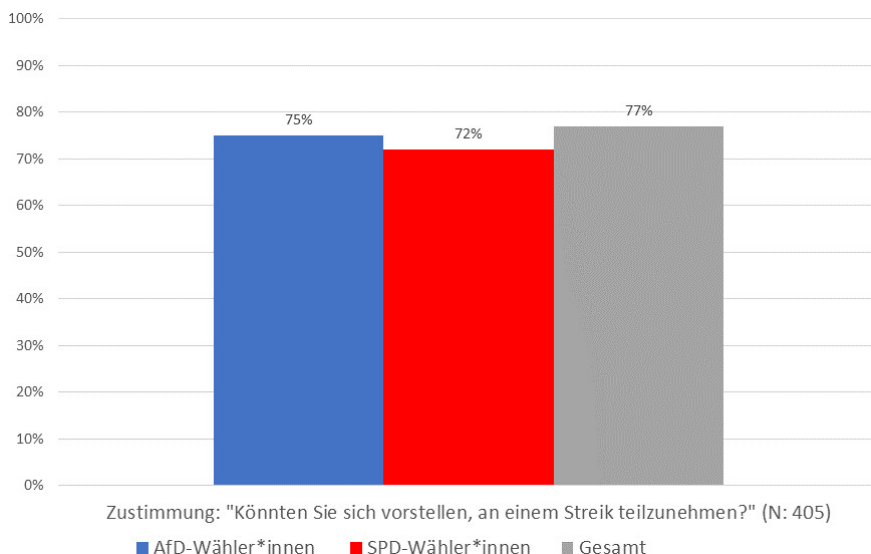
Wechselt man die Perspektive und fragt nach der persönlichen Streikbereitschaft, dann fällt auch hier auf, dass obgleich der Streik eine Minderheitenerfahrung der Beschäftigten ist, mit 77 Prozent auch eine Mehrheit der befragten Arbeiter\*innen bereit wäre, sich an einem Streik zu beteiligen. Mit vergleichendem Blick auf das Antwortverhalten der Wählergruppen zeigt sich dabei, dass Unterstützer\*innen von SPD und AfD jeweils eine leicht unterdurchschnittliche Bereitschaft zur Teilnahme an Streiks signalisieren. So sind unter Arbeiter\*innen, die die AfD wählen, 75 Prozent bereit, sich an einem Streik zu beteiligen. Unter den Arbeiter\*innen, die SPD wählen, liegt dieser Anteil bei 72 Prozent (vergleiche Abbildung 2).

Im selben Datensatz wurden die Befragten auch zu ihren Einstellungen und Sichtweisen zu Gewerkschaften befragt. Dabei zielten zwei Items auf die Parteinahme für eine konfliktorientiertere Gewerkschaftspolitik ab (vergleiche Abbildung 3). Erneut zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Einstellungen zum Streik. Mit rund 80 Prozent ist eine Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass sich »Gewerkschaften in tarifpolitischen Auseinandersetzungen stärker gegen Arbeitgeberverbände durchsetzen sollten.« Gleichzeitig, und das ist für die Gewerkschaftsforschung keineswegs überraschend, ist aber auch eine Mehrheit der Befragten (78 Prozent) der Meinung, dass »Gewerkschaften Konflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern besser vermeiden sollten.«

Die Sichtweise auf Gewerkschaften, wie im Übrigen auch auf Streiks, ist unter Beschäftigten in Deutschland traditionell sehr pragmatisch. Die unterschiedlichen und teilweise widersprüchlichen Einstellungen zu Streiks und einer konfliktorientierten Gewerkschaftspolitik lassen sich am besten dahin deuten, dass die Beschäftigten in Deutschland

»in der Regel kein Interesse [daran haben, T.S.], im permanenten Krieg mit Geschäftsleitung und Management zu stehen. Sie haben zumeist ein recht pragmatisches Verhältnis zu Arbeitsniederlegungen wie im Übrigen auch zu Gewerkschaft. Sie befürworten Streiks als von Zeit zu Zeit notwendigen Ausdruck von Gegenmacht, beurteilen sie aber vor allem nach ihrem Erfolg beziehungsweise ihren Erfolgchancen.«<sup>13</sup>

Abbildung 2: Streikbereitschaft unter Arbeiter\*innen nach Parteiwahl

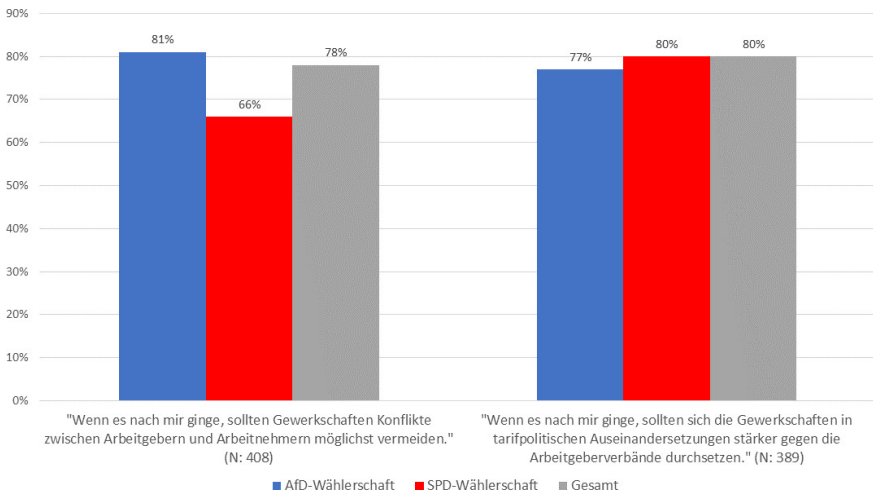


Quelle: eigene Erhebung

Im Großen und Ganzen zeigt sich dieses pragmatische Bild auch unter AfD- und SPD-Wähler\*innen. Denn beide Gruppen befürworten mehrheitlich, dass sich Gewerkschaften stärker gegen Arbeitgeberverbände durchsetzen sollten. Fragt man umgekehrt nach dem Wunsch, ob Gewerkschaften Konflikte mit Arbeitgebern besser vermeiden sollten, so wird auch das unter den AfD-Wähler\*innen mehrheitlich bejaht. Die SPD-Wähler\*innen zeigen sich hier aber deutlich skeptischer und verneinen diese Frage dementsprechend häufiger (vergleiche Abbildung 3).

13 Dribbusch 2023: 71.

Abbildung 3: Einstellungen zu Gewerkschaften unter Arbeiter\*innen nach Parteiwahl



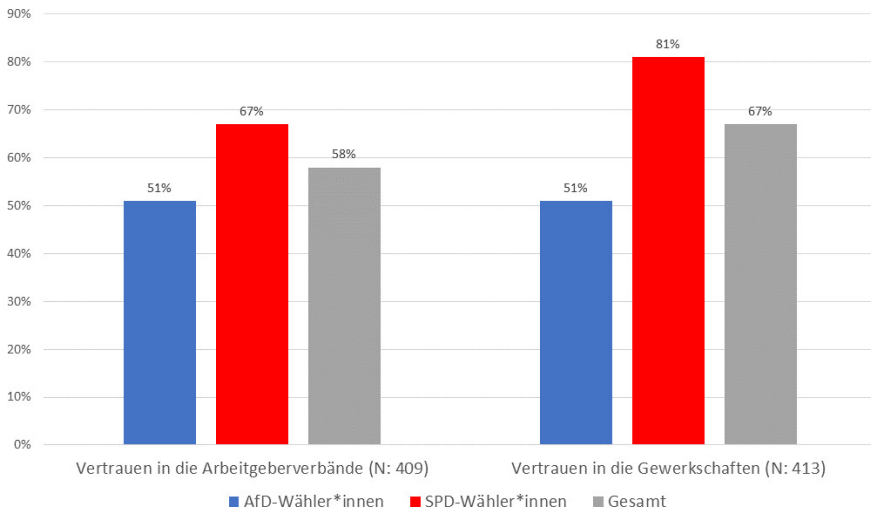
Quelle: eigene Erhebung

Anders als in der Studie von Westhäuser und Lux kann anhand dieser Auswertung allerdings nicht geschlussfolgert werden, dass eine Positionierung auf Seiten der Arbeitnehmerrechte eindeutig mit einer stärkeren Präferenz zugunsten von Mitte-Links-Parteien einhergeht. Zwar zeigen sich SPD-Anhänger\*innen in ihrer Sichtweise auf Gewerkschaften offener für eine konfliktorientiertere Gewerkschaft, eine arbeitnehmerfeindliche Einstellung lässt sich aber den Wähler\*innen der AfD angesichts dieser Auswertungsergebnisse nicht nachsagen.

Deutliche Unterschiede zeigen sich aber, wenn man nach dem Vertrauen der Arbeiter\*innen in Gewerkschaften sowie in Arbeitgeberverbände fragt. Während die Wählergruppe der SPD sowohl Gewerkschaften als auch Arbeitgeberverbänden überdurchschnittlich stark vertraut, zeichnen sich AfD Wähler\*innen durch ein sehr starkes Misstrauen aus. Und dieses Misstrauen richtet sich sowohl gegen die Gewerkschaften als auch gegen die Arbeitgeberverbände (vergleiche Abbildung 4).<sup>14</sup>

14 Für eine umfassende Analyse des Vertrauens in Gewerkschaften und des Zusammenhangs mit Arbeitsbedingungen und Parteipräferenzen vgl. Hövermann/Kohlrausch 2023.

Abbildung 4: Institutionenvertrauen unter Arbeiter\*innen nach Parteiwahl



Quelle: eigene Erhebung

Diese Befunde verdeutlichen, dass ein alleiniger Fokus auf die Konfliktorientierung und die Parteinahme in der Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit keine Hinweise für die hohen Wahlerfolge der AfD unter Arbeiter\*innen zeigt. Arbeiter\*innen, die SPD oder AfD wählen würden, unterscheiden sich kaum voneinander, wenn man sie nach ihren Einstellungen zu Streiks oder konfliktorientierten Gewerkschaftsinitiativen fragt.<sup>15</sup> Anders verhält es sich mit der Frage nach dem Institutionenvertrauen. Hier zeigen die AfD-Anhänger\*innen eine deutlichere Skepsis gegenüber den Eliten sowohl auf Seiten der Arbeitgeberverbände als auch der Gewerkschaften. Diese Eliten skepsis wird als ein Hauptmerkmal populistischer Parteien und ihrer Anhängerschaft gesehen. Aber woher kommt dieses Misstrauen? Und warum gelingt es gerade der AfD, diejenigen Arbeiter\*innen anzusprechen, die sich von den etablierten Institutionen der Interessensvertretung misstrauisch abwenden, gleichzeitig aber keineswegs arbeitnehmerfeindliche Positionen im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit einnehmen würden? Eine Erklärung darauf bietet ein in der Debatte oft vernachlässigtes charakteristisches Merkmal des (Rechts-)Populismus: Die Anrufung an ein produktionsistisches Ideal sowie die Vernachlässigung dieses Ideals durch linke Parteien.

15 Hier wird bewusst nur auf die Konfliktorientierung der Befragten geschaut. Weitere Themen, die für die Sichtweise auf Gewerkschaften sowie die Parteinahme für Gewerkschaften wichtig sind, müssen hier leider ausgespart werden. Es ist davon auszugehen, dass sich die beiden Wählergruppen fundamental in ihrer Sichtweise auf Gewerkschaften und die Rolle von Gewerkschaften in der Demokratie unterscheiden. Hier liegt – gerade auch für die gewerkschaftlichen Strategien gegen Rechtsextremismus – ein wichtiges Forschungsdesiderat.

## Kampf um Würde in der Arbeit und die Anrufung einer produktivistischen Ethik

In ihrer Forschung über die Anhängerinnen der Tea-Party im Süden der USA konnte die Soziologin Arlie Hochschild nachweisen, dass enttäuschte Hoffnungen auf einen sozialen Aufstieg und materielle Sicherheit charakteristisch für viele waren, die wenig später auch die erste Präsidentschaftskandidatur Donald Trumps unterstützten.<sup>16</sup> Hochschild deutete diese Enttäuschungserfahrung als einen Klassenkonflikt. Allerdings richtete sich die Wut der Tea-Party Sympathisant\*innen nicht gegen die Reichen oder Eigentümer großer Wirtschaftsunternehmen, sondern in erster Linie gegen die Regierung. Denn diese untergrabe, aus Sicht der von Hochschild Befragten, durch staatliche Unterstützung benachteiligter Bevölkerungsschichten den ›Amerikanischen Traum‹, es durch eigene Arbeit und Leistung zu Wohlstand und sozialem Ansehen zu schaffen.<sup>17</sup> Für die Anhänger\*innen der Tea-Party verlaufe der Klassenkonflikt demnach nicht klassisch-marxistisch zwischen Arbeiterklasse und den Eigentümern an Produktionsmitteln, sondern zwischen den ›makers‹ und den ›takers‹, das heißt denjenigen, die stolz darauf sind, nicht auf staatliche Unterstützung angewiesen zu sein und durch eigene Arbeit über die Runden zu kommen und denjenigen, die diese staatliche Hilfe in Anspruch nehmen müssen.

Diese Betonung der eigenen Arbeitsleistung und der Stolz auf materielle Unabhängigkeit durch Arbeit ist ein charakteristisches Merkmal populistischer Bewegungen und wird in der Populismusforschung als Anrufung eines produktivistischen Ideals bezeichnet.<sup>18</sup> Kennzeichen dieses Produktionismus ist neben einer moralischen Aufwertung der Arbeit eine doppelte Abgrenzung: Auf der einen Seite richtet sich der Produktionismus gegen das Establishment, womit sowohl ›money power‹ und ›big business‹ als auch eine politische Kaste gemeint ist, die sich auf Kosten der Mehrheit bereichere und selbst nichts zum Wohlstand der Gesellschaft beitrage. Doch auch nach unten grenzt sich der Produktionismus gegen vermeintlich leistungsunwillige Gruppen ab.<sup>19</sup> Im rechtspopulistischen Produktionismus geschieht dies nicht selten durch rassistische Vorurteile gegenüber Migrant\*innen, die als Konkurrenz um knappe Arbeitsplätze wahrgenommen und als ›faul‹, ›nutzlos‹ oder ›leistungsunwillig‹ diffamiert werden. Auch in der Unterscheidung zwischen einer hart arbeitenden Facharbeiter-schaft und den ›faulen Armen‹, ›leistungsunwilligen Sozialhilfeempfängern‹ oder prekär Beschäftigten tritt diese Abgrenzung von einem ›Unten‹ im Rechtspopulismus auf.<sup>20</sup>

16 Hochschild 2016: 135ff. Inzwischen hat Hochschild diese Forschung in der armen, weißen US-amerikanischen Arbeiterklasse fortgesetzt und bestätigt. Der Erfolg Donald Trumps in dieser Klasse basiere ihrer Meinung nach auf eine gezielte Ansprache ihres »Stolzes« (vergleiche Hochschild 2025).

17 Hochschild 2016: 150.

18 Jörke/Selk 2017: 21; Lasch 1991: 486.

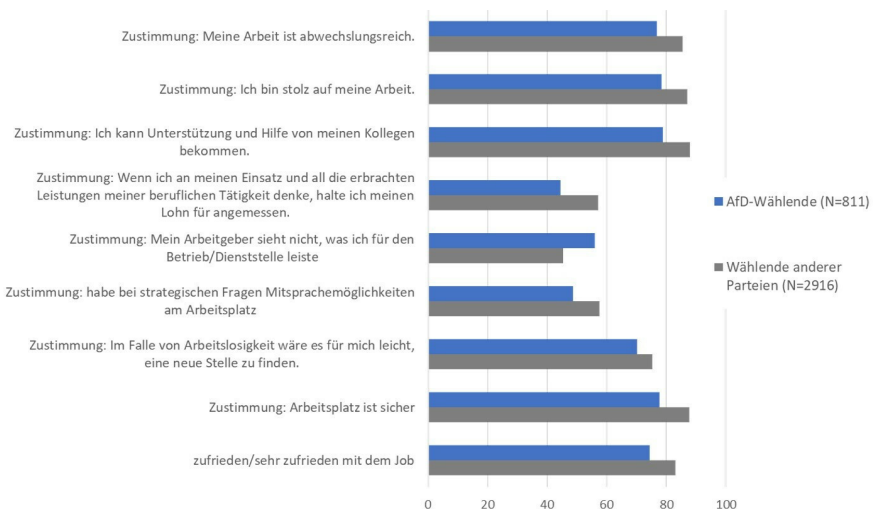
19 Aufschlussreich für die verschiedenen Facetten und Ausdrucksweisen linker und rechter produktivistischer Ideale ist Kazins Studie über die Geschichte populistischer Bewegungen und Parteien in den USA (vergleiche Kazin 2012).

20 Rathgeb 2024.

In der Forschung über die Motive der AfD-Wahlentscheidung unter Arbeiter\*innen wird auf ähnliche produktionsistische Einstellungen verwiesen.<sup>21</sup> Wichtig dabei ist, dass der Erfahrungsraum Arbeit mit in die Analyse eingezogen wird. Wie Sauer und Detje zurecht bemerken, können die Zuspitzung arbeitsweltlicher Problemlagen und die damit einhergehenden Anerkennungs- und Würdeverluste der (Stamm-)Belegschaften in einer »renditegesteuerten Unternehmenspolitik« als Nährboden für den Rechtspopulismus angesehen werden.<sup>22</sup> Produktionsistische Ideale, wie der Stolz auf die eigene Arbeit oder die Betonung ökonomischer Unabhängigkeit durch eigene Arbeitsleistung werden durch diese Umbrüche in der Arbeitswelt bedroht, was zu einer radikaleren Abgrenzung nach »oben« und »unten« führt.

Wie in Abbildung 5 gesehen werden kann, ist die Abwertungserfahrung in der Arbeit tatsächlich eine gemeinsame Erfahrung, die viele Wähler\*innen der AfD teilen und sie von den Wählerschaften anderer Parteien unterscheiden. Im Gegensatz zu den Wähler\*innen aller anderen Parteien, stimmen die Unterstützer\*innen der AfD wesentlich häufiger Aussagen zu, die auf eine respektlose, monotone, unsichere und schlecht bezahlte Arbeitsstelle hinweisen (vergleiche Abbildung 5).

Abbildung 5: AfD-Wahl und Arbeitsbedingungen



Quelle: Hövermann 2023: 17

Weitergehende empirische Untersuchungen zeigen, dass gerade diejenigen Beschäftigten, die unter institutionellen Demütigungen in der Arbeit leiden und keine Gegenwehrstrategien in der Arbeit besitzen, eine höhere Wahrscheinlichkeit der AfD Wahl aufweisen.<sup>23</sup> Zu diesen institutionellen Demütigungen können permanent un-

21 Dörre 2018; Schwuchow 2023.

22 Sauer/Detje 2019: 163.

23 Schwuchow 2023: 155–156.

sichere und schlecht bezahlte Arbeitsverhältnisse gezählt werden, in denen die Angst vor drohender Arbeitslosigkeit stets präsent ist. Die Fähigkeit, das Leben eigenständig zu planen und zu kontrollieren, ist dadurch bedroht. Dies kann als eine Bedrohung des Würdeempfindens verstanden werden.<sup>24</sup> Auch fehlende beziehungsweise ungleiche Mitsprachemöglichkeiten in der Belegschaft sowie die Ignoranz des Arbeitgebers gegenüber den individuellen Kompetenzen und Entwicklungsmöglichkeiten des Arbeitnehmers ist eine Form institutioneller Demütigung am Arbeitsplatz. Denn dadurch können Beschäftigte das Gefühl bekommen, »ein Mensch zweiter Klasse zu sein«<sup>25</sup>. Auch das ist eine institutionelle Bedrohung menschlicher Würde.

Mit Blick auf die Wählerschaft der AfD fällt nun auf, dass diese nicht nur häufiger in Arbeitsverhältnissen sind, in denen diese institutionellen Würdeverletzungen am Arbeitsplatz vorherrschen. Hinzu kommt auch, dass die Wähler\*innen der AfD seltener auf Gegenwehrstrategien zurückgreifen können, um sich gegen diese Bedrohungen zu wehren. Zu diesen Gegenwehrstrategien können im Anschluss an die arbeitsethnographischen Untersuchungen von Hodson »Solidarität und Kollegialität in der Belegschaft, die Etablierung eigener Arbeitsabläufe sowie der Widerstand in Form von Streiks oder auch stillen Protest« gezählt werden.<sup>26</sup> Auch die Existenz eines Betriebsrats ist eine Möglichkeit, um die Interessen der Belegschaft gegen die Unternehmensmacht zu schützen. Ein Großteil der Arbeiter\*innen mit AfD-Wahlabsichten arbeitet jedoch wesentlich häufiger in Arbeitsverhältnissen, in denen diese Gegenwehrmöglichkeiten nicht mehr vorhanden sind.<sup>27</sup> Für diese Wählergruppe kann die Wahl der AfD daher auch als ein »outgesourcter Protest«<sup>28</sup> gegen institutionelle Demütigungen am Arbeitsplatz gedeutet werden, die gerade für diejenigen eine Option ist, die keine anderen Gegenstrategien mehr zur Hand haben.

Anders als in den Untersuchungen von Hochschild über die Unterstützer\*innen der Tea-Party geht mit diesem Kampf um Würde in der Arbeit aber keine Verschiebung des kapitalismusprägenden Klassenkonflikts einher.<sup>29</sup> Zwar zeigt sich auch unter der AfD-Wählerschaft, ganz ähnlich wie Hochschild es bei den Tea-Party Anhänger\*innen feststellt, ein starkes Misstrauen gegenüber staatlichen Institutionen.<sup>30</sup> Dieses Misstrauen betrifft aber wie zu Beginn des Beitrags gezeigt auch Kapitalfraktionen wie Arbeitgeberverbände. Hinzu kommt, dass die AfD besonders auch in gewerkschaftlich gut organisierten Segmenten des Arbeitslebens sowie auch unter aktiven Gewerkschaftsmitgliedern überdurchschnittlich erfolgreich ist.<sup>31</sup> Die AfD scheint damit derzeit ein Sammelbecken für den Protest vieler Beschäftigten zu sein, die unter demütigenden Arbeitsbedingungen leiden und keine Gegenwehrstrategien mehr haben. Das Vertrauen in Gewerkschaften ist dementsprechend schwach, schließt aber eine Parteinahme für die Interessen der Arbeitnehmer\*innen keineswegs aus.

24 Schwuchow 2023: 115.

25 Schwuchow 2023: 115.

26 Hodson 2001: 4.

27 Schwuchow 2023: 145.

28 Schwuchow 2023: 160.

29 Dörre 2018: 51.

30 Hövermann 2023: 20.

31 Brinkmann/Hassan-Beik/Zappino 2020; Schwuchow 2023: 160.

Diese Beschäftigungsgruppen adressiert die AfD gezielt durch Ansprachen, in denen immer wieder produktivistische Ideale in den Mittelpunkt gestellt werden. Exemplarisch kann diese rhetorische Figur an einer Rede des Bundessprechers der AfD, Tino Chrupalla, auf dem 13. Bundesparteitag der AfD 2022 gesehen werden:

»Wir müssen diejenigen erreichen, die um ihren Arbeitsplatz fürchten und ebenso muss unsere Politik die ansprechen, die aufgrund schlechter Infrastruktur und hoher Abgaben kein eigenes Unternehmen gründen oder lieber ins Ausland gehen. Diese Bürger müssen wir erreichen und darin besteht kein Widerspruch. Denn die Alternative für Deutschland [...] bindet alle Bürger ein, die an der Wertschöpfung in unserem Land teilhaben.«<sup>32</sup>

Mit der Betonung des Wertschöpfungsnarrativs signalisiert Chrupalla die Zielrichtung der sozialen Politik der AfD. Diese richte sich an alle, die aus der Sicht der AfD an der »Wertschöpfung in Deutschland teilhaben«. Das impliziert zugleich den Ausschluss all derer, die aus Sichtweise der Rechtspopulisten angeblich keinen Beitrag zu dieser Wertschätzung leisten, wobei eine doppelte Abgrenzung nach »oben« – gegen »Altparteien«, Medieneliten und bestimmte Teile der Wirtschaft – sowie nach unten/außen – gegen Bürgergeldempfänger\*innen und Migrant\*innen – stattfindet. Mit diesem rechtspopulistischen Produktionismus ist die AfD insbesondere auch unter Arbeiterinnen und Arbeitern erfolgreich.

Ähnlich wie in vielen anderen Politikbereichen, droht diese Vereinnahmung des Erfahrungsraums »Arbeit« durch den Rechtspopulismus zu einer zunehmenden Radikalisierung zu führen. In einigen Stellungnahmen von AfD-Politikern ist derzeit zu sehen, wie das rechtsproduktionistische Ideal sozial-chauvinistische bis hin zu völkischen, anti-semitischen und rassistischen Konnotationen erhält.<sup>33</sup> Umso dringlicher ist es, dass die Mitte-Links-Parteien diesem rechtspopulistischen Produktionismus etwas entgegensetzen. Wie ein cursorischer Blick auf die Entwicklung eines linken Produktionismus zeigt, stecken linke Parteien dabei aber in einer Suchbewegung.

## Der Veränderung des linken Produktionismus

Viele ideengeschichtliche Studien über Arbeiteraufstände im 19. und 20. Jahrhundert in Europa, den USA oder Australien zeigen, dass der Produktionismus nicht nur ein Kennzeichen des Populismus ist, sondern auch als das verbindende Klassenbewusstsein der sich formierenden Arbeiterbewegung angesehen werden muss.<sup>34</sup> Ohne den historischen Verästelungen hier weiter nachzugehen, kann festgehalten werden, dass auch diesen frühen Ausdrücken einer produktivistischen Ethik neben einer moralischen (vielmals

32 Chrupalla 2022.

33 Hier ist nicht der Platz, um die Verstrickungen derjenigen Akteure in der AfD, die sich vorgeblich für Arbeitnehmerrechte einsetzen, mit neo-nazistischen Organisationen aufzuzeigen. Diese Akteure verfolgen derzeit vor allem das Ziel, rechte Gewerkschaften und Betriebsratslisten zu initiieren, um Fuß in den Betrieben zu fassen. Bislang sind diese Initiativen aber kaum erfolgreich.

34 Cole 2006; Asher 1998; Sewell 1980.

auch religiösen) Begründung einer Arbeitswerttheorie eine doppelte Abwertungsstrategie gemeinsam ist. Dies ist also keinesfalls ein Alleinstellungsmerkmal rechtspopulistischer Parteien, sondern kann in ganz ähnlicher Form auch in linken beziehungsweise sozialdemokratischen Debatten vernommen werden; etwa in der historischen Unterscheidung zwischen dem revolutionären Subjekt des »anständigen Proletariats« und der moralischen Diffamierung einer Unterklasse als »Lumpenproletariat.«<sup>35</sup>

Diese produktionistische Rhetorik hat die Sozialdemokratie sowie die Gewerkschaften seit ihrer Entstehung geprägt. Das zeigt sich vor allem daran, dass sich Gewerkschaften wie auch Sozialdemokratie traditionell schwer damit taten, neben ihrem Kernklientel, einer industriellen (Fach-)Arbeitschaft, auch ungelernete Arbeiter\*innen oder Arbeitslose anzusprechen. Diese wählten in der Zeit der Weimarer Republik traditionell stärker die KPD als die SPD. In der Nachkriegszeit gelang es der SPD dann aber zeitweise immer besser, das Wählerpotential der (seit 1956 verbotenen) KPD für sich zu gewinnen.<sup>36</sup>

Spätestens mit Beginn der rot-grünen Koalition und der Agenda-Politik unter Gerhard Schröder 1998 verlor die SPD dann aber sowohl unter Arbeiter\*innen als auch unter Arbeitslosen endgültig an Rückhalt. Mit Blick auf die produktionistische Rhetorik ist dabei zu sehen, dass die SPD auf der einen Seite produktionistische Ideale gezielt hervorhob, indem Sozialleistungen, wie etwa die Renten- oder Arbeitslosenversicherung, durch die Agenda-Politik stärker an erbrachte Arbeitsleistungen gekoppelt worden sind. Auf der anderen Seite führten aber die Steuerreformen der Rot-Grünen Koalition zu Mehrbelastungen der Arbeitnehmer\*innen und einer Begünstigung der Unternehmensinteressen: »Keine Bundesregierung vor ihr«, so schreibt der Politikwissenschaftler Christoph Butterwegge mit Blick auf die Agenda-Politik, »hat bessere Verwertungsbedingungen für das Kapital, günstigere Anlagemöglichkeiten für Großaktionäre und niedrigere Steuersätze für Unternehmer geschaffen als die rot-grüne.«<sup>37</sup>

Hinzu kommt, dass gerade mit der Einführung des Niedriglohnssektors, der Ausweitung von Leih- und Zeitarbeit sowie des Sanktionsregimes gegenüber Langzeitarbeitslosen – man denke etwa an die Verpflichtung zu sogenannten 1-€-Jobs – zugleich eine massive Abwertung bestimmter (einfacher) Arbeitstätigkeiten sowie eine Aufteilung des Arbeitsmarkts stattgefunden hat. Durch diese Maßnahmen veränderte sich die Anerkennungsbeziehung von Arbeit in Deutschland in eine Richtung, die sich nicht mehr an dem Anerkennungsideal einer kollektiven »horizontalen Würdigung« der Arbeitnehmerschaft orientierte und dabei auch das Ideal der solidarischen Betriebsgemeinschaft adressierte, sondern nach individueller Leistung zwischen den Arbeitnehmer\*innen unterschied und nur noch vereinzelt »Bewunderung« versprach.<sup>38</sup> Diese Veränderung, die in nahezu allen (west-)europäischen Demokratien von den Mitte-Links-Parteien mitinitiiert wurden,<sup>39</sup> kann heute als ein entscheidender Faktor für das Aufkommen

35 Wimmer 2021.

36 Nachtwey/Spier 2007: 30.

37 Butterwegge 2020: 294.

38 Voswinkel 2000.

39 Piketty 2020; Goodhart 2020; Sandel 2020.

rechtspopulistischer Parteien und ihre Erfolge in den ehemaligen Hochburgen kommunistischer und sozialdemokratischer Parteien angesehen werden. Denn nach der neoliberalen Wende wandten sich, wie der Politikwissenschaftler Franz Walter mit Blick auf die SDP schreibt, »ganze Scharen aus den unteren Schichten erbost ab«<sup>40</sup> von der Sozialdemokratie.

Den freigewordenen Platz als Arbeiterpartei haben dabei mittlerweile rechtspopulistische Parteien eingenommen. Vor diesem Hintergrund ist es durchaus verständlich, dass viele Beobachter\*innen in der Re-Justierung der sozialdemokratischen Politik und (mit Blick auf Deutschland) der Überwindung der immer noch traumatisch wirkenden Agenda-Politik einen zentralen Schlüssel sehen, um rechtspopulistischen Parteien diese Stellung wieder streitig zu machen.

### Das Hoffen auf ein sozialdemokratisches Wunder?

Viele Autor\*innen, die eine ähnliche Sichtweise auf die Erfolge rechtspopulistischer Parteien vertreten, folgern aus der in diesem Beitrag gezeichneten Gemengelage ein klares Lösungskonzept: Die Mitte-Links-Parteien, wobei insbesondere die SPD gemeint ist, müssen sich wieder stärker im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit auf der Seite der Belegschaften positionieren und Politik im Sinne der arbeitenden Mehrheit ausrichten. Damit könne, so die Hoffnung, nicht nur eine Brücke zwischen »Arbeiterschaft und kultureller Mittelklasse« geschlagen, sondern möglicherweise auch der Erfolg der AfD (gerade unter Arbeiter\*innen) eingedämmt werden.<sup>41</sup> Vor dem hier skizzierten Hintergrund, dass entwürdigende Arbeitsbedingungen die Wahrscheinlichkeit einer AfD-Wahl erhöhen, fordern ähnliche Studien, die auf den Zusammenhang zwischen Arbeitswelt und Rechtspopulismus beziehungsweise Rechtsextremismus hinweisen, zudem eine deutliche Ausweitung betrieblicher Mitbestimmung: Die Hoffnung ist, dass durch die stärkere institutionelle Verankerungen von Arbeitnehmerinteressen und das Erleben von Demokratie im Betrieb die Entstehung rechtspopulistischer oder »antidemokratischer Einstellungen« eingedämmt werden könnte.<sup>42</sup>

So dringend diese Forderungen angesichts zunehmender Einkommensungleichheit und des Rückgangs an Tarifbindung und der Mitbestimmung in der Arbeitswelt sind,<sup>43</sup> werfen sie doch die grundsätzliche Frage nach dem Ziel der linkspolitischen Kurskorrektur auf. Sollen »antidemokratische Einstellungen« durch die Etablierung demokratischer Strukturen in der Arbeitswelt geheilt werden? Frei nach der These eines »spill-over«<sup>44</sup> schwingt dabei die Hoffnung mit, dass positive Demokratieerfahrungen im Betrieb eine positive Wirkung auf demokratische Einstellungen in der Gesellschaft haben.<sup>45</sup> Oder geht es darum, dass diejenigen mit »antidemokratischen Einstellungen«

40 Walter 2018: 278.

41 Westhäuser/Lux 2024: 22.

42 Kiess et al. 2022: 49.

43 Spannagel/Brülle 2024; Lübker/Schulten 2021.

44 Pateman 1970.

45 Kiess et al. 2022: 47ff.

durch sozialdemokratische Politikangebote überzeugt werden und nicht mehr eine in Teilen rechtsextreme Partei unterstützen – auch wenn sie dabei ihre Einstellungen behalten? Zudem steht die Frage im Raum, ob die Ausweitung demokratischer Strukturen in der Arbeitswelt einzig auf das Ziel ausgerichtet ist, den Rechtspopulismus zu schwächen – oder geht es um eine Bekämpfung antidemokratischer Strukturen in der Arbeitswelt, ungeachtet der Ungewissheit, ob damit der Rechtspopulismus auch wirklich zurückgedrängt werden kann?

Die Beantwortung dieser Fragen hat Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und damit auch den Erfolg einer zukünftigen linken Politik. Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Produktionismus ist dabei vor allem fraglich, ob der Versuch einer Heilung all jener Einstellungen, die in der Forschung als antidemokratisch zusammengefasst werden, gerade im Hinblick auf die doppelte Abgrenzung nach »oben« und »unten/außen« wirklich gelingen kann.<sup>46</sup> Denn produktivistische Ideale entstehen in klassenteiligen Arbeitsgesellschaften gerade dort, wo entwürdigende Arbeitsbedingungen am stärksten und der unternehmerischen Autokratie keine Grenzen gesetzt sind.<sup>47</sup> Angesichts der Beständigkeit des kapitalistischen Wirtschaftssystems und einem Mangel an realistischen Systemalternativen muss eine linkspolitische Kurskorrektur dem produktivistischen Ideal Rechnung tragen und dabei vor allem bestehende Ungleichheiten der Einkommensverteilung und Eigentumsordnung stärker thematisieren – das bedeutet also, in erster Linie auf eine stärkere Abgrenzung nach »oben« zu setzen. Dazu gehört unmittelbar die Ausweitung demokratischer Strukturen in der Arbeitswelt. Dies würde, wenn es denn konsequent umgesetzt werden sollte, zu politischen Entscheidungen führen, die die Befürworter\*innen des Status quos als »antidemokratisch« und »autoritär« bezeichnen würden. Etwa, wenn Entscheidungsbefugnisse von Unternehmer\*innen eingeschränkt und die Mitspracherechte der Belegschaften gestärkt werden, Verstaatlichungen von Unternehmen und Schlüsselindustrien vollzogen werden, Belegschaften selbständig darüber entscheiden, was und wie viel produziert werden soll oder das Streikrecht in dem Sinne verändert wird, dass es in Zukunft leichter ist, zu streiken und auch der politische Streik legalisiert wird. Der ungleichen Vermögensverteilung könnte man mit effektiver Besteuerung des Eigentums von Superreichen oder globalen

---

46 Über den Zusammenhang zwischen autoritären Strukturen in der Arbeitswelt, Angst vor sozialer Degradierung und dem Entstehen regressiver Bewegungen gibt es gerade unter den Ansätzen, die der Kritischen Theorie nahestehen, keinen Zweifel (Neumann 1956. Heitmeyer 2018). Zweifel sind dann aber angebracht, wenn voreilig von den autoritären Strukturen in der Arbeitswelt auf autoritäre Bewusstseinsstrukturen der Arbeiter\*innen geschlossen wird, die auch noch dem Faschismus nahestehen würden (Jaerisch 1975). Dabei wird übersehen, dass es in der Geschichte der Arbeiterbewegung immer auch links-autoritäre Einstellungen gab (Lipset 1959) und immer noch gibt.

47 Ähnliches lässt sich anhand der Interviews in der Studie von Amlinger und Nachtwey erkennen. Die diagnostizierte Zerstörungslust der Interviewten resultiert nicht selten aus fundamentalen wirtschaftlichen Umbrüchen, denen die Personen scheinbar hilflos gegenüberstehen. Längst ist dieses Gefühl kein Alleinstellungsmerkmal mehr der Arbeiterklasse, sondern reicht weit bis in die obere Mittelschicht (vgl. Amlinger/Nachtwey 2025). Vgl. dazu auch die Unterscheidung über die Verdopplung des AfD-Elektorats von Hövermann 2025.

Monopolunternehmen beikommen. Die sind allesamt – wenn auch nach unterschiedlicher Graduierung – Forderungen, die sich jedoch mit dem gegenwärtig hegemonialen Konzept einer wirtschaftsliberalen Demokratie kaum in Übereinstimmung bringen lassen.<sup>48</sup> Um erfolgreich zu sein, müssten Mitte-Links-Parteien also viel stärker an einer überzeugenden Version einer sozialen Demokratie arbeiten, die diesem wirtschaftsliberalen Demokratiekonzept, statt sich einseitig auf die Bekämpfung und Heilung vermeintlich antidemokratischer Einstellungen ihrer ehemaligen Wählerschaften zu konzentrieren.

Zugleich darf ein solcher linker Produktionismus nicht die Augen vor der Tatsache verschließen, dass viele Arbeitnehmer\*innen vor der Globalisierung und damit auch vor steigender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durch Einwanderung oder den drohenden Verlust ihrer Arbeitsplätze durch Transformationsprozesse Schutz suchen. Auch ein linker Produktionismus muss also eine Antwort auf diese doppelte Abgrenzung nach »oben« und nach »unten/außen« finden. Derzeit scheint jedoch keiner der zur Wahl stehenden Mitte-links-Parteien ein überzeugendes Angebot parat zu haben, wie das gelingen soll. Stattdessen werden sowohl in den politischen wie auch wissenschaftlichen Abhandlungen über den Kampf gegen den Rechtspopulismus Hoffnungen beschrieben, dass ein – etwas überspitzt ausgedrückt – »guter« linker Populismus den bösen rechten Populismus zurückdrängen könnte. Die doppelte produktionsistische Abgrenzung im Rechtspopulismus sollte dann möglichst geräuschlos in eine agonistische Frontstellung zwischen »unten« und »oben« übertragen werden, ohne dabei allerdings die Grundwerte und Spielregeln der liberalen Demokratie zu verletzen.<sup>49</sup> So sympathisch und theoretisch reflektiert diese Überlegungen auch sind, scheinen sie ohne eine realistische Bodenhaftung zu sein. Denn die grundsätzliche Herausforderung einer derartigen sozialdemokratischen oder linkspopulistischen Kursänderung sind die zwangsläufigen Wertekonflikte – etwa in Fragen des Freihandels, der Migrationspolitik, der Einstellungen zur »negativen europäischen Integration« (Scharpf), der Rolle und Durchsetzungsmacht des Nationalstaats – zwischen kultureller Mittelklasse und Arbeiterschicht. Mitte-Links Parteien stecken hier nach wie vor in einer Suchbewegung und es ist – stand jetzt – nicht klar abzusehen, welche Strategie langfristig zum Erfolg gegen den wachsenden Einfluss rechtsextremer Parteien führt. Wie die zu Beginn des Artikels skizzierten Daten zeigen, scheinen aber insbesondere Arbeiter\*innen mit AfD-Wahlabsichten nach wie vor ansprechbar für eine stärkere Positionierung im Konflikt zwischen Kapital und Arbeit zu sein. Das ist trotz der hier angerissenen Fallstricke tatsächlich weiterhin ein Grund zur Hoffnung, denn die wirtschaftspolitische Ausrichtung der AfD wird diese Nachfrage nicht erfüllen. Gewerkschaften sowie sozialdemokratische Parteien müssen hier ansetzen und neue Strategien entwickeln, um die unternehmerische Autokratie und den damit verbundenen wachsenden Zulauf zu rechtsextremen Parteien zurückzudrängen.

48 Vor diesem Hintergrund ist es auch wichtig zu sehen, dass die »spill over«-These von Carole Pateman nicht zuletzt auf den Erfahrungen der Arbeiterselbstverwaltung im ehemaligen Jugoslawien aufbaut – einem zwar blockfreien, aber kommunistisch geführten Staat (siehe Pateman 1970).

49 Mouffe 2018.

## Literatur

- Abou-Chadi, Tarik/Mitteregger, Reto/Mudde, Cas (2021): Verlassen von der Arbeiterklasse? Die elektorale Krise der Sozialdemokratie und der Aufstieg der radikalen Rechten, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Amlinger, Carolin/Nachtwey, Oliver (2025): Zerstörungslust. Aspekte des demokratischen Faschismus, Suhrkamp.
- Asher, Robert (1998): Producerism is Consciousness of Class: Ironworkers' and Steelworkers' Views on Political Economy, 1894–1920, in Boyle, Kevin (Hg.), *Organized Labor and American Politics 1894–1994. The Labor-Liberal Alliance*, State University of New York Press, S. 51–70.
- Biskamp, Floris (2022): Ein sozioökonomischer Linksruck im Rechtspopulismus? Die sozioökonomische Positionierung radikaler Rechtsparteien in europäischen Wohlfahrtsstaaten, in Soce, Giuliana/Rhein, Philipp/Lehnert, Daniel/Kaphegyi, Tobias (Hg.), *Exkludierende Solidarität der Rechten*, Springer VS, S. 37–58.
- Brinkmann, Ulrich/Hassan-Beik, Maren/Zappino, Lukas (2020): Solidarität und Skepsis. Flucht, Migration, arbeitsweltliche Umbrüche und politische Entwurzelung, VSA.
- Butterwegge, Christoph (2020): Die zerrissene Republik. Wirtschaftliche, soziale und politische Ungleichheit in Deutschland, Beltz Juventa.
- Chrupalla, Tino (2022): Deutschland muss bleiben. Rede auf dem 13. Bundesparteitag der AfD. <https://www.youtube.com/watch?v=wfqGTx9KNtU>. Zuletzt aufgerufen am 12.01.2025.
- Cole, Harry (2006): Consciousness of Class? Australia's ›Producing Classes‹, 1848–50, *Melbourne Historical Journal*, 34, S. 35–51.
- DGB (2024): AfD – der Feind der Beschäftigten. <https://www.dgb.de/gerechtigkeit/demokratie/afd-der-feind-der-beschaeftigten/>. Zuletzt aufgerufen am 14.11.2024.
- Dörre, Klaus (2020): In der Warteschlange. Arbeiter\*innen und die radikale Rechte, Westfälisches Dampfboot.
- Dribbusch, Heiner (2023): Streik. Arbeitskämpfende und Streike in Deutschland seit 2000. Daten, Ereignisse, Analysen, VSA.
- Emmler, Helge (2023a): WSI-Erwerbspersonenbefragung, Welle 10: Fragebogen und Codebuch. WSI-Datenreport 02/2023, Düsseldorf.
- Emmler, Helge (2023b): Das WSI-Erwerbspersonenpanel. Hintergründe, Befunde, Ausblicke, WSI-Mitteilungen, 6, S. 452–459.
- Eribon, Didier (2016): Rückkehr nach Reims, Suhrkamp.
- Goodhart, David (2020): Kopf, Hand, Herz. Das neue Ringen um Status. Warum Handwerks- und Pflegeberufe mehr Gewicht brauchen, Penguin.
- Heitmeyer, Wilhelm (2018): Autoritäre Versuchungen, Suhrkamp.
- Hochschild, Arlie 2025: Geraubter Stolz. Verlust, Scham und Aufstieg der Rechten, Hamburger Edition.
- Hochschild, Arlie (2016): *Strangers in their Own Land*, New Press.
- Hodson, Randy (2001): *Dignity at Work*, Cambridge University Press.
- Hövermann, Andreas 2025: Die Verdopplung des AfD-Elektorats. Erkenntnisse aus dem WSI-Erwerbspersonenpanel 2020–2025. WSI-Study Nr. 42.

- Hövermann, Andreas (2023): Das Umfragehoch der AfD. Aktuelle Erkenntnisse über die AfD-Wahlbereitschaft aus dem Erwerbspersonenpanel, Report Nr. 92.
- Hövermann, Andreas/Kohlrausch, Bettina (2023): Die Entwicklung des Vertrauens in Gewerkschaften. WSI Policy Brief Nr. 76.
- Hövermann, Andreas/Kohlrausch, Bettina/Voss, Dorothea (2022): Wie Arbeit, Transformation und Soziale Lebenslagen mit anti-demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Working Paper, Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 241.
- Jaerisch, Ursula (1975): Sind Arbeiter autoritär? Zur Methodenkritik der politischen Psychologie, Europäische Verlagsanstalt.
- Jörke, Dirk/Selk, Veith (2017): Theorien des Populismus. Zur Einführung, Junius.
- Kaphegyi, Tobias (2022): Wer Müßiggang belohnt und Fleiß bestraft wird am Ende mehr Müßiggang als Leistung ernten. Zur »Kulturkritik als Perspektive« der wirtschafts- und sozialpolitischen Vorstellungen der AfD, in Soce, Giuliana/Rhein, Philipp/Lehnert, Daniel/Kaphegyi, Tobias (Hg.), Exkludierende Solidarität der Rechten, Springer VS, S. 61–84.
- Kazin, Michael (2012): *The Populist Persuasion. An American History*, Cornell University Press.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen. OBS-Arbeitspapier 64, Otto-Brenner-Stiftung.
- Lasch, Christopher (1991): *The true and only heaven. Progress and its critics*, Norton & Company.
- Lipset, Seymour Martin (1959): Democracy and Working-Class Authoritarianism, *American Sociological Review*, 24, 4, S. 482–501.
- Lübker, Malte/Schulten, Thorsten (2021): Tarifbindung in den Bundesländern. Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten. Elemente qualitativer Tarifpolitik 89, Hans-Böckler-Stiftung.
- Manow, Philip (2018): Die politische Ökonomie des Populismus, Suhrkamp.
- Mouffe, Chantal (2018): Für einen linken Populismus, Suhrkamp.
- Nachtwey, Oliver/Spier, Tim (2007): Günstige Gelegenheit? Die sozialen und politischen Entstehungshintergründe der Linkspartei, in Spier, Tim/Butzlaff, Felix/Micus, Matthias/Walter, Franz (Hg.), *Die Linkspartei. Zeitgemäße Idee oder Bündnis ohne Zukunft?* Springer VS, S. 13–69.
- Neumann, Franz (1954): *Angst und Politik*, J. C. B. Mohr.
- Oesch, Daniel/Rennwald, Line (2018): Electoral Competition In Europe's New Tripolar Political Space: Class Voting For The Left, Centre-Right Und Radical Right, *European Journal of Political Research*, 57, 4, S. 783–807.
- Piketty, Thomas (2020): *Kapital und Ideologie*, C. H. Beck.
- Sandel, Michael J. (2020): Vom Ende des Gemeinwohls. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratien zerreißt, Fischer.
- Tagesschau (2024): AfD-Stimmenanteile nach Tätigkeit im Vergleich zu 2019. [https://www.tagesschau.de/wahl/archiv/2024-09-01-LT-DE-TH/charts/umfrage-afd/chart\\_1733418.shtml](https://www.tagesschau.de/wahl/archiv/2024-09-01-LT-DE-TH/charts/umfrage-afd/chart_1733418.shtml). Zuletzt aufgerufen am 14.11.2024.

- Schwuchow, Torben (2023): Kampf um Würde in der Arbeit. Rechtspopulismus als Ausdruck eines moralischen Unrechtsempfindens, Nomos.
- Sewell, William H. (1980): *Work and Revolution in France. The Language of Labor from the Old Regime to 1848*, Cambridge University Press.
- Spannagel, Dorothee/Brülle, Jan (2024): Ungleiche Teilhabe: Marginalisierte Arme – verunsicherte Mitte. WSI-Verteilungsbericht 2024, Report Nr. 98.
- Voswinkel, Stephan (2000): Die Anerkennung der Arbeit im Wandel. Zwischen Würdigung und Bewunderung, in Holtgreve, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hg.), *Anerkennung und Arbeit*, UVK, S. 39–62.
- Wahlprogramm der AfD. 2021. »Deutschland. Aber Normal. Programm der Alternative für Deutschland für die Wahl zum 20. Deutschen Bundestag. <https://www.afd.de/wahlprogramm/>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.
- Walter, Franz (2018): *Die SPD. Biographie einer Partei*, Rowohlt.
- Weiß, Volker (2023): Jetzt neu bei der AfD: Hass auf Reiche, *Süddeutsche Zeitung* vom 11. Juli 2023.
- Westhäuser, Linus/Lux, Thomas (2024): *Klassenbewusstsein und Wahlentscheidung. Klasse als politischer Kompass?* Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wimmer, Christopher (2021): *Lumpenproletariat. Die Unterklasse zwischen Diffamierung und revolutionärer Handlungsmacht*, Schmetterling.

# Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb als ›Schutzfaktor‹ gegen rechtsextreme Einstellungen?

## Ein Vergleich zwischen Ost und West sowie 2020 und 2024

---

Johannes Kiess und Andre Schmidt

### Einleitung

Im Wahljahr 2024 ist die AfD bei Europawahlen und Landtagswahlen in Ostdeutschland zur stärksten Kraft unter Arbeitern geworden,<sup>1</sup> zur Bundestagswahl 2025 setzte sich diese Entwicklung fort.<sup>2</sup> Entsprechend lebhaft ist die Debatte über den paradoxen Aufstieg der populistischen und marktfreundlichen extremen Rechten und mögliche Gegenstrategien.<sup>3</sup> Studien thematisieren unter anderem gesellschaftliche Deklassierungserfahrungen und Anerkennungsverluste sowie Repräsentationsprobleme im politischen Raum.<sup>4</sup> Die Debatte verweist nicht zuletzt auf die Arbeitswelt:<sup>5</sup> Insbesondere Gefühle von Ohnmacht und Fremdbestimmtheit im Arbeitsalltag, so die weitverbreitete Annahme, treiben Beschäftigte nach Rechtsaußen. Das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* – die subjektive Seite von »industrial citizenship« oder »Arbeitsbürgerschaft«<sup>6</sup> – wirkt hingegen verringern auf rechtsextreme, demokratiefeindliche Einstellungen.<sup>7</sup>

Arbeitspolitisch waren die letzten Jahre allerdings von wachsenden Spannungen durch Arbeitsintensivierung und Entgrenzung der Arbeitszeiten sowie Personalengpässe und Reallohnverluste der Beschäftigten gekennzeichnet.<sup>8</sup> Im politischen Raum erleben wir zudem eine Legitimationskrise der liberalen Demokratie bis in die Mitte

- 
- 1 Vorarbeiten zu diesem Beitrag erschienen in gekürzter Form in den WSI-Mitteilungen 4/2025.
  - 2 Siehe die Presseberichterstattung, etwa vom 11.06.2024 <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/europawahl-2024-arbeiterpartei-afd-die-jugend-waehlt-rechts,UDaNPf5> oder vom 06.09.2024 <https://www.sueddeutsche.de/politik/landtagswahlen-wahlanalyse-afd-hat-sich-als-arbeiterpartei-etabliert-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-240906-930-224939>.
  - 3 Becker et al. 2018; Dörre 2024; Detje et al. 2024; Scholz/Weber 2024; Barthel 2024.
  - 4 Nachtwey 2016; Dörre 2020; Beck/Westheuser 2022; Westheuser/Lux 2024.
  - 5 Sauer/Detje 2019; Hövermann 2023.
  - 6 Marshall 1950; Honneth 2023.
  - 7 Kiess/Schmidt 2020; Kiess/Schmidt 2024; Kiess et al. 2023; Jirjahn 2024.
  - 8 Reusch 2024; Ahlers/Villalobos 2023; Hierschel 2024.

der Gesellschaft.<sup>9</sup> Angesichts dieser Entwicklungen ist zu untersuchen, wie es aktuell um das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit in den Betrieben* bestellt ist und inwiefern wir (weiterhin) von einer schützenden Wirkung gegen extrem rechte Einstellungen ausgehen können.

An diese Debatten und Beobachtungen anschließend verfolgt dieser Beitrag vier Ziele: Erstens legen wir die theoretischen Überlegungen zu unserem Konzept *demokratischer Selbstwirksamkeit in den Betrieben* dar. Zweitens beschreiben wir das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb 2024* empirisch und ziehen zum Vergleich Daten von 2020 heran. Drittens überprüfen wir, ob sich bisherige Ergebnisse zum Zusammenhang von Demokratieerleben in der Arbeitswelt und extrem rechten Einstellungen auch 2024 bestätigen. Viertens nehmen wir unterschiedliche Dynamiken in Ost- und Westdeutschland in den Blick.

Entsprechend beginnen wir im folgenden Abschnitt mit einer Erörterung des Konzepts *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* als subjektiver Seite von »Industrial Citizenship« und skizzieren begründen damit die These von potentiellen Sozialisations- und Ermächtigungseffekten durch betriebliche Demokratisierung. Außerdem skizzieren wir aktuelle Dynamiken im Bereich des Rechtsextremismus, wobei wir einen besonderen Fokus auf Unterschiede in Ost und West legen. Daran anschließend stellen wir unsere Datengrundlage vor und beschreiben das methodische Vorgehen. Im Hauptteil berichten wir unsere Ergebnisse, um diese in der abschließenden Diskussion einzuordnen.

## **Industrial Citizenship als Sozialisationsbedingung**

In der durch ein strukturelles »Demokratiedefizit«<sup>10</sup> gekennzeichneten kapitalistischen Arbeitswelt sind Mitbestimmung und Beteiligung keine Selbstverständlichkeit. Kollektive Schutz- und Teilhaberechte, die von und für Beschäftigte erstritten wurden und werden, begründen »Industrial Citizenship«<sup>11</sup>, also einen Status von »Bürgerschaft« in der Arbeitswelt. Zentral hierfür ist über formelle Rechte und institutionelle Arrangements hinaus, ob und wie Mitbestimmung und Beteiligung im betrieblichen Alltag erlebt werden. Laut Elden hat betriebliche Demokratisierung zwei zentrale Dimensionen,<sup>12</sup> nämlich die Erweiterung von Kontrolle der Beschäftigten im Arbeitsprozess und die Steigerung ihres Einflusses auf Entscheidungsprozesse im Betrieb.<sup>13</sup> Sowohl Kontrolle als auch Einfluss werden dabei nicht nur individuell, sondern auch kollektiv erfahren und ausgeübt.<sup>14</sup> Sie können durch staatlich sanktionierte Kollektiv- und Schutzrechte der Beschäftigten garantiert,<sup>15</sup> manchmal jedoch nur im Rahmen von jederzeit reversiblen »Selbstbindungsstrategien des Managements« gewährt werden.<sup>16</sup>

9 Decker et al. 2024.

10 Lockwood 1996.

11 Marshall 1950.

12 Elden 1981.

13 Siehe auch Peterson 1992; Geurkink et al. 2022.

14 Budd/Lamare 2021.

15 Marshall 1950.

16 Müller-Jentsch 2008: 175–178.

Das deutsche Modell industrieller Beziehungen zeichnet sich durch eine vergleichsweise umfassend institutionalisierte Mitbestimmung und ein hohes Maß kollektiver Rechte für Beschäftigte aus.<sup>17</sup> Analog zur politischen Post-Demokratie-Diagnose,<sup>18</sup> beschrieb die Forschung ab Mitte der 2000er Jahre jedoch, dass die Mitbestimmung in Deutschland durch neoliberale Restrukturierungen der Arbeitswelt an demokratischer Substanz verloren habe.<sup>19</sup> Angesichts von Entwicklungen wie dem Ausbau der Leiharbeit würden Mitbestimmungsinstitutionen praktisch an Einfluss verlieren und sukzessive weniger genutzt. So litten der gewerkschaftliche Organisationsgrad, die Tarifbindung und die Abdeckung durch Betriebsräte unter (wachsenden) Ungleichgewichten zwischen Arbeitgeber(verbände)n und Gewerkschaften.<sup>20</sup> Eine besondere Form »post-demokratischer Tendenzen«<sup>21</sup> offenbarte das (eben zunächst: west-)deutsche Modell der Mitbestimmung dabei nach seiner Übertragung in die ostdeutschen Bundesländer.<sup>22</sup>

Dort funktionierten Betriebe in Folge der neoliberalen Schocktherapie nach der Wiedervereinigung (De-Industrialisierung, Austeritätspolitik, Massenarbeitslosigkeit) häufig als »Notgemeinschaften«<sup>23</sup>, in die sich nicht nur Beschäftigte durch Lohnverzicht und Inkaufnahme schlechter Arbeitsbedingungen fügten,<sup>24</sup> sondern in denen auch Betriebsräte, wo vorhanden, nur eine »abgeschwächte Form des Interessenhandelns« verfolgten.<sup>25</sup> Gewerkschaften waren durch eine geringe Bindung der Beschäftigten sowie verlorene Abwehrkämpfe gegen die De-Industrialisierung lange geschwächt und hatten bis in die 2010er Jahre massive Mitgliederverluste zu verzeichnen.<sup>26</sup> Auf Seiten der Unternehmerschaft und politisch Verantwortlichen herrschte zudem lange ein tarifeindliches, patriarchales Selbstverständnis vor.<sup>27</sup> Studien beschreiben, wie dieses arbeitsweltliche Demokratiedefizit und Regime prekärer Arbeit in Ostdeutschland Arbeitersubjektivitäten der Unterordnung und Anpassung hervorgebracht hat.<sup>28</sup>

Grundsätzlich beschneiden staatliche Schutzrechte und kollektive Interessenvertretung die Direktionsrechte, die aus dem Privateigentum an Produktionsmitteln entstehen und kompensieren zumindest teilweise Machtungleichgewichte zwischen Kapital und Arbeit. Das wird zum einen normativ begründet: Im Demokratieverständnis verschiedener Sozialtheorien (von christlicher Soziallehre über republikanische Demokratieverständnisse bis zu Vorstellungen von Wirtschaftsdemokratie) beanspruchen die Prinzipien von Gleichberechtigung und Freiheit oder Selbstbestimmung auch in der

---

17 Holst/Dörre 2013; Unger, 2015.

18 Crouch 2004; Crouch 2021.

19 Brinkmann/Nachtwey 2013; Brinkmann 2017.

20 Baccaro/Benassi 2017; Baccaro/Howell 2011; Schulze-Cleven/Rothstein 2021.

21 Brinkmann/Nachtwey 2013.

22 Schroeder 2000: 378.

23 Mense-Petermann 1996.

24 Schmalz et al. 2017: 13.

25 Artus et al. 2001: 294ff.

26 Goes et al. 2015; Röbenack/Artus 2015; Dörre et al. 2017.

27 Schulten et al. 2020: 68; Schmalz et al. 2021; Bose/Schmidt 2022.

28 Zum Beispiel der »Arbeitsspartaner« nach Behr 2017. Siehe auch Kiess et al. 2023; Schmalz et al. 2021; Dörre et al. 2017.

Sphäre von Arbeit und Wirtschaft Geltung.<sup>29</sup> Daneben treten zum anderen funktionale Begründungen, welche die gesellschaftlich-integrative und die politisch stabilisierende Funktion industrieller Demokratie betonen.<sup>30</sup> Diese beschneide die Ausübung gesellschaftlicher Macht durch wirtschaftliche Macht und wirke als institutionalisierte, konfliktlösungsorientierte Bearbeitung des Antagonismus zwischen Kapital und Arbeit legitimierend und entlastend.<sup>31</sup> Vor diesem Hintergrund wurden Elemente industrieller Demokratie in den Nachkriegsordnungen verschiedener europäischer Länder etabliert.

Ferner wird argumentiert, dass Mitbestimmung und Partizipation in der Arbeitswelt im Sinne demokratischer Alltagserfahrungen sozialisierend wirken.<sup>32</sup> Die meisten Menschen verbringen einen großen Teil ihres Tages – und damit des sozialen Erlebens – mit abhängiger Lohnarbeit. Es liegt aus sozialisationstheoretischer Perspektive nahe, dass dies Konsequenzen für die Ausprägung politischer Einstellungen hat. Proto-politische und politische Einstellungen sind geprägt durch alltägliche Erfahrungsräume und die Interaktion mit Anderen.<sup>33</sup> Im Ergebnis lautet die konkrete Annahme: Erfahrungen in der Arbeitswelt schlagen sich – positiv wie negativ – in der Zustimmung zu politischen Aussagen, Einstellungsdimensionen und letztlich in der »civic culture«<sup>34</sup> der Bevölkerung nieder. Die klassische Autoritarismusforschung hatte sich entsprechend zunächst auf Arbeiter\*innen und Angestellte fokussiert,<sup>35</sup> da in diesen Milieus und in der Arbeitswelt wichtige Bedingungsfaktoren für den Faschismus erkannt wurden. Als weitere klassische Vertreterin dieser Annahme ist Pateman zu nennen, die einen »spillover« zwischen Partizipation am Arbeitsplatz und politischer Partizipation aufzeigte.<sup>36</sup> Ein solcher Zusammenhang wurde in der Folge immer wieder empirisch gezeigt und diskutiert.

Mitbestimmung, Solidarität und Anerkennung sind – neben Ohnmacht und Entfremdung – ebenfalls Erfahrungen, die in der Arbeitswelt gemacht werden können und diesen entgegenstehen sollten. In der Forschung bestätigte sich für Gewerkschaftsmitglieder – als Indikator institutionalisierter Beteiligung und Einbindung in eine demokratische Organisation – immer wieder die Spiegelthese: die Mitgliedschaft unterscheidet sich grosso modo in ihren Einstellungen kaum von der Gesamtgesellschaft.<sup>37</sup> Allerdings können Betriebsrat und Gewerkschaft das Erleben von Mitbestimmung, Anerkennung, Solidarität durchaus stärken.<sup>38</sup> Die »political spillover«-Debatte hat gezeigt, dass positive Erfahrungen in der Arbeitswelt politische Beteiligung generell stärken.<sup>39</sup> Wir argumentieren im Folgenden, dass sich dies auch auf den Zusammenhang von Erfahrungen in der Arbeitswelt und politische – insbesondere rechtsextreme – Einstellungen

29 Müller-Jentsch, 2019; Pateman, 1970.

30 Müller-Jentsch 2008; Müller-Jentsch 2019; Kifßler et al. 2011; Almond/Verba 1950; Marshall 1950.

31 Müller-Jentsch 2008: 89.

32 Lockwood, 1996; Turner 1993; Kiess/Schmidt 2020.

33 Zum Beispiel Nohl 2022.

34 Almond/Verba 1972.

35 Fromm 1980.

36 Pateman 1970.

37 Stöss 2005; Zeuner 2007.

38 Jirjahn/Kiess 2024.

39 Pateman 1970; Peterson 1992; Greenberg et al. 1996; Carter. 2006; Geurkink et al. 2022.

übertragen lässt: Wer positive Erfahrungen in der Arbeitswelt macht, stimmt seltener extrem rechten, antidemokratischen Aussagen zu.

Unsere Überlegungen hierzu knüpfen an das so einflussreiche wie anspruchsvolle Diktum John Deweys von der »Demokratie als Lebensform« an.<sup>40</sup> Die hiervon abgeleitete, zentrale Annahme der Demokratietheorie und Demokratieforschung lautet, dass wer in zentralen Lebensbereichen die Möglichkeit hat, Demokratie praktisch zu erfahren, auch ein demokratisches Bewusstsein entwickeln wird.<sup>41</sup> Partizipation wird insbesondere in der Tradition republikanischer Demokratietheorien sowie in der Sozialpädagogik und politischen Bildung bescheinigt, positiv auf die Persönlichkeitsentwicklung und politische Lernprozesse zu wirken.<sup>42</sup> »Selbstbildung durch Selbst- und Welt-erfahrung« in Beteiligungsprozessen sollen demokratische Bildungsziele wie »Mündigkeit« oder »Handlungsfähigkeit« ermöglichen.<sup>43</sup> Entsprechend gelte es, dem Individuum und seinen Bedürfnissen »entgegenkommende[] Lebenswelten«<sup>44</sup> bereitzustellen. In Beteiligungsprozessen vermittelte Aspekte »geglückter Alltagserfahrung in demokratischen Kontexten«<sup>45</sup> könnten dann gegen die Ausbildung antidemokratischer Einstellungen wirken. Entgegen regressiv wirkender Ohnmachtserfahrungen käme es für das Erleben »demokratischer Selbstwirksamkeit« auf Erfahrungen von Kooperation und erfolgreicher Konfliktaustragung an.<sup>46</sup>

## Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb und ein »Spillover«?

Aufbauend auf diese Überlegungen konkretisieren wir das Erleben demokratischer Wirksamkeit im Arbeitskontext wie folgt: Erstens geht es darum, inwiefern Beschäftigte das Gefühl haben, Entscheidungen über alltägliche Arbeitsorganisation selbst zu treffen oder sich im Arbeitsalltag vornehmlich als fremdbestimmt erleben. Diese *individuelle Kontrolle* umfasst zum Beispiel die Definition von Aufgaben und Kompetenzen oder Entscheidungen über Arbeitszeiten und Arbeitsdichte.<sup>47</sup> Zweitens basiert *kollektive Kontrolle* – im Gegensatz zu strikt zentralisierten, vertikalen Formen betrieblicher Steuerung – auf einem gewissen Maß an Autonomie für Teams oder Belegschaften. Dies kann sowohl gelungene (und sinnstiftende) Kooperation ermöglichen, als auch soziale Beziehungen der Kollegialität hervorbringen, die »auf wechselseitige Unterstützung und Anerkennung ausgerichtet« sind.<sup>48</sup> Praktiken kollektiver Kontrolle stärken das Vertrauen der Beschäftigten in die eigenen Fähigkeiten zur Selbstorganisation und gelten als Basis für Solidarität und Interessenhandeln.<sup>49</sup>

40 Dewey et al. 2011.

41 Batt 2007; Kiess. 2022; Kiess 2024a; Roth 2011.

42 Dazu umfassend auch Negt 2010.

43 Schnurr 2018: 1128–1130.

44 Habermas 1991: 25.

45 Roth 2013: 47.

46 Roth 2013: 49.

47 Cotton et al. 1988; Arrighi/Maume 1994.

48 Detje/Sauer 2023: 18.

49 Geurking et al. 2020; Markovsky/Lawler 1994; Hodson 1995: 80; Sauer/Detje 2023: 15–27.

Unser Konzept *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb*, umfasst drittens das Erleben *individueller Einflusses*, also das Gefühl der Beschäftigten, über die alltägliche Arbeitsorganisation hinaus Betriebspolitik durch eigenes Engagement beeinflussen zu können. Wenn betriebliche Entscheidungsprozesse Beschäftigten die Möglichkeit eröffnen, eigene Anliegen und Expertisen einzubringen und diese wertgeschätzt werden, bedeutet dies auch eine Anerkennung von Beschäftigten als mündige Subjekte.<sup>50</sup> Viertens sind auch *kollektive Formen der Einflussnahme* durch Gewerkschaften und Betriebsräte zu berücksichtigen.<sup>51</sup> Diese gehen in der Regel mit einer stärkeren Veränderung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse zu Gunsten der Beschäftigten einher. Sie ähneln repräsentativ-demokratischen Strukturen in der politischen Arena, weshalb der Mitbestimmung durch Gewerkschaften und Betriebsräte eine privilegierte Rolle für die Bildung demokratischen Bewusstseins zugesprochen wird.<sup>52</sup> Die Mitgliedschaft in Gewerkschaften allein trägt nicht automatisch zu einem stärkeren Gefühl demokratischer Wirksamkeit im Betrieb oder demokratischeren Einstellungen bei.<sup>53</sup> Entscheidend für das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* ist daher auch, wie Geschäftsführung und Management auf die organisierten Forderungen der Beschäftigten eingehen.<sup>54</sup>

Zusammengefasst gehen wir von der Entstehung *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* aus wenn Beschäftigte individuell wie kollektiv a) Kontrolle im Arbeitsprozess erleben und b) Möglichkeiten der Einflussnahme auf Betriebspolitik wahrnehmen. Unser Konzept beschreibt damit ein subjektives Erleben, das mit realen Mitbestimmungsmöglichkeiten und Beteiligungserfahrungen korrespondiert, jedoch nicht deckungsgleich mit diesen ist.<sup>55</sup> Im Anschluss an Carole Patemans Theorem des »*democratic spillover*«<sup>56</sup> nehmen wir außerdem an, dass das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* sozialisierend wirken und eine weitergehende Demokratisierung anstoßen kann. Angesichts der am Arbeitsplatz verbrachten Zeit sowie der Bedeutung von Arbeit für die soziale Integration,<sup>57</sup> gilt die Arbeitswelt als zentrale Sozialisationsinstanz im Erwachsenenleben.<sup>58</sup> Pateman argumentiert, dass Beteiligung im Betrieb Beschäftigte befähigt und ermutigt, sich auch in der politischen Arena einzubringen und dadurch auch den Glauben an die Legitimität demokratischer Institutionen und Prozesse stärkt.<sup>59</sup> Der *Spillover-Effekt* lässt sich zum einen als »*democratic learning*«<sup>60</sup> beschreiben: Durch Partizipation und Mitbestimmung im Betrieb werden partizipative Kompetenzen geschult und entsprechende Erwartungen (weiter-)entwickelt. Zum anderen können diese Erfahrungen als Ermächtigungsprozesse verstanden werden, die mit autoritären

50 Greenberg et al. 1996: 316ff.; Elden 1981: 49; Jansen 2016.

51 Jirjahn/Kiess 2024.

52 Frymer/Grumbrach 2020; Budd/Lamare 2021; Hadziabdic/Baccaro 2020.

53 Hassan 2024; Stöss 2005; Zeuner 2007.

54 Bryson et al. 2015.

55 Jirjahn/Kiess 2024.

56 Pateman 1970.

57 Jahoda 1984.

58 Almond/Verba 1963; Marsh 1971; Sigel 1989.

59 Pateman 1970: 45–66.

60 Kiess 2022.

Dynamiken brechen oder ihnen entgegenwirken:<sup>61</sup> Wer in einem zentralen Bereich des Alltags Einfluss, Kontrolle und die damit verbundene Anerkennung erlebt, muss sich nicht durch Abwertung Anderer aufwerten oder in die Scheinsicherheiten einer starken Volksgemeinschaft oder autoritären Diktatur flüchten.

## Rechtsextreme Einstellung und arbeitsweltliche Einflüsse

Der Begriff Rechtsextremismus wird immer wieder kritisch diskutiert,<sup>62</sup> weil er durch politische und gesellschaftliche Widersprüche geprägt ist. Wir verwenden ihn als Oberbegriff da er präziser als andere Begriffe ((Neo-)Faschismus, (Neo-)Nazismus, Rechtsradikalismus usw.) die zu untersuchenden antidemokratischen Phänomene und Einstellungsdimensionen abdeckt. Der Rechtsextremismus bildet keine konsistente Ideologie und auch deshalb ist umstritten,<sup>63</sup> welche Elemente zum Rechtsextremismus gehören und in der Einstellungsforschung entsprechend gemessen werden sollen. Die meisten Veröffentlichungen betonen, dass mehr als »nur« eins der Ideologeme wie zum Beispiel die Ausländerfeindlichkeit oder der Antisemitismus zusammenkommen: »Rechtsextremismus ist ein Einstellungssyndrom, das aus verschiedenen, inhaltlich unterschiedlichen Komponenten besteht, die alle in einem Messinstrument berücksichtigt sein müssen«<sup>64</sup>. Wir nutzen einen Kompromissvorschlag der sich seit 2001 durchgesetzt hat und rechtsextreme Einstellung als Ideologie der Ungleichwertigkeit fasst, die sich in Deutschland insbesondere in sechs Dimensionen ausdrückt.

In ihrer aktuellen Studie stellen Decker et al. folgende Tendenzen zur Verbreitung rechtsextremer Einstellung fest:<sup>65</sup> Während von 2020 auf 2022 ein Rückgang der rechtsextremen Einstellung zu verzeichnen war, was als »Zusammenrücken«<sup>66</sup> in der Pandemie und im Zuge des russischen Angriffs auf die Ukraine interpretiert werden konnte, ist die Zustimmung 2024 im Osten und Westen wieder angestiegen. Diktaturbefürwortung, Sozialdarwinismus und NS-Verharmlosung sind in Ost und West ähnlich zustimmungsfähig, die Zustimmung zum tradierten Antisemitismus ist im Westen signifikant höher, während im Osten der Chauvinismus und die Ausländerfeindlichkeit deutlich höhere Werte erreichen.

Die einschlägigen Studien verweisen in ihren Titeln regelmäßig nicht nur auf ihre weite Verbreitung in der »Mitte« der Gesellschaft,<sup>67</sup> sondern auch auf die zugrundeliegenden »autoritären Dynamiken«<sup>68</sup>. Die Rechtsextremismusforschung wiederlegt zudem immer wieder die verkürzende und sich dennoch hartnäckig haltende Darstellung, dass bestimmte soziale Faktoren per se autoritäre Tendenzen erklären können und

61 Wu/Paluck 2020; Decker 2018.

62 Kiess 2011.

63 Siehe schon Sontheimer 1978; Zuletzt Hagedorn et al. 2025.

64 Stöss 1991: 10.

65 Decker et al. 2024.

66 Für politisches Vertrauen siehe Kritzingner et al. 2021.

67 Decker/Brähler 2006; Kiess 2011.

68 Decker et al. 2024.

insbesondere rechtsextreme Einstellung allein auf sozialen Status zurückzuführen ist.<sup>69</sup> Als wichtigste Faktoren gelten autoritäre Persönlichkeitsdispositionen, die in der kindlichen Sozialisation erworben und im Erwachsenenleben aktualisiert werden, sowie wirtschaftliche und politische Deprivationserfahrungen.<sup>70</sup> Für extrem rechte Mobilisierung ist damit die Salienz von Themen wie Migration oder wirtschaftlicher Krise entscheidend, da die Agitation auf die Glaubwürdigkeit ihrer Untergangserzählungen angewiesen ist.<sup>71</sup>

Ein Strang arbeitssoziologischer Bewusstseinsforschung untersucht außerdem den Zusammenhang zwischen Arbeitserfahrungen und extrem-rechten Orientierungen abhängig Beschäftigter.<sup>72</sup> Durch die neoliberale Restrukturierung von Arbeitsprozessen, Prekarisierung und Leistungsintensivierung sowie Herausforderungen wie Digitalisierung und Transformation vorangetriebene Kontrollverluste konstituieren einen »arbeitsweltlichen Nährboden des Rechtspopulismus«<sup>73</sup>. Wird der Betrieb zudem als »mitbestimmungsfreie Zone« erlebt,<sup>74</sup> trägt auch das zu einem Gefühl von Fremdbestimmtheit bei und völkisch-identitäre Varianten von Sozialkritik und Demokratisierungsforderungen werden für Beschäftigte attraktiv. Angesichts der »erlebten Ohnmacht im ökonomischen, sozialen und arbeitspolitischen Feld«<sup>75</sup>, verschieben Beschäftigte ihre Ansprüche auf politische Gestaltung und Handlungsmacht auf andere Politikbereiche, insbesondere eine repressive Migrations- und Flüchtlingspolitik. Demgegenüber weist die internationale Forschung seit längerem positive Effekte betrieblicher Demokratisierung auf die politische Arena nach.<sup>76</sup> So fördert betriebliche Beteiligung zum Beispiel politische Partizipation sowie politisches Vertrauen unter Beschäftigten.<sup>77</sup>

Unterschiede zwischen Ost und West sowohl bezüglich rechtsextremer Einstellung als auch betrieblichen Erfahrungen sind auch im Kontext des Verlusts politischer Subjektivität in der Nachwendezeit, der folglich ambivalenten Aneignung repräsentativ-demokratischer Prozesse sowie zivilgesellschaftlicher Strukturschwäche im Osten zu sehen.<sup>78</sup> Für die ostdeutsche Arbeitswelt waren ein verstärktes Demokratiedefizit,<sup>79</sup> Niedriglöhne und prekäre Arbeit lange bestimmend und prägten auch das Bewusstsein der Beschäftigten.<sup>80</sup> Neben den »Spätfolgen« der post-sozialistischen Transformation – De-Industrialisierung, Austeritätspolitik, Massenarbeitslosigkeit – sind aktuelle Transformationen etwa im Energie- oder Automotivesektor im Osten verstärkt zu beobachten.

---

69 Kiess et al. 2024.

70 Kiess et al. 2022; Kiess et al. 2023; Yoxon et al. 2019.

71 Moffitt 2014.

72 Dörre et al. 2018; Menz/Nies 2019.

73 Sauer/Detje 2019; Vergleiche Hövermann et al. 2021: 6; Hilmer et al. 2017.

74 Dörre 2020: 186–200.

75 Menz 2019: 3; Menz/Nies 2019.

76 Elden 1981; Greenberg 1996.

77 Budd et al. 2018; Geurkink et al. 2022; Hassan 2024; Ryan/Turner 2021; Timming/Summers 2020.

78 Mau 2024: 39–53; Mau/Offe 2020.

79 Goes et al. 2015; Röbenack/Artus 2015; Mense-Petermann 1996.

80 Kiess et al. 2023; Schmalz et al. 2021; Behr 2017; Dörre et al. 2017.

Zusammengefasst: Betriebliche Regime zeigen demokratiepolitische Folgekosten, wobei den Erfahrungen von Ohnmacht und Fremdbestimmtheit oder Handlungsfähigkeit und Souveränität im Arbeitsalltag eine bedeutsame Vermittlungsfunktion zwischen betrieblichen Erfahrungen und politischer Subjektivität zukommt. Entsprechend kann *demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb*, das Erleben von individueller wie kollektiver Kontrolle und Einfluss im Arbeitsalltag, durch politische Lern- und Ermächtigungseffekte extrem rechten Einstellungen unter Beschäftigten entgegenwirken, wie frühere Untersuchungen bereits zeigen konnten.<sup>81</sup> Angesichts der dynamischen und (in Ost und West) ungleichen gesellschaftlichen Entwicklungen der vergangenen Jahre sollen im Folgenden drei Annahmen geprüft werden: Erstens, dass sich die Verschiebungen im arbeitspolitischen Feld sowie der politischen Kultur auch auf das subjektive Erleben des Betriebs sowie die Verbreitung rechtsextremer Einstellungen auswirken; zweitens, dass die protektive Wirkung auf extrem rechte Einstellungen zwar weiterhin gilt und dass jedoch drittens Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland relevant werden.

## Datengrundlage und methodisches Vorgehen

Für unsere Analyse greifen wir auf Daten zweier bundesweiter Befragungen im Rahmen des seit 2002 laufenden Langzeitprojekts Leipziger Autoritarismus Studien zurück. Die erste für uns wichtige Befragung wurde 2020 durchgeführt und dient uns als Vergleichsgrundlage.<sup>82</sup> Auf der zweiten Befragung liegt in der Analyse aber unser Hauptfokus: Die paper-and-pencil-Erhebung wurde im Auftrag der Universität Leipzig durch das Befragungsinstitut USUMA im Zeitraum von Ende März bis Mitte Juni 2024 durchgeführt. Die Befragung kann nach den gängigen Kriterien in den Sozialwissenschaften als repräsentativ für die in Deutschland wohnhafte Bevölkerung gelten.<sup>83</sup> Nach dem ADM-Verfahren wurden in Deutschland wohnhafte Personen ab dem vollendeten 16. Lebensjahr ausgewählt und ihnen vor Ort ein Fragebogen zum Selbstausfüllen ausgehändigt. Insgesamt wurden 2.504 Personen befragt, davon 501 in Ostdeutschland. Unsere zentrale Variable zur Messung demokratischer Erfahrungen in der Arbeitswelt wird nur Personen gestellt, die im Erwerbsleben stehen. Personen in Ausbildung, im Ruhestand, in Elternzeit usw. fallen deshalb heraus und die Fallzahl reduziert sich entsprechend (siehe Tabelle 1). Für eine genaue Beschreibung der Gesamtstichprobe siehe Decker et al.<sup>84</sup>

Als abhängige Variable nutzen wir den Fragebogen Rechtsextreme Einstellung – Leipziger Form.<sup>85</sup> Mit jeweils drei Items erfasst er die oben genannten, für den deutschen Kontext einschlägigen Dimensionen, die untereinander stark korrelieren und denen eine Ideologie der Ungleichheit zugrunde liegt. Wir nutzen für unsere Analysen sowohl die Einzeldimensionen als auch eine Gesamtskala<sup>86</sup>.

81 Kiess/Schmidt 2024; Kiess/Schmidt 2020; Kiess et al. 2023.

82 Decker et al. 2020; Kiess/Schmidt 2020; Kiess/Schmidt 2024.

83 Heller et al. 2024.

84 Decker et al. 2024.

85 Heller et al. 2020; Decker et al. 2024; Kiess 2024b.

86 Verteilung, Korrelationsmaße, Faktorladungen usw. dieser und der folgenden Variablen können bei den Autoren erfragt werden.

Unsere zentrale unabhängige Variable besteht aus vier Items (Tabelle 1). Die Skala erfasst wie oben ausgeführt individuelles und kollektives Kontroll- sowie Einflusserleben und damit zentrale Aspekte *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb*. Das erste, negativ formulierte Item wird überwiegend abgelehnt und ist entsprechend links schief verteilt. Für die Skalenbildung haben wir es invertiert. Die drei übrigen Items sind positiv formuliert und rechtsschief verteilt (ihnen wird eher zugestimmt).

Wir überprüfen den Zusammenhang zwischen demokratischen Erfahrungen in der Arbeitswelt und rechtsextremer Einstellung zunächst bivariat und dann mit Hilfe linearer multivariater Regressionsanalysen. Im zweiten Schritt können also schrittweise konkurrierende Erklärungsmöglichkeiten berücksichtigt werden: Als relevantesten Erklärungsfaktor für rechtsextreme Einstellung nehmen wir hier die Kurzskala von Beierlein et al.<sup>87</sup> zur Erfassung einer autoritären Persönlichkeitsstruktur auf. Daneben beziehen wir den Wohnort in Ost- und Westdeutschland, das Geschlecht (männlich/weiblich) sowie Bildung (unter Abitur vs. mindestens Abitur) ein. Das Alter fließt als kontinuierliche Variable ein, Einkommen und Arbeitslosigkeit in Stufenausprägung. Wir nutzen je ein Item zur Einschätzung der persönlichen wirtschaftlichen Situation und zur Wirtschaft in Deutschland. Ein weiteres Item erfasst die wirtschaftliche Krisenwahrnehmung. Schließlich nutzen wir eine Kurzskala zur politischen Deprivation, die Links-rechts-Selbstpositionierung (10er-Skala) und die Gewerkschaftsmitgliedschaft, um für die politische (Selbst-)Verortung der Befragten zu kontrollieren.

### **Einfluss demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb auf die rechtsextreme Einstellung**

Zunächst können wir feststellen, dass die Befragten eher positiv über ihre Erfahrungen in der Arbeitswelt berichten, wenngleich einige Antwortverteilungen aufforchen lassen. Wenige fühlen sich zwar im Arbeitsalltag übergangen, ein Viertel kann allerdings nicht offen über Betriebsräte und Gewerkschaften sprechen (das korrespondiert mit Zahlen zur Behinderung von Betriebsratsgründungen).<sup>88</sup> Die Mehrheit löst Probleme am besten gemeinsam und viele haben auch ein individuelles Gefühl von Einfluss.

Hinsichtlich unserer ersten Forschungsfrage – zur Beschreibung des Erlebens von *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* im Vergleich 2020–2024 – müssen wir feststellen, dass sich das Demokratieerleben in der Arbeitswelt insbesondere in Ostdeutschland eindeutig negativ entwickelt hat (Abbildung 1). Nahmen 2020 nur 10 % der Befragten im Osten wahr, dass sie »bei Entscheidungen im Arbeitsalltag übergangen« werden, sind es 2024 30 %. Konnten 2020 noch 45 % im Osten »offen über Betriebsräte und Gewerkschaften sprechen«, berichten das 2024 nur noch 27 %. Nur noch 28,8 % denken, sie könnten im Betrieb »etwas zum Positiven verändern«, 2020 waren es noch 55 %. Auch im Westen sind die Werte etwas schlechter geworden. Der Rückgang beschränkt sich hier jedoch auf das Kontrollerleben im Arbeitsprozess und ist bei weitem nicht so deutlich wie im Osten.

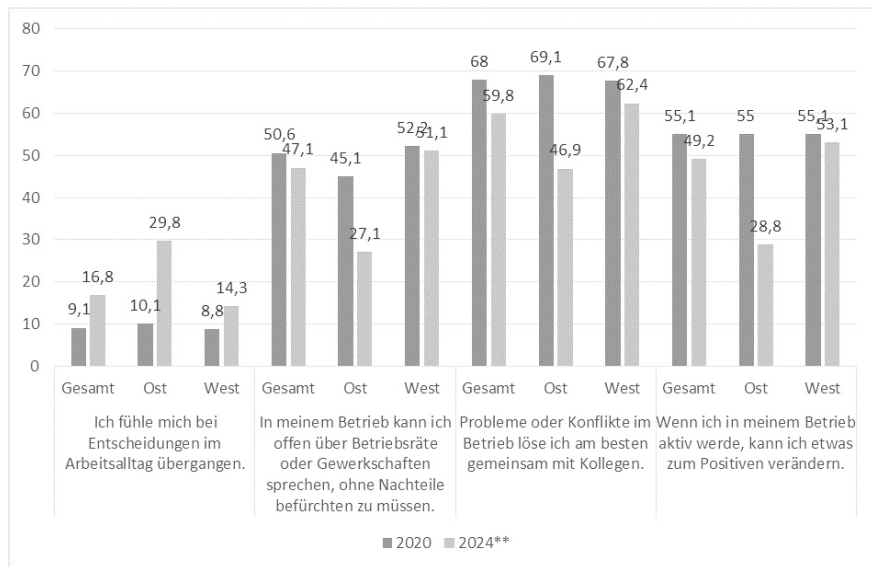
87 Beierlein et al. 2014.

88 Siehe Behrens/Dribbusch 2024.

Tabelle 1: Zustimmung zu den Aussagen zur Erfassung demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb (%)

	Trifft über- haupt nicht zu	Trifft über- wiegend nicht zu	Trifft teils zu/Trifft teils nicht zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu
Ich fühle mich bei Entscheidungen im Arbeitsalltag übergangen. (N=1.372)	26,9	27,5	28,8	14,1	2,8
In meinem Betrieb kann ich offen über Betriebsräte und Gewerkschaften sprechen, ohne Nachteile befürchten zu müssen. (N=1.367)	10,4	13,2	29,3	30,3	16,8
Probleme oder Konflikte im Betrieb löse ich am besten gemeinsam mit den Kollegen und Kolleginnen. (N=1.369)	5,5	8,1	26,6	37	22,9
Wenn ich in meinem Betrieb aktiv werde, kann ich etwas zum Positiven verändern. (N=1.365)	6	13,3	31,6	33,6	15,6

Abbildung 1: Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb im Vergleich Ost/West und 2020/2024 (stimme überwiegend bzw. voll und ganz zu, in %)



*Tabelle 2: Bivariate Korrelationen zwischen demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb und rechtsextremer Einstellung*

	Demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb
Rechtsautoritäre Diktatur	-.173**
Chauvinismus	-.025
Ausländerfeindlichkeit	-.125**
Antisemitismus	-.149**
Sozialdarwinismus	-.117**
NS-Verharmlosung	-.152**
Rechtsextreme Einstellung	-.147**

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$

Unsere zweite Forschungsfrage zielte darauf, die bereits bekannten Zusammenhänge zur rechtsextremen Einstellung zu replizieren. Die bivariaten Korrelationsmaße zwischen der Skala demokratischer Erfahrungen in der Arbeitswelt und rechtsextremer Einstellung sind für die Gesamtskala sowie mit einer Ausnahme für die Subdimensionen jeweils deutlich. Für den Chauvinismus fällt der Zusammenhang gering und insignifikant aus, am stärksten ist der Zusammenhang für die Zustimmung zu einer rechtsautoritären Diktatur. Damit bestätigen sich unsere bisherigen Untersuchungen.<sup>89</sup> Im nächsten Schritt haben wir mit einer Reihe multivariater Regressionsanalysen überprüft, ob der Zusammenhang zwischen rechtsextremer Einstellung mit demokratischen Erfahrungen in der Arbeitswelt auch unter Kontrolle weiterer Variablen signifikant bleibt.

Im ersten Modell (siehe Tabelle 3) haben wir drei klassische soziodemografische Variablen – Wohnort in Ost- bzw. Westdeutschland, Alter und Geschlecht – hinzugefügt. Im zweiten Modell nehmen wir die sozioökonomischen Faktoren Bildung, Einkommen und bisherige Arbeitslosigkeitserfahrung hinzu. In beiden Modellen ist der Zusammenhang rechtsextremer Einstellung mit demokratischen Erfahrungen in der Arbeitswelt weiter signifikant auf dem 0,1 %-Niveau – er muss also als auch unter Berücksichtigung der anderen Variablen als relevant eingeschätzt werden. Auch das Modell 2 kann aber nur 7 % der Varianz rechtsextremer Einstellung erklären (siehe die Zeile  $R^2$ ). Nehmen wir die Wahrnehmung wirtschaftlicher Krisen, individuelles und insbesondere kollektives Deprivationserleben – eine pessimistische Einschätzung der wirtschaftlichen Lage Deutschlands – hinzu (Modell 3), so nimmt die Stärke des für uns hier zentralen Zusammenhangs weiter leicht ab, bleibt aber auf dem 1 %-Niveau signifikant. Das  $R^2$  steigt leicht an, unser Modell erklärt die Zustimmung zu rechtsextremen Aussagen also etwas besser.

89 Kiess/Schmidt 2020; Kiess/Schmidt 2024; Kiess et al. 2023.

Noch auf dem 5 %-Niveau signifikant, aber noch einmal verringert in seiner Stärke ist der Zusammenhang, wenn wir für politische Deprivation und Gewerkschaftsmitgliedschaft (beide nicht signifikant) sowie Selbstverortung auf einer Links-rechts-Skala und Autoritarismus kontrollieren. Insbesondere Bildung, kollektive wirtschaftliche Deprivation und Autoritarismus zeigen sich immer wieder als zentrale Erklärungsfaktoren rechtsextremer Einstellung (Kiess et al., 2022), die andere Variablen in den Hintergrund treten lassen. Dennoch behält das Erleben demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb in unserem Modell zumindest einen geringen Einfluss. Das letzte Modell kann zudem die Varianz rechtsextremer Einstellung unter den Befragten mit 49,8 % sehr gut aufklären.

*Tabelle 3: Multivariate Regressionsanalysen zum Zusammenhang rechtsextremer Einstellung mit demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb (beta-Koeffizienten)*

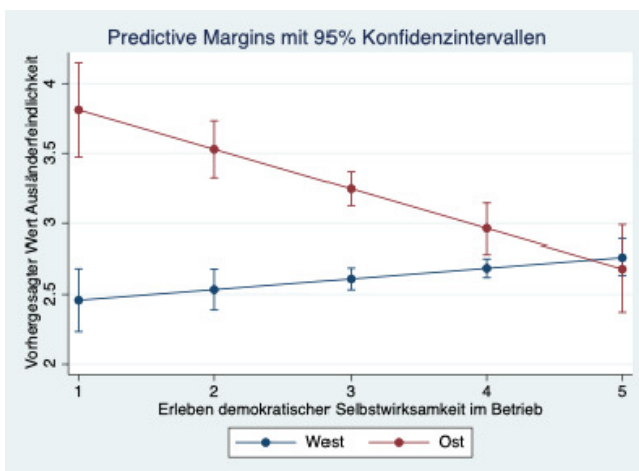
	<b>Modell 1</b>	<b>Modell 2</b>	<b>Modell 3</b>	<b>Modell 4</b>
Demokratieerleben	-.140***	-.100***	-.086**	-.048*
Wohnort im Osten	-.010	-.002	-.019	-.015
Alter	-.002	-.016	-.028	-.072***
Geschlecht (männlich)	.094***	.083**	.087*	.048*
Bildung (mind. Abitur)		-.174***	-.145***	-.044*
Einkommen (<1000 €)				
>1000 bis 2000 €		.031	.050	-.002
>2000 bis 3000 €		.061	.084	.009
>3000 €		.025	.057	.011
Arbeitslos (nie)				
Einmal		.029	.035	.041
mehrfach		.085**	.086**	.056**
Indiv. wirtsch. Deprivation			-.063	.010
Koll. wirtsch. Deprivation			.285***	.166***
Wirtschaftliche Krisen			.060*	-.046*
Politische Deprivation				.038
Gewerkschaftsmitglied				-.038
Links-rechts				.133***
Autoritarismus				.576***
R <sup>2</sup>	.029	.070	.149	.498
N	1.362	1.341	1.320	1300

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

In einer Reihe zusätzlicher Modelle haben wir den Zusammenhang zwischen *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* und den Einzeldimensionen rechtsextremer Einstellung unter Einbezug der Kontrollvariablen berechnet (ohne Abbildung). Für die Dimensionen Ausländerfeindlichkeit und Chauvinismus – die die bei weitem höchsten Zustimmungswerte in der Bevölkerung erreichen – ist unsere unabhängige Variable nicht signifikant, in allen anderen Dimensionen bleibt der bivariat in Tabelle 2 oben gezeigte Zusammenhang signifikant. Für die einzelnen Dimensionen zeigen sich auch unter den Kontrollvariablen Unterschiede: Das Einkommen ist nur für die Ausländerfeindlichkeit relevant, Arbeitslosigkeit insbesondere für die Verharmlosung des NS. Der Wohnort im Osten ist mit höherer Ausländerfeindlichkeit und niedrigerem Sozialdarwinismus und NS-Verharmlosung assoziiert. Die links-rechts-Selbstverortung ist nur für den Sozialdarwinismus relevant, sich links positionierende Befragte sind deutlich weniger sozialdarwinistisch eingestellt.

Schließlich haben wir in einem explorativen Schritt berücksichtigt, dass sich das Erleben *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* in Ostdeutschland deutlich verschlechterte, während sich im Westen nur eine geringe Verschlechterung zeigte (Abbildung 1 oben) und sich auch für die rechtsextreme Einstellung Ost-West-Unterschiede zeigen. Problematisch ist, dass uns für Ostdeutschland nur von etwa 200 Befragten Daten vorliegen. Wenn wir für dieses kleine Teilsample rechnen, ist der Effekt auf die Gesamtskala rechtsextreme Einstellung deutlich signifikant und substantiell. Für die westdeutsche Teilstichprobe ist der Effekt hingegen marginal und insignifikant. Diesem Befund weiter nachgehend haben wir einen Interaktionseffekt in das Modell 4 aus Tabelle 3 aufgenommen und dabei nach Subdimensionen differenziert, denn diese sind in beiden Landes-teilen wie oben beschrieben unterschiedlich ausgeprägt.

Abbildung 2: Interaktionseffekt von demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb und Wohnort im Osten auf Ausländerfeindlichkeit



In Abbildung 2 ist beispielhaft dargestellt, wie der (auf dem 5 %-Niveau signifikante) Interaktionseffekt bei der Ausländerfeindlichkeit wirkt: je besser im Osten das Erleben demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb, desto mehr sinkt die Ausländerfeindlichkeit ab. Im Westen gibt es keinen relevanten Effekt (der leichte Anstieg ist statistisch unbedeutend). Berechnet man das Modell für die weiteren Subdimensionen, so zeigt sich für die Verharmlosung des NS und den Sozialdarwinismus allerdings im Westen ein Effekt, im Osten nicht, für den Antisemitismus und die Diktaturbefürwortung in beiden Landesteilen ein reduzierender Effekt. Für den Chauvinismus zeigt sich wie bei der Ausländerfeindlichkeit nur ein reduzierender Effekt im Osten.

## Fazit

Blicken wir zusammenfassend auf unsere Ergebnisse, so müssen wir zunächst einen Rückgang des Erlebens *demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb* feststellen. Dieser fällt im Osten sehr drastisch aus, im Westen ist er moderat und eher beschränkt auf das Kontrollerleben, weniger auf wahrgenommene Einflussmöglichkeiten. Bei der Interpretation dieser Entwicklung sind verschiedene Aspekte relevant: Plausibel ist zum einen, dass ökonomische Krisen sich tatsächlich auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Beziehungen auswirken und zu mehr Reibung zwischen Management und Belegschaften führt. Der Rückgang individuellen wie kollektiven Kontrollerlebens tendenziell auch in westdeutschen Betrieben könnte also in schwindenden Freiheitsgraden im Arbeitsprozess und erhöhtem Druck bei gleichzeitigem Anerkennungsverlust für die Beschäftigten begründet sein. Tatsächlich nutzen Unternehmen Krisensituationen immer wieder, um auf autoritärere Formen der Arbeitssteuerung (oft unter dem Vorwand der Krisenbewältigung) zurückzugreifen.<sup>90</sup> Für Ostdeutschland könnten unsere Ergebnisse ein Hinweis darauf sein, dass Unternehmen nach einer kurzen Periode der Liberalisierung betrieblicher Regime unter dem Eindruck der Krise wieder zu den lange vorherrschenden autoritären Formen betrieblicher Herrschaft zurückkehren und auch Mitbestimmungsfeindlichkeit ein Revival erlebt.<sup>91</sup>

Plausibel ist zudem, dass die polit-ökonomische »Großwetterlage« der »Polykrise« (Tooze 2022) und entsprechend düstere Zukunftsszenarien auch die Perspektive der Beschäftigten im Betrieb einfärben. Die Integration in »gute Arbeit« (Urban 2024) beinhaltet nicht zuletzt das Versprechen auf eine sichere Erwerbszukunft. Erlebte wie befürchtete Wohlstandsverluste lassen die Beschäftigten die betrieblichen Verhältnisse negativer beurteilen und auch skeptischer auf Mitbestimmung blicken. Müller-Jentsch (2008) hat daraufhingewiesen, dass die Mitbestimmung ihre Legitimation auch durch ihre Verteilungsfunktion gewinnt. Betriebsstudien zeigen, wie Kontrollverluste durch Arbeitsverdichtung und gleichzeitige Reallohnverluste von Beschäftigten auch als Angriff auf die eigene Würde und symbolische Abwertung erlebt werden (Schmidt et al. 2024). Zusammengefasst: ein allgemeines, abstraktes Gefühl von Ohnmacht »im Großen«, dass

---

90 Kratzer et al. 2015; Detje et al. 2013: 63ff.

91 Kiess et al. 2023; Bose/Schmidt 2023.

seit 2020 salienter geworden ist (Decker et al. 2024) und sich nicht zuletzt aus (tradieren) Erfahrungen im politischen Raum speist (Mau 2024), wirkt in die Betriebe hinein.

Bezüglich des Zusammenhangs des Erlebens demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb und rechtsextremer Einstellung sehen wir zwischen Ost und West widersprüchliche und teils gegenläufige Effekte, die uns dazu führen, bisherige Ergebnisse auszu-differenzieren. Im Westen beobachten wir einen verringernden Effekt auf die Verharmlosung des NS, Sozialdarwinismus, den Antisemitismus und die Diktaturbefürwortung, im Osten nur teilweise. Dafür reduziert Selbstwirksamkeitserleben im Osten Ausländerfeindlichkeit und Chauvinismus, was wiederum für den Westen nicht zutrifft.

In Ostdeutschland ist der Zusammenhang interpretierbar als autoritäre Bearbeitung und Kompensation von Ohnmachtserleben und dem Gefühl von Fremdbestimmtheit im Betriebsalltag durch Selbstaufwertung auf Kosten Schwächerer. Die im Arbeitsalltag verwehrte Teilhabe wird auf Basis einer nationalistischen Leistungs- und Anspruchs-gemeinschaft eingeklagt.<sup>92</sup> In Westdeutschland geht die Integration in demokratischere betriebliche Regime – zum Teil – auch mit einer politisch-moralischen Integration einher, welche die Unterstützung für NS-Verharmlosung, (offenen) Antisemitismus und Diktaturbefürwortung verringert. Allerdings vermag sie hier gegen Ausländerfeindlichkeit und aggressiven Nationalismus – also »soziale Schließung« nach außen – nichts auszurichten.<sup>93</sup> Im klassisch westdeutschen, sozialpartnerschaftlichen Modell ist also Chauvinismus und eine sozial-exklusive Solidarität anzutreffen, an welche die extreme Rechte – gerade in Krisenzeiten – anknüpfen kann.

Diese Unterschiede sind indes nicht nur aus den Arbeitsverhältnissen zu erklären, sondern ergeben sich aus Dynamiken in beiden Phänomenbereichen, der Arbeitspolitik sowie der politischen Kultur. Denn auch die rechtsextreme Einstellung unterliegt in Ost und West unterschiedlichen Dynamiken. Während im Westen die NS-Verharmlosung und Antisemitismus etwas weiter verbreitet sind, sind es im Osten Ausländerfeindlichkeit und Chauvinismus. Weitere Forschung ist erforderlich, um diese kontextuellen Unterschiede, welche wir nur explorativ behandeln konnten, genauer zu untersuchen. Ihre Berücksichtigung in der politischen und gewerkschaftlichen Praxis kann zu zielgerichteteren Interventionen gegen die extrem-rechte Politisierung von Beschäftigten beitragen.

## Literatur

- Ahlers, Elke/Quispe Villalobos, Valeria (2023): Betriebliche Arbeitswelt und Potenziale des Gesundheitsschutzes. Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021, WSI Report, 89, WSI.
- Almond, Gabriel/Verba, Sidney (1965): *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*, Princeton University Press.
- Artus, Ingrid (2001): *Krise des Deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West*, Westdeutscher Verlag.

92 Schmidt et al. 2024.

93 Mackert 2019.

- Arrighi, Barbara A./Maume, David J. (1994): Workplace Control and Political Participation, *Sociological Focus*, 27, 2, S. 147–159.
- Baccaro, Lucio/Benassi, Chiara (2017): Throwing out the Ballast: Growth Models and the Liberalization of German Industrial Relations, *Socio-Economic Review*, 15, 1, S. 85–115.
- Baccaro, Lucio/Howell, Chris (2011): A Common Neoliberal Trajectory. The Transformation of Industrial Relations in Advanced Capitalism, *Politics & Society*, 39, 4, S. 521–563.
- Barthel, Michael (2024): Die AFD und das kollektive Arbeitsrecht, HSI-Working Paper 20, HSI.
- Batt, Helge (2007): Der partizipative Staatsbürger. Über den Zusammenhang zwischen partizipatorischer Demokratie, Demokratiebewusstsein und Politischer Bildung, in Lange, Dirk/Himmelfmann, Gerhard (Hg.), *Demokratiebewusstsein*, Springer VS, S. 117–133.
- Beck, Linda/Westheuser, Linus (2022): Verletzte Ansprüche. Zur Grammatik des politischen Bewusstseins von ArbeiterInnen, *Berliner Journal für Soziologie*, 32, 2, S. 279–316.
- Becker, Karina/Dörre, Klaus/Reif-Spirek, Peter (Hg.) (2018): Arbeiterbewegung von rechts? Ungleichheit – Verteilungskämpfe – populistische Revolte, Campus.
- Behr, Michael (2017): Das Ende des Ostdeutschen Arbeitsspartaners. Warum der Umbruch auf dem Arbeitsmarkt die Arbeitskultur verändern wird, *Berliner Debatte Initial*, 28, 3, S. 29–42.
- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2024): Mitbestimmung bleibt umkämpft. Ergebnisse der vierten Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, *WSI-Mitteilungen*, 77, 6, S. 467–476.
- Beierlein, Constanze/Asbrock, Frank/Kauff, Matthias/Schmidt, Peter (2014): Die Kurzskaala Autoritarismus (KSA-3). Ein ökonomisches Messinstrument zur Erfassung dreier Subdimensionen autoritärer Einstellungen, *GESIS-Working Papers*, 35, ESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften.
- Bose, Sophie/Schmidt, Andre (2022): ›Aufbruch Ost‹ in der Arbeitswelt? Perspektiven sächsischer Gewerkschafter auf die demokratiepolitische Bedeutung arbeitsweltlicher Mobilisierungen, in Decker, Oliver/Kalkstein, Fiona/Kiess, Johannes (Hg.), *Demokratie in Sachsen. Jahrbuch des Else-Frenkel-Brunswik-Instituts für 2022*, Edition Überland, S. 273–291.
- Brinkmann, Ulrich (2017): Postdemokratie und Industrial Citizenship: Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung, Beltz.
- Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2013): Postdemokratie, Mitbestimmung und industrielle Bürgerrechte, *Politische Vierteljahresschrift*, 54, 3, S. 506–533.
- Bryson, Alex/Gomez, Tobias Rafael/Willman Kretschmer, Paul (2015): What Accounts for the Union Member Advantage in Voter Turnout? Evidence from the European Union, 2002–2008, *Relations Industrielles*, 69, 4, S. 732–765.
- Budd, John W./Lamare, J. Ryan (2021): Worker Voice and Political Participation in Civil Society, in Zimmermann, Klaus F. (Hg.) (2021), *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, Springer, S. 1–20.

- Budd, John W./Lamare, J. Ryan/Timming, Andrew R. (2018): Learning about Democracy at Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society, *ILR Review*, 71, 4, S. 956–985.
- Carter, Neil (2006): Political Participation and the Workplace: The Spillover Thesis Revisited, *The British Journal of Politics & International Relations*, 8, 3, S. 410–426.
- Cotton, John/Vollrath, David A./Froggatt, Kirk L./Lengnick-Hall, Mark L./Jennings, Kenneth R. (1988): Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes, *The Academy of Management Review*, 13, S. 8–22.
- Crouch, Colin (2004): Post-Democracy, Polity.
- Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (2024): Die Leipziger Autoritarismus Studie 2024: Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (Hg.), *Vereint im Ressentiment: Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen/Leipziger Autoritarismus Studie 2024*, Psychosozial-Verlag, S. 29–99.
- Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Schuler, Julia/Handke, Barbara/Pickel, Gert/Brähler, Elmar (2020): Die Leipziger Autoritarismus Studie 2020: Methode, Ergebnisse und Langzeitverlauf, in Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), *Autoritäre Dynamiken: Alte Ressentiments – Neue Radikalität: Leipziger Autoritarismus Studie 2020*, Psychosozial-Verlag, S. 27–87.
- Decker, Oliver (2018): Flucht ins Autoritäre, in Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), *Flucht ins Autoritäre: Rechtsextreme Dynamiken in der Mitte der Gesellschaft. Die Leipziger Autoritarismus-Studie 2018*, Psychosozial-Verlag, S. 15–63.
- Decker, Oliver (2015): Narzisstische Plombe und sekundärer Autoritarismus, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Brähler, Elmar (Hg.), *Rechtsextremismus der Mitte und sekundärer Autoritarismus*, Psychosozial-Verlag, S. 2–34.
- Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2006): Vom Rand zur Mitte. Rechtsextreme Einstellungen in Deutschland 2006, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Wagner, Hilde (2024): Die AfD – eine ›Arbeiterpartei‹ ohne betriebliche Basis? <https://zeitschrift-luxemburg.de/artikel/afd-in-arbeiterschaft/>. Zuletzt aufgerufen am 20.01.2024.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2023): Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt: Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen, VSA.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2019): Rechtspopulismus im Betrieb – Erscheinungsformen, Hintergründe, politischer Umgang, *WSI-Mitteilungen*, 72, 3, S. 159–167.
- Detje, Richard/Menz, Wolfgang/Nies, Sarah/Sauer, Dieter/Bischoff, Joachim (2013): Krisenerfahrungen und politische Orientierungen: der Blick von unten auf Betrieb, Gewerkschaft und Staat, VSA.
- Dewey, John (1916): *Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education*, MacMillan.
- Dörre, Klaus (2024): Die Verlorene Ehre der Arbeiter. Wie Populisten die Problemrohstoffe der Gesellschaft ausnutzen. <https://www.bpb.de/themen/parteien/rechtspopulismus/556662/die-verlorene-ehre-der-arbeiter/>. Zuletzt aufgerufen am 20.01.2024.
- Dörre, Klaus/Schubert, Livia (2020): In der Warteschlange: Arbeiter\*innen und die radikale Rechte, *Westfälisches Dampfboot*.

- Dörre, Klaus/Bose, Sophie/Lütten, John/Köster, Jakob (2018): Arbeiterbewegung von rechts? Motive und Grenzen einer imaginären Revolte, *Berliner Journal für Soziologie*, 28, 1–2, S. 55–89.
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2017): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West, Campus.
- Elden, J. Maxwell (1981): Political Efficacy at Work: The Connection between More Autonomous Forms of Workplace Organization and a More Participatory Politics, *American Political Science Review*, 75, 1, S. 43–58.
- Fromm, Erich (1980): Arbeiter und Angestellte am Vorabend des Dritten Reiches. Eine sozialpsychologische Untersuchung, DVA.
- Frymer, Paul/Grumbach, Jacob M. (2020): Labor Unions and White Racial Politics, *American Journal of Political Science*, 65, 1, S. 225–240.
- Geurkink, Bram/Akkerman, Agnes/Sluiters, Roderick (2020): Political Participation and Workplace Voice: The Spillover of Suppression by Supervisors, *Political Studies*, 70, 2, S. 327–347.
- Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel/Dörre, Klaus (2015): Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland, *OBS Arbeitshefte*, 83, Otto Brenner Stiftung.
- Greenberg, Edward S./Grunberg, Leon/Daniel, Kelley (1996): Industrial Work and Political Participation: Beyond ›Simple Spillover‹, *Political Research Quarterly*, 49, 2, S. 305–330.
- Habermas, Jürgen (1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Suhrkamp.
- Hadziabdic, Sinisa/Baccaro, Lucio (2020): A Switch or a Process? Disentangling the Effects of Union Membership on Political Attitudes in Switzerland and the UK, *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 59, S. 466–499.
- Hagedorny, Matheus/Schilk, Felix/Kiess, Johannes (2025): Die sozialpolitische Doktrin der Neuen Rechten. Strategische Vereinnahmung und kalkulierte Provokation, *Forschungsförderung, Working Paper 362*, Hans-Böckler-Stiftung.
- Hassan, Bilal (2023): Workplace Democracy and Democratic Legitimacy in Europe, *Economic and Industrial Democracy*, 45, 2, S. 389–414.
- Heller, Ayline/Dilling, Marius/Kiess, Johannes/Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2024): Methodische Überlegungen zur Erhebung rechtsextremer und autoritärer Einstellungen, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Aylin/Brähler, Elmar (Hg.), *Vereint im Ressentiment: Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen/Leipziger Autoritarismus Studie 2024*, Psychosozial-Verlag, S. 207–230.
- Heller, Ayline/Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2020): Rechtsextremismus – ein einheitliches Konstrukt? Ein Beitrag zur Frage der Operationalisierung anhand des Fragebogens Rechtsextremismus – Leipziger Form (FR-LF), in Heller, Aylin/Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), *Prekärer Zusammenhalt. Die Bedrohung des demokratischen Miteinanders in Deutschland*, Psychosozial-Verlag, S. 151–172.
- Hilmer, Richard/Kohlrausch, Bettina/Müller-Hilmer, Rita/Gagné, Jérémie (2017): Einstellung und soziale Lebenslage. Eine Spurensuche nach Gründen für rechtspopulistische Orientierung, auch unter Gewerkschaftsmitgliedern, *Working Paper Forschungsförderung 44*, Hans-Böckler-Stiftung.

- Hodson, Randy (1995): *Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work*, *Economic and Industrial Democracy*, 16, 1, S. 79–110.
- Holst, Hajo/Dörre, Klaus (2013): *Revival of the ›German Model‹? Destandardization and the New Labour Market Regime*, in Koch, Max/Fritz, Martin (Hg.), *Non-Standard Employment in Europe*, Cambridge University Press, S. 132–149.
- Honneth, Axel (2023): *Der arbeitende Souverän: Eine normative Theorie der Arbeit*, Suhrkamp.
- Hövermann, Andreas (2023): *Das Umfragehoch der AfD. Aktuelle Erkenntnisse über die AfD-Wahlbereitschaft aus dem WSI-Erwerbspersonenpanel*, WSI Report, 92, WSI.
- Hövermann, Andreas/Kohlrausch, Bettina/Voss-Dahm, Dorothea (2021): *Anti-demokratische Einstellungen: Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung und Klimawandel*, Forschungsförderung, Policy Brief 007, Hans-Böckler-Stiftung.
- Jahoda, Marie (1984): *Braucht der Mensch die Arbeit?* In Niess, Frank (Hg.), *Leben wir, um zu arbeiten? Die Arbeitswelt im Umbruch*, Bund-Verlag, S. 11–17.
- Jansen, Till (2015): *Anerkennung oder komplexe Verhältnisse? Interpretative Mitbestimmungsforschung jenseits von Macht und Partizipation*, *Zeitschrift für Qualitative Forschung*, 16, 2, S. 279–297.
- Jirjahn, Uwe (2024): *Gibt es eine demokratische Dividende betrieblicher Mitbestimmung?* *Research Papers in Economics*, 06/24, Universität Trier.
- Jirjahn, Uwe/Kiess, Johannes (2024): *Does Employee Representation Foster Workplace Democracy?* *Research Papers in Economics* 13/24, Universität Trier.
- Kiess, Johannes (2024a): *Building democratic resilience: The impact of political engagement during education on xenophobia and political trust*, *Acta Politica*, online first.
- Kiess, Johannes (2024b): *Die Verbreitung rechtsextremer Einstellung in Deutschland*, in Virchow, Fabian/Hoffstadt, Anke/Cordelia Hefß, Alexander Häusler (Hg.), *Handbuch Rechtsextremismus*, Springer VS.
- Kiess, Johannes (2021): *Learning by Doing: The Impact of Experiencing Democracy in Education on Political Trust and Participation*, *Politics*, 42, 1, S. 75–94.
- Kiess, Johannes (2011): *Rechtsextrem – extremistisch – demokratisch?* In *Forum kritische Rechtsextremismusforschung* (Hg.), *Ordnung. Macht. Extremismus*, Springer VS, S. 240–260.
- Kiess, Johannes/Dilling, Marius/Heller, Aylene/Brähler, Elmar (2024): *Soziale Ungleichheit, Deprivation, sozialräumlicher Kontext und rechtsextreme Einstellung*, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Aylene/Brähler, Elmar (Hg.), *Vereint im Ressentiment: Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen/Leipziger Autoritarismus Studie 2024*, Psychosozial-Verlag, S. 101–131.
- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2024): *The Political Spillover of Workplace Democratization: How Democratic Efficacy at the Workplace Contributes to Countering Right-Wing Extremist Attitudes in Germany*, *Economic and Industrial Democracy*, online first.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): *Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen*, in *Otto-Brenner-Stiftung: OBS Arbeitspapier 64*, Otto-Brenner-Stiftung.

- Kiess, Johannes/Schuler, Julia/Decker, Oliver/Brähler, Elmar (2022): Comeback des Autoritarismus-Konzepts: Autoritäres Syndrom und autoritäre Dynamik zur Erklärung rechtsextremer Einstellung, in Amadeu Antonio Stiftung (Hg.), Wissen schafft Demokratie. Schwerpunkt Ursachen von Ungleichwertigkeitsideologien und Rechts extremismus, Vol. 10, Institut für Demokratie und Zeitgeschichte, S. 14–25.
- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020): Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: Industrial citizenship zur Stärkung der Demokratie, in Decker, Oliver/Brähler, Elmar (Hg.), Autoritäre Dynamiken: Alte Ressentiments—Neue Radikalität: Leipziger Autoritarismus Studie 2020, Psychosozial-Verlag, S. 119–147.
- Kißler, Leo/Greifenstein, Ralph/Schneider, Karsten (2011): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung, Springer VS.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb, Nomos.
- Kritzinger, Sylvia/Foucault, Martial/Lachat, Romain/Partheymüller, Julia/Plescia, Carolina/Brouard, Sylvian (2021): »Rally Round the Flag«: The COVID-19 Crisis and Trust in the National Government, *West European Politics*, 44, 5–6, S. 1205–1231.
- Lockwood, David (1996): Civic Integration and Class Formation, *The British Journal of Sociology*, 47, 3, S. 531–550.
- Mackert, Jürgen (2018): Liberal and Organic Populism, and the Politics of Social Closure, in Fitzi, Gregor/Mackert, Jürgen/Turner, Bryan (Hg.), *Populism and the Crisis of Democracy*, Routledge, S. 91–108.
- Markovsky, Barry/Lawler, Edward (1994): A New Theory of Group Solidarity, in Markovsky, Barry/Heimer, Karen/O'Brien, Jodi (Hg.), *Advances in Group Processes*, Volume 11, American Sociological Association, S. 113–137.
- Marsh, David (1971): Political Socialization: The Implicit Assumptions Questioned, *British Journal of Political Science*, 4, 1, S. 453–465.
- Marshall, Thomas H. (1950): *Citizenship and Social Class. And Other Essays*, Cambridge University Press.
- Mau, Steffen (2024): Ausgebremste Demokratisierung, in Mau, Steffen (Hg.), *Ungleich Vereint. Warum der Osten anders bleibt*, Suhrkamp, S. 39–53.
- Mau, Steffen/Offe, Claus (2020): Vom Einheitsrausch zum AfD-Kater? Steffen Mau und Claus Offe im Gespräch mit Claudia Czingon über 30 Jahre deutsche Einheit, *Leviathan* 48, 3, S. 358–380.
- Mense-Petermann, Ursula (1996): Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System, *Industrielle Beziehungen*, 3, 1, S. 65–78.
- Menz, Wolfgang/Nies, Sarah (2019): Fragile Sicherheiten und Legitimationsprobleme. Rechtspopulismus aus arbeitssoziologischer Perspektive, *WSI-Mitteilungen*, 72, 3, S. 177–184.
- Moffit, Benjamin (2014): How to Perform Crisis: A Model for Understanding the Key Role of Crisis in Contemporary Populism, Government and Opposition, 50, 2, S. 189–217.
- Müller-Jentsch, Walther (2019): *Mitbestimmung: Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*, Springer VS.

- Müller-Jentsch, Walther (2009): *Arbeit und Bürgerstatus: Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*, Springer VS.
- Nachtwey, Oliver (2016): *Die Abstiegsgesellschaft: Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne*, Suhrkamp.
- Negt, Oskar (2010): *Der politische Mensch: Demokratie als Lebensform*, Steidl.
- Nohl, Arnd-Michael (2022): *Politische Sozialisation, Protest und Populismus: Erkundungen am Rande der repräsentativen Demokratie*, Beltz.
- Pateman, Carole (1970): *Participation and Democratic Theory*, Cambridge University Press.
- Peterson, Steven A. (1992): *Workplace Politicization and its Political Spillovers: A Research Note*, *Economic and Industrial Democracy*, 13, 4, S. 511–524.
- Reusch, Jürgen (2024): *Arbeitspolitik 2024*, in Urban, Hans-Jürgen (Hrsg), *Gute Arbeit gegen rechts. Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie*, Ausgabe 2024, VSA, S. 104–133.
- Roth, Roland (2013): *Für mehr Partizipation und Engagement: Erfolgsbedingungen, Perspektiven und Grenzen*, in Hasse, Julia/Rosenthal, Gregor (Hg.), *Wider die Gleichgültigkeit! Aktiv gegen Rechtsextremismus: Perspektiven, Projekte, Tipps*, Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 47–63.
- Roth, Roland (2011): *Bürgermacht: Eine Streitschrift für mehr Partizipation*, Edition Körber-Stiftung.
- Röbenack, Silke/Artus, Ingrid (2015): *Betriebsräte im Aufbruch? Vitalisierung betrieblicher Mitbestimmung in Ostdeutschland*, in Otto Brenner Stiftung: *OBS Arbeitsheft 82*, Otto-Brenner-Stiftung.
- Ryan, Lorraine/Turner, Thomas (2021): *Does Work Socialisation Matter? Worker Engagement in Political Activities, Attachment to Democracy and Openness to Immigration*, *Industrial Relations Journal*, 52, 2, S. 125–144.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Singe, Ingo/Hasenohr, Anne (2023): *Abgehängt im Aufschwung: Demografie, Arbeit und rechter Protest in Ostdeutschland*, Campus.
- Schmalz, Stefan/Hinz, Sarah/Hasenohr, Anne/Singe, Ingo (2017): *Totgesagte leben länger: Demografischer Wandel und Arbeitspolitik in Ostdeutschland*, *Berliner Debatte Initial*, 28, 3, S. 7–21.
- Schmidt, Andre/Bose, Sophie/Kiess, Johannes (2023): *Zwischen Fatalismus und Selbstbehauptung. Facetten des Deprivationserlebens von Arbeiterinnen und Arbeitern in Sachsen*, in Decker, Oliver/Kalkstein, Fiona/Kocyba, Piotr/Kiess, Johannes (Hg.), *Demokratie in Sachsen 2023. Jahrbuch des Else-Frenkel-Brunswik-Instituts*, Edition Überland, S. 131–153.
- Schnurr, Stefan (2018): *Partizipation*, in Otto, Hans-Uwe/Thiersch, Hans/Treptow, Rainer/Ziegler, Holger (Hg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, Reinhardt, S. 1126–1137.
- Scholz, Nina (2024): *Fünf antifaschistische Wirtschaftsvorschläge, um den Rechtsruck zu stoppen*. <https://www.freitag.de/autoren/nina-scholz/isabella-weber-fuenf-antifaschistische-wirtschaftsideen-gegen-den-rechtsruck>. Zuletzt aufgerufen am 20.01.2024.

- Schulten, Thorsten/Lübker, Malte/Bispinck, Reinhard (2020): Tarifbindung in Sachsen, in Kiess, Johannes (Hg.), Sachsen in Arbeit. Trends und Analysen der sächsischen Arbeitswelt, Edition Überland, S. 61–75.
- Schulze-Cleven, Tobias/Rothstein, Sidney A. (2021): *Imbalance: Germany's Political Economy after the Social Democratic Century*, Routledge.
- Schroeder, Wolfgang (2000): *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand: Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990 – 2000)*, Springer VS.
- Sigel, Roberta S. (1989): *Political learning in adulthood: A sourcebook of theory and research*, The University of Chicago Press.
- Sonthheimer, Kurt (1978): *Antidemokratisches Denken in der Weimarer Republik: Die politischen Ideen des deutschen Nationalismus zwischen 1918 und 1933*, dtv.
- Stöss, Richard (2005): *Rechtsextremismus im Wandel*, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Stöss, Richard (1991): *Wieviel Rechtsextremismus darfs denn sein? Einige Anmerkungen zur Messung von Rechtsextremismus*, Ideen, 4, S. 6–20.
- Timming, Andrew/Summers, Juliette (2018): *Is Workplace Democracy Associated with Wider Pro-Democracy Affect? A Structural Equation Model*, *Economic and Industrial Democracy*, 41, 3, S. 709–726.
- Tooze, Adam (2022): *Welcome to the World of the Polycrisis*. <https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>. Zuletzt aufgerufen am 15.04.2025.
- Turner, Bryan S. (1993): *Citizenship and social theory*, Sage.
- Unger, Brigitte (Hg.) (2015): *The German Model: Seen by its Neighbours*, SE Publishing.
- Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2024): *Gute Arbeit gegen rechts. Arbeitspolitik: Theorie, Praxis, Strategie*, Ausgabe 2024, VSA.
- Westheuser, Linus/Lux, Thomas (2024): *Klasse als politischer Kompass? Klassenbewusstsein und Wahlentscheidung*, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wu, Sherry Jueyu/Paluck, Elizabeth Levy (2020): *Participatory Practices at Work Change Attitudes and Behavior Toward Societal Authority and Justice*, *Nature Communications*, 11, 1, S. 2633.
- Yoxon, Barbara/van Hauwaert, Steven M./Kiess, Johannes (2019): *Picking on Immigrants: A Cross-National Analysis of Individual-Level Relative Deprivation and Authoritarianism as Predictors of Anti-Foreign Prejudice*, *Acta Politica*, 54, 3, S. 479–520.
- Zeuner, Bodo (2007): *Gewerkschaften und Rechtsextremismus: Anregungen für die Bildungsarbeit und die politische Selbstverständigung der deutschen Gewerkschaften*, Westfälisches Dampfboot.



## **II. Auf Angriff schalten: Arbeitskämpfe, Gewerkschaftsstrategien und der Aufbau von Gegenmacht**



# Die Gleichheit in Stellung bringen

## Radikaldemokratische Dimensionen der Gewerkschaften

---

*Dagmar Comtesse*

Dieser Beitrag geht von einem aktuellen autokratischen Unternehmer aus, Elon Musk, und spiegelt in dieser Figur die dichotomisierende Perspektivendifferenz von Arbeitnehmenden und Kapitalbesitzenden wider. Nur die Perspektive der Arbeitnehmenden erkennt die physischen, psychischen und politischen Schäden, die ein autokratischer Führungsstil bewirkt. Anhand dieses Befundes kann die Funktion der Gewerkschaften und ihrer institutionellen Errungenschaften in den Sozialstaaten Europas in Bezug auf die Verteidigung von Gleichheit und Freiheit als normative Fundamente der Demokratie ausgeleuchtet werden. Es geht nicht nur um die vitale Dimension faktischer Arbeitszeiteinschränkungen, sondern auch darum, Arbeitgeber\*innen und Führungspersonal in ihrer schamlosen Arroganz zurückzuweisen. Eine Arroganz, die nur so auftreten kann, weil die Asymmetrie zwischen Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen genauso sehr ökonomisch strukturiert, wie kulturell legitimiert und politisch gesichert ist. Gewerkschaften kämpfen nicht nur für ökonomische Abmilderungen der Arbeitgeber\*innenmacht, durch Lohnverhandlungen und Arbeitszeitregelungen, sie ermächtigen Arbeitnehmer\*innen, diskreditieren Arbeitgeber\*innen und stellen die politische Machtverteilung in Frage. Damit wirken die Gewerkschaften radikaldemokratisch auf Gesellschaften ein.

### 1. Der autokratische Unternehmer: Des einen Leid ist des anderen Freud

Elon Musk kündigte 2022 bei seiner Übernahme von Twitter Tausenden Arbeitnehmer\*innen per E-Mail und forderte von allen Mitarbeitenden, »sie müssten bis Donnerstag entscheiden, ob sie ›lange Arbeitszeiten mit hoher Intensität‹ akzeptieren oder eine Abfindung von drei Monatsgehältern nehmen« und gehen.<sup>1</sup> Natürlich ist das Beispiel aus den USA nicht ganz passend für den europäischen politischen Raum, in welchem Kündigungsschutz und Arbeitszeitregelungen standardisiert sind. Dennoch kann der unternehmerische Habitus von Musk, der sich in etlichen Forderungen und

---

1 Der Standard 2022.

Inszenierungen wiederholt, wie beispielsweise mit seiner Aufforderung an die Mitarbeitenden der neugegründeten ›Effizienzagentur‹ im Februar 2025, 120 Stunden in der Woche zu arbeiten, als aktueller und emblematischer Ausdruck von »unternehmerischer Autokratie« gelten.

Tatsächlich wird Musk in US-amerikanischen Medien bereits als Verkörperung des »autocratic leadership« analysiert und diskutiert.<sup>2</sup> Folgende Merkmale werden dabei aufgezählt: Autokratische (Unternehmens-)Führung sei prozedural die Kultur der »Alleinentscheidung«, wobei der Unternehmensleiter über »absolute Autorität« verfüge und »strikte Zustimmung von seinen Untergebenen erwarte«<sup>3</sup>. So erwarte Musk »vollständiges Einreihen hinter seine ehrgeizigen Ziele«, und all jene, die »von seinem großartigen Plan abweichen, sind intensiver Kritik und Frustration ausgesetzt«<sup>4</sup>.

Vergleicht man Reaktionen aus der Kommentarspalte des *Standard*-Artikels mit jenen aus der Welt der ›Business- Insider‹, das heißt jener an Kapitalentwicklung und Führungsstilen interessierten Subjekten, die sich mit größter Wahrscheinlichkeit nie in der Position eines Arbeitnehmenden *unter* einem autokratischen CEO befinden, dann sieht man starke Wahrnehmungsunterschiede. Auch wenn Musk in der Unternehmer\*innen-Welt kritisch wahrgenommen wird – beispielsweise werden Business-School-Professor\*innen interviewt, die sich um die Fehlerkultur in Unternehmen aus innovations-technischer Perspektive sorgen – zählt aus dieser Perspektive nur der zu erwartende Gewinn oder Verlust von Aktien des autokratisch geführten Unternehmens.<sup>5</sup> Hingegen reagieren die Lesenden des österreichischen linksliberalen Hauptmediums *Der Standard* in erster Linie aus der Sicht der Arbeitnehmenden. Hier einige Stimmen: »Alle zu feuern, die sich nicht versklaven lassen wollen« (»Resc22«) sei keine gute Unternehmenspolitik; »Jeder Mensch ist anders« leitet »Ykä« den Kommentar ein, »Warum haut man da mit der Keule drauf und sagt nein, keine Wahlmöglichkeit mehr denn ihr seid Lohnsklaven und müsst so arbeiten wie ich mir das jetzt einbilde?«; mit Hinweisen darauf, dass die Produktivkraft »genügend pausen, ablenkung und schlaf« brauche, »um qualitativ hochwertig arbeiten zu können« verteidigt »Kramper« die von Musk angegriffenen Arbeitnehmer\*innenrechte; manche ziehen Vergleiche zur »Industrie des 19. Jahrhunderts« (»anton-aus-Tyrol«) beziehungsweise zum »Manchesterkapitalismus« (»Blunschli«). Nur ein Kommentierender wagt es, Musk zu verteidigen und damit die österreichischen Arbeitnehmer\*innenrechte anzugreifen: »In Österreich unvorstellbar. Hier will man ein bequemes Leben fürstlich entlohnt bekommen. Teilzeit, Work from home, Inflationsanpassung, Arbeiterkammer, Gewerkschaft. So ist die Mentalität hier. Nur nicht ins Schwitzen kommen lautet das Motto« schreibt »Thomas Neuschütz« und erntet damit 43 Negativkommentare.<sup>6</sup> Die linksliberale Leser\*innenschaft des *Standard* positioniert sich eindeutig.

2 Nicht nur der hier zitierte Blog, sondern auch businessinsider.com nennt Musk einen »autocratic leader«.

3 Wellable 2025.

4 Wellable 2025.

5 »For Klepper, Musk's autocratic style leaves no room for constructive criticism« (Bhaimiya 2022).

6 Alle Kommentare zitiert nach *Der Standard* 2022.

Die Dichotomie von arbeitgeberfreundlicher und arbeitnehmerfreundlicher Perspektive, vormals bekannt als Klassenkampf, ordnet die Positionierungen wie von allein an. All jene, die sich mit den Arbeitenden identifizieren, können sich einen autokratischen Vorgesetzten vorstellen und damit das Leid wahrnehmen, das sich unmittelbar aus dieser Konstellation ergibt. Diese verurteilen Musk und verteidigen Arbeitnehmer\*innenrechte. Jene aber, die auf eine abstrakte Produktivitätsrate entweder von Volkswirtschaften oder Unternehmen fokussieren, völlig losgelöst von den subjektiven Umständen, unter welchen diese erzielt wird, bewerten autokratische Führungsstile nur nach ihren potentiellen Gewinnaussichten. Leidperspektiven sind ihnen fremd. Genauso ist dieser Perspektive fremd, die Ungleichheit zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgeber\*innen beziehungsweise Führungspersonal als Problem wahrzunehmen. Die Kommentierenden des *Standard* sorgen sich nicht nur um das physische Leid, das sich aus Überstunden und Unterbezahlung, Überforderung und Stress ergibt, sondern auch um die psychische Dimension der Unterwerfung und Auslieferung, die sich in der Verwendung des Begriffs der »Versklavung« ausdrückt.

Dass damit die – bis in die abstoßendste Grausamkeit reichende – Gewaltdimension der Versklavung völlig ausgeblendet wird, die weder den Twitter-Angestellten noch anderen Angestellten demokratischer Arbeitswelten angetan wird, muss zumindest einmal erwähnt werden. Sowohl Gewaltlosigkeit wie auch Lohnzahlungen irgendeiner Art bilden die *differentia specifica* von Arbeit und Sklaverei. Der Zwang zur Lohnarbeit und die strukturelle Gewalt der Unterwerfung verbindet jedoch beides. Insofern ist Lohnabhängigkeit ein Einfallstor für Unfreiheit und Ungleichheit, was die normativen Fundamente der Demokratie gefährdet. Freiheit und Gleichheit werden umso stärker negiert, je mehr Lohnarbeit aus existentieller Not, das heißt ohne Auswahl an Jobalternativen und ohne zumindest temporären Rückzug in eine staatlich gesicherte Existenz, eingegangen werden muss und je stärker Unterwerfungsmomente im Arbeitsleben stattfinden. Umgekehrt finden sowohl autokratische Führungsstile in Unternehmen wie auch ein generell autokratisches Rollenverständnis von Unternehmen umso weniger statt, je mehr Freiheit und Gleichheit als normative Selbstverständlichkeit in möglichst vielen gesellschaftlichen Bereichen verwirklicht werden.

Die ökonomische, politische und kulturelle Begrenzung unternehmerischer Autokratie auf persönlicher und struktureller Ebene wird seit der industriellen Revolution und der aus ihr resultierenden Arbeiter\*innenbewegung *auch* von Gewerkschaften geleistet. Mit dem Wegbrechen der kommunistischen und sozialistischen Parteien und der Sozialdemokratie seit dem Systemsieg des Kapitalismus übernehmen die Gewerkschaften zunehmend als einzige Instanz in den liberal-kapitalistischen Gesellschaften diese Funktion. Insbesondere die außerinstitutionelle Zurückweisung und Begrenzung von Macht im Namen der Gleichheit wird seit gut vierzig Jahren im politiktheoretischen Diskurs von sogenannten radikalen Demokratietheorien als spezifische demokratische Wirkungsweise beschrieben. Diese Demokratietheorien sehen demokratische Herrschaft nicht durch Institutionen wie Parlamente, freie Wahlen und unabhängige Gerichtsbarkeit hergestellte Herrschaft an, sondern als permanentes, vor allem diskursives Ringen um Gleichheit und Freiheit. Gewerkschaften sind ein ausgezeichneter Ort dafür, da sie von einem Konflikt zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen ausgehen sowie die Gleichheit aller Lohnabhängigen vertreten und konkret

für Freiheit von Arbeit aber auch für Freiheit durch Partizipation kämpfen. Zwei der prägendsten radikaldemokratischen Denkweisen, vertreten durch Ernesto Laclau und Jacques Rancière, sollen hier vorgestellt werden, um jeweils durch ihre Blickrichtung die radikaldemokratischen Dimensionen der Gewerkschaften aufscheinen zu lassen.

## 2. Ernesto Laclau: Gewerkschaften als sozialer Agent des Angriffs auf die kapitalistische Hegemonie

Gewerkschaften spielen im Denken des aus Argentinien stammenden Radikaldemokraten Ernesto Laclau eine entscheidende Rolle. Sein gewerkschaftliches Engagement und das seiner Familie bilden den normativen Erfahrungshintergrund für die Formulierung des radikaldemokratischen Programms, durch eine Vervielfältigung von oppositionellen Bewegungen, welche Laclau aufgrund seines sprachphilosophischen Vokabulars ›Äquivalenzketten‹ nennt, soziale Demokratie als Hegemonie zu errichten. Gewerkschaften treten dabei in zweifacher Weise in dem programmatischen Plan auf, den Laclau zusammen mit Chantal Mouffe Mitte der 1980er Jahre formuliert hat:<sup>7</sup> Zum einen als Knotenpunkt für die Etablierung kollektiver Identitäten und zudem als Knotenpunkt für die Artikulation eines Angriffs auf die kapitalistische Ordnung. Einen solchen nennt Laclau ›Antagonismus‹.

Um Laclaus Diskurstheorie und komplexe Denkweise, die seiner radikalen Demokratietheorie zugrunde liegen, schnell und einfach begreiflich zu machen, bietet sich ein grundlegender Perspektivenwechsel an. Statt einer klaren Realität sieht man mit Laclau keine eindeutige Welt, sondern ein unendliches Meer von Bedeutungen, Signifikationen, die auf willkürliche Weise mit den Gegenständen (materielle und immaterielle Einheiten) verknüpft sind. Diese Willkür ist jedoch kein Zufall, sondern Kontingenz. Beispielsweise ergibt sich die Bezeichnung ›Auto‹ einerseits aus der Sprachgeschichte, in der der lateinische Ursprung von ›Automobil‹ als Selbstbewegung enthalten ist. Andererseits kommt die Bezeichnung auch durch Abgrenzung zu den bereits vergebenen Bedeutungen, wie beispielsweise ›Kutsche‹ zustande. Bedeutungen bleiben nicht gleich. Zum einen, wie das Auto zeigt, weil neue Gegenstände existieren oder alte verschwinden. Zum anderen, und das hat nun mehr mit Demokratie zu tun, weil Bedeutungen Ergebnisse von Kämpfen um Deutungen sein können. Untertanen oder Bürger, Unterständische oder Proletarier, Werk­tätige oder Humankapital, Ehefrauen oder Bürgerinnen, Putzfrauen oder Reinigungskräfte, Abschiebungen oder Remigration – es gibt unendlich viele Beispiele von Bedeutungsverschiebungen, die anzeigen, dass hinter Bedeutungen mehr oder weniger starke Kämpfe um Macht, Agenda-Setting, Anerkennung, Rollenerwartungen oder Identitätszuschreibungen stehen können.

So sieht Laclau in Bedeutungssystemen Strukturen der Gesellschaft, politische und soziale Kämpfe sowie Identitäten *gespeichert*, die in Sprechakten, vielfältigen Visualisierungen wie Texten oder Werbeplakaten aber auch in Institutionalisierungen wie der Verkehrsordnung reproduziert werden. Laclau geht folglich, auch wenn dies in seinen Schriften etwas unterbelichtet bleibt, in erster Linie von der Reproduktion des jeweils

7 Laclau/Mouffe 1991.

bestehenden Bedeutungssystem aus, das man auch als ›Basis‹ bezeichnen könnte. Die Pointe seines Denkens besteht jedoch darin, diese Basis als Produkt von politischen Auseinandersetzungen sowie von der Logik der Bedeutungssysteme zu sehen. Ähnlich zu Rechensystemen operieren Bedeutungssysteme gemäß der Logik von Differenz und Einheit – ein Auto ist keine Kutsche und auch kein Fahrrad und so weiter.

Die politische und sozialphilosophische Dimension der Laclau'schen Diskurstheorie besteht nun darin, dass Menschen als Subjekte gesehen werden, die diskursiv strukturiert sind. Keine Handlung findet ohne Bedeutungsbezeichnung statt, vom Toiletten-gang bis zum Schulabschluss. Eingebettet in das bestehende Bedeutungssystem reproduziert die jeweilige Selbstverortung, selbst die spekulativste Imagination, bestehende Bedeutungsmuster. Gleich ob es sich um die geschlechtliche Identität oder um die Vorstellung von Berufsaussichten handelt, um praktizierte religiöse Hingabe oder die Aneignung neuester Technik – nicht nur die Handlungen selbst, sondern auch die mit ihnen verbundenen Subjektpositionen, wie beispielsweise ›Mädchen‹ oder ›Junge‹, ›Youtuber‹ oder ›Glaubensbruder‹, bilden das Subjekt. Mit diesen Subjektpositionen sind Handlungsweisen, Selbstverständnisse, Weltdeutungen und oftmals Institutionalisierungen (man denke an die Geschlechtsidentität auf Personalausweisen oder Kirchenmitgliedschaften) verbunden.

Dieses ›Verbunden-Sein‹ nennt Laclau ›Artikulation‹, welche er als eine »Praxis, die eine Beziehung zwischen Elementen so etabliert, dass ihre Identität als Resultat entsteht«<sup>8</sup> definiert. Artikulationen verbinden Bedeutungen untereinander, aber auch Bedeutungen mit Subjektpositionen. Solche verbundenen Einheiten beziehungsweise Identitäten nach Laclau sind scheinbar einfache Bezeichnungen wie ›Schülerin‹ oder ›Katholik‹. Dahinter können jedoch jahrhundertealte Praktiken, Bedeutungsnetze und global verwirklichte Institutionen stecken. Orte, an denen Artikulationen gehäuft und erfolgreich durchgeführt stattfinden, nennt Laclau ›Knotenpunkte‹ – und genau ein solcher sind für ihn beispielsweise Gewerkschaften.

## 2.1 Gewerkschaften als Produktionsstätte einer *universellen* politischen Identität

Das Denken Laclaus ist ›postmodern‹, das heißt ohne universellen Fluchtpunkt oder Rückzugsort. Kein Gott, keine Vernunft, keine Natur, keine Arbeiterklasse – nichts kann im Denken von dynamischen Bedeutungssystemen als letzter Anker dienen; alles ist ›nur‹ temporär fixierte Bedeutung. Diesem Denken wurde in der letzten Dekade von verschiedensten Seiten aus in einer insgesamt konservativen Wende der westlichen Gesellschaften Schuld am Scheitern der Sozialdemokratie oder am Erfolg des Rechtspopulismus gegeben.<sup>9</sup> Dabei ist die Annahme, dass wir uns in ständig reproduzierten Bedeutungssystemen befinden, keineswegs eine luftige Perspektive, in der ›alternative Fakten‹ jederzeit genauso möglich sind, wie hart erarbeitete wissenschaftliche Studien. Wie Philipp Sarasin gegen die Kritiker der Postmoderne treffend auf den Punkt

8 Laclau/Mouffe 1991: 139.

9 Frankfurter Allgemeine Zeitung 2017; Hampe 2016.

bringt: »Ein Rotlicht ist eine vollständig kontingente Regel, ein einfacher Code, den man interpretieren können muss. Wer ihn falsch interpretiert, riskiert den Tod«<sup>10</sup>.

Damit sollte deutlich geworden sein, dass jeweilige historische Bedeutungssysteme in unendlich vielen Praktiken, Gegenständen, Subjekten und Institutionen manifestiert sind. Zusammengehalten werden die jeweiligen Bedeutungssysteme von einer hegemonialen Diskursformation, welche Bedeutungen und ihre materiellen Träger fixiert sowie neue Bedeutungseinheiten in ihre Reihen zu integrieren versucht. Haben wir es in der Nachkriegszeit beispielsweise mit einer sozial-kapitalistischen Demokratie in der Bundesrepublik zu tun gehabt, in der soziale Absicherung und Gemeinschaft (noch stark durch Kirchen aber auch durch die Arbeiter\*innenbewegung geprägt) neben Kapital und Demokratie Bedeutung an sich gezogen und verteilt hat, kann man seit dem Systemsieg gegenüber dem Sozialismus von einer liberal-kapitalistischen Demokratie als Hegemonie sprechen. Die liberale Dimension dieses Bedeutungssystems zeichnet sich durch eine Vervielfältigung kollektiver Identitäten wie zum Beispiel der Frauenbewegung, Schwulen- und Lesbenbewegung, der Friedensbewegung und den ökologischen Bewegungen aus, die sich Bedeutung hart erkämpft haben und alte Deutungshoheiten (insbesondere die patriarchale Ordnung) erfolgreich entmachten konnten. Keine Hegemonie kommt jedoch mit einer bloßen Vielfalt von kollektiven Identitäten aus – diese Pluralität »würde sich selbst zerstören«<sup>11</sup>, da die Identitäten sich gegeneinander richten würden. Eine hegemoniale Diskursformation braucht universalisierende Kräfte, die durch partikuläre Gruppen (nach Laclau »Knotenpunkte«) hindurch reichen.

Solche universalisierenden Kräfte sind besonders kompetente »Knotenpunkte«, die eine starke, affektiv wirksame Artikulation von Bedeutungen und Subjektpositionen zustande bringen. So konnten die christlichen Kirchen noch bis zur 68er Revolution Geschlechteridentitäten, Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen, verschiedene Parteimitglieder und sogar ehemalige Nationalsozialisten mit Antifaschist\*innen vereinen. Der gemeinsame Nenner – der universelle Anspruch – war der (christliche) Glaube. Eine ähnliche Funktion konnte »die Arbeiterklasse« beziehungsweise der Klassenbegriff im 19. Jahrhundert ausfüllen. Die Artikulationsorte waren Arbeiterbewegung, Gewerkschaften, Marxist\*innen und die Sozialdemokratie. In der Nachkriegsordnung war der Klassenbegriff durch die Systemkonkurrenz des Ost-West-Begriffs jedoch zum einen nicht mehr eindeutig innerhalb des Bedeutungssystems der Bundesrepublik besetzbar und zum anderen durch Ausdifferenzierungen der Arbeitswelt sowie gesellschaftlicher Ungleichheitsdimensionen (Geschlecht, Bildung, Sexualität als Ungleichheitsfaktoren, die vorher nicht wahrgenommen wurden) nicht mehr universell einsetzbar. Jedoch konnten die Gewerkschaften, die sich natürlich auch erst für Frauen\* und migrantische Arbeitnehmer\*innen öffnen mussten, diese universalisierende Funktion und Kraft ausfüllen. Sie konnten und können das aufgrund eines gleichmachenden Prinzips, das eine Art übergeordnete Subjektposition ausspricht: *Wir sind alle Lohnabhängige*. Und jene, die es nicht sind, gehören – vermittelt durch ihren Besitz und ihr Vermögen – zu den Herrschenden. Beide sind einander entgegengesetzt.

10 Sarasin 2017.

11 Laclau, 2002: 53.

Gewerkschaften formulieren also nicht nur eine geteilte Subjektposition in einer Diskursformation vielfältiger kollektiver Identitäten, sie verbinden diese mit einem Gegensatz, einer Opposition. Die Verbindung, nach Laclau ›Artikulation‹, von einigender Subjektposition und Gegensatz kann Ausdruck eines gesellschaftlichen Antagonismus werden, wenn sich diese Opposition durch unerfüllte Forderungen, Ausdehnung von Forderungsketten und affektive Parteinahme anreichert. Doch auch wenn es nicht zu einem voll entfaltenen Antagonismus kommen sollte, ist allein die Artikulation der universellen kollektiven Identität verbunden mit einem konstitutiven Spannungsverhältnis extrem hilfreich für Demokratien: Die Repräsentation von Beherrschten und Herrschenden im öffentlichen Diskurs, gerade in einem demokratischen öffentlichen Diskurs, der unter der Prämisse der Gleichheit aller Bürger\*innen stattfindet, ist existentiell – identitätsbildend – für jene, die unten stehen, die gehorchen müssen, deren Arbeitsstunden genau gezählt werden und deren Miete immer steigen kann. Für diese stehen die Gewerkschaften eindeutiger, als es die sozialdemokratische Partei nach dem Systemsieg des Kapitalismus – in der Bundesrepublik wie in den europäischen Nachbarländern – vermochte.

Der französische Soziologe Didier Eribon analysierte die Übernahme der beherrschten Subjektposition durch den Rechtspopulismus in Frankreich seit den 1990er Jahren mit der Nicht-Repräsentation dieser Identität im politischen Diskurs: »Der Begriff der Herrschaft und die Idee einer strukturierten Polarität zwischen den Herrschenden und Beherrschten verschwand von der politischen Landschaft der offiziellen Linken zugunsten der neutralisierenden Idee eines »Gesellschaftsvertrages« [...]. Man kann die Situation zusammenfassen, indem man sagt, dass die Parteien der Linken und ihre Partei- sowie Staatsintellektuellen seitdem [Systemsieg] in der Sprache der Regierenden dachten und sprachen und nicht mehr in der Sprache der Regierten [...]«<sup>12</sup>. Den Standpunkt der Regierten, Reglementierten und tendenziell Ausgebeuteten haben die Gewerkschaften nie aufgegeben und vertreten ihn, zusammen mit wechselnden Parteien, wahrnehmbar.

## 2.2 Gewerkschaften als Stabsstelle für den Angriff auf die kapitalistische Ordnung

Die Bildung eines Antagonismus erklärt Laclau sehr theoretisch als Vorgang geteilter Ablehnung einer hegemonialen Diskursformation, die sich aus inhaltlich nicht integrierten Forderungen, oppositionellen Forderungen und affektiver Repulsion zusammensetzt. Der Aufbau einer gegenhegemonialen kollektiven Identität kommt jedoch nur dann zustande, wenn sich nicht integrierte Forderungen und oppositionelle Forderungen über ihr geteiltes Abgelehnt-Sein (nach Laclau ›reine Negativität‹) hinaus positiv in einem begehrten Ganzen bündeln lassen. Die Sehnsucht nach ›unerreichbarer Fülle‹ tragen wir, so Laclau in Gedanken Sigmund Freud folgend, seit frühester Kindheit in uns und dies bildet eine Art ›ideologischen Rezeptor‹ (ein Erbe des Ideologiebegriffs von Louis Althusser). An diese Sehnsucht können Vorstellungen der ›klassenlosen Gesellschaft‹, der ›gerechten Gesellschaft‹, der ›versöhnten Gesellschaft‹, der ›großartigen Gesellschaft‹ oder der ›klimaneutralen Gesellschaft‹ andocken. Gewerkschaften produzieren normalerweise kein solches Ganzheitsversprechen, das machen Parteien oder Bewegungen.

12 Eribon 2009: 131 (eigene Übersetzung).

Daher kann man Gewerkschaften als ›Stabsstelle‹ für die Produktion eines voll entfalteten Antagonismus ansehen: Durch die Bereitstellung einer kollektiven Identität der Lohnabhängigen, die Frontstellung zu Arbeitgeber\*innen und Kapitalbesitzenden und der pragmatischen Ausrichtung an besseren Arbeitsbedingungen, spielen sie politischen Akteuren zu, die das Ganze versprechen oder fordern. Allein die turnusgemäßen Tarifstreiks in der Bundesrepublik rufen alle zwei Jahre den Werktätigen in Erinnerung, dass sie eine Subjektposition teilen, dass es eine Instanz gibt, die für sie spricht und dass die Struktur unseres Seins als Lohnabhängige gestaltbar ist. Gestaltbar im Guten wie im Schlechten, denn: Die Vereinnahmung der Gewerkschaften durch die hegemoniale liberal-kapitalistische Diskursformation, ausgedrückt in Begriffen wie ›Moderation‹, ›Sachzwang‹ oder ›globale Wettbewerbsfähigkeit‹ hat den Gewerkschaften und der Gesellschaft sehr geschadet. Die faktische Stagnation des Reallohns von 1991 bis 2023 bei gleichzeitiger enormer Produktivitätssteigerung,<sup>13</sup> die Ausdifferenzierung von Tätigkeiten, die Notwendigkeit der permanenten (technologischen) Weiterbildung und die Zunahme örtlicher Flexibilität und befristeter Beschäftigungsverhältnisse hat die Gestaltungsmacht für die Regierten verkleinert und für die Regierenden vergrößert. Dadurch wurde auch die universalisierende Kraft der Gewerkschaften abgeschwächt. Zudem sind Einzelgewerkschaften wie *Cockpit* und *GDL* zwar einerseits bekannt für effektive Arbeitskämpfe, aber andererseits auch für das Durchsetzen von Einzelinteressen, im Fall von *Cockpit* gar von kapitalbesitzenden Einzelinteressen.

Die Spannung zwischen partikularen Interessen und universellem Anspruch, die ohnehin in der gewerkschaftlichen Funktion der Durchsetzung von partikularen Tarifen und Arbeitnehmerinteressen eingeschrieben ist, kann im gemeinsamen Nenner ›Lohnabhängige‹ nur dann zugunsten der universalisierenden Kraft entschieden werden, wenn die Einzelinteressen in der Gewerkschaftsarbeit zumindest nicht im Vordergrund stehen. Insofern sind Formulierungen der Gewerkschaften, welche den Wert der Arbeit an sich verteidigen oder auf den Zusammenhang von Lohn, guter Arbeit und gesellschaftlichem Nutzen hinweisen, universell anschlussfähig. Sie sprechen alle Lohnabhängigen an und rufen sowohl die kollektive Identität wie die geteilte Opposition zu jenen, die nicht arbeiten müssen oder zumindest nicht von ihrem Lohn abhängig sind, auf.

Ein Antagonismus entsteht allerdings erst, wenn gewerkschaftliche Forderungen nicht erfüllt werden und zudem noch frei flottierende Einzelforderungen wie bessere Kinderbetreuung, mehr Bildungsgerechtigkeit oder bessere Gesundheitsversorgung von den Gewerkschaften mitartikuliert werden können. Dann erweitert sich die Forderungskette zu einer Gesamtperspektive, die eine alternative Ordnung sichtbar werden lässt. Die Bedeutung der Durchsetzungskraft dieser Ordnung, also Zeichen für den politischen Wandel oder die neue politische Ordnung zu sein, kann jedoch nicht die Gewerkschaft übernehmen, da sie in ihrer Funktionszuschreibung zu stark auf die Arbeitswelt eingeschränkt ist. Daher muss für Bildung einer gegenhegemonialen Diskursformation ein umfassenderer ›leerer Signifikant‹, wie Laclau es nennt, der beispielsweise eine soziale Bewegung, eine Partei oder eine Person sein könnte, hinzukommen.

---

13 vgl. Zinke 2020.

Gewerkschaften wirken aus der Perspektive Laclaus als zuverlässiger radikaldemokratischer Akteur, solange sie nicht die Seite wechseln und für die Arbeitgeber\*innen Artikulationen vornehmen. Der jeweils auszuhandelnde Kompromiss zwischen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen könnte Gewerkschaften mehr als »Ordnungsfaktor« denn als »Gegenmacht«<sup>14</sup> erscheinen lassen. Jedoch kommt vor jedem Kompromiss der Arbeitskampf, so dass durch die permanente Inszenierung des Konfliktes sowie die Bereitstellung der nach wie vor gültigen universellen Subjektposition ›Lohnabhängige‹ die Hauptfunktion der Gewerkschaften im Dissens liegt. Jedoch schaffen es manche hegemonialen Formationen, diese radikaldemokratische Dissensfunktion zugunsten einer »Ordnung des Konsenses«<sup>15</sup> umzustellen. In solchen Fällen wird nicht nur kein Antagonismus aufgebaut, sondern auch die Subjektposition der Lohnabhängigen der universellen Identität der Nationalbürger\*in untergeordnet.

### 3. Jacques Rancière: Gewerkschaften als politische Subjektivierung der Arbeitnehmer\*innen

Während Laclau von einer ontologischen Dynamik anthropologisch gegebener Bedeutungssysteme ausgeht, setzt der französische Radikaldemokrat Jacques Rancière die Dynamik von menschlicher Gleichheit und Ungleichheit an den Anfang des politischen Denkens. »Jede Hierarchie« so Rancière, »[be]ruht auf der äußersten Anarchie«<sup>16</sup>. Mit dieser ›äußersten Anarchie‹ bezeichnet Rancière die fundamentale Gleichheit der Menschen. Jedes Argument gegen die Gleichheitsannahme muss sich an folgender harter Realität messen: »Es gibt Ordnung, weil die einen befehlen und die anderen gehorchen. Aber um einem Befehl zu gehorchen, [...] muss man den Befehl verstehen, und man muss verstehen, dass man ihm gehorchen muss«<sup>17</sup>. Mit anderen Worten: Ordnung basiert auf der gleichen Fähigkeit aller Ordnungsteilnehmenden, die jeweilige Ordnung zu verstehen. Hart ist diese Realität, da Ordnungen oftmals mit grausamer Gewalt durchgesetzt werden – und dennoch nur funktionieren können, wenn die gewaltvoll Unterworfenen verstehen, wer befiehlt und was befohlen worden ist. Sozio-politische Ordnungen brauchen notwendigerweise Herrschaftsunterworfenen, welche die Ordnung verstehen und befolgen können und folglich teilen, so Rancière, Herrschende und Beherrschte die gleichen Fähigkeiten. Und somit, das ist sein entscheidender logischer Schritt, zeichnen sich Herrschende durch Nichts aus. Ihre Herrschaft ist reine Kontingenz, in manchen Fällen vielleicht sogar Zufall. Das »Fehlen jedes Herrschaftsanspruches« ist einerseits Rancières quasi-anthropologische erste Prämisse und andererseits der erste Teil seiner Demokratiedefinition: »Demokratie bedeutet also [...] eine anarchische ›Regierung‹, die

14 So der Titel der Diskussion, die schon in den 1970er Jahren gerade in Bezug auf das bundesrepublikanische Modell geführt wurde (Schmidt 1971).

15 Silke van Dyk beleuchtet den Beitrag der Gewerkschaften zum gesellschaftlichen Konsens am Beispiel der Niederlande und Irland. Im Fall der Niederlande haben die Gewerkschaften sogar »vor allen anderen europäischen Gewerkschaften den angebotspolitisch fundierten Zusammenhang von Lohnhöhe und Wettbewerbsfähigkeit [akzeptiert]« (van Dyk 2006: 94).

16 Rancière 2002: 28.

17 Rancière 2002: 29.

auf nichts anderem gründet als auf dem Fehlen jedes Herrschaftsanspruchs«. <sup>18</sup> Eine demokratische Regierung wäre jene, die stets zumindest mitäußert: Und das, was wir befehlen, könnte jede und jeder von euch befehlen, weil wir uns in Nichts von euch unterscheiden. <sup>19</sup>

So wie jede Ordnung Gleichheit voraussetzt, ist mit jeder Ordnung aber auch Ungleichheit gegeben. Selbst eine demokratische Regierung müsste befehlen und damit jene Praktiken und Institutionen aufbauen oder nutzen, die Rancière plakativ »Polizei« nennt. <sup>20</sup> Mit jenen Praktiken und Institutionen werden automatisch nur bestimmte Individuen betraut, nicht alle können gleichzeitig Regierungshandeln übernehmen. Jene aber, die mit der Gesetzgebung, Gesetzdurchsetzung und allgemeinen Aufrechterhaltung der Ordnung beauftragt sind, verfügen in jedem Fall über mehr Macht als die Nicht-Regierenden. Oftmals wird diese Macht verschiedene Dimensionen annehmen: Kulturell, politisch, ökonomisch. Daher folgt, dass »jeder Staat oligarchisch [ist]« <sup>21</sup>. Die Oligarchie beschränkt sich nicht auf den privilegierten Zugang zu verschiedenen Machtressourcen, sondern dehnt sich – ähnlich zum Bedeutungssystem von Laclau – auf die gesamte »Ordnung des Sichtbaren und Sagbaren« <sup>22</sup> aus. Wer wo was zu arbeiten hat, wer was zu sagen hat, wie etwas von Bedeutung gesagt werden kann und wer gar nicht erst in Erscheinungen treten darf – all das wird von einer Ordnung geregelt, weshalb Rancière die sozio-politische Ordnung allgemeiner »Ordnung des Erscheinens« <sup>23</sup> nennt.

Aus dem traurigen Schicksal jeder Ordnung, notwendigerweise auf Gleichheit angewiesen zu sein und ebenso notwendig Ungleichheit zu produzieren, zieht Rancière jedoch nicht den anarchistischen Schluss, alle Ordnung auflösen zu wollen. Er akzeptiert die epische Tragödie menschlicher Ordnungen und macht sie einer demokratischen Qualifikation zugänglich:

»Damit ist gemeint, dass die Verfassungsformen und die Praxis der oligarchischen Regierungen als mehr oder weniger demokratisch bezeichnet werden können. [...] Man kann aus dieser Perspektive die maßgeblichen Regeln für jenes Minimum aufzählen, das es einem repräsentativen System erlaubt, sich als demokratisch zu verstehen: kurze, nicht akkumulierbare und nicht erneuerbare Mandate; das Monopol der Volksvertreter über die Ausarbeitung der Gesetze; das den Staatsfunktionären auferlegte Verbot, zugleich Abgeordnete zu sein; die Reduktion der Wahlkampagnen und ihrer Kos-

18 Rancière 2016: 64.

19 Diese Charakterisierung der demokratischen Regierung ist verwandt zu populistischen Formulierungen, dass das Volk zu regieren habe. Doch jede populistische Regierung hat bisher immer noch ihre Differenz zum Volk vertreten: Nicht das Volk selbst könne regieren, sondern *nur* jene, die das Volk verstünden. So drückt auch Donald Trump seinen Herrschaftsanspruch in seiner besonderen Fähigkeit aus, das »Land« retten zu können und dadurch über allem Recht zu stehen: »He who saves his Country does not violate any Law« (vgl. Scheppele 2025).

20 Rancière 2002: 33–55.

21 Rancière 2016: 107.

22 Rancière 2002: 41.

23 Rancière 2002: 41.

ten auf ein Minimum und Kontrolle der Einmischung ökonomischer Kräfte in die Wahlvorgänge.«<sup>24</sup>

Das sind beispielhafte *Regeln*, die eine demokratisch-oligarchische Regierungsweise von allen anderen oligarchischen Regierungsweisen unterscheidet. Bereits diese Regeln zeigen, dass all jene Institutionen und Gesetze, die eine Machttakkumulation erschweren und verhindern, demokratisch wirken. Damit sind auch Gewerkschaften angesprochen: Sie verhindern oder erschweren, dass Arbeitgeber\*innen oder Unternehmer\*innen Zugriff auf politische Vorgänge haben und dass es eine »solide Allianz von staatlicher und wirtschaftlicher Oligarchie«<sup>25</sup> gibt. Abgesehen von anti-oligarchischen Institutionen und Regeln, sind es jedoch auch Praktiken und Ereignisse, die spezifisch demokratisch wirken. So wie die Etablierung und Aufrechterhaltung der Ordnung oligarchischen Charakter hat, so ist die »Gesamtheit der Praktiken, die von der Annahme der Gleichheit jedes sprechenden Wesens mit jedem anderen [...] geleitet ist«<sup>26</sup> demokratisch. Dies ist der hauptsächliche Einsatzort der Demokratie, so Rancière, da die aktuellen Handlungen und Ereignisse noch nicht in Ordnungen geronnen sind. Wo auch immer und wer auch immer im Namen der Gleichheit die bestehende Ordnung in Frage stellt, angreift oder bekämpft, handelt demokratisch und erzeugt dabei neue Subjektpositionen, die Rancière »Subjektivierung«<sup>27</sup> nennt.

Das Demokratische an Handlungen, Ereignissen oder eben Subjektivierungen (also die Entstehung einer Instanz, die Aussagen tätigen kann) ist die Veränderung der bestehenden Ordnung im Namen der Gleichheit. Diese Veränderung fasst Rancière sehr streng und damit nicht unbedingt praxistauglich. Beispielsweise sei »ein Streik nicht politisch [d.h. demokratisch], wenn er eher Reformen als Verbesserungen fordert oder wenn er die Autoritätsverhältnisse anprangert statt das Ungenügen der Gehälter«<sup>28</sup>. Rancière unterscheidet rigoros die Logik der polizeilichen Ordnungserhaltung von der Logik der demokratischen Ordnungsauflösung oder Veränderung.

Dennoch geht es ihm um die Berührung von Gleichheitslogik und Ordnung und dies ist jeder Streik. Denn selbst wenn gewerkschaftliche Arbeitskämpfe »nur« Autoritätsverhältnisse in Frage stellen oder Reformen statt Revolutionen anstreben, so machen sie genau das, was Rancière als den demokratischen Moment ausmacht: Sie »[verwandeln] die gleichheitliche Logik in politische Logik«<sup>29</sup>. Die Gleichheit der Werk-tätigen, welches Werk auch immer sie verrichten, mag nicht der universellen menschlichen Gleichheit entsprechen, aber sie spricht einen Gleichheitsanspruch aus, der die Ordnung von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in Frage stellt. Insbesondere umfassende Vertretungsansprüche von Gewerkschaften, wie es in der Bundesrepublik mit *ver.di* der Fall ist, inszenieren in ihren Arbeitskämpfen der Tarifrunden stets »den Abstand zwischen dem Anteil der Arbeit als gesellschaftlicher Funktion und der Abwesenheit des Anteils derer,

24 Rancière 2016: 108.

25 Rancière 2016: 109.

26 Rancière 2002: 42.

27 Rancière 2002: 47.

28 Rancière 2002: 44.

29 Rancière 2002: 46.

die sie ausführen«<sup>30</sup>, was nach Rancière der Vorgang der »politischen Subjektivierung« ausmacht. Erzieher\*innen oder Pflegekräfte sind nicht, wie die Proletarier\*innen im 19. Jahrhundert, Rancières steter Referenzpunkt, Subjektpositionen, die in unserer gegenwärtigen Ordnung nicht vorkommen und erst entstehen müssen. Aber man vergisst ihre Anwesenheit, ihre Arbeit, ihren niedrigen Lohn und physischen sowie psychischen Belastungen in einem Land, das medial zusammensinkt, wenn ein großer Autohersteller von »Krise« spricht. Durch die gewerkschaftlichen Inszenierungen und Forderungen wird der Abstand in Erinnerung gerufen, der zwischen dem gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit und ihrer Entlohnung sowie ihren Arbeitsbedingungen liegt.

Es gibt noch eine weitere Funktion der Gewerkschaften und ihrer organisierten Arbeitskämpfe, die im Einklang mit Rancières Definition radikaldemokratischer Subjektivierung steht und zudem eine Analogie mit Laclaus Theorie der Artikulation bildet: Die Verbindung verschiedener Forderungen oder die Verbindung von Forderungen und Subjektpositionen oder die Verbindung von Forderungen und Weltansicht. Nimmt man beispielsweise die Einführung der Fünf-Tage-Woche in der Bundesrepublik als (erfolgreiche) gewerkschaftliche Forderung, so sieht man, dass in diesem Arbeitskampf sowohl die Subjektposition der Arbeitenden wie auch die hochbürgerliche Weltaufteilung mitverhandelt wurden. Die Sozialdemokratin Faerber-Husemann zitiert in ihrer Darstellung zum fünfzigsten Jahrestag der Einführung der 5-Tage-Woche den damaligen VW-Generaldirektor Nordhoff:

»Sicher wäre ein freier Samstag für viele ein schönes Geschenk, aber für viele auch ein Fluch. Die meisten Menschen leben ohnehin auf der Flucht vor sich selbst. Ihnen wäre ein fehlender Arbeitstag kein Segen, sondern die Leere würde noch vergrößert. Und die trostlose Flachheit, mit der die meisten ihre freie Zeit vertrödeln, würde noch stärker zu Tage treten«<sup>31</sup>.

Mit »den meisten Menschen« meinte der Generaldirektor zumindest all jene, die dem Zwang der 6-Tage-Woche unterlagen. Ihre Subjektposition als niedere Intelligenzen, die in ihrer »trostlosen Flachheit« von fürsorglichen Arbeitgeber\*innen beschäftigt werden müssen, wird mit dem erfolgreichen Gewerkschaftskampf ebenfalls verändert: Zeit für Erholung in Parkanlagen, Schwimmbädern, für Kultur und Bildungsangebote, für Konsum und Reisen. Die bürgerliche Familienzeit wird nun auch den Arbeiter\*innen zuteil, die bürgerlichen Freizeitwelten bevölkern sich mit neuen Subjekten. Die Weltaufteilung von Arbeit und Freizeit, von sozialer Schicht und Bildung sowie Kultur wird auch durch die gewerkschaftlichen Forderungen und Kämpfe neugestaltet. »Wem gehört die Zeit«<sup>32</sup> bleibt eine Grundfrage der Weltaufteilung und ist eine gewerkschaftliche Formulierung. Diese Formulierung bringt Arbeitszeit mit Lebenszeit und Freizeit sowie Selbstverkauf auf dem Arbeitsmarkt mit Gestaltungsmacht in Verbindung und macht damit »den Wi-

30 Rancière 2002: 48.

31 Faerber-Husemann 2004.

32 IG Metall 2016.

derspruch zweier Logiken sichtbar« was gleichbedeutend mit »politischer Subjektivierung«<sup>33</sup> ist.

#### 4. Gewerkschaften als sozialer Akteur im ewigen Kampf um Gleichheit

Dass Elon Musk 120-Stunden-Wochen fordern kann, die »Lust auf Überstunden« im Wahlkampf gefordert wird und das Modell der Vier-Tage-Woche als »Milchmädchenrechnung« verunglimpft wird – das Milchmädchen vereint Klassismus und Sexismus – zeigt an, dass es nie »Ruhe« gibt, der Kampf um die Aufteilung der Welt keine Sicherung kennt und Fortschritt vielleicht nicht gleichermaßen wie Rückschritt möglich ist, aber eine real existierende Option bleibt. In dieser Gemengelage bilden Gewerkschaften einen traditionellen und aktuellen Anker der Gleichheitsansprüche in den Gesellschaften. Wenn sie zudem nicht zurückhaltend oder konsenssichernd auftreten, sondern zumindest zunächst laut, stark, selbstbewusst und fordernd in den Arbeitskampf hineingehen, bilden sie einen radikaldemokratischen Knotenpunkt in den liberal-kapitalistischen Gesellschaften. Die permanente Erinnerung daran, dass Lohnabhängige Gestaltungsmacht erlangen können, wenn sie sich organisieren, solidarisieren und in Gegnerschaft zu den Arbeitgeber\*innen auftreten, bildet sowohl eine erinnerte politische Subjektivierung wie auch eine wahrscheinliche aktuelle Subjektivierung. Angesichts der Kompetenz und Potenz der liberal-kapitalistischen Diskursformation sind solche Knotenpunkte »Gefechtsstellungen«, die sowohl einen Rückzug wie auch einen Angriff erlauben.

#### Literatur

- Bhaimiya, Sawdah (2022): We asked top business school professors to analyze Elon Musk's first week running Twitter: »A case study of failed leadership«. [www.businessinsider.com/elon-musk-leadership-analysis-by-business-school-professors-2022-11](https://www.businessinsider.com/elon-musk-leadership-analysis-by-business-school-professors-2022-11). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Der Standard (2022): Überstunden oder Kündigung: Musk stellt Twitter-Mitarbeiter vor Ultimatum. [www.derstandard.de/story/2000140901972/ueberstunden-oder-kundigung-musk-stellt-twitter-mitarbeiter-vor-ultimatum](https://www.derstandard.de/story/2000140901972/ueberstunden-oder-kundigung-musk-stellt-twitter-mitarbeiter-vor-ultimatum). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Eribon, Didier (2009) : *Retour à Reims*, Fayard.
- Faeber-Husemann, Renate (2004): Vati gehört samstags mir. [www.deutschlandfunk.de/samstags-gehört-vati-mir-100.html](https://www.deutschlandfunk.de/samstags-gehört-vati-mir-100.html). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017): Postmoderne Sozialdemokraten. Gabriel fordert Kurskorrektur von SPD. [www.faz.net/aktuell/politik/inland/postmoderne-sozialdemokraten-gabriel-fordert-kurskorrektur-von-spd-15343693.html](https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/postmoderne-sozialdemokraten-gabriel-fordert-kurskorrektur-von-spd-15343693.html). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.

---

33 Rancière 2002: 52.

- Hampe, Michael (2016): Katerstimmung bei den pubertären Theoretikern. Seitdem die Rechte postfaktisch geworden ist, hat die kulturwissenschaftliche Linke ein echtes Problem. [www.zeit.de/2016/52/kulturwissenschaft-theorie-die-linke-donald-trump-postfaktisch-rechtspopulismus](http://www.zeit.de/2016/52/kulturwissenschaft-theorie-die-linke-donald-trump-postfaktisch-rechtspopulismus). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- IG Metall (2016): Wem gehört die Zeit? <https://www.igmetall.de/ueber-uns/kampagnen/mein-leben--meine-zeit/wem-gehoert-die-zeit>. Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Laclau, Ernesto (2002): Emanzipation und Differenz, Turia + Kant.
- Laclau, Ernesto/Mouffe, Chantal (1991): Hegemonie und radikale Demokratie. Zur Dekonstruktion des Marxismus, Passagen.
- Rancière, Jacques (2016): Der Hass der Demokratie, Suhrkamp.
- Rancière, Jacques (2002): Das Unvernehmen. Politik und Philosophie, Suhrkamp
- Sarasin, Philipp (2017): Fakten und Wissen in der Postmoderne. [www.bpb.de/themen/parteien/rechtspopulismus/245449/fakten-und-wissen-in-der-postmoderne](http://www.bpb.de/themen/parteien/rechtspopulismus/245449/fakten-und-wissen-in-der-postmoderne). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Scheppele, Kim Lane (2025): Trumps Gegenverfassung. »He who saves his Country does not violate any Law«. [www.verfassungsblog.de/trumps-gegenverfassung/](http://www.verfassungsblog.de/trumps-gegenverfassung/). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Schmidt, Eberhard (1971): Ordnungsfaktor oder Gegenmacht: Die politische Rolle der Gewerkschaften, Suhrkamp.
- Van Dyk, Silke (2006): Die Ordnung des Konsenses: Krisenmanagement durch soziale Pakte am Beispiel Irlands und der Niederlande, Nomos.
- Wellable (2025) : Amazing And Terrible: What It's Like To Work With Elon Musk. [www.wellable.co/blog/amazing-and-terrible-what-its-like-to-work-with-elon-musk/#h-the-pitfalls-of-autocratic-leadership](http://www.wellable.co/blog/amazing-and-terrible-what-its-like-to-work-with-elon-musk/#h-the-pitfalls-of-autocratic-leadership). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.
- Zinke, Guido (2020): Lohnentwicklung in Deutschland und Europa [www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/322503/lohnentwicklung-in-deutschland-und-europa/](http://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/322503/lohnentwicklung-in-deutschland-und-europa/). Zuletzt aufgerufen am 28.02.2025.

# Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus und die ambivalente Rolle der Gewerkschaften<sup>1</sup>

---

Nihat Öztürk

## 1. Einleitung

Die Geschichte der Arbeitsmigration ist geprägt vom Kampf um Anerkennung, gegen Ausbeutung, für humane Arbeitsbedingungen und faire Entlohnung. Dies zeigt sich in der aktiven Rolle der Arbeitsmigrant\*innen als arbeitskampffähige Multiplikator\*innen in Gewerkschaften und in den vielen Streiks deutscher und migrantischer Arbeiter\*innen seit Beginn der 1960er Jahre. Ein Höhepunkt war eine Serie migrantischer Streiks im Sommer 1973.<sup>2</sup>

In diesem Prozess übernahmen die DGB-Gewerkschaften zu Beginn der Anwerbephase eine große, aber ambivalente Rolle. Einerseits propagierten sie Internationalismus, andererseits vertraten sie die Partikularinteressen ihrer nationalstaatlich orientierten Mitglieder. Deshalb hielten sie lange am ›Inländerprimat‹ fest und lehnten die vollständige Gleichstellung von Arbeitsmigrant\*innen und ihrer Nachkommen ab. Das änderte sich, als die Arbeitsmigrant\*innen einen hohen Organisationsgrad erreichten und selbstbewusst für eine gleichberechtigte Teilhabe in den Gremien ihrer Gewerkschaft sowie für ein politisches Wahlrecht eintraten. Diese Politisierung ging vor allem auf zwei Schlüsselereignisse zurück: Die gescheiterte Solidarisierung während des Fordstreiks im Sommer 1973 und dessen gewaltsame Zerschlagung sowie den Versuch der konservativ-liberalen Bundesregierung, 1983 die Zahl in Deutschland lebender Ausländer\*innen – insbesondere der Türken – durch »Rückführung« zu halbieren.

Die Forderung der Migrant\*innen nach demokratischer Gleichstellung fand in Teilen der Gewerkschaften und in progressiven Kreisen der Zivilgesellschaft Unterstützung. Konservative, ethnozentrische und rechtsextreme Gruppen reagierten jedoch mit Aus-

---

1 In Erinnerung und mit Dank an Peter Kühne (\*1935 +2015).

2 Dieser Kampf wurde später erweitert um demokratische Teilhabe und Anerkennung der Migrant\*innen als freie und gleiche Mitglieder in einer demokratischen und pluralistischen Gesellschaft. Vergleiche Bojadzijeve 2007; Goeke/Tekin 2025; Öztürk/Cafario/Hüttner/Weis 2025.

grenzung und rassistischer Diskriminierung, etwa durch die Forderung nach Anpassung an eine ›deutsche Leitkultur‹ oder durch Deportationsphantasien.<sup>3</sup>

Im Zuge dieser Kämpfe entwickelten sich manche Gewerkschaften, vor allem die IG Metall, zu kulturell vielfältigen Einwanderungsgewerkschaften, während Deutschland zu einer irreversibel post-migrantischen Gesellschaft wurde. Gleichzeitig verstärkten sich die Prekarisierung und rassistische Segmentierung von Arbeits- und Lebenswelten. Immer mehr Menschen wanderten in Wirtschaftsbereiche mit schlechter Entlohnung, problematischen Arbeitsbedingungen und geringem Status ein. Somit bleiben migrantische Kämpfe um faire Entlohnung, gleiche soziale Rechte, Anerkennung und Würde auch in Zukunft wahrscheinlich und notwendig.

Im Folgenden werden die besondere arbeitsmarktpolitische Funktion der Arbeitsmigrant\*innen, die Ambivalenz der gewerkschaftlichen Migrationspolitik und die Erfolge der gewerkschaftlichen Organisation kurz skizziert. Anschließend erfolgt eine Darstellung der migrantischen Streiks in den 1960er und 1970er Jahren mit Fokus auf den Ford-Streik im August 1973 und den wenige Tage zuvor stattgefundenen erfolgreichen Pierburg-Streik. Durch einen Vergleich dieser Streiks werden die Determinanten von Erfolg und Misserfolg sowie ihre Folgen und langfristigen Wirkungen verdeutlicht. Abschließend wird – neben der Forderung nach einer Erweiterung der Erinnerungskultur – auf mögliche Lernprozesse aus diesen Streiks für marginalisierte Arbeitsmigrant\*innen und ›neue‹ prekarisierte Beschäftigtengruppen eingegangen.

## 2. Das Konzept ›German guest work‹ und die Funktion der Ausländerbeschäftigung

### 2.1 Die Anwerbung und Beschäftigung von Arbeitsmigrant\*innen

Die Beschäftigung migrantischer Arbeitskräfte in der Bundesrepublik ab Mitte der 1950er Jahre war kein neues Phänomen, sondern beruhte auf Erfahrungen aus der beginnenden Industrialisierung. Ab 1955 warb der deutsche Staat in südeuropäischen Ländern Arbeitskräfte an, die als »Gastarbeiter« bis in die frühen 1970er-Jahre nach Deutschland kamen. Viele holten später ihre Familien nach, zahlreiche kehrten zurück, eine beträchtliche Anzahl blieb. Bis 1973 zogen rund 14 Millionen »Gastarbeiter« in die Bundesrepublik, elf Millionen verließen sie wieder. Heute, 70 Jahre nach dem ersten Anwerbeabkommen mit Italien, leben gut 23 Millionen Menschen ›mit Migrationshintergrund‹ in Deutschland, darunter Spätaussiedler\*innen, (Bürger-)Kriegsflüchtlinge, Asylbewerber\*innen sowie Arbeitsmigrant\*innen und deren Nachfahren.

Bundesregierung und Arbeitgeberverbände betrachteten den Einsatz von Arbeitsmigrant\*innen als kostengünstige und schnelle Lösung für Engpässe auf dem heimischen Arbeitsmarkt. Nach ihren Vorstellungen sollten »Gastarbeiter« ein »Hebel im Aufschwung« und »Puffer in der Krise« sein – eine Art »industrielle Reservearmee«, wie Friedrich Engels im Frühwerk »Die Lage der arbeitenden Klasse in England« schrieb.<sup>4</sup>

3 Vergleiche Öztürk 2025b.

4 Engels 1977.

Junge, gesunde und leistungsstarke Arbeitskräfte sollten die offenen Stellen besetzen. In entwürdigenden Untersuchungen prüften deutsche Ärzt\*innen, ob die Anwerbekandidat\*innen kerngesund und körperlich belastbar waren.

## 2.2 »Ganz unten« – Unterschichtung des Arbeitsmarktes

Migrantische Arbeitskräfte besetzten vor allem Arbeitsplätze, die viele Deutsche mieden. Entsprechend arbeiteten sie hauptsächlich im verarbeitenden Gewerbe (Stahl- und Metallverarbeitung, Gießereien, Schmieden, Automobilproduktion) sowie im Bergbau und Baugewerbe. Im Dienstleistungssektor boten sich ihnen nur wenige Möglichkeiten. Frauen waren überwiegend in der Serienmontage der Elektro- und Textilindustrie sowie bei Autozulieferern tätig. Der Frauenanteil unter Arbeitsmigrant\*innen stieg von etwa 15 Prozent im Jahr 1961 auf rund 30 Prozent im Jahr 1973. Die Migrant\*innen rückten in Stellen nach, die deutsche Vorgänger\*innen freigemacht hatten. Ihr Anteil war besonders hoch in arbeitsintensiven und konjunkturabhängigen Branchen. Bis heute arbeiten in einigen Bereichen fast ausschließlich Menschen ›mit Migrationshintergrund‹. Auf Baustellen und in Gießereien sind Deutsche ohne Migrationshintergrund oft nur in Leitungsfunktionen zu finden.

Diese industriellen Tätigkeiten waren körperlich anstrengend, laut, schmutzig, teilweise gesundheitsgefährdend und trotzdem schlecht entlohnt, weil sie zu niedrig eingruppiert wurden. Zwar existierten tarifvertraglich geregelte Erschwerniszulagen, doch sollten diese meist nur die hohen Gesundheitsrisiken ausgleichen. Viele Migrant\*innen blieben in den untersten Lohngruppen und machten überdurchschnittlich viel Akkord- und Schichtarbeit sowie Überstunden, um ihren Verdienst zu erhöhen. So entstand eine ethnisch geprägte Unterschicht des Arbeitsmarkts.<sup>5</sup> Soziologisch spricht man hier von ›Unterschichtung: Arbeitsmigrant\*innen füllen eine bestehende Unterschicht so stark auf, dass sie sie faktisch ersetzen, während die vorherige Unterschicht sozial aufsteigt. Dieser Aufstieg blieb bis in die 1990er-Jahre meist Deutschen ohne Migrationshintergrund vorbehalten. Infolgedessen bildete sich ein ethnisch bedingtes Hierarchieverhältnis innerhalb der Industriearbeiterschaft.

Neben der Einwanderung förderte die Reformierung des Bildungswesens diese Unterschichtung. In den 1960er-Jahren wurde das Schulsystem erneuert und viele Hochschulen gegründet. Mit dem Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) erhielten Kinder aus Arbeiterfamilien Zugang zu akademischen Karrieren. Bei Vollbeschäftigung konnten sie Branchen mit schlechten Arbeitsbedingungen und geringen Löhnen verlassen und sich beruflich verbessern. Eingewanderte Beschäftigte hatten diese Möglichkeiten selten.

Diese Strukturen prägten das Verhältnis zwischen in- und ausländischen Arbeitnehmer\*innen. Einheimische besetzten häufiger Branchen und Positionen, die Migrant\*innen verschlossen blieben (›Sperrung von Statuslinien‹). Migrant\*innen blieben in Betrieben und in ihrer Freizeit oft unter sich, was zu Kontaktlosigkeit führte. Deutsche Meister und Vorarbeiter behandelten Migrant\*innen vielfach wie Untergebene.<sup>6</sup>

5 Vergleiche Heckmann 1981.

6 Vergleiche hierzu Schäfer 1985.

Deutsche Arbeitnehmer\*innen profitierten so von inter- und intragenerationalen Aufstiegsmöglichkeiten. Die Lücke, die ihr beruflicher Aufstieg hinterließ, wurde durch Migrant\*innen geschlossen. Diese »Pufferfunktion« bewahrte einheimische Beschäftigte vor vielen Folgen konjunktureller Krisen. Die überproportional hohe Arbeitslosigkeit in vom Strukturwandel betroffenen Regionen betraf seit Mitte der 1970er-Jahre vor allem Migrant\*innen.<sup>7</sup>

### 2.3 Ethnische Unterschichtung der Gesellschaft

Auf die betriebliche folgte eine ethnische Unterschichtung in den Städten der Industrie-regionen. Da Migrant\*innen vor allem in arbeitsintensiven Branchen arbeiteten, leben bis heute rund drei Viertel aller Migrant\*innen in nur zwei Dutzend regionalen Verdichtungsgebieten in Baden-Württemberg, Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen, hier vor allem im Rhein-Ruhr-Gebiet, in Stuttgart, München, Frankfurt sowie in Berlin, Hamburg und im Dreieck Hannover-Salzgitter-Wolfsburg.

Während der Anwerbephase wohnten die »lediggehenden« Arbeitsmigrant\*innen getrennt nach ethnischer Zugehörigkeit und Geschlecht in Massenquartieren und »Ausländerwohnheimen«, oft einfache Behausungen oder Baracken nahe den Fabriken. Ihr Alltag wurde durch zahlreiche Hausordnungen reglementiert, deren Einhaltung autoritäre Hausmeister überwachten. Die Richtlinien zur Unterbringung stammten aus dem Jahr 1934 und wurden erst 1965 – zehn Jahre nach dem ersten Anwerbeabkommen mit Italien – geringfügig angepasst.

Bis in die 1970er-Jahre blieben Arbeitsmigrant\*innen nahezu vollständig von der deutschen Bevölkerung getrennt. Sammelunterkünfte, »Gastarbeiterlager« und werkeigene Wohnkomplexe wurden nach dem Anwerbestopp schrittweise aufgegeben. Die Familienzusammenführung verstärkte diese Entwicklung, führte aber zu neuen Problemen auf dem Wohnungsmarkt: Das nordrhein-westfälische Arbeitsministerium berichtete, dass »Gastarbeiter-Familien« für heruntergekommene und schlecht ausgestattete Wohnungen überdurchschnittlich hohe Mieten zahlten.<sup>8</sup> Das eintönige Leben der »Gastarbeiter« beschränkte sich auf Fabrik und Sammelunterkunft. Nur an Sonn- und Feiertagen füllten sich die Bahnhofsvorplätze mit Arbeitsmigrant\*innen, deren Blicke sehnsüchtig in Richtung der fernen Heimat schweiften.

### 2.4 »Gastarbeit« – ein Modell für strukturelle Diskriminierung und Externalisierung

Eine wesentliche Problematik im Umgang mit den vermeintlichen »Gastarbeitern« war die Verweigerung ihrer Inklusion durch die Aufnahmegesellschaft, die sich in fehlenden Investitionen in sprachliche und berufliche Weiterbildung zeigte. Die Herkunftsländer trugen ohnehin die Sozialisationskosten.

Sprachkurse oder andere integrative Maßnahmen gab es nicht, weil »Gastarbeit« als Provisorium gedacht war. Das Deutsch-Türkische-Anwerbeabkommen sah ursprünglich eine Rotation türkischer »Gastarbeiter« nach zwei Jahren vor, doch 1964 wurde diese

7 Vergleiche hierzu Öztürk 2002: 51ff und besonders Tabelle 1 und 2 auf Seite 53.

8 Vergleiche Huwer 2008: 212–213; Warneken 2016: 200.

Regelung auf Wunsch der Arbeitgeber\*innen beendet. Eine Integration war über Jahrzehnte unerwünscht.<sup>9</sup>

Die Politik plante vielmehr, bei Wirtschaftskrisen die Arbeitsplätze der »Gastarbeiter« abzubauen und sie bei Arbeitslosigkeit in ihre Herkunftsländer zurückzuschicken, bevor soziale Folgekosten entstanden. Diese »Reservearmee«-Funktion bewährte sich bei der Konjunkturkrise 1966/67 und nach der Ölpreiskrise 1973/74. Während der Krise 1966/67 sank die Zahl der Arbeitsmigrant\*innen um über ein Drittel, weil sie entweder gehen mussten oder erst gar nicht aufgenommen wurden. Nach dem Anwerbestopp vom 23. November 1973 erhielten viele »Gastarbeiter« keine neue Arbeitserlaubnis, wodurch Hunderttausende in ihre Herkunftsländer zurückkehren mussten. Ohne Arbeitserlaubnis gab es keine Aufenthaltserlaubnis – und umgekehrt. Später, als viele Migrant\*innen einen dauerhaften Aufenthaltstitel hatten, versuchte Bundeskanzler Helmut Kohl sie mit einer »Rückkehrhilfe« zum Verlassen Deutschlands zu bewegen. In Wahrheit handelte es sich nicht um »Rückkehrhilfe«, sondern um eine »Hau-ab-Prämie«, die aus den Ansprüchen der Arbeitsmigrant\*innen auf Arbeitslosen- und Kindergeld finanziert wurde. Zudem mussten die Rückkehrer\*innen auf die Hälfte ihrer Rentenversicherungsbeiträge und angelaufene Verzinsung verzichten.<sup>10</sup>

Die Beschäftigung von Migrant\*innen unterlag einem strengen »Inländerprimat« und stützte sich auf Arbeits- und Aufenthaltserlaubnisverordnungen aus den Jahren 1932 und 1938, die in den 1960er-Jahren ins Ausländer- und Arbeitsförderungsgesetz aufgenommen wurden.<sup>11</sup> Dabei übersah man, dass die Migrant\*innen ihre Sprache, Kultur und Religion mitbrachten. Aus Sicht der Betriebe galten sie vor allem als »Menschenmaterial«, Politik und Wirtschaft beachteten kaum ihre kulturellen und religiösen Bedürfnisse und auch die Herkunftsländer kümmerten sich wenig um die Belange ihrer »Bürger\*innen im Ausland«, sondern nutzten sie als »Devisenbringer\*innen«. Diese Instrumentalisierung führt bis heute zu gesellschaftlichen Problemen, wozu das geringe Vertrauen vieler Migrant\*innen in staatliche Institutionen und ihre mangelnde Identifikation mit der Bundesrepublik zählt.<sup>12</sup> Das Konzept der »Gastarbeit« kann als »Externalisierung« bezeichnet werden: Man nutzte Vorteile und Nutzen der Arbeitskraft und schob Nachteile und Folgekosten ab, sobald sie ökonomisch nicht mehr gebraucht wurde und diese utilitaristische Sichtweise reduzierte Migrant\*innen eben zu »Menschenmaterial«. <sup>13</sup> Deshalb betont die Münchner Soziologin Verena McRae, »dass nicht wir den Herkunftsländern der Gastarbeiter, sondern diese uns Entwicklungshilfe leisten.«<sup>14</sup>

Das Konzept der »Gastarbeit« war und ist eine staatlich organisierte, institutionelle und strukturelle Diskriminierung. Die Botschaft lautet: »Gastarbeiter« sollen dankbar

9 Andererseits hatten in der Anwerbephase die wenigsten Arbeitsmigrant\*innen die Absicht, dauerhaft in Deutschland zu bleiben. Vielmehr wollten sie durch harte Arbeit und ein bescheidenes Leben Geld sparen, um eine kleinbürgerliche Existenz im Herkunftsland aufzubauen.

10 Vergleiche Öztürk 2025b: 365.

11 Vergleiche Dohse 1981.

12 Jürgen Zimmerer bemerkt zutreffend, dass weder die deutsche Geschichte noch die deutsche Gegenwart Identität stiftet. Vergleiche Zimmerer 2023: 11. Siehe auch Öztürk 2025b: 356.

13 Vergleiche Katsolis 1974.

14 McRae 1980: 25.

sein, in Deutschland arbeiten zu dürfen. Wer sich beschwert, soll gehen, wenn die Arbeitskraft nicht mehr nötig ist.<sup>15</sup> Die ethnische Unterschichtung des Arbeitsmarkts und die heutige rassistische Spaltung und Hierarchisierung der Gesellschaft sind zum Teil Folgen dieser Politik.

## 2. Rolle der Gewerkschaften im Einwanderungsprozess

Arbeitgeber\*innen und Bundesregierung unter Konrad Adenauer setzten die Anwerbung von Arbeitsmigrant\*innen durch. Deutsche Gewerkschafter\*innen warnten davor, dass ausländische Arbeitskräfte als Lohndrücker oder als Streikbrecher\*innen missbraucht werden könnten. Sie verwiesen außerdem auf die hohe Arbeitslosigkeit und hielten die Forderung nach Vollbeschäftigung vor der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte für notwendig.

Trotzdem akzeptierten die Gewerkschaften die Anwerbung, verlangten aber eine arbeits-, sozial- und tarifrechtliche Gleichstellung für Migrant\*innen, um deutsche Beschäftigte vor Lohndumping und Migrant\*innen vor Ausbeutung zu schützen. Die paternalistische und zurückhaltende Migrationspolitik der Gewerkschaften wurde erst nach den Streiks im Sommer 1973 infrage gestellt. Damit begann – wenn auch zögerlich – eine progressive, auf Beteiligung ausgerichtete Gewerkschaftspolitik. Es dauerte über ein Jahrzehnt, bis die Gewerkschaften ihre Ambivalenz und ihren Paternalismus überwandten.

Impulse für eine fortschrittliche Gleichstellungspolitik kamen vor allem aus den großen Verwaltungsstellen der IG Metall, wo migrantische und deutsche Gewerkschafter\*innen solidarische Erfahrungen sammelten. Eine damalige Schlagzeile lautete: »Ausländische Kollegen sind besser organisiert, aber schlechter repräsentiert.«<sup>16</sup> Das wollten migrantische Mitglieder ändern, indem sie mehr Beteiligung und Repräsentanz in betrieblichen und gewerkschaftlichen Gremien einforderten, um auch ihre eigene Interessenvertretung zu stärken.

Dieses Engagement für Teilhabe in Betrieben, Gewerkschaft und Gesellschaft geht auf spontane Streiks und soziale Kämpfe der Arbeitsmigrant\*innen seit Anfang der 1960er-Jahre zurück. Der Höhepunkt dieser Kämpfe im Sommer 1973 steigerte das Selbstbewusstsein der Migrant\*innen und führte zu einem Politisierungsschub.

Heute, 52 Jahre später, zeigen sich viele Erfolge einer sozialen Inklusion: Die kontinuierliche Gewerkschaftsarbeit mit und für Migrant\*innen schuf eine Basis von etwa 500.000 IG-Metall-Mitgliedern und mehreren Zehntausend Funktionär\*innen mit Migrationshintergrund. Seit Jahrzehnten engagieren sich migrantische Gewerkschaftsaktivist\*innen für die Belange der Beschäftigten in den Betrieben. Vor allem als aktive

15 Ebenso funktionalistisch betrachteten die Herkunftsländer die Entsendung ihrer Bürger\*innen als »Gastarbeiter« nach Deutschland. Wie erwähnt, interessierten sie sich nicht für die Belange ihrer Bürger\*innen, sondern nur um ihre Devisen, mit denen sie ihre Haushaltsdefizite ausgleichen wollten.

16 Vergleiche die Funktionärszeitschrift der IG Metall »Der Gewerkschafter« Nr. 5/1986: 36.

Vertrauensleute, Betriebsrät\*innen und Jugendvertreter\*innen sind sie bei der Mobilisierung für betriebs- und tarifpolitische Auseinandersetzungen unverzichtbare Multiplikatoren der IG Metall geworden. Ihr Engagement für Arbeitnehmerinteressen erfolgt – wie bei ihren deutschen Kolleg\*innen auch – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Sprache, Glauben oder politischer Anschauung. Damit funktioniert Vielfalt in der Einheitsgewerkschaft IG Metall vorbildlich.<sup>17</sup>

Nicht nur in den Betrieben und Gewerkschaften oder in Wirtschaft und Handel, sondern auch in Politik, Kultur, Medien oder Sport haben Migrant\*innen Werte geschaffen und das Einwanderungsland Deutschland wirtschaftlich und kulturell bereichert. Nichts hat die Bundesrepublik nachhaltiger geändert und so sehr zur kosmopolitischen Modernisierung beigetragen, als Einwanderung. Die Migrant\*innen prägen – trotz Stigmatisierung, Rassismus und Deportationsphantasien – das Gesicht der Bundesrepublik. Ohne die Menschen mit einer Einwanderungsgeschichte kann man sich Deutschland heute nur schwer vorstellen. Diese Entwicklung ist jedoch nicht staatlicher Politik zu verdanken, sondern dem eigenen Einsatz der Migrant\*innen und der Unterstützung durch Gewerkschaften und progressive Teile der Zivilgesellschaft. Auch das gehört zu einer ehrlichen Darstellung dieser Geschichte.

## 4. Rückblick auf die spontanen und migrantischen Streiks in den 1960er und 1970er-Jahren

### 4.1 Spontane Streiks in der jungen Bundesrepublik – eher Regel, als Ausnahme

Spontane Streiks waren bis in die 1970er-Jahre keine Ausnahme, sondern eher die Regel. Walter Müller-Jentsch und Rainer Keßler berichteten 1973 in der Zeitschrift »Kritische Justiz« – unter Bezugnahme auf eine Studie von Rainer Kalbitz (1972) –, dass zwischen 1959 und 1963 zwei Drittel und zwischen 1964 und 1968 sogar 80 Prozent aller Streiks spontan waren. Bis 1963 beteiligte sich die Hälfte aller Streikenden an spontanen Streiks, danach mehr als zwei Drittel.<sup>18</sup>

Nach einer weiteren Studie von Kalbitz für die Otto-Brenner-Stiftung gab es zwischen 1949 und 1980 über 2.000 (genauer: 2.081) spontane Streiks.<sup>19</sup> Diese wurden von gewerkschaftlich organisierten Arbeiter\*innen initiiert, die ihre Ziele eigenständig festlegten. Daher waren spontane Streiks unter Arbeitsmigrant\*innen keineswegs ungewöhnlich. Allerdings unterschieden sich die migrantischen Streiks in Zielen und Entschlossenheit von den nicht-gewerkschaftlichen Streiks deutscher Arbeiter\*innen. Während Deutsche überwiegend Lohnzuschläge oder Sonderzahlungen forderten, kämpften Migrant\*innen vor allem für bessere Arbeitsbedingungen und längeren bezahlten Urlaub. Damit reagierten sie auf inhumane Arbeits- und Lebensbedingungen. Die Heftigkeit dieser Streiks zeigt, dass sie zugleich Protest und Aufstand gegen Ignoranz, Diskriminierung und Rassismus in deutschen Fabriken waren. Eine kritische

17 Vergleiche Öztürk/Trede 2019.

18 Vergleiche Müller-Jentsch/Keßler 1973: 378.

19 Vergleiche Kalbitz 2001: 201.

Analyse des »Gastarbeit-Systems« und der damaligen Lebensverhältnisse ist nötig, um diese migrantischen Proteste zu verstehen.

Zwischen September 1969 (»September-Streiks«) und Frühjahr 1974 gab es eine ausgedehnte spontane Streikwelle, insbesondere in der Metallwirtschaft. Auch in Westeuropa, insbesondere in England, Frankreich und Italien, erreichten lange Streiks und Arbeiteraufstände einen Höhepunkt.<sup>20</sup> In Deutschland gab es zudem politisch motivierte Solidaritätsstreiks: 1972 legten rund 400.000 Beschäftigte, vor allem aus der Metallindustrie, die Arbeit nieder, um gegen den Versuch der CDU/CSU zu protestieren, Bundeskanzler Willy Brandt abzusetzen.

## 4.2 Migrantische Streiks als soziale Kämpfe gegen kapitalistische Ausbeutung und Rassismus

Zu den ersten migrantischen Kämpfen zählt der Streik türkischer Bergarbeiter\*innen auf der Zeche Hagenbeck der Stinnes AG in Essen, der rasch mit Polizeigewalt beendet wurde. Die Aktivist\*innen wurden sofort entlassen und abgeschoben.<sup>21</sup>

Bedeutend war auch der Streik italienischer Arbeiter 1962 bei Volkswagen in Wolfsburg. Nach Einschätzung von Historiker\*innen und Sozialwissenschaftler\*innen verbesserte er die Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten bei der Volkswagen AG.<sup>22</sup>

Dennoch waren die Arbeitsbedingungen der Migrant\*innen in der Fläche äußerst inhuman. Schnellere Bandgeschwindigkeit erhöhte den Leistungsdruck, während Eingruppierung und Bezahlung chronisch niedrig blieben.<sup>23</sup> Viele Arbeitsmigrant\*innen klagten außerdem über unzureichenden Urlaub und willkürliche, teils offen rassistische Vorgesetzte.<sup>24</sup>

1973 erlebte die Bundesrepublik einen Höhepunkt spontaner Streiks, die mehrheitlich von Migrant\*innen getragen wurden. Zu den bekanntesten gehören die Kämpfe bei Hella in Lippstadt, Pierburg in Neuss und Ford in Köln. Diese Streiks im Sommer 1973 gelten als »wirksamste und symbolträchtigste« und zeigten, dass der Widerstand gegen Diskriminierung beide Geschlechter einschloss: »In Pierburg ging es um die Abschaffung der Leichtlohngruppen, bei Ford um die Bandgeschwindigkeit und eine Verlängerung des Tarifurlaubs. Migrantische Arbeiterinnen wurden so zu Vorkämpfern für Forderungen, die die Gewerkschaften später übernahmen – oft ohne Verweis auf die migrantischen Streiks.«<sup>25</sup>

20 Vergleiche Albers/Goldschmidt/Oelke 1971.

21 Vergleiche Warneken 2016: 201; Birke 2007: 120–121.

22 Vergleiche Birke 2007: 117ff.; Goeke 2022.

23 Zur extremen Bandgeschwindigkeit und prinzipiell niedrigeren Eingruppierung der türkischen Arbeiter bei gleicher Tätigkeit bei den Kölner Fordwerken vergleiche Fritzsche 2006: 44. Bei der Eingruppierung und Entlohnung wurden die »Gastarbeiter« in vielen Betrieben, auch bei Ford, trotz der von den Gewerkschaften geforderten arbeits- und tarifrechtlichen Gleichstellung diskriminiert. Zugleich wurde damit die berühmte These von Karl Marx und Friedrich Engels bestätigt: »In demselben Maße, in dem die Widerwärtigkeit der Arbeit wächst, nimmt daher der Lohn ab.« (Marx/Engels 1977: 469).

24 Schäfer 1985. Trede 2015.

25 Berger 2025: 12.

Ein italienischer Arbeiter beschrieb die Zustände bei Ford in Köln gegenüber dem »Spiegel« drastisch: »Die Zustände bei Ford sind so unmenschlich, dass man jedes Mal fragen und um Erlaubnis bitten muss, wenn man dringend auf die Toilette muss. Die Leute sind deshalb so geladen, dass sie Eisen fressen könnten.«<sup>26</sup>

Diese Formulierung war nicht übertrieben. Bereits Anfang der 1960er Jahre thematisierte Hans Matthöfer die extreme Bandgeschwindigkeit und notorische Unterbezahlung der Arbeitsmigranten. Schon damals berichtete er über Spannungen zwischen türkischen Arbeitern der (deutschen) Vorgesetzten. Später betrachtete er den spontanen Streik als ein Ergebnis von unzumutbarer Bandarbeit.<sup>27</sup>

Besonders drastisch kritisierte Yılmaz Karahasan die Arbeitsbedingungen. Ihm zufolge wurde in den Montagehallen bei Ford nicht normal gearbeitet, sondern ein Krieg geführt.<sup>28</sup>

Der spätere Vertrauenskörperleiter der Ford-Werke Köln, Thomas Freels, stellte fest, dass die »Arbeitsbedingungen bei Ford ... äußerst hart« waren und zitierte aus einem Bericht des Magazins *Der Spiegel*: Es lief »kein Band in der deutschen Automobilindustrie ... so schnell wie das Endmontageband in Köln-Niehl. Bei einer Taktzeit von 0,83 Minuten laufen bei Ford 72 Wagen pro Band und Stunde, während es VW nur auf 35 Autos bringt ...«<sup>29</sup>

Auch bei Pierburg waren die Bedingungen hart. Die Frauen in der Serienmontage litten unter hoher Arbeitsgeschwindigkeit, einseitiger Belastung und niedriger Bezahlung. Sie wurden nach Zeitlohn bezahlt, mussten aber unter Akkordbedingungen arbeiten. Von Anfang an waren sie in den Leichtlohngruppen 1 und 2 eingestuft. Bereits 1970 hatten deutsche, jugoslawische und türkische Frauen durch einen zweitägigen Streik die Lohngruppe 1 abgeschafft. Drei Jahre später, im August 1973, streikten sie erneut und schafften auch Lohngruppe 2 ab.<sup>30</sup> Dieser Kampf gilt als einer der erfolgreichsten gegen diskriminierende Eingruppierung und Entlohnung und machte migrantische Frauen zusammen mit ihren deutschen Kolleg\*innen zu Wegbereiterinnen für Entgeltgerechtigkeit.

Die migrantischen Kämpfe bei Hella, Pierburg und Ford sind Höhepunkte im Einsatz gegen inhumane Arbeitsbedingungen und markieren den Anfang eines neuen Widerstands gegen unzumutbare Lebensverhältnisse und Diskriminierung.

#### 4.3 Was können wir heute von spontanen migrantischen Streiks lernen?

Ein Vergleich der beiden markantesten migrantischen Streiks bei Pierburg und Ford gehört meines Erachtens in den »Lehrplan« der gewerkschaftlichen Bildungs-, Jugend- und

26 Der Spiegel 1973.

27 Zitate und Literaturquellen hierzu finden sich bei Öztürk 2025a: 82–103. Hans Matthöfer war Leiter der Bildungsabteilung, der Fordaktion und Vordenker der IG Metall, später Staatssekretär und Bundesminister im Kabinett von Willy Brandt und Helmut Schmidt.

28 Siehe das Zeitzeugeninterview des Archivs der sozialen Demokratie/Friedrich-Ebert-Stiftung: AdsD, Sammlung Zeitzeugeninterviews, Signatur 6/VIDZ000010 (Yılmaz Karahasan). Yılmaz Karahasan war seit 1968 Gewerkschaftssekretär beim Vorstand und von 1992 bis 1995 geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall.

29 Freels 2007: 126; siehe auch *Der Spiegel* Nr. 37/1973.

30 Vergleiche Braeg 2012: 31ff.

Erinnerungsarbeit. Nicht nur, weil beide in derselben Region, zur gleichen Zeit und in der Metallindustrie stattfanden, sondern weil sie zeigen, wie wichtig solidarisches Handeln für erfolgreiche Arbeitskämpfe ist.

Der Ausgang dieser Streiks verdeutlicht, dass nicht Arbeitgeberstrategien oder Medien entscheidend sind, sondern vor allem die Solidarität und Entschlossenheit der Belegschaften. Dabei spielt die Haltung der Gewerkschaft im Betrieb, vor Ort und auf Vorstandsebene eine zentrale Rolle. Während beim Pierburg-Streik Vertrauenskörper, Betriebsräte, die Neusser Ortsverwaltung und der IG Metall-Vorstand die Streikenden unterstützten,<sup>31</sup> wandten sich bei Ford in Köln viele Betriebsräte und gewerkschaftliche Funktionsträger\*innen gegen ihre migrantischen Kolleg\*innen.

Der IG Metall-Vorstand zeigte zunächst Verständnis für die Ziele der Ford-Streikenden,<sup>32</sup> übernahm nach der Niederschlagung jedoch weitgehend die Position des Betriebsratsvorsitzenden Ernst Lück und gab angeblichen »Linksradikalen« die Schuld.<sup>33</sup> Dieser Kurswechsel ist bis heute schwer nachvollziehbar. Vermutlich hing er mit Lücks Macht und Vernetzung zusammen: Er war Konzernbetriebsratsvorsitzender, Mitglied im Aufsichtsrat und im IG Metall-Vorstand sowie in der SPD Köln aktiv. Migrantische Mitglieder hatten hingegen kaum Einfluss, obwohl sie überdurchschnittlich organisiert waren.<sup>34</sup>

- 
- 31 Vergleiche »Das Ziel erreicht – aber erst mit Streik« in der *Metall-Zeitung* Nr. 18, v. 4.9.1973: 3 sowie »Frauen streikten in Neuss und hatten großen Erfolg« in der *Metall-Zeitung* Nr. 14, v. 10.7.1973: 5 über die beispielhafte Solidarität von über 1000 meist migrantischen Frauen, die spontan die Arbeit niederlegten, als der Arbeitgeber sechs Arbeiterinnen entlassen wollte. Ein anderer positiver Bericht von Heinz Brandt (1973: 5) über die spontan streikenden migrantischen Arbeiter\*innen bei der Firma Hella in Lippstadt erschien in der *Metall-Zeitung* Nr. 16, vom 7.8.1973. Die *Metall-Zeitung* schrieb unter den dokumentierenden Bildern: »Polizeifäuste schlugen zu..., Polizeihunde bissen zu..., doch der Großeinsatz konnte (die Streikenden, N.Ö.) nicht einschüchtern.«
- 32 Vergleiche Mayr 1973: 1 sowie »Arbeitsniederlegungen wegen Teuerung und unmenschlicher Arbeitsbedingungen. Die unnachgiebige Haltung vieler Unternehmer provozierte die spontanen Aktionen der Metaller« in der gleichen Ausgabe der *Metall-Zeitung* vom 4.9.1973: 2.
- 33 Vergleiche IG Metall-Vorstand 1973. Problematisch an dieser Erklärung ist die einseitige Parteinahme für den Ford-Betriebsrat und die unkritische Übernahme einer Behauptung, es seien »aus dem ganzen Bundesgebiet angereiste Extremisten, ... [die] bewusst die geringeren Sprachkenntnisse der ausländischen Arbeitnehmer und ihre Unerfahrenheit ... ausnutzen und mit den Interessen der Arbeitnehmer [...] Schindluder treiben«. Diese Behauptung ist falsch, zumindest sehr umstritten. Nicht nur weil die Kölner Polizei nicht bestätigen konnte, dass Extremisten mit vielen Bussen »aus dem ganzen Bundesgebiet angereist« seien, sondern vielmehr, weil der Vorstand der IG Metall die Türkei-stämmigen Arbeiter als naive Objekte darstellt, die sich von »linken Chaoten« verführen ließen, statt ihre berechtigten Forderungen und Bedürfnisse ernst zu nehmen oder zumindest zu erwähnen. Scheinbar war der IG Metall-Vorstand nicht in der Lage, zu verstehen, dass große Teile der Belegschaft das »Verhandlungsergebnis« des Betriebsrates ablehnen, weil ihre Forderungen in keiner Weise berücksichtigt wurden. Der Münchner Historiker Simon Goeke unterstreicht, dass diese Erklärung des Vorstandes den meisten migrantischen Mitgliedern als zynisch erscheinen musste (Goeke 2020: 121–122).
- 34 Zum ersten Mal konnte 1971/1972 ein italienischer IG Metaller aus Stuttgart am Gewerkschaftstag als ordentlicher Delegierter teilnehmen. Damals hatte die IG Metall weit mehr als 200.000 nicht-deutsche Mitglieder. Rein rechnerisch hätten über 40 ausländische Delegierte am Gewerkschaftskongress teilnehmen können, da die Satzung der IG Metall pro 5.000 Mitglieder eine/n Delegierte/n vorsieht.

Der erfolgreiche Streik der migrantischen Frauen bei Pierburg belegt, dass trotz sprachlicher Barrieren, unterschiedlicher Kulturen und unsicherem Aufenthaltsstatus solidarisches Handeln möglich ist, wenn das gemeinsame Gerechtigkeitsempfinden auf eine politisierte betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung trifft.<sup>35</sup> Ihr Erfolg hinterließ einen bleibenden Eindruck bei Gewerkschaftsaktiven und linken Gruppen. Grundlage dafür war eine aktive Vertrauensleutearbeit seit 1970, die 1972 zum Erfolg bei der Betriebsratswahl führte.<sup>36</sup> Der neue Betriebsrat, in dem sieben Migrant\*innen (darunter drei freigestellte) vertreten waren, arbeitete transparent, beteiligungsorientiert und politisierend. Deutsche und migrantische Betriebsräte agierten »in politischer und freundschaftlicher Einigkeit.«<sup>37</sup>

Dieser Erfolg hatte viele Väter und Mütter. Dank des Ersten Bevollmächtigten Ulrich Deckert wuchs die Zahl der IG Metall-Mitglieder in der Produktion von unter 150 im Jahr 1968 auf rund 1.800 im Jahr 1973. Deckert kümmerte sich auch um die oft katastrophalen Wohnbedingungen der Migrant\*innen, die in Baracken und beengten Heimen lebten.<sup>38</sup> Besonders schlimm waren jene Baracken und Lager aus der Nazizeit, die zu »Gastarbeiterlagern« umfunktioniert wurden.<sup>39</sup> 1972 übernahm eine sozialdemokratisch-linkssozialistische Gruppierung die Betriebsratsmehrheit. Die jungen Betriebsrät\*innen waren von Ulrich Deckert geförderte aktive Vertrauensleute, darunter zahlreiche Migrant\*innen.

Bei Ford in Köln blieben migrantische Arbeiter\*innen dagegen bis in die 1970er-Jahre weitgehend von Vertrauensleute- und Betriebsratsfunktionen ausgeschlossen. Ein deutscher Ford-Betriebsrat schrieb sogar 1966 an den IG Metall-Vorstand, dass gewerkschaftliche Arbeit mit Ausländer\*innen nur durch »deutsche Vertrauensmänner« geleistet werden könne.<sup>40</sup> Anfang der 1970er-Jahre gab es kaum migrantische Funktionsträger\*innen in zentralen Gremien. Im 54-köpfigen Betriebsrat saßen nur zwei türkische Mitglieder, obwohl rund 12.000 Türkei-stämmige Arbeiter\*innen be-

35 Vergleiche Kühne 1975: 111.

36 Vergleiche Braeg 2012: 79–92; Kühne 1975: 109–110. Als gute und gelungene Beispiele der Arbeit des 1972 gewählten Betriebsrates nennt Kühne: (1) Vereinbarungen, die migrantischen Arbeiter\*innen ermöglichen, »sechs Wochen Urlaub im Jahr an einem Stück zu nehmen.« (2) »Unterdrückungsmaßnahmen der Vorgesetzten« oder Konflikte werden nicht mehr zugedeckt oder verharmlost, sondern »öffentlich ausgetragen, vor den Augen der Arbeiterinnen und Arbeiter.« (3) Nach der Konstituierung des neuen Betriebsrates 1972 war die Zustimmung zur arbeitgeberseitig geplanten Kündigungen Tabu. (4) Betriebs- und Abteilungsversammlungen werden in allen im Betrieb vertretenen Sprachen abgehalten und alle Vorträge, Berichte und Diskussionsbeiträge werden übersetzt.

37 Kühne 1975: 110.

38 Warneken 2016: 200.

39 Vergleiche die anschaulichen und zum Teil ikonischen Bilder des Essener Fotografen Manfred Vollmer zur Beschäftigung und Unterbringung der »Gastarbeiter« und ihren Familien in den Industriezentren Deutschlands in Bierwirth/Öztürk 2003.

40 Vergleiche das Schreiben des Ford-Betriebsrats Steffens vom 18. Juli 1966 an den Vorstand der IG Metall, DOMIT, Aktenmappe Ford, zitiert nach Hunn 2012: 239. Die Ausgrenzung migrantischer Betriebsratskandidaten und gewählter Türkei-stämmiger Betriebsräte bei den Kölner Ford-Werken wird von Hunn detailliert dargestellt, vergleiche Hunn 2012: 239–242.

schäftigt waren, davon über 9.000 gewerkschaftlich organisiert.<sup>41</sup> Dieser Mangel an Repräsentanz führte zu Spaltungen und Misstrauen.<sup>42</sup>

Solidarität zwischen einheimischen und migrantischen Beschäftigten sowie eine angemessene Vertretung von Minderheiten in den Mitbestimmungsgremien sind entscheidend für erfolgreiche Konflikte mit dem Kapital. Das setzt voraus, dass beide Gruppen gleichberechtigt vertreten sind und ein Prozess gegenseitiger Verständigung stattfindet.<sup>43</sup> Eine weitere Lehre lautet, dass Gewerkschaften grundsätzlich solidarisch zu streikenden Arbeitnehmer\*innen stehen sollten. Wenn gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte spontan ihre Arbeit niederlegen, liegt es an Gewerkschaften und Betriebsräten, sie zu beraten und zu unterstützen.<sup>44</sup>

Die langen Kämpfe der Migrant\*innen und die vielen gemeinsamen Kämpfe mit deutschen Arbeiter\*innen waren Katalysatoren für Humanisierung und sozialen Fortschritt. Sie trugen zum Ausbau von Regierungsprogrammen zur Humanisierung der Arbeitswelt bei,<sup>45</sup> werteten die unteren Lohngruppen auf, schafften Leichtlohngruppen ab und beschleunigten den Abschluss des Lohnrahmentarifvertrags II in Baden-Württemberg (im Oktober 1973),<sup>46</sup> der persönliche Bedürfnis- und Erholungspausen (»Steinkühler-Pause«),<sup>47</sup> Verdienstsicherung und Kündigungsschutz für ältere Beschäftigte regelte. Außerdem befeuerten die Streiks die gewerkschaftliche Debatte über die Verlängerung des Tarifurlaubs und die Verkürzung der Wochenarbeitszeit.

Heute, ein halbes Jahrhundert nach den Streiks bei Hella, Pierburg und Ford, gewinnen die migrantischen Kämpfe erneut Aufmerksamkeit. Viele Aktive und Zeitzeug\*innen glauben, dass wir erst am Anfang einer gründlichen Aufarbeitung stehen.<sup>48</sup> Das wachsende Interesse von Künstler\*innen und deren kreative Auseinandersetzungen mit diesen Ereignissen bestätigen diesen Eindruck.<sup>49</sup>

41 Der Spiegel 1973a behauptet: »Das Missverhältnis schaffte ein Verfahrenstrick der deutschen Gewerkschafter. Als bei Ford gewählt wurde, brachten die IG-Metall-Funktionäre ihre Einheitsliste als einzigen Kandidaten-Vorschlag durch -- alle anderen Listen, auch eine türkische, waren vorher kunstvoll ›abgekoppelt‹ worden. Nur den Türken Mehmed Özbacgi ließen die Deutschen als Alleinkandidaten neben ihrer Liste stehen.«

42 Vergleiche Fritzsche 2006 sowie Cafaro 2025, Öztürk 2025a und Roßmann 2025a und 2025b.

43 Vergleiche Kühne 1975: 109.

44 Vergleiche Warnken 2016: 198–236. Siehe auch Öztürk 2025a.

45 Vergleiche Matthöfer 1978: 33. Matthöfer hebt dort hervor, dass es »bei den äußerlich betont lohnorientierten Streiks der Fordarbeiter im Jahr 1973 [...] wesentlich auch um die Herabsetzung der Bandgeschwindigkeit [ging].«

46 IG Metall-Vorstand 1977. Vergleiche auch Birke 2007: 303.

47 Genannt nach Franz Steinkühler, der 1972 im Alter von 35 Jahren als Nachfolger von Willi Bleicher Bezirksleiter der IG Metall in Baden-Württemberg wurde und den Lohnrahmentarifvertrag II als verantwortlicher Bezirksleiter für die IG Metall durchgesetzt hat.

48 So das Resümee des ehemaligen Ford-Arbeiters und Aktivistin Peter Bach in Cafaro/Bach/Bozay/Öztürk/Rossmann/Şahin 2025: 337. Vergleiche auch Goeke/Tekin 2025.

49 Der Roman »Elefteria oder die Reise ins Paradies« von Hermann Spix von 1975 war das erste literarische Denkmal für die kämpfenden Frauen bei Pierburg in Neuss. Der Tübinger Kulturwissenschaftler Bernd Jürgen Warnken hat in seinem Essay »Fraternité« von 2016 den Pierburg-Streik in einem Atemzug mit zwei historischen Ereignissen in Paris – dem Jahrestag der Französischen Revolution 1790 und der Gründung der sozialistischen Internationale 1889 – als ein glückliches Moment der europäischen Geschichte dargestellt und die migrantischen Frauen gewürdigt. Die

## 5. Fazit: Die Erinnerung an die migrantischen Kämpfe als historische Würdigung und Ermutigung

Ich plädiere dafür, die gewerkschaftliche Erinnerungskultur um die Perspektive der ehemals stigmatisierten und an den Rand gedrängten Migrant\*innen zu erweitern. Diese Streiks sind ein zentraler Teil der Gewerkschaftshistorie und gelten für Gewerkschafter\*innen mit internationaler Familiengeschichte als Wendepunkte im Kampf gegen Ausbeutung und rassistische Strukturen.

Aus aktuellem Anlass ist es gewerkschaftspolitisch entscheidend, diese Kämpfe immer wieder neu zu erzählen. In Deutschland existieren ganze Branchen, die Ausbeutung als Geschäftsmodell betreiben. Millionen Menschen, viele davon Frauen und mit Migrationshintergrund, arbeiten und leben dort unter prekären Bedingungen. Oft fehlen Gewerkschaften, Tarifverträge, Betriebsrät\*innen und demokratische Mitbestimmung, während in solchen Bereichen umso häufiger kriminelle Praktiken, halbklavische Verhältnisse und rassistische Zuschreibungen vorherrschen.<sup>50</sup>

In diesen Sektoren können Betroffene aus den frühen Kämpfen der ersten Generation der Migrant\*innen lernen, wie wichtig es ist, gegen Ausbeutung Widerstand zu leisten, um bessere Arbeitsbedingungen und faire Löhne durchzusetzen. Prekarisierte und sozial marginalisierte Arbeitnehmer\*innen sollten ermutigt und befähigt werden, sich gegen ausbeuterische und diskriminierende Strukturen zu wehren – gemeinsam mit ihren deutschen Kolleg\*innen und in den Gewerkschaften. Wo es keine gewerkschaftlichen Strukturen gibt, könnten sie, wie die erste Generation der Migrant\*innen, eigene Selbsthilfe- und Solidaritätsvereine gründen und mit kreativen, spontanen Aktionen die kriminellen Machenschaften des ›Neuen Kapitalismus‹ bekämpfen. Solche Formen des Widerstands sind keine Schwächung, sondern eine Stärkung der Gewerkschaften.

Die Erinnerung an migrantische Kämpfe, besonders die Streiks bei Hella, Ford und Pierburg, würdigt nicht nur die beteiligten Arbeiter\*innen, sondern ermutigt zu solidarischen Praxen über ethnische und kulturelle Grenzen hinweg.<sup>51</sup> Da die Einwanderung

---

deutsch-türkische Aktivistin und Gewerkschafterin Gün Tank aus Berlin hat 2022 ihren Debütroman »Die Optimistinnen. Der Roman unserer Mütter« über die Frauenstreiks veröffentlicht. Aus dem Stoff des Romans machte die Bochumer Künstlerin Emel Aydogdu eine Theaterinszenierung, die im Januar 2024 im Gorki-Theater Berlin uraufgeführt wurde. Der Spielfilm des türkischen Filmmachers Metin Yegin »3 Frauen, 1 Streik« (2023) hat den Frauenstreik bei Pierburg in Neuss weiter popularisiert, allerdings auch stark verfremdet und die überaus aktiv-solidarische Arbeit des Betriebsrates und der IG Metall-Neuss an der Seite der streikenden Frauen ignoriert. Und schließlich hat der Musiker und Filmmacher Nedim Hazar unter dem Titel »Baha und die wilden 70er« ein Musical produziert, das am 10. Oktober 2025 in Köln Premiere hatte. Dieses Projekt wird, neben öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Kultureinrichtungen, vom IG Metall-Vorstand und von der Stiftung Menschenwürde und Arbeitswelt unterstützt.

50 Vergleiche Lübke 2024; Birke 2022.

51 Der Rassismus wurde – und wird heute noch – nicht thematisiert, wenn er von der bürgerlichen Mitte kommt, sondern nur, wenn er von ordinären Rechtsextremisten demonstriert wird und mit seiner Radikalität und Brutalität Schaden für die Exportwirtschaft oder für das ›Ansehen Deutschlands‹ verursacht. Im Gegenteil: Die Thematisierung von Rassismus, Rechtsextremismus oder Neofaschismus wurde oft als ›böswillige Beleidigung des deutschen Volkes‹ bezeichnet, bagatellisiert oder als das Werk von jugendlichen Einzeltätern abgetan. Vergleiche Öztürk 2025b. Die

aus demografischen Gründen steigen wird und sich vor allem in schlecht entlohnte und wenig angesehene Arbeitsmarktsegmente verlagert, bleiben migrantische und gemeinsame Kämpfe für faire Entlohnung, soziale Rechte, Anerkennung und Würde weiterhin relevant. Angesichts mehrfacher Prekarisierung und »Diversität der Ausbeutung«<sup>52</sup> sind sie nötiger denn je.

Kurzum: Die spontanen Streiks der Migrant\*innen im Sommer 1973 – insbesondere bei Ford, Hella und Pierburg – sind mehr als bloße historische Ereignisse. Sie verkörpern den mutigen Kampf um Gerechtigkeit, Solidarität und Würde. Noch heute wirken ihre Impulse nach, indem sie unser Verständnis von Zusammenhalt und Widerstand in einer Gesellschaft prägen, die zu oft spaltet statt zu vereinen. Diese Streiks sind sowohl Mahnmal als auch Inspirationsquelle für prekär Beschäftigte und künftige Generationen.

Die lebendige Erinnerung an migrantische und gemeinsame Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus ist kein Kampf um Identität, sondern um die Realisierung zentraler demokratischer Normen: Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit für alle. Gemeinsame Kämpfe stärken zudem demokratische Einstellungen in der Arbeitswelt, indem sie bessere Löhne, Tarifbindung, Mitbestimmung und Respekt fördern. Das ist die wirksamste Antwort auf rechtspopulistischen Nationalismus und Rassismus – und ein Beitrag gegen die kapitalistische Autokratie und für die Demokratisierung der Arbeitswelt.

## Literatur

- Albers, Detlev/Goldschmidt, Werner/Oelke, Paul (1971): Klassenkämpfe in Westeuropa. England, Frankreich, Italien. Mit einem Vorwort von Peter von Oertzen, Rowohlt.
- Berger, Stefan (2025): Vorwort, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 11–15.
- Bierwirth, Waltraud/Öztürk, Nihat (Hg.) (2003): Migration hat viele Gesichter. 50 Jahre Einwanderungsgeschichte(n). Fotos von Manfred Vollmer, Klartext.
- Birke Peter (2022): Grenzen aus Glas. Arbeit, Rassismus und Kämpfe der Migration in Deutschland, Mandelbaum.
- Birke, Peter (2007): Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Campus.
- Bojadzjev Manuela (2007): Die windige internationale. Rassismus und die Kämpfe der Migration, Westfälisches Dampfboot.
- Braeg, Dieter (2012): Wilder Streik: Das ist Revolution. Der Streik der Arbeiterinnen bei Pierburg in Neuss 1973, Die Buchmacherei.
- Brandt, Heinz (1973): Hella-Werke Lippstadt. Für Gleichheit: Am vierten Tag kam der Erfolg, Metall-Zeitung, 16, 7. August 1973.

---

Beschäftigung mit den migrantischen Kämpfen kann helfen, dass wir heute kritischer mit Rassismus, rassistischen Realitäten und Rechtsextremismus umgehen können.

52 Millionen Arbeitnehmer\*innen arbeiten prekär, wohnen prekär und leben prekär. Vergleiche Birke 2022. Roldan Mendivil/Sarbo 2022.

- Cafaro, Nuria (2025): »Streiks sind in jedem Falle im Interesse der Arbeitnehmer«? Auswertungen, Schlussfolgerungen und Deutungen des Ford-Streiks, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 117–168.
- Cafaro, Nuria/Bach, Peter/Bozay, Kemal/Öztürk, Nihat/Roßmann, Wittich (2025): Migrantische Streiks – eine Reaktion auf die inhumanen Arbeits- und Lebensbedingungen oder auch ein Aufstand gegen Diskriminierung und Rassismus? Oder: Was können wir von den migrantischen Streiks sowie über die Rolle von Betriebsräten und Gewerkschaften lernen? Gespräch zwischen Nuria Cafaro, Peter Bach, Kemal Bozay, Nihat Öztürk und Wittich Roßmann. Moderation: Bariş Şahin, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 273–337.
- Der Spiegel (1973): Wilde Streiks. Lohnpolitik auf eigene Faust, 36, 02. September 1973.
- Der Spiegel (1973a): Türken Streik. Faden gerissen, 37, 09. September 1973. [https://www.spiegel.de/wirtschaft/faden-gerissen-a-124fc351-0002-0001-0000-000041911224?sara\\_ref=re-so-app-sh](https://www.spiegel.de/wirtschaft/faden-gerissen-a-124fc351-0002-0001-0000-000041911224?sara_ref=re-so-app-sh).
- Der Spiegel (1973b): Türken-Streik. »Hastet hier jemand? Rennt hier jemand?«, 37, 09. September 1973. [https://www.spiegel.de/wirtschaft/hastet-hier-jemand-rennt-hier-jemand-a-6548f3c7-0002-0001-0000-000041911225?sara\\_ref=re-so-app-sh](https://www.spiegel.de/wirtschaft/hastet-hier-jemand-rennt-hier-jemand-a-6548f3c7-0002-0001-0000-000041911225?sara_ref=re-so-app-sh).
- Dohse Knut (1981): Ausländische Arbeiter und bürgerlicher Staat. Genese und Funktion von staatlicher Ausländerpolitik und Ausländerrecht. Vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik Deutschland, Hain.
- Engels, Friedrich (1962): Die Lage der arbeitenden Klassen in England, in Marx-Engels-Werke, Band 2, Dietz, S. 225–506.
- Freels, Thomas (2007): Ford Mappe. Wie wir wurden, was wir sind (Manuskript).
- Fritzsche, Mathias (2006): Die Geschichte der IG Metall in Köln 1945–1975, Universität zu Köln.
- Goeke, Simon (2022): Die Volkswagenwerk AG und die Auswirkungen des ›wilden (Italiener-)Streik‹ von 1962, Das Archiv. Zeitung für Wolfsburger Stadtgeschichte, 7, Dezember, S. 1–6.
- Goeke, Simon (2020): »Wir sind alle Fremdarbeiter!« Gewerkschaften, migrantische Kämpfe und soziale Bewegungen in Westdeutschland 1960–1980, Ferdinand Schöningh.
- Goeke, Simon/Tekin, Caner (Hg.) (2025): Migration, soziale Bewegungen und Selbstorganisation. Gewerkschaftliche und urbane Kämpfe von und für Migrant\*innen seit den 1960er-Jahren, Böhlau.
- Heckmann, Friedrich (1981): Die Bundesrepublik – ein Einwanderungsland? Zur Soziologie der Gastarbeiterbevölkerung als Einwandererminorität, Klett Cotta.
- Hunn, Karin (2012): »Nächstes Jahren kehren wir zurück...« Die Geschichte der türkischen »Gastarbeiter« in der Bundesrepublik, Wallstein.
- Huwer, Jörg (2008): Der Streik türkischer Fordarbeiter im Sommer 1973, in Ott, Jochen/Deres, Thomas/Uellenberg-van Dawen, Wolfgang (Hg.), Köln Rot. Sozialdemokratische Politik von 1945 bis heute, Greven Verlag, S. 209–240.

- IG Metall Vorstand (Hg.) (1977): Werktage werden besser. Der Kampf um den Lohnrahmentarifvertrag II in Nordwürttemberg/Nordbaden, Europäische Verlagsanstalt.
- IG Metall-Vorstand (1973): IGM-Vorstand verurteilt Tumulte bei Ford in Köln, Metall-Zeitung, 18/1973.
- Kalbitz Rainer (2001): Die Ära Otto Brenner in der IG Metall, Schriftenreihe der Otto-Brenner-Stiftung, 77, Bund Verlag.
- Karahasan, Yilmaz (ohne Jahr): Zeitzeugeninterview des Archivs der sozialen Demokratie/Friedrich-Ebert-Stiftung: AdsD, Sammlung Zeitzeugeninterviews, Signatur 6/VIDZ000010 (Yilmaz Karahasan).
- Katsolis Haris (1974): Gastarbeiter – Menschenmaterial oder Menschen? Gewerkschaftliche Monatshefte, 1, S. 27–34.
- Kühne, Peter (1975): Ausländische Industriearbeiter. Zwischen Anpassung und Widerstand, in: Duhm, Rainer/Wieser, Harald (Hg.): Krise und Gegenwehr, Rotbuch Verlag, S. 100–112.
- Lübbe, Sascha (2024): Ganz unten im System. Wie uns Arbeitsmigrant\*innen den Wohlstand sichern, Hirzel.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich (1977): Das kommunistische Manifest, in Marx-Engels-Werke, Band. 4, Dietz, S. 459–493.
- Matthöfer, Hans (1978): Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industriegesellschaft, Bund Verlag
- Mayr, Hans (1973): Radikale Unternehmer haben den Wind gesät, der ihnen ins Gesicht bläst, Metall-Zeitung, Nr. 18, 04. September 1973.
- McRae, Verena (1980): Die Gastarbeiter. Daten, Fakten, Probleme, Beck.
- Müller-Jentsch, Walther/Keßler Rainer (1973): Spontane Streiks in der Bundesrepublik, Kritische Justiz, 4, S. 361–384.
- Öztürk, Nihat (2025a): Der Ford-Streik 1973: Nicht desaströs, sondern eine notwendige Etappe im Kampf gegen Ausbeutung und Rassismus, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 61–115.
- Öztürk, Nihat (2025b): Der lange Kampf um demokratische Teilhabe. Gegen Rassismus, deutsche Leitkultur und Deportationsphantasien, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 339–385.
- Öztürk, Nihat (2002): Solidarität und MigrantInnen – Opfer der Globalisierung, Kurswechsel. Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, 2, S. 50–62.
- Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.) (2025): »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei.
- Öztürk, Nihat/Trede, Oliver (2019): Migrations- und Integrationsarbeit – wie »Gastarbeiter« gleichberechtigte Kolleg\*innen wurden, in Hofmann, Jörg/Benner, Christiane (Hg.), Geschichte der IG Metall. Zur Entwicklung von Autonomie und Gestaltungskraft, Bund Verlag, S. 465–484.

- Roldan Mendivil, Eleonora/Sarbo, Bafta (Hg.) (2022): Die Diversität der Ausbeutung. Zur Kritik des herrschenden Antirassismus, Dietz.
- Roßmann, Witich (2025a): Verhandlungs- versus Aufstandslogik. Wilder Streik bei Ford 1973, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 43–59.
- Roßmann, Witich (2025b): Nach dem Aufstand – die konfliktintensive gewerkschaftliche Aufarbeitung des »wilden Ford-Streiks 1973«. Neukonfiguration der betrieblichen wie gewerkschaftlichen Arbeit, in Öztürk, Nihat/Cafario, Nuria/Hüttner, Bernd/Weis, Florian (Hg.), »Der Streik hat mir geholfen, als junger Mensch Kraft aufzubauen.« Migrantische Kämpfe gegen Ausbeutung und Rassismus, Die Buchmacherei, S. 171–220.
- Schäfer, Hermann (1985): Betriebliche Ausländerdiskriminierung und gewerkschaftliche Antidiskriminierungspolitik, Express Edition.
- Trede Oliver (2015): Zwischen Misstrauen, Regulation und Integration. Gewerkschaften und Arbeitsmigration in der Bundesrepublik und in Großbritannien in den 1960er und 70er Jahren, Ferdinand Schöningh.
- Warneken, Bernd Jürgen (2016): Fraternité. Schöne Augenblicke in der europäischen Geschichte, Böhlau.
- Zimmerer, Jürgen (Hg.) (2023): Erinnerungskämpfe. Wem gehört die deutsche Geschichte, in Zimmerer, Jürgen (Hg.), Erinnerungskämpfe. Neues deutsches Geschichtsbewusstsein, Reclam, S. 11–37.
- o.N. (1986): Ausländer in der IG Metall: Besser organisiert – schlechter repräsentiert, Der Gewerkschafter, 5, S. 36.
- o.N. (1973): Das Ziel erreicht – aber erst mit Streik, Metall-Zeitung, 18, 4. September 1973, S. 3.
- o.N. (1973): Frauen streikten in Neuss und hatten großen Erfolg, Metall-Zeitung, 14, 10. Juli 1973, S. 5.
- o.N. (1973): Die unnachgiebige Haltung vieler Unternehmer provozierte die spontanen Aktionen der Metaller. Arbeitsniederlegungen wegen Teuerung und unmenschlicher Arbeitsbedingungen, Metall-Zeitung, 18, 4. September 1973, S. 2.



# Der Beitrag der Katholischen Arbeiterbewegung zu Wirtschaftsdemokratie und einer paritätischen Unternehmensverfassung

Ein verdrängtes Kapitel des Angriffs auf unternehmerische Autokratie

---

Timo Freudenberger und Michael Schäfers

## 1. Mitbestimmung katholisch? – Die vergessene Tradition

Weitgehend vergessen ist heute das heftige Ringen des sozialen und politischen Katholizismus, insbesondere der Katholischen Arbeiterbewegung (KAB), um die Themenkomplexe Wirtschaftsdemokratie, Mitbestimmung und Unternehmensverfassung.<sup>1</sup> So ist es umso mehr zu begrüßen, dass seit einiger Zeit (erneut) die allgemeine Auseinandersetzung um das Thema *Wirtschaftsdemokratie*, zumindest in einem begrenzten Kontext, wieder an Boden gewonnen hat. Im Zuge des Erstarkens von Rechtsradikalismus und Rechtspopulismus sowie der Diagnose der *Postdemokratie* werden die Fragen einer durchgreifenden Demokratiesicherung existenziell, geht es doch nicht nur um einen grundlegenden Legitimitätsverlust politischer Akteure und Institutionen, sondern ebenso – angesichts des Marktradikalismus,<sup>2</sup> der Strukturabbrüche und des absehbaren Wegbrechens des profitablen industriellen Kerns unserer auf Export getrimmten Wirtschaft – um die Legitimität (beziehungsweise Illegitimität) eines sich mehr und mehr als zerstörerisch erweisenden Wirtschaftssystems und der von diesem schamlos profitierenden Hauptakteure. Ein demokratischer Reformansatz zum und im Kapitalismus in Richtung Wirtschaftsdemokratie kommt dabei nicht ohne eine normative Ebene aus, die unter anderem Fragen des Menschenbildes,<sup>3</sup> der Eigentumsordnung, der Solidarität und Gerechtigkeit und weitere ethisch-soziale Grundwerte involviert. Und gerade hier lag und liegt eine der Stärken der katholischen Tradition zum Thema Mitbestimmung und anderen Wirtschaftsthemen, nämlich normativ und dann strategisch und operational dem

---

1 Vgl. z.B. Bontrup/Müller 2006; Demirović 2018; Martens 2010.

2 Vgl. Slobodian 2023.

3 Vgl. Martens 2010: 100.

Ziel näher zu kommen, den Kapitalismus zu bändigen.<sup>4</sup> Dies gilt es kritisch zu rekonstruieren und zu aktualisieren.

## 2. Anfänge: Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung in den 1920er Jahren

### 2.1 Normative Grundlagen der Aussagen zu Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung der katholischen Arbeiterbewegung

Die normative Argumentationsebene des Katholizismus und der KAB wird maßgeblich durch die päpstlichen Sozialzyklen bestimmt. Mit der ersten systematischen Sozialenzyklika *Rerum novarum* (RN) von 1891 formuliert Papst Leo XIII. eine Prinzipienlehre angesichts der *sozialen Frage*, um die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Antagonismen in eine harmonistische Ordnung zu überführen und damit aufzulösen. So sieht Papst Leo XIII. durchaus die ausbeuterische und sklavenähnliche Lage der Arbeiterschaft,<sup>5</sup> lehnt gleichzeitig aber den Klassenkampf ab und plädiert für eine Zusammenarbeit von Arbeit und Kapital, da beide unwiederbringlich aufeinander angewiesen seien,<sup>6</sup> um den Wirtschaftsprozess für das Gemeinwohl dienstbar zu machen. Die Antagonismen der Klassen, von Arbeitern und Arbeitgebern sollen durch eine allseitige Rückkehr zum christlichen Glauben und zur christlichen Lehre sowie in den Schoß der Kirche, die maßgeblich für die Anerkennung und Einhaltung der gegenseitigen Pflichten sorgt, harmonisiert werden.<sup>7</sup> Das Privateigentum und Besitzrechte werden – naturrechtlich begründet – verteidigt,<sup>8</sup> gleichzeitig deren Sozialpflichtigkeit betont, zudem angemahnt, den Arbeitern einen Zugang zu Eigentum im kleinem Maßstab zu eröffnen.<sup>9</sup> Der Papst setzt sich für ein staatliches Handeln ein, das die Besitzlosen als Bürger anerkennt,<sup>10</sup> die Rechte der Arbeiter, etwa auf freien Zusammenschluss in Vereinen und Genossenschaften,<sup>11</sup> garantiert und fördert sowie die Wirtschaft konsequent am Gemeinwohl ausrichtet.<sup>12</sup>

RN bleibt so in weiten Teilen normativ-harmonistischen christlichen Ordnungsvorstellungen verhaftet, die schon damals längst keine durchgreifende Autorität – gestützt auf die Durchsetzungsmacht der Kirche – mehr beanspruchen konnten. Moralische Abhilfen und Ermahnungen zur Nächstenliebe, ein Verständnis von Arbeit als Buße und eine Unterwerfung unter die göttliche Ordnung obsiegen gegenüber einzufordernden Strukturreformen und konkreten rechtmäßigen Verpflichtungen; nicht zuletzt bleiben

4 Vgl. Emunds/Hockerts 2015.

5 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 1.

6 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 15. »So wenig das Kapital ohne die Arbeit, so wenig kann die Arbeit ohne das Kapital bestehen.«

7 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 13.

8 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 5

9 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 6.

10 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 27.

11 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 36–42.

12 Vgl. Leo XIII 1891: Ziff. 26.

die Aussagen der Enzyklika vielen katholischen Arbeitern fremd, die auf eine »kämpferische Selbsthilfe«<sup>13</sup> setzen und ein eigenes emanzipatorisches Bewusstsein in den Arbeitervereinen entwickelt haben.

Gerade die auf der strategischen und operationalen Ebene zentralen Themen des Arbeiterkatholizismus, die in den Arbeitervereinen zu dieser Zeit verhandelt werden und politisch bedeutsam sowie in den alltäglichen konkreten Kämpfen der Arbeiterschaft, etwa in Streikphasen, existenziell sind, werden päpstlich dispergiert und dispensiert. Für die katholischen Arbeiterinnen und Arbeiter bringt die Enzyklika so im Kern für ihre sozial- und arbeitspolitischen Kämpfe nichts Neues.<sup>14</sup> Hinsichtlich der unternehmerischen Autokratie wird diese in der päpstlichen Sozialenzyklika nicht strukturell in ihren hegemonialen Beziehungen und ihren Herrschaftsverhältnissen gegenüber dem Faktor »Arbeit« analysiert, sondern durch eine personalisierte Engführung normativ verbrämt, deren Ziel lautet: Alle Kapitalisten sollen gute Christen werden. Die Weltfremdheit dieser Vorstellung ist schon 1891 offensichtlich.

## 2.2 Wirtschaftsdemokratie light – Grundansätze der Katholischen Arbeiterbewegung während der »Weimarer Republik«

Die Revolution von 1918/19 bedeutet eine breite Politisierung. Dies gilt auch für weite Teile der KAB, in der grundlegende wirtschaftspolitische Fragen nun auf die Tagesordnung gesetzt werden und einen höheren Stellenwert als vormals beanspruchen.

### 2.2.1 Das Betriebsrätegesetz und die Wirtschaftsdemokratie

Noch während der Massenstreiks vor allem an der Ruhr, in Mitteldeutschland und Berlin im Frühjahr 1919 bringt die Regierung unter Reichskanzler Friedrich Ebert zur Befriedung der Arbeiterschaft und zur Beendigung der Streiks einen ersten Entwurf des *Betriebsrätegesetzes* (BRG) auf den Weg, das die sogenannten *Märzkämpfe* 1919 auslöst.<sup>15</sup> Am 18. Januar 1920 wird das BRG durch das Parlament beschlossen, aber damit ist die Auseinandersetzung um eine Wirtschaftsdemokratie keineswegs beendet.

Vermehrt taucht im Zuge dieser breiten Politisierung nach 1919 in den Publikationen der KAB der Begriff *Wirtschaftsdemokratie* auf, der – in Abgrenzung zu sozialistischen und kommunistischen Vorstellungen – mit einer christlichen und konservativ-nationalistischen Konnotation versehen wird. Typisch für diese Positionierung ist ein Beitrag in der *Westdeutschen Arbeiter-Zeitung* (WAZ) vom 26. März 1921. Verfasser ist der römisch-katholische Sozialethiker Götz Anton Briefs, der 1919 maßgeblich an der Ausarbeitung des Betriebsrätegesetzes, das von 1920 bis 1934 in Kraft ist, beteiligt war. Briefs schreibt:

»Was ist erforderlich, damit eine Demokratie reibungslos arbeite, die Bedingungen des öffentlichen Lebens erstelle und sichere? Ich bin der Überzeugung, dass geistig-sittliche Voraussetzungen das Fundament aller Demokratie sind. Als solchen nenne

13 Vgl. Klönne 1986.

14 Vgl. Schäfers 1991: 351–359.

15 Vgl. Winkler 1984: 158ff; Lange 2012; Weipert 2012.

ich den Willen zur sozialen Gerechtigkeit, den Willen zur Pflicht und zur Verantwortlichkeit, die Idee, dass das Leben des einzelnen [sic!] nur im Zusammenhang der Allgemeinheit auf die Dauer geordnet, gut und gesichert sein kann. Ich rechne dahin weiter das Vorhandensein wirklicher staatsbildender Energien in einem Volke. Ohne in den Fehler hegelscher Staatsvergottung zu verfallen, muss man doch sagen, dass die Kraft, ein gesundes geordnetes Staatswesen zu bilden und aufrechtzuerhalten, der Prüfstein aller Demokratie sei, ebenso wie es der Prüfstein aller Wirtschaftsdemokratie ist, ob die Betriebsmitglieder imstande sind, den Betrieb auch unter demokratischer Verfassung intakt zu halten. [...] eine Demokratie muss in allen ihren Teilen Genossenschaftsgesinnung, Gemeinschaftsgeist und die Kraft zu gesellschaftlicher und staatlicher Organbildung tragen.«<sup>16</sup>

Schon zu Beginn des Jahres wird in der WAZ deutlich gemacht, dass unter Wirtschaftsdemokratie nicht eine grundlegende Alternative zur kapitalistischen Wirtschaftsweise proklamiert wird, sondern es um »systemimmanente« Reformen für die Arbeit der Betriebsräte und damit des BRG geht:

»Wirtschaftsdemokratie: Das Gesetz über die Betriebsräte begegnete bei seinem Entstehen schärfsten Widerstand besonders von den Kreisen des organisierten Unternehmertums. Nach und nach kommen aber auch aus diesen Urteile, die erkennen lassen, dass man sich hier mit dem Gesetz abzufinden bereit ist und auch dessen gute Seiten nicht bestreitet. [...] Es kann daher nur der Ausdruck Hoffnung gegeben werden, dass die geschilderten Reibungen sich mit der Zeit immer mehr verringern. Hierzu wird vornehmlich die Erkenntnis beitragen können, dass die Aufgabe der Betriebsräte sich auf die Mitbestimmung bei den eigenen Angelegenheiten der Arbeiterschaft zu beschränken hat. Nur wenn die Betriebsräte sich von weitergehenden, auf eine Beseitigung der Unternehmerfunktion hinausgehenden Bestrebungen freimachen, wird auf der anderen Seite auch die Erkenntnis von dem gesunden Kern des Betriebsrätegedankens weiter Wurzel fassen und dieser Gedanke organisch entwickelt werden können. Nur auf diesem Wege ist es auch möglich, dass im Interesse der Gesamtwirtschaft erstrebenswerte Vertrauensverhältnis zwischen dem seine Pflichten und seiner Verantwortung bewussten Unternehmer und der ihre Grenzen erkennenden Arbeiterschaft weiter zu fördern. Das Gesetz scheint also in seinem Kern doch nicht so schlecht zu sein, als man ursprünglich wohl glauben machen wollte. Dieser Kern des Gesetzes, die vertrauensvolle Mitbestimmung im Betriebe, wurde aber in der Regel geflissentlich übersehen. Andererseits darf ebenso gewiss das Gesetz nicht zum Anlass werden zu kommunistischen Wühlereien und Experimenten.«<sup>17</sup>

Beide Zitate werden hier ausführlich wiedergegeben, weil sie paradigmatisch die Positionierung des Arbeiterkatholizismus in der Auseinandersetzung um Wirtschaftsdemokratie deutlich machen, die sich seit dem Frühjahr 1919 über das Betriebsrätegesetz zuspitzt. Bezeichnend und typisch für die Positionierung der KAB sind folgende Punkte:

---

16 Briefs 1921: 49.

17 WAZ 1921a: 12

- Die Demokratie lebt von fundamentalen Voraussetzungen, die erst ihre Akzeptanz und das Funktionieren als Regierungsform sichern. In deutlichem Anklang zu den normativen und ordnungspolitischen Aussagen von RN werden dabei die Sittenlehre und Tugenden, wie Pflicht und Verantwortlichkeit, hervorgehoben. Es geht um Ordnung im Staatswesen, was im historischen Kontext 1919 als Absage an die unruhigen Zeiten der Räterepublik zu werten ist. Ein gesundes geordnetes Staatswesen ist Vorbild und Maxime der Wirtschaftsdemokratie, die mit dem BRG gleichgesetzt wird. Weitergehende Mitbestimmungsrechte werden nicht eingefordert.
- Den Betriebsräten kommt keine *Gegenmacht* im Sinne einer kämpferischen und aktiven Interessenvertretung für die lohnabhängig Beschäftigten im Betrieb zu, sondern sie haben den Betrieb »intakt zu halten«, was auf dem Hintergrund der normativen Aussagen der Soziallehre der katholischen Kirche nicht anderes bedeutet als den Gegensatz von Kapital und Arbeit zu entschärfen, für sozialen Frieden im Betrieb zu sorgen und die betriebliche Gemeinschaft zu stärken. Wenn die Arbeiter nicht zu viel fordern, dann wächst auch die Einsicht bei den Unternehmen, das BRG anzuerkennen. Hier scheint das für den Arbeiterkatholizismus auch in den nachfolgenden Jahrzehnten prägende Verständnis des Betriebs als »Arbeitsgemeinschaft« von Kapital und Arbeit auf, die – wie RN bereits festhielt – aufeinander angewiesen sind. Das Muster der »Sozialpartnerschaft«, das nach dem Zweiten Weltkrieg dann (endgültig) für die Mitbestimmungsdiskussion der KAB prägend werden sollte, kristallisiert sich hier in seinen Anfängen heraus.
- Dementsprechend werden der Mitbestimmung durch Betriebsräte enge Grenzen gesetzt, wie sie im BRG paragrafiert wurden. »Bis hierhin und vorerst nicht weiter« – so das Motto, das hinter den beiden Zitaten erkennbar wird. Die Arbeitnehmerschaft darf nicht zu viel fordern, um den »Burgfrieden«, der hinsichtlich des BRG geschlossen worden ist, und die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Kapital und Arbeit nicht zu gefährden. Mehr zu fordern, würde allenfalls »kommunistischen Wühlerereien und Experimenten« Vorschub leisten und den sozialen Frieden im Betrieb zu zerstören.

»Mitbestimmung light« ist vorerst das Programm des katholischen Arbeiterkatholizismus.

### 2.2.2 Das »Würzburger Programm« von 1921

Das *Würzburger Programm des Kartellverbandes der katholischen Arbeiter- und Arbeiterinnenvereine Deutschlands*, das vom 05. bis 08. Mai 1921 auf einem Arbeiterkongress in Würzburg beraten und verabschiedet wird, ist Ausdruck von Kontinuität, aber auch eines Erneuerungswillens der katholischen Arbeitervereine.<sup>18</sup> Es formuliert die programmatischen Grundpfeiler der KAB: die geistige, soziale und materielle Verbesserung der Lage der Arbeiterschaft durch Wirtschafts- und Sozialreformen. Zielsetzung ist die Standwerdung der Arbeiterschaft durch Reformpolitik und die Abgrenzung des katholischen Arbeitermilieus gegen die sozialistische und kommunistische Propaganda von Klasse

18 Vgl. zum Folgenden Schäfers 2004: 123–148.

und Klassenkampf. Die angestrebte Standwerdung ist Ausdruck einer Ablehnung revolutionärer Umstürze, wie sie vor allem mit den Jahren 1918/1919 verbunden werden. Die Herstellung von Ordnung unter Anerkennung der Regierungsform Demokratie und der Staatsform Republik bleibt das zentrale Ziel und das probate Mittel der katholischen Arbeitervereine, um Stabilität zu erreichen.

Eine scharfe Kritik übt das *Würzburger Programm* an der liberal-kapitalistischen Wirtschaftsweise, die nicht »beibehalten werden [kann]«. <sup>19</sup> Demgegenüber befürwortet der Verband Reformschritte hin zu einer wirtschaftlichen Demokratie. Durchgesetzt werden müsse deshalb eine echte Mitbestimmung, die den Bedürfnissen der Arbeiterschaft Rechnung trage und nicht nur eine Mitbestimmung an der Verwaltung der Produktionsmittel, sondern eine »Teilnahme am Besitz des Eigentums« <sup>20</sup> einschlieÙe.

Die Richtung des *Würzburger Programms* ist in den katholischen Arbeitervereinen aber keineswegs unumstritten. Dabei geht es um die Grundsatzfrage: Soll das bestehende Wirtschaftssystem anerkannt und modifiziert oder gänzlich abgelehnt und ihm eine eigene Vorstellung (z. B. die des »dritten Wegs« eines Solidarismus) entgegengestellt werden?

### 2.2.3 Die Herausforderung: Fritz Naphtalis Wirtschaftsdemokratie

Da sich die KAB durch die Diskussion zu den wirtschaftsdemokratischen Vorstellungen von Fritz Peretz Naphtali, <sup>21</sup> die dieser auf dem 13. Kongress der Gewerkschaften Deutschlands als Leiter der Forschungsstelle für Wirtschaftspolitik des *Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes* (ADGB) 1928 vorstellt, besonders herausgefordert sieht, seien an dieser Stelle die zentralen Punkte aus dessen viel diskutiertem Buch (ebenfalls von 1928) referiert, das die Grundlage für die Ausführungen Naphtalis bildete. Auf dieser Grundlage können anschließend Unterschiede und Gemeinsamkeiten zur Positionierung der KAB konstatiert werden.

Kennzeichnend für Naphtalis Analyse und Formulierung der Wirtschaftsdemokratie sind die enormen sozialen Spannungen zur Zeit der Weimarer Republik, die unter anderem im direkten Zusammenhang mit den Folgen des Ersten Weltkriegs, beispielsweise in Form von Inflation und Massenarbeitslosigkeit, standen. Verstärkt wurden diese Spannungen durch die Art und Weise, wie sich die Wirtschaft in den 1920er Jahren entwickelte. <sup>22</sup> Die zunehmende Macht der Großindustrie und die Tendenz zur Konzentration beziehungsweise zur Gründung von Konzernen, Trusten und anderen Formen der Monopolisierung verstärkten die Spannungen. Trotz der Tatsache, dass die Arbeiterbewegung, gestützt durch Gewerkschaften und die *Sozialdemokratische Partei Deutschlands* (SPD) an politischem Einfluss gewann, fehlte es doch an tatsächlicher wirtschaftlicher

19 Kartellverband der katholischen Arbeiter- und Arbeiterinnenvereine Deutschlands 1921: 8.

20 Kartellverband der katholischen Arbeiter- und Arbeiterinnenvereine Deutschlands 1921: 14–15.

21 Vgl. Riemer 1991.

22 In Form eines kapitalistischen Systems, das die sozialen Ungleichheiten durch Machtkonzentration der Großunternehmen sowie der ungleichen Verteilung der Produktionsmittel noch verstärkte. Naphtali bescheinigt dem Kapitalismus zwar Produktivität und Effizienz, charakterisiert ihn aber vorwiegend als inhärent instabil, da er zyklische Überproduktionskrisen hervorbringe und Arbeitslosigkeit als strukturelles Problem reproduziere. Vgl. Naphtali 1928: 31ff.

Mitbestimmung, die die Macht der Großindustrie einzudämmen in der Lage gewesen wäre.<sup>23</sup>

Naphtali betont bereits im Vorwort, dass es entscheidend wäre, die Frage zu klären, wie die Arbeiterschaft zur sozialen Neugestaltung einzusetzen sei.<sup>24</sup> Die von Naphtali formulierte Wirtschaftsdemokratie stellt sich in der Folge als programmatischer Entwurf für eine sozialistische Neuordnung der Wirtschaft dar. Aus den Erfahrungen der Weimarer Republik übt Naphtali nicht nur entschieden Kritik am Kapitalismus und der Übermacht des kapitalistischen Bürgertums, sondern benennt auch die Tatsache, dass »die politische Demokratie noch keineswegs die Beseitigung der wirtschaftlichen Unfreiheit bedeute.«<sup>25</sup> Politische und wirtschaftliche Freiheit seien untrennbar verbunden.<sup>26</sup> In der Folge stellt er sodann für sein Modell die zentrale Forderung nach einer deutlichen Demokratisierung der wirtschaftlichen Machtverhältnisse und -strukturen mit dem Ziel auf, dass dadurch soziale Gerechtigkeit und damit verbunden Stabilität in Wirtschaft und Gesellschaft dauerhaft gewährleistet werden sollen. »Wirtschaftsdemokratie bedeutet also den Ausbau der politischen Demokratie durch die Demokratisierung der wirtschaftlichen Beziehungen.«<sup>27</sup> Sie sei Ergänzung der politischen Demokratie und zugleich die »Form der wirtschaftlichen Verfassung, die demokratische Verfassung der Wirtschaft im Unterscheid und im Gegensatz zur wirtschaftlichen Autokratie.«<sup>28</sup>

Die Wirtschaftsdemokratie hat also bestimmte Vorannahmen zu erfüllen und soll letztlich als ein Weg zwischen einem ungebändigten marktradikalen Kapitalismus und einer zentralen Planwirtschaft sein – womit auch ihr Verhältnis zum Sozialismus aufgegriffen und beschrieben wird:

»Wenn die deutschen Gewerkschaften die Forderung der Wirtschaftsdemokratie aufstellen, so bedeutet das für sie keinen Verzicht auf das sozialistische Ziel und keinen Ersatz für den Sozialismus, sondern es bedeutet eine Ergänzung der sozialistischen Idee in Richtung der Klärung des Weges zur Verwirklichung. Sozialismus und Wirtschaftsdemokratie sind als Enziel [sic!] untrennbar miteinander verknüpft.«<sup>29</sup>

Zu Erreichung des Ziels bedarf es einer Veränderung der (damals) vorherrschenden kapitalistischen Wirtschaftsweise. Der Kapitalismus müsse sich vom »individualistischen Kapitalismus freier Konkurrenz zum organisierten Kapitalismus«<sup>30</sup> wandeln. Ebenso solle der Bereich der Daseinsvorsorge der freien Verfügung der Privatwirtschaft entzogen werden.<sup>31</sup> Gerade in den Selbstverwaltungskörpern der Wirtschaft sieht Naphtali Po-

23 Vgl. Mommsen 1969: 312.

24 Vgl. Naphtali 1928: 3.

25 Naphtali 1928: 9.

26 Vgl. Naphtali 1928: 8.

27 Naphtali 1928: 14.

28 Naphtali 1928: 14.

29 Naphtali 1928: 10.

30 Naphtali 1928: 11.

31 Eine Forderung, die immer noch aktuell ist und im Zuge der Liberalisierung vieler Wirtschaftszweige heute erneut kritisch diskutiert wird.

tential für eine Demokratisierung der Wirtschaft, hinzu treten öffentliche Betriebe, Genossenschaften und gewerkschaftliche Eigenbetriebe, die als »nichtkapitalistische Unternehmungen« beschrieben werden und die Demokratisierung der Wirtschaft vorantreiben können.<sup>32</sup>

Beachtenswert erscheint an dieser Stelle nochmals der Verweis auf die Hinwendung zum organisierten Kapitalismus und dessen Bedeutung für die Demokratisierung der Wirtschaft, denn:

»Gerade weil hier die Macht der einzelnen kapitalistischen Gruppen sich bis zur vollen Beherrschung der Märkte steigern kann, ruft sie zwangsläufig die Erkenntnis wach, dass hier innerhalb der Unternehmungsorganisationen Entscheidungen über das wirtschaftliche Wohl und Wehe gefällt werden, die nicht mehr in der Sphäre des Privaten bleiben können, sondern zwangsläufig zur Gemeinschaftssache werden.«<sup>33</sup>

Ein deutlicher Hinweis auf die Verflechtung von Wirtschaft und Politik. Diese Wechselwirkung beschreibt er einige Seiten später und warnt davor, dass große organisierte Wirtschaftsmächte ihrerseits einen zunehmenden Einfluss auf den Staat und die politische Gestaltung auszuüben in der Lage seien.<sup>34</sup> Daher gehe es nicht nur darum, die Wirtschaft zu demokratisieren, sondern vielmehr auch um die Klärung der Frage, wie die organisierten Arbeiterinnen und Arbeiter an der Führung der kapitalistischen Monopolorganisationen zu beteiligen seien. Eine Antwort darauf sieht Naphtali in der »unmittelbaren Vertretung der Arbeiterschaft in der Geschäftsführung«<sup>35</sup> der jeweiligen kapitalistischen Unternehmen. Eine Demokratisierung der Wirtschaft sei zudem abhängig vom grundlegenden Wandel der Eigentumsverhältnisse.<sup>36</sup> Im Bereich der Kommunalbetriebe, die für Naphtali eine »Form des Werdens der Wirtschaftsdemokratie« sind, da sie als »wirtschaftliche Betriebe hier der Herrschaft des Volkes unterworfen sein«<sup>37</sup> sollen, wird das besonders deutlich. Verstärkt wird deren Stellung durch folgende Tatsache: »Die für wirtschaftliche Betriebe zuletzt verantwortliche Volksvertretung ist hier dasselbe Organ, das für die Vertretung aller anderen (politischen, kulturellen) Interessen durch allgemeine Wahl gebildet wird.«<sup>38</sup> Damit ist eine Form der demokratischen Steuerung der Unternehmen gegeben. Ergänzend beschreibt er die Rolle des Gemeinwohls bei öffentlichen Körperschaften.<sup>39</sup> Eine Offenlegung von Betriebsergebnissen ist für Naphtali ein weiterer Aspekt der wirtschaftlichen Demokratie. Im Zusammenhang mit den Konsumgenossenschaften wird sodann eine bereits existierende Form der Wirtschaftsdemokratie erläutert; die Genossenschaften haben ihr Ziel in der Versorgung und damit seien sie der Selbsthilfe verpflichtet, was wiederum als unkapitalistisches Element begriffen wird

32 Naphtali 1928: 53–54.

33 Naphtali 1928: 30.

34 Naphtali 1928: 33.

35 Naphtali 1928: 33–34.

36 Naphtali 1928: 48.

37 Naphtali 1928: 54.

38 Naphtali 1928: 54.

39 Naphtali 1928: 66ff.

– es gehe nicht um Profit, sondern um Versorgung.<sup>40</sup> Für Naphtali ist klar: »Die wichtigste Gegenkraft neben dem Staat ist die Konsumgenossenschaftsbewegung. Sie setzt der organisierten Monopolmacht die organisierte Verbrauchermacht entgegen.«<sup>41</sup>

Naphtalis Konzept sieht in den zentralen Bereichen eine schrittweise Veränderung hin zur Wirtschaftsdemokratie vor; entscheidend für diese angedachten Veränderungen sind drei Ebenen: Betriebe, Branchen und Gesamtwirtschaft.

Nicht nur aufgrund der Tatsache, dass die Schrift Naphtalis im Verlag des ADGB erscheint, sondern auch im Kontext der Beschreibung der Entwicklung der Organisation der Arbeiterinnen und Arbeiter in Gewerkschaften, erfährt die Darlegung der Rolle der Gewerkschaften im Staat und damit in den unterschiedlichen Gesetzgebungen, rückblickend auf das Kaiserreich und die Weimarer Republik, besondere Beachtung. Naphtali attestiert dem demokratischen Staat, dass darin »die Arbeiterklasse einen entscheidenden politischen Faktor darstellt« und die »Gewerkschaften zu den wichtigsten Trägern der Wirtschaft gehören.«<sup>42</sup> Für die Wirtschaftsdemokratie ist diese Charakterisierung eine entscheidende Wende. Abzuschließen sei die Entwicklung damit, dass die Gewerkschaften an allen Organen der Wirtschaftspolitik beteiligt würden.<sup>43</sup> Die Entwicklung des Arbeitsrechts und den Anteil der Gewerkschaften daran wird in der Folge referiert. Entscheidend ist dabei für Naphtali die Frage nach dem Verhältnis von Arbeit und Eigentum und den damit verbundenen Abhängigkeiten von Arbeitgebern und Arbeitern, die selbst im »modernen« Arbeitsrecht erst nach und nach geklärt werde; aus seiner Sicht sind erst die jüngsten Gesetzgebungen der Weimarer Zeit in der Lage, die »soziale Gewalt«<sup>44</sup> der Arbeitgeber durch die betriebliche Mitbestimmung als Ausdruck der sozialen Existenz des Arbeiters zu bändigen.<sup>45</sup> Das Arbeitsrecht seiner Zeit mache den Arbeiter zum Menschen, der nicht nur Sache ist. Naphtali greift unter dem Stichwort »Menschentum«<sup>46</sup> das auf, was die katholische Soziallehre als Personalität versteht und sich in der unveräußerlichen Menschenwürde eines jeden niederschlägt.

Die Wirtschaftsdemokratie setzt darauf, dass durch die Gewerkschaften (und auch die politischen Parteien) die Mitbestimmung mittels entsprechender Gesetze ausgebaut wird. Damit ist die Macht und gesellschaftliche Rolle der Arbeiterinnen und Arbeiter zu stärken und sie sind zu Menschen zu machen. Bildung und politische Aufklärung sind unerlässlich, um die Arbeiterinnen und Arbeiter für die Wirtschaftsdemokratie zu gewinnen und kämpfen zu können. Für Naphtali geht es um einen »Freiheitskampf der Arbeit«, in dem die wirtschaftliche Gewalt begrenzt und gezügelt werden muss. »Die Wirtschaftsdemokratie ist erst erreicht, wenn jener freiheitsrechtlichen Entwicklung der Arbeit auch eine *gemeinheitsrechtliche Entwicklung des Eigentums entspricht*.« Allerdings sei das Mitbestimmungsrecht seiner Zeit höchstens eine Keimzelle der Wirtschaftsdemokratie,

40 Naphtali 1928: 73.

41 Naphtali 1928: 83.

42 Naphtali 1928: 125.

43 Naphtali 1928: 126.

44 Vgl. Naphtali 1928: 131.

45 Vgl. Naphtali 1928: 138.

46 Vgl. Naphtali 1928: 141.

nicht aber ein Institut. Dies führt er darauf zurück, dass für die Wirtschaftsdemokratie nicht nur die Betriebe als abhängige Sozialgebilde in sich begriffen werden müssten, sondern auch »die Loslösung der wirtschaftlichen Gewalt von ihren privaten Nutznießern und die Übertragung auf ein Gemeinwesen der Wirtschaft [...]« gewährleistet werden muss.<sup>47</sup>

Auf den Ebenen der Branchen und der Gesamtwirtschaft spricht sich Naphtali für koordinierende Verbände aus, die zum einen konkret die Produktions- und Preispolitik bestimmen, zum anderen durch einen auf gesamtwirtschaftlicher Ebene demokratisch legitimierten Wirtschaftsrat strategische Entscheidungen treffen sollen. Naphtali betont in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Planung, die in der Lage ist, die Schwankungen der Marktwirtschaft abzufedern und eine gerechtere Verteilung der Ressourcen zu gewährleisten. Dabei ist auch die Planung demokratisch zu verstehen, da sie durch die Zusammenarbeit verschiedener demokratisch legitimer Institutionen erfolgen soll.

Grundlage für die Beteiligung der Arbeiterschaft und den Ausbau ihres Wirkens sieht Naphtali in einer gleichberechtigten Bildung, die sich vom Privileg der Herkunft sowie der Erziehung zum christlichen Untertanen freimacht.<sup>48</sup> Folgerichtig beurteilt er die »Durchbrechung des Bildungsmonopols« als weitreichenden Einfluss der Arbeiterbewegung auf die Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung in der Wirtschaftspolitik.<sup>49</sup>

Abschließend betont Naphtali erneut, dass die Wirtschaftsdemokratie als Prozess hin zur Umwandlung der Wirtschaft vom Kapitalismus zum Sozialismus zu sehen sei.<sup>50</sup> In den Entwicklungen seiner Zeit sieht er einige Keime der Wirtschaftsdemokratie aufgehen: Mitbestimmung, öffentliches Interesse, eine neue Verteilungsordnung seien hier genannt. Auch die Ausgestaltung des Arbeitsrechtes, der Sozialversicherung und andere Maßnahmen werden hervorgehoben. Dabei ist »die planmäßige Lenkung des Kapitalstroms im Interesse der Gesamtwirtschaft«<sup>51</sup> ebenso entscheidend wie die Feststellung: »Das Fundament der Zukunftswirtschaft wird auf der Anerkennung des gleichen Rechts der Menschen beruhen, an der Gestaltung und Beherrschung der Wirtschaft teilzunehmen.«<sup>52</sup>

### 2.2.4 Die »wahre« Wirtschaftsdemokratie und das garantierte Recht auf Mitbestimmung

Naphtalis Buch erregt großes Aufsehen und wird auch in der katholischen Arbeiterschaft gelesen und diskutiert sowie im katholischen Schrifttum besprochen.<sup>53</sup> Die führenden Köpfe, die sich mit dem Thema Wirtschaftsdemokratie katholischerseits beschäftigen,

47 Naphtali 1928: 144.

48 Vgl. Naphtali 1928: 164–165.

49 Vgl. Naphtali 1928: 166.

50 Vgl. Naphtali 1928: 175; 182.

51 Naphtali 1928: 176.

52 Naphtali 1928: 179.

53 Vgl. z.B. WAZ 1929b: 179–180.

sind im *Verband der katholischen Arbeiter- und Knappenvereine Westdeutschlands* Verbandsekretär Bernhard Letterhaus und ab 1927 der Redakteur der WAZ Nikolaus Groß. Von 1928 bis 1933 ist Letterhaus Abgeordneter des *Zentrum* im Preußischen Landtag und damit unmittelbar in die politischen und wirtschaftlichen Auseinandersetzungen um Massenarbeitslosigkeit, Inflation und Wirtschaftskrisen involviert. Letterhaus und Groß grenzen ihre katholische Doktrin insbesondere gegen sozialdemokratische Vorstellungen ab, indem einerseits grundlegende Forderungen der Sozialdemokratie christianisiert, das heißt ihr Ursprung auf christliche Wurzeln und die kirchliche Lehre zurückgeführt, also als nicht originär sozialdemokratisch markiert werden, andererseits in einer Art Überbietungswettbewerb die Überlegenheit der katholischen Position proklamiert wird. Dieses Argumentationsmuster prägt Ende der 1920er Jahre auch die Abgrenzung gegenüber der Sozialdemokratie beim Thema Wirtschaftsdemokratie. In einem Artikel wiederum in der WAZ von 1929, der offensichtlich von Bernhard Letterhaus stammt, und in dem im scharfen Gegensatz zur Sozialdemokratie die Verdienste der (christlichen) Sozialpolitik herausgestellt werden, an der führende Männer der katholischen Arbeiterbewegung wie zum Beispiel Heinrich Brauns<sup>54</sup> beteiligt sind, wird dieses deutlich. Unter der Überschrift »Industrie und Wirtschaftsdemokratie« heißt es in deutlicher Anspielung auf die Verdienste von Brauns und im Rekurs auf das (angebliche) Versagen der Sozialdemokratie hinsichtlich der Instrumentalisierung beziehungsweise Ablehnung der sozialpolitischen Fortschritte durch die Gesetzgebung:

»Die ständige Verquickung des Wirtschaftlichen und Sozialen mit der Parteipolitik der Sozialdemokratie hemmten den wirklichen sozialen Fortschritt. Ein Ähnliches erleben wir jetzt wieder. Nachdem die Inflation [...] die Grundlagen der sozialen Gesetzgebung teilweise zerstört hatte, ist diese einschließlich Arbeiterschutz und Arbeitsrecht überraschend schnell wieder auf- und ausgebaut worden. Einer Ergänzung bedarf sie noch nach der Richtung hin, dass die Person des Arbeitnehmers noch enger mit der Wirtschaft verknüpft, an ihr interessiert, ja verantwortlich beteiligt wird, indem sie *auch in die gesamte Wirtschaftsführung gleichberechtigt mit eingliedert* und ihr zudem auch die Möglichkeit gegeben wird, mehr Besitz in der Wirtschaft zu erwerben. Diese und ähnliche Ziele und Bestrebungen pflegen wir unter dem Begriff der Wirtschaftsdemokratie zusammenzufassen. Dieses Wort, das einen alten christlich-sozialen Gedanken enthält, hat seit einigen Jahren nun auch die Sozialdemokratie aufgegriffen und zum Kernpunkt ihres Wirtschaftsprogramms gemacht.«<sup>55</sup>

Bezugnehmend auf eine Programmschrift der sozialdemokratischen Gewerkschaften, in der die Grundgedanken Naphtalis referiert werden und die »Wirtschaftsdemokratie als Weg zum Sozialismus« reklamiert wird, wendet sich der Artikel gegen eine »Beschlagnahme« der »Wirtschaftsdemokratie für den Sozialismus«. Es wird die wahre

54 Brauns 1976. Wichtige Gesetze, die unter Reichsarbeitsminister Brauns verabschiedet wurden, sind die Arbeitszeitverordnung von 1923, das Arbeitsgerichtsgesetz von 1926 und das Gesetz über Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung von 1927. Brauns gehörte der Gruppe der »Modernisierer« an und prägte als katholischer Theologe und Priester sowie Zentrumspolitiker die Positionierungen der KAB in den 1920er Jahren maßgeblich mit, insbesondere hinsichtlich der Sozial- und Wirtschaftspolitik.

55 WAZ 1929a: 156. Hervorhebung durch die Autoren.

Wirtschaftsdemokratie proklamiert, die nicht auf Klassenegoismus und Klassenkampf beruht: »Diese wollen auch die christlichen Gewerkschaften.«<sup>56</sup> Und dieses Verständnis bereitet auch den Boden für eine gedeihliche Zusammenarbeit mit der Arbeitgeberschaft: »Und einem Unternehmertum, das sich auf diesen gemeinsamen Boden stellt, werden sie (die christlichen Gewerkschaften) volles Verständnis entgegenbringen, insbesondere auch für dessen Funktionen in der heutigen Wirtschaft wie dessen bedeutsame Stellung überhaupt.«<sup>57</sup>

Man wendet sich gegen die klassenkämpferische Rhetorik der Sozialisten, die einen Antagonismus von Kapital und Arbeit behauptet, und setzt stattdessen auf eine Pazifizierungsstrategie in den Unternehmen und in der Wirtschaft insgesamt, die die Abhängigkeit von Kapital und Arbeit und die Sozialpartnerschaft in den Vordergrund stellt. Dementsprechend setzt der Arbeiterkatholizismus auf eine reformistische Arbeits- und Sozialpolitik, die sich während der Weimarer Republik als äußerst erfolgreich erweist. Dabei wird keineswegs die Realität in den Betrieben verkannt. Zugeschrieben werden die heftigen Auseinandersetzungen in den Betrieben aber der Agitation der Sozialisten und Kommunisten, die die Stimmung vergiften, indem sie ihre revolutionären politischen Ziele in die Betriebe tragen.

Ganz in diese Richtung geht auch die programmatische Rede von Bernhard Letterhaus auf dem Ersten Internationalen Kongress der katholischen Arbeitervereine 1928 in Köln,<sup>58</sup> die auch den Ausführungen in der WAZ zugrunde liegt. Letterhaus lehnt darin sowohl den Kapitalismus als auch den Sozialismus ab und proklamiert demgegenüber als »dritten Weg« eine Betriebs- und Wirtschaftsdemokratie, den »Mitbesitz der Arbeiter an der Wirtschaft«, ein garantiertes Recht der Arbeiter auf Mitbestimmung und Mitgestaltung in Betrieb und Wirtschaft sowie (gesetzgeberische) Maßnahmen »zur Durchsichtigmachung von Unternehmen und Betrieben« und zudem eine paritätische Ausgestaltung der öffentlich-rechtlichen Vertretungen in Handel und Gewerbe. Damit legt er das Fundament für die Forderung nach einer paritätischen Mitbestimmung, die in der Mitbestimmungsdebatte in der Bundesrepublik zum Markenkern der KAB werden wird. Letterhaus fordert zudem eine planvolle Wirtschaftspolitik, die sich an den Belangen der Arbeiterschaft ausrichtet, und eine Umverteilung zugunsten der arbeitenden Schichten. Unverkennbar ist – bei gleichzeitiger Ablehnung der ideologischen Grundlagen – eine Annäherung an Positionen der Sozialdemokratie. Der Hauptunterschied bleibt allerdings, dass die KAB auf Gesinnungs- und Zuständereform und nicht auf revolutionäre Umstürze setzt. Einigkeit besteht in dem Ziel, die unternehmerische Autokratie zu brechen, Uneinigkeit in den Mitteln und Wegen, wie dies zu erreichen ist. Dass keine weitere Annäherung des sich in der Weimarer Republik neu ausrichtenden Arbeiterkatholizismus und der SPD stattfindet, erklärt sich maßgeblich aus diesen normativ-weltanschaulichen Unterschieden, die sich zudem in der Kultur- und Familienpolitik niederschlagen. Diese Kluft ließ sich nicht überwinden. So bleibt es (vorerst) bei der scharfen Abgrenzung, die die WAZ-Ausgabe vom 13. September 1930 anlässlich der Reichstagswahlen am 14. September 1930 formuliert: »Die Sozialdemokratie hat versagt. [...] Die

56 WAZ 1929a: 156.

57 WAZ 1929a: 156.

58 Vgl. zum Folgenden Letterhaus 1928.

Sozialdemokratie ist grundsätzliche Gegnerin des Christentums. Ihr kann die Stimme des christlichen Mannes, der christlichen Frau nicht gehören.«<sup>59</sup>

### 2.2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Positionen von ADGB und KAB

Abgesehen von den beschriebenen ideologischen und weltanschaulichen Differenzen sowie den unterschiedlichen Wegen zu einer Einführung beziehungsweise einem Ausbau der Wirtschaftsdemokratie ergeben sich jedoch – über die bereits angesprochenen Punkte hinaus – einige bemerkenswerte positionelle Übereinstimmungen beziehungsweise Konnotationen zwischen den Vorstellungen von Naphtali beziehungsweise dem ADGB und der KAB auf der strategischen und operationalen Ebene, die bisher in der historischen Aufarbeitung, welche eher auf milieubedingte Abgrenzungen und ideologische Unterschiede setzt, unzureichend herausgearbeitet worden sind.

So sind beide Parteien an Stabilität und Ordnung interessiert, an einem eher reformistischen statt revolutionären Weg zur Verbesserung der Lage der Arbeiterschaft. Eine weitere Gemeinsamkeit ist die grundsätzliche Zielsetzung, die wirtschaftlichen Beziehungen insgesamt zu demokratisieren, wobei deren Tiefenstruktur unterschiedlich angesetzt wird. Während Naphtali auf ein Gesamtkonzept der Wirtschaft abhebt, nimmt die KAB vorrangig die betriebliche Ebene in den Blick. Einig sind sich beide darüber hinaus darin, dass die Arbeiterschaft an der Unternehmensführung zu beteiligen ist, gleichwohl gehen die Forderungen Naphtalis beziehungsweise des ADGB hier weiter als die der KAB. Beide suchen nach einem »dritten Weg«. Zielt die Suchbewegung der KAB bezüglich einer Alternative zu Kapitalismus und Sozialismus auf einen »gesellschaftlichen Solidarismus«<sup>60</sup> ab, suchen Naphtali beziehungsweise der ADGB eine Alternative zwischen marktradikalem Kapitalismus und Planwirtschaft in einem reformierten beziehungsweise wirtschaftsdemokratisch ergänzten Sozialismus. Beide Teile der Arbeiterbewegung sind sich einig in einer grundsätzlichen Unterordnung beziehungsweise Indienstnahme aller wirtschaftlichen Unternehmungen und der Wirtschaft in ihrer Gesamtheit unter beziehungsweise für das Gemeinwohl, dem auch die Eigentums- und Besitzverhältnisse zu unterstellen sind, auch wenn Naphtalis Vorstellungen hier in eine *kollektivistische* Richtung gehen, während die KAB eher einen *individualistischen* Grundansatz mit erheblichen Einschränkungen für den Eigentumsgebrauch favorisiert. Ein grundlegender Wandel der Eigentumsverhältnisse ist für beide Parteien dennoch für eine (weitere) Demokratisierung im Unternehmen und in der Wirtschaft unerlässlich. Die Notwendigkeit einer Lenkung des Kapitalstroms im Interesse der Gesamtwirtschaft würden die beiden führenden Protagonisten, Naphtali und Letterhaus, sicherlich beidseitig unterschreiben.

Beide Parteien stellen die besondere Stellung und Bedeutung der Organisationsform Gewerkschaft heraus, um die Interessen der Arbeiter zu organisieren und wirksam zu vertreten. Auf die ideologischen Differenzen wurde diesbezüglich bereits hingewiesen. Einig sind sich beide auch darin, dass die Bildung und Aufklärung der Arbeiterschaft ein Hebel zur Verbesserung der Lage der Arbeiterschaft, zur offensiven Interessenvertretung und zu einer wirksamen (Massen-)Organisation sind.

59 WAZ 1930: 221.

60 Vgl. Marurek 1980. Große Kracht/Karcher/Spieß 2007.

Auch bestimmte Bereiche wie die Daseinsvorsorge, öffentliche Betriebe und Genossenschaften der kapitalistischen Profit- und Hegemonielogik grundsätzlich zu entziehen,<sup>61</sup> hier besondere Formen demokratischer Betriebs- und Unternehmensorganisation und weitreichende Mitbestimmungsregeln im Sinne des Gemeinwohls zu etablieren, stellt eine Gemeinsamkeit beider Richtungen der Arbeiterbewegung dar.

Es gehört zur Tragik der Geschichte der Arbeiterbewegung während der Weimarer Republik, dass die ideologischen und weltanschaulichen Differenzen auf der normativen Ebene stärker wogen als die Gemeinsamkeiten und eine (mögliche) Bündelung der Kräfte zur Durchsetzung der Wirtschaftsdemokratie auf der strategischen und operationalen Ebene, um die unternehmerische Autokratie zu brechen.

## 2.2.6 Das Ende der Diskussion: Die Zerschlagung der Arbeiterbewegung durch die Nationalsozialisten

Im Wahlauftritt für die Zentrumsgruppe in der gleichen Ausgabe der WAZ findet sich eine scharfe Abgrenzung gegen die Nationalsozialisten: »Die Nationalsozialisten sind revolutionäre Schwätzer. Sie sind Zerstörer, die nur niedereisen, aber nicht aufbauen können.« Mit dem Inkrafttreten des »Gesetzes zur Behebung der Not von Volk und Reich«, dem sogenannten *Ermächtigungsgesetz*, am 14. März 1933 beginnt unmittelbar die Zerschlagung und Verfolgung der katholischen Arbeiterbewegung.<sup>62</sup>

Die führenden Köpfe der westdeutschen KAB, der christlichen Gewerkschaften und des Zentrums im Rheinland schließen sich im *Kölner Kreis* zusammen, der weitverzweigte Kontakte zu anderen Widerstandsgruppen unter anderen um Wilhelm Leuschner (ADGB/SPD), Carl Friedrich Goerdeler, Pater Alfred Delp und Dietrich Bonhoeffer unterhält. Nach der Kapitulation der 6. Armee der Wehrmacht in Stalingrad im Februar 1943 befasst sich die Widerstandsgruppe im Kettelerhaus in Köln, dem Sitz der KAB, verstärkt mit Plänen, wie Deutschland nach dem Krieg geordnet werden soll.<sup>63</sup> Eine Demokratie wird als selbstverständlich erachtet, was eine grundlegende »Durchdemokratisierung« einer zukünftigen Wirtschaft einschließt. Die normativen Grundaussagen der katholischen Soziallehre sollten nach den Vorstellungen des *Kölner Kreises* umgesetzt werden. Eine Einheitsgewerkschaft wird als notwendig erachtet und der Gegensatz zwischen christlichen und sozialistischen Arbeiterinnen und Arbeitern soll ein Ende finden. Die Zentrumsgruppe wird zugunsten einer christlich-interkonfessionellen Partei nicht wieder ins Leben gerufen. Im Zuge eines weitreichenden Sozialisierungsprogramms erfolgt eine Aufteilung des Großgrundbesitzes und eine Zerschlagung der Großunternehmen, die in Genossenschaften überführt werden. Großbanken werden einer engen staatlichen Kontrolle unterstellt, eine zukünftige Marktwirtschaft soll grundsätzlich laboristisch

61 In der WAZ wird die besondere Bedeutung von Genossenschaften als Gegenmodell zum Kapitalismus immer wieder herausgestellt. In den Ausgaben der WAZ von 1899 bis 1934 finden sie über 200 Beiträge, die das Thema Genossenschaft behandeln. Vor allem Baugenossenschaften spielen neben Konsum- und Spargenossenschaften in der KAB in den 1920er Jahren eine herausragende Rolle.

62 Vgl. ausführlich Aretz 1978.

63 Vgl. zum Folgenden Bücken 1995.

geprägt sein. Diese Zukunftsdiskussionen enden abrupt mit der Zerschlagung des *Kölner Kreises* und der Ermordung der führenden Vertreter durch die Nationalsozialisten.

### 3. Mitbestimmung und Unternehmensverfassung im Katholizismus der Bundesrepublik Deutschland

#### 3.1 Nachkriegsphase und Bochumer Katholikentag 1949

Nach dem Zweiten Weltkrieg formiert sich der soziale und politische Katholizismus in kurzer Zeit neu und passt sich den geänderten Bedingungen an.<sup>64</sup> Ein großer Unterstützer der Arbeitervereine ist der Kölner Kardinal Frings, der auch maßgeblich die Positionierung der KAB im Mitbestimmungsdiskurs der Nachkriegsphase inspiriert,<sup>65</sup> insbesondere deren Reichweite hinsichtlich des Eingriffs in Eigentums- und Besitzrechte.

Im Mittelpunkt des ersten Nachkriegskatholikentages 1949 in Bochum steht die Neuausrichtung der Sozialpolitik.<sup>66</sup> Zu den Themen *Mitbestimmung* und *Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand* werden Resolutionen verabschiedet,<sup>67</sup> die allgemein gehalten sind und die ordnungspolitischen Überzeugungen der kirchlichen Soziallehre und die Pradigmen der päpstlichen Sozialzyklen unterstreichen: Die personale Würde des Arbeitnehmers wird als Richtschnur für die Sozial- und Wirtschaftsgesetzgebung herausgestellt, die sozialen, personalen und wirtschaftlichen Mitbestimmungsrechte werden anerkannt und gesetzliche Regelungen eingefordert. Im Rückgriff auf RN wird die Abhängigkeit von Kapital und Arbeit geschärft und die daraus abgeleitete Sozialpartnerschaft betont. Unterschieden werden soll zwischen Mitbestimmungsrechten im Betrieb und in der Gesamtwirtschaft. Als weitere Differenzierung wird festgehalten:

»Das Mitbestimmungsrecht der Belegschaft eines Betriebes ist mit der Mitverantwortung verbunden. Art und Umfang der verschiedenen Formen der Mitbestimmung, nämlich Mitsprache, Mitwirkung und Mitbestimmung, sind nach Betriebsart, Betriebsgröße und Rechtsform der einzelnen Betriebe verschieden. [...] Festzulegen ist die Ausübung des Mitbestimmungsrechtes für jeden Betrieb durch eine Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmer und Belegschaft. [...] Durch ein staatliches Rahmengesetz ist die Verpflichtung zum Abschluss solcher Betriebsvereinbarungen und deren Mindestinhalt festzulegen. Für die Gesamtwirtschaft gilt in den Selbstverwaltungsorganen der Wirtschaft das Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrecht.«<sup>68</sup>

Die Mitbestimmungsdiskussion in der Nachkriegsphase wird in grundlegend gewandelten politischen, sozialen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Arenen fortan verhandelt. Mit der Gründung der Einheitsgewerkschaft wird die bereits vom *Kölner*

64 Vgl. Prinz 1974: 228–254.

65 Vgl. Frings 1949.

66 Vgl. Generalsekretariat des Zentralkomitees der Deutschen Katholikentage 1949.

67 Vgl. ausführlich Hermans 1999.

68 Zitiert nach Deus 1950.

Kreis anvisierte Einheit der Arbeitnehmerschaft und die Überwindung weltanschaulicher Differenzen vorangetrieben. Die *Christlich Demokratische Union* (CDU) gründet sich als überkonfessionelle Partei und entschärft damit im politischen Raum konfessionelle Trennungslinien zwischen Katholiken und Protestanten. Die SPD entfernt sich mehr und mehr von ihren klassenkämpferischen Positionen einer reinen Arbeiterpartei und schlägt endgültig mit dem *Godesberger Programm* von 1959 einen reformistischen Kurs als Volkspartei ein. Die *Kommunistische Partei Deutschlands* (KPD) als traditioneller weltanschaulicher Gegenspieler der KAB in der Weimarer Republik bleibt in Westdeutschland bis zu ihrem Verbot 1956 eine Kleinpartei ohne nennenswerte Wirkungskraft. Das sogenannte »deutsche Wirtschaftswunder« in den 1950er und 1960er Jahren verbessert die soziale, wirtschaftliche und politische Stellung der Arbeitnehmerschaft und bedingt einen Machtzuwachs der Arbeitnehmer- gegenüber der Arbeitgeberseite, schafft zudem erweiterte (finanzielle) Verteilungsspielräume, die weitgehende politische Reformen und den Auf- und Ausbau des Sozialstaates ermöglichen.

Unter diesen geänderten Rahmenbedingungen und in Auseinandersetzungen mit den gesetzlichen Bestimmungen zur Mitbestimmung, insbesondere dem Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951 und dem Betriebsverfassungsgesetz von 1952, fortentwickelt die KAB ihre Vorstellung hin zu einer paritätischen Unternehmensverfassung, die im Folgenden skizziert werden soll.

### 3.2 Mitbestimmung und Unternehmensverfassung: Das Modell der KAB

Hier ist nicht der Raum, die Entwicklung der Mitbestimmungsdiskussion in der KAB beziehungsweise im Nachkriegskatholizismus nach 1945 im einzelnen nachzuzeichnen und im Kontext der Geschichte der Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland umfassend zu situieren.<sup>69</sup> Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf die Grundsätze des Modells einer partnerschaftlichen Unternehmensverfassung gelegt,<sup>70</sup> wie sie mit Unterstützung von Oswald von Nell-Breuning von der Kommission *Unternehmensrecht* der KAB Westdeutschlands ausgearbeitet worden sind.<sup>71</sup>

Die Vorstellungen der KAB zur Unternehmensverfassung gehen von einem grundlegenden Unternehmensverständnis aus, dass das Unternehmen als Verbund zweier Personengruppen, »deren eine die Arbeit und deren andere das Kapital einbringt«, zu organisieren ist. Diese beiden gleichberechtigten Teilkörperschaften bilden zusammen die Gesamtkörperschaft des Unternehmens. Zwischen beiden Personengruppen herrscht Parität in allen Belangen des Unternehmens. Folglich wird die »Unternehmensleitung [...] von beiden Teilkörperschaften gemeinsam bestellt und ist beiden verantwortlich.«<sup>72</sup> Im Rekurs auf die normativen Aussagen der päpstlichen Soziallehre wird festgestellt, dass die Kapitalseite nicht für sich beanspruchen kann, eine stärkere Rechtsstellung

69 Vgl. Stegmann 1974. Müller-Jentsch 2019.

70 Vgl. ausführlich zum Folgenden KAB Unternehmensverfassung 1999.

71 Zur Entwicklung des Themas Mitbestimmung sowie Unternehmensverfassung im Denken Nell-Breunings vgl. Hagedorn 2015.

72 KAB Unternehmensverfassung 1999: 17.

als die Arbeitnehmerseite zu erhalten. Der Mitbestimmungsanspruch der Arbeitnehmerseite wird in Bezugnahme auf die Menschenrechte und das Grundgesetz (GG), »aus dem Schutz der Menschenwürde und der freien Persönlichkeitsentfaltung im Arbeitsvollzug«<sup>73</sup> als Grundrecht abgeleitet. Das personenbezogene Grundrecht auf Mitbestimmung steht sozioethisch höher als das Eigentumsrecht (Art. 14 GG), denn »der Mensch ist wichtiger als die Sache.«<sup>74</sup>

Eine Unternehmensverfassung, die diesen Ansprüchen gerecht wird, fordert die Gleichstellung der gleichberechtigten Partner Kapital und Arbeit, was »eine völlige Neuordnung der gegenseitigen Rechtspositionen«<sup>75</sup> erfordert. Dies bedeutet eine grundsätzliche Wende im Unternehmensverständnis:

»Das personenbezogene Grundrecht der Arbeitnehmer auf Mitbestimmung lässt sich nur verwirklichen, wenn das derzeit geltende Gesellschaftsrecht auf die Ordnung der Beziehungen der Kapitaleigner untereinander zurückgeführt und dem Unternehmen eine eigene Verfassung gegeben wird [...]. Das heutige Unternehmen nimmt demgegenüber im Ergebnis den Arbeitnehmer nur als Produktionsmittel für das Kapital in Pflicht und erstickt daher schon vom Ansatz her die Verwirklichung der gleichberechtigten Partnerschaft.«<sup>76</sup>

Kapitaleigner und Arbeitnehmer sind dementsprechend gleichberechtigte *Mitglieder* im Unternehmen, was sich in der Parität manifestiert. Die Gleichstellung lässt sich ökonomisch sinnvoll begründen, da durch einen fairen Interessensausgleich (Sozialpartnerschaft) u. a. die Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesichert wird.<sup>77</sup>

Das KAB-Modell der Unternehmensverfassung sieht eine Anwendung auf Groß- und Größtbetriebe nach privatem Recht vor.<sup>78</sup> Die konkrete Umsetzung erfolgt in einer Neuformatierung der Organschaften. Die beiden Teilkörperschaften von Kapitaleignern und im Unternehmen arbeitenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern wählen als Basisorgan die partätisch besetzte Unternehmensversammlung (nicht mehr als 300 Personen), die Unternehmensversammlung als Aufsichtsorgan den wiederum paritätisch besetzten Unternehmensrat (nicht mehr als 20 Personen), der seinerseits als Leitungsorgan den Unternehmensvorstand wählt, der aus einer ungeraden Zahl von Mitgliedern (nicht mehr als 11 Personen) besteht. Beschlüsse in den Organen werden mit einfacher Mehrheit gefasst.<sup>79</sup> Die Mitwirkung Dritter, die als gesellschaftliche Anwälte etwa soziale, gesellschaftliche und ökologische Interessenslagen und Bedürfnisse in den Entscheidungsprozess des Unternehmens einbringen, ist vorgesehen und in den Organschaften möglich.<sup>80</sup>

73 KAB Unternehmensverfassung 1999: 20.

74 KAB Unternehmensverfassung 1999: 21.

75 KAB Unternehmensverfassung 1999: 25.

76 KAB Unternehmensverfassung 1999: 22.

77 KAB Unternehmensverfassung 1999: 29–31.

78 Vgl. zu Detailregelungen KAB Unternehmensverfassung 1999: 38–39.

79 Zu Aufgabenstellungen und Detailregelungen bzgl. der Organe vgl. KAB Unternehmensverfassung 1999: 43–63.

80 KAB Unternehmensverfassung 1999: 34–35.

Die hier skizzierten Grundzüge des Unternehmensverfassungsmodells der KAB machen bereits deutlich, dass die bis heute in Groß- und Größtunternehmen vorherrschende unternehmerische Autokratie grundsätzlich gebrochen wird, indem das, was heute rechtlich als Unternehmen paragrafiert wird, auf ein neues (sozialethisches) Fundament aufbauen soll und einem gleichberechtigten Mitgliedschaftsmodell weicht, das den Vorrang der Kapitalgeberseite auflöst und an dessen Stelle die völlige Gleichberechtigung zweier Teilkörperschaften, die die Gesamtkörperschaft des Unternehmens bilden, stellt. Eigentums- und Besitzrechte sind gleichwertig und gleichgestellt mit der durch die Arbeitnehmer einzubringende Arbeitskraft sowie deren Personen- und Sozialrechten als Person. Der Charme dieser Unternehmensverfassung besteht darin, dass Eigentums- und Besitzansprüche titularisch weiter gegeben sind, aber im paradigmatischen und formalen Vollzug des Unternehmens dispergiert und damit eingeebnet werden. Die Mitbestimmung wird als ein basisdemokratischer, parlamentarischer Prozeß installiert, wird zur Wirtschaftsdemokratie *im* Unternehmen. Dass auch gesellschaftliche Interessen von außen repräsentativ an diesem Prozeß und den Entscheidungen des Unternehmens beteiligt werden können, entspricht einem grundlegenden anderen Verständnis von Unternehmen als dem heute vorherrschenden, da diese als *Gesellschaftskörperschaften* in ihrer dienenden Funktion für das Gemeinwohl begriffen werden.

#### **4. Katholische Anregungen zur aktuellen Debatte bezüglich der Wirtschaftsdemokratie: Zum Stellenwert der paritätischen Unternehmensverfassung zur Aushebelung unternehmerischer Autokratie**

Ziel aller Überlegungen und Modelle zur Wirtschaftsdemokratie muss es sein, an die Stelle autokratischer Entscheidungen demokratische treten zu lassen, die die Partizipation der von unternehmerischen und wirtschaftlichen Entscheidungen Betroffenen grundlegend stärken. Angesichts der verheerenden Verwüstungsprozesse und der »Zusammenballung nicht nur an Kapital, sondern an Macht und wirtschaftlicher Herrschgewalt in den Händen einzelner« sowie der »Ungeheuerlichkeit (der) Vormacht der Wirtschaft«<sup>81</sup> stellt sich heute umso dringlicher die Frage, wie diese Zielsetzung erreicht und auf welcher Ebene der Hebel zur Veränderung angesetzt werden kann. Dass den Unternehmen dabei eine Schlüsselstellung zukommt, ist nicht zu bestreiten. Welche hohe Bedeutung die formale Mitbestimmung in Unternehmen hat, wird gerade in den Kämpfen deutlich, die aktuell in Unternehmen stattfinden, die von Globalisierungskrisen getroffen werden. Selbst diese rudimentäre Mitbestimmung trägt dazu bei, dass die Interessen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern nicht vollends unter die Räder der Profitinteressen geraten. Mit Blick auf die anstehenden einschneidenden Transformationen wird dies allerdings nicht reichen. Unternehmungen und Unternehmen müssen heute unter demokratischen Vorzeichen neu konzipiert und entwickelt werden – sowohl in ihrem Innenleben als auch in ihrer dienenden Funktion für das Gemeinwohl. Die Unternehmensverfassung der KAB gibt hierzu einen wichtigen Anstoß, der fortentwickelt werden sollte.

81 Pius XI 1931: Ziff. 105, 106.

Die Geschichte der KAB in ihrem Ringen um die Bedeutung und Reichweite der Wirtschaftsdemokratie, die weltanschaulichen Auseinandersetzungen und die Suchbewegungen, den Vorrang der Arbeit vor dem Kapital manifest werden zu lassen – all dies verdeutlicht, dass es dem Arbeiterkatholizismus nicht darum ging, am Status quo festzuhalten und mit den Mächtigen gemeinsame Sache zu machen, sondern oftmals gegen den Widerstand und die Starrsinnigkeit der bürgerlich-konservativen Kräfte in der eigenen katholischen Kirche über das Bestehende reformistisch hinauszugehen und eine grundlegend andere (laboristische) Wirtschaftsordnung durchzusetzen. Dieses Vermächtnis gilt es als eine dringliche Zukunftsaufgabe zu begreifen, angesichts der Härte einer Wirtschaft, die Papst Franziskus folgendermaßen beschreibt:

»Ebenso wie das Gebot ›du sollst nicht töten‹ eine deutliche Grenze setzt, um den Wert des menschlichen Lebens zu sichern, müssen wir heute ein ›Nein zu einer Wirtschaft der Ausschließung und der Disparität der Einkommen‹ sagen. Diese Wirtschaft tötet. [...] Heute spielt sich alles nach den Kriterien der Konkurrenzfähigkeit und nach dem Gesetz des Stärkeren ab, wo der Mächtigere den Schwächeren zunichte macht. Als Folge dieser Situation sehen sich große Massen der Bevölkerung ausgeschlossen und an den Rand gedrängt: ohne Arbeit, ohne Aussichten, ohne Ausweg. Der Mensch an sich wird wie ein Konsumgut betrachtet, das man gebrauchen und dann wegwerfen kann. [...] Es geht nicht mehr einfach um das Phänomen der Ausbeutung und der Unterdrückung, sondern um etwas Neues: Mit der Ausschließung ist die Zugehörigkeit zu der Gesellschaft, in der man lebt, an ihrer Wurzel getroffen, denn durch sie befindet man sich nicht in der Unterschicht, am Rande oder gehört zu den Machtlosen, sondern man steht draußen. Die Ausgeschlossenen sind nicht ›Ausgebeutete‹, sondern Müll, ›Abfall‹.«<sup>82</sup>

Die heutigen Ausbeutungs- und Klassenverhältnisse stehen diametral dem demokratischen Verständnis grundsätzlicher Gleichheit aller Menschen und deren Partizipationsrechten an allen Bereichen ihres Lebens entgegen. Darum gilt es die Forderung nach einer Wirtschaftsdemokratie als repräsentative Demokratie wachzuhalten – im Unternehmen und in der Wirtschaft als Ganzes.

## Literatur

- Aretz, Jürgen (1978): Katholische Arbeiterbewegung und Nationalsozialismus, Matthias-Grünwald-Verlag.
- Bontrup, Heinz J./Müller, Julia et al. (Hg.) (2006): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, VSA.
- Brauns, Heinrich (1976): Katholische Sozialpolitik im 20. Jahrhundert. Ausgewählte Aufsätze und Reden, Matthias-Grünwald-Verlag.
- Briefs, Götz Anton (1921): Einige Gedanken zur deutschen Demokratie, Westdeutsche Arbeiter Zeitung, 23, 13, 26. März 1921, S. 49–50. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/zoom/606823>. Zuletzt aufgerufen am 21.11.2024.

82 Franziskus 2013: Ziff. 53.

- Bücker, Vera (1995): Der Kölner Kreis und seine Konzeption für ein Deutschland nach Hitler, Archiv für Christlich-Demokratische Politik. Historisch-politische Mitteilungen, Band 2, S. 49–82.
- Demirović, Alex (Hg.) (2018): Wirtschaftsdemokratie neu denken, Westfälisches Dampfboot.
- Deus, Franz (1950): Die Bochumer Beschlüsse. <https://library.fes.de/gmh/main/pdf-files/gmh/1950/1950-03-a-121.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 08.01.2025.
- Emunds, Bernhard/Hockerts, Hans Günter (Hg.) (2015): Den Kapitalismus bändigen. Oswald von Nell-Breunings Impulse für die Sozialpolitik, Ferdinand-Schöningh.
- Frings, Joseph Kardinal (1949): Verantwortung und Mitverantwortung in der Wirtschaft – was sagt die katholische Gesellschaftslehre über Mitwirkung und Mitbestimmung, Bachem Verlag.
- Generalsekretariat des Zentralkomitees der Deutschen Katholikentage (Hg.) (1949): Gerechtigkeit schafft Frieden. Der 73. Deutsche Katholikentag vom 31. August bis 4. September 1949 in Bochum, Bonifacius.
- Große Kracht, Hermann-Josef/Karcher, Tobias/Spieß, Christian (Hg.) (2007): Das System des Solidarismus. Zur Auseinandersetzung mit dem Werk von Heinrich Pesch SJ, LIT.
- Hagedorn, Jonas (2015): Von ›Mitbestimmung aus Miteigentum‹ zur ›rechtsformunabhängigen Unternehmensverfassung‹. Die Konzeptwechsel Oswald von Nell-Breunings SJ in der Frage wirtschaftlicher Mitbestimmung«, in Emunds, Bernhard/Hockerts, Hans Günter (Hg.), Den Kapitalismus bändigen – Oswald von Nell-Breunings Impulse für die Sozialpolitik, Ferdinand-Schöningh.
- Hengsbach, Friedhelm (1997): Oswald von Nell-Breuning. Ein Leben an der Grenze, in Pauly, Stephan (Hg.), Theologen unserer Zeit, Kohlhammer, S. 111–123.
- Hermans, Baldur (Hg.) (1999): »Gerechtigkeit schafft Frieden«. Der soziale Katholizismus am Scheideweg. Der Bochumer Katholikentag 1949: Rückblick – Erbe – Auftrag, Eigenverlag Bistum Essen.
- Kartellverband der katholischen Arbeiter- und Arbeiterinnenvereine Deutschlands (Hg.) (1921): Programm der katholischen Arbeiter- und Arbeiterinnenvereine Deutschlands beschlossen auf dem zweiten katholischen Arbeiterkongress vom 5. bis 8. Mai 1921 in Würzburg, Verlag des Volksvereins.
- Katholische Arbeitnehmer-Bewegung Westdeutschlands/Kommission »Unternehmensverfassung« (Hg.) (1999): Unternehmensverfassung – Das partnerschaftliche Modell der KAB, Ketteler Verlag.
- Klönne, Arno (1986): »Kämpferische Selbsthilfe«. Zur Tradition des Arbeiterkatholizismus, in Wissenschaftliche Arbeitsstelle der Bildungs- und Begegnungsstätte der KAB und CAJ der Diözese Aachen (Hg.), Arbeiterfragen, 1.
- Lange, Dietmar (2012): Massenstreik und Schießbefehl. Generalstreik und Märzkämpfe in Berlin 1919, Edition Assemblage.
- Letterhaus, Bernhard (1928): Die Wertung des Lohnarbeiters in der heutigen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung im Lichte der katholischen Weltanschauung, in Reichsverband der katholischen Arbeitervereine Deutschlands (Hg.), Die katholische Arbeiterinternationale und Bericht über den ersten Internationalen Kongress der ka-

- tholischen Arbeitervereine in Köln vom 13. – 15. Juli 1928, Verlag des Volksvereins, S. 54–75.
- Marcks, Holger (2008): Als die Gruben in Proletenhand. Die Streikbewegung 1919 im Ruhrgebiet, in Marcks, Holger/Seiffert, Matthias (Hg.), Die großen Streiks. Episoden aus dem Klassenkampf, Unrast, S. 34–38.
- Martens, Helmut (2010): Neue Wirtschaftsdemokratie. Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökonomie, Ökologie und Politik, VSA-Verlag.
- Martens, Helmut (2018): Neue Arbeit – Neue Wirtschaftsdemokratie. Gegen die ›marktkonforme Demokratie‹ für eine Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft, in Demirović, Alex (Hg.), Wirtschaftsdemokratie neu denken, Westfälisches Dampfboot, S. 85–104.
- Marurek, Franciszek Janusz (1980): Die Konzeption des gesellschaftlichen Solidarismus nach Heinrich Pesch, Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaften 21, S. 73–98.
- Mommsen, Hans (1969): Die Sozialdemokratie in der Weimarer Republik, Athenäum-Fischer.
- Müller-Jentsch, Walther (2019): Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen, VS Verlag.
- Naphtali, Fritz (1928): Wirtschaftsdemokratie: Ihr Wesen, Weg und Ziel, Verlagsgesellschaft des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes.
- Papst Franziskus (2013): Apostolisches Schreiben *Evangelii gaudium*. [https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/apost\\_exhortations/documents/papa-francesco\\_esortazione-ap\\_20131124\\_evangelii-gaudium\\_ge.pdf](https://www.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium_ge.pdf). Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Papst Leo XIII. (1891): Enzyklika *Rerum novarum*. [https://homepage.univie.ac.at/christian.sitte/PAkrem/zerbs/volkswirtschaft\\_I/beispiele/wio\\_b06.html](https://homepage.univie.ac.at/christian.sitte/PAkrem/zerbs/volkswirtschaft_I/beispiele/wio_b06.html). Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Papst Pius XI (1931): Enzyklika *Quadragesimo anno*. [https://homepage.univie.ac.at/christian.sitte/PAkrem/zerbs/volkswirtschaft\\_I/beispiele/wio\\_b07.html](https://homepage.univie.ac.at/christian.sitte/PAkrem/zerbs/volkswirtschaft_I/beispiele/wio_b07.html). Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Riemer, Jehuda (1991): Fritz Peretz Naphtali – Sozialdemokrat und Zionist, Bleicher.
- Rosenberg, Arthur (1971): Entwicklung der modernen Gesellschaft, Walter de Gruyter.
- Prinz, Franz (1974): Kirche und Arbeiterschaft – gestern – heute – morgen, Günter Olzog.
- Schäfers, Michael (2004): Die Katholische Arbeiter-Bewegung während der Weimarer Republik, in Leuninger, Ernst (Hg.), Arbeit und Solidarität – 100 Jahre Katholische Arbeitnehmer-Bewegung im Bistum Limburg, Eigenverlag KAB Limburg, S. 123–148.
- Schäfers, Michael (1991): ›Rerum novarum‹. Ergebnis der christlichen Sozialbewegung ›von unten‹, Concilium. Internationale Zeitschrift für Theologie, 27, S. 351–359.
- Slobodian, Quinn (2023): Kapitalismus ohne Demokratie. Wie Marktradikale die Welt in Mikronationen, Privatstädte und Steueroasen zerlegen wollen, Suhrkamp.
- Stegmann, Franz-Josef (1974): Der soziale Katholizismus und die Mitbestimmung, Ferdinand-Schöningh.
- Westdeutsche Arbeiter Zeitung WAZ (1921a): Wirtschaftsdemokratie, 23, 3, 15. Januar 1921, S. 12. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/pageview/606786>. Zuletzt aufgerufen am 21.11.2024.

- Westdeutsche Arbeiter Zeitung WAZ (1921b): Einige Gedanken zur deutschen Demokratie, 23, 13, 26. März 1921, S. 49. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/pageview/606823>. Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Westdeutsche Arbeiter Zeitung WAZ (1929a): Industrie und Wirtschaftsdemokratie, 31, 26, 29. Juni 1929. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/pageview/610909?query=Wirtschaftsdemokratie>. Zuletzt aufgerufen am 27.11.2024.
- Westdeutsche Arbeiter Zeitung WAZ (1929b): Gemeinschaftsarbeit und Wirtschaftsdemokratie, 31, 30, 27. Juli 1929, S. 179–180. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/pageview/610933?query=Gemeinschaftsarbeit%20Wirtschaftsdemokratie>. Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Westdeutsche Arbeiter Zeitung WAZ (1930): Wir wählen Zentrum!, 32, 37, 13. September 1930, S. 221. <https://digital.dombibliothek-koeln.de/kab/periodical/pageview/615550>. Zuletzt aufgerufen am 02.04.2025.
- Weipert, Axel (2012): Vor den Toren der Macht. Die Demonstration am 13. Januar 1920 vor dem Reichstag, *JahrBuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung* 11, 2, S. 16–32.
- Winkler, Heinrich August (1984): Von der Revolution zur Stabilisierung. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924, Karl Dietz.

# Radikale Linke und Gewerkschaften in den 1970er-Jahren

## Die Betriebsintervention des »Revolutionären Kampfs« Frankfurt, Visionen von Arbeiterautonomie und die IG Metall bei Opel Rüsselsheim<sup>1</sup>

---

*Lucas Rudolph*

Am Stadtrand von Oberursel, im hessischen Taunusgebirge, eine halbe Stunde mit S- oder U-Bahn vom Zentrum Frankfurts entfernt, steht die Villa Gans. Von 1953 bis 2004 beherbergte sie die Bildungsstätte der DGB-Jugend, besser bekannt als »Haus der Gewerkschaftsjugend«. Dort fand im Mai 1986 die Tagung »APO und Gewerkschaften« statt.<sup>2</sup> Rund 30 Teilnehmer:innen waren zugegen,<sup>3</sup> mit ganz unterschiedlichen Biografien. Unter ihnen waren altgediente Gewerkschafter:innen: Theo Pirker zum Beispiel, der von 1953 bis 1956 am Wirtschaftswissenschaftlichen Institut des DGB gearbeitet hatte und 1972 Soziologieprofessor an der Freien Universität Berlin geworden war. Hinzu kamen Wissenschaftler wie der Zeithistoriker Hans-Hermann Hertle, der sich damals mit Gewerkschaftsgeschichte beschäftigte und später zum Experten für die Geschichte der DDR werden sollte. Es diskutierten auch diejenigen mit, die aus der Außerparlamentarischen Opposition kamen: Etwa Joscha Schmierer, der 1968 Mitglied im Bundesvorstand des SDS gewesen war und 1973 den »Kommunistischen Bund Westdeutschland« mitgegründet hatte, dessen »Sekretär des Zentralkomitees« er lange geblieben war. Oder Bernd Rabehl, der zur selben Zeit im Bundesvorstand des SDS gewesen war und in den 1990er-Jahren wieder für Aufsehen sorgen sollte, als er sich offen rechtsextrem äußerte. Nicht zuletzt waren im Haus der Gewerkschaftsjugend Menschen zugegen, die selbst ein Bindeglied von Außerparlamentarischer Opposition

- 
- 1 Ich danke herzlich dem Frankfurter Archiv der Revolte und dem Archiv des Verlags Neue Kritik für ihre Unterstützung.
  - 2 Die Beiträge sind dokumentiert in Haus der Gewerkschaftsjugend 1988.
  - 3 Unter den Anwesenden waren nur wenige Frauen, aber sie wussten sich in der Diskussion durchzusetzen. Im Folgenden nutze ich das generische Maskulinum, wenn ich von Personen abstrahiere und geschlechtergerechte Formen, wenn es um konkrete Menschen geht – außer sie machen das tatsächliche Geschlechterverhältnis unsichtbar. Oder anschaulicher: Es gibt eine »Arbeiterklasse«, die aus »Arbeiter:innen« besteht. Bei Opel in Rüsselsheim bauten dennoch »Arbeiter« Autos, denn es waren fast fünfzigmal so viele Männer wie Frauen.

und Gewerkschaften gewesen waren. Zu ihnen gehörte Jürgen Seifert, der 1958 in den Bundesvorstand des SDS gewählt worden war und in den 1960er-Jahren als vehementer Kritiker der Notstandsgesetze daran mitgewirkt hatte, beide zusammenzubringen. 1971 war er zum Professor für Politische Wissenschaft an der TU Hannover berufen worden.

In Oberursel trafen sich 1986 also einige alte Bekannte. Über ihr Wiedersehen dürften sich auch Matthias Beltz und Gerhard Wink gefreut haben. Ihre gemeinsame Geschichte lag schon einige Jahre zurück: Anfang der 1970er-Jahre hatten sie sich beim Automobilhersteller Opel in Rüsselsheim kennengelernt. Gerhard Wink hatte dort eine Ausbildung zum Schlosser gemacht und war Vertrauensmann der IG Metall geworden. Seit 1975 war er Mitglied des Betriebsrats. Als er an der Tagung teilnahm, war er das immer noch – und Vorsitzender der Vertrauensleute. Zwei Jahre zuvor, 1984, hatte er sich hervorgetan im Kampf für die 35-Stunden-Woche. Er gehörte zu jenen, die den mehr als sechswöchigen Streik des Rüsselsheimer Opel-Werks organisiert hatten. Matthias Beltz hatte 1964 in Marburg begonnen Jura zu studieren und sich der Gewerkschaftsjugend angeschlossen. 1966 war er nach Frankfurt gewechselt und zum SDS übergelaufen. Sein juristisches Referendariat hatte er 1971 abgebrochen, um als Arbeiter bei Opel anzuheuern – Matthias Beltz war damals Mitglied der Frankfurter linksradikalen Gruppe »Revolutionärer Kampf« (RK), die ab 1970 mit einer Betriebsintervention die Welt aus den Angeln heben wollte. Bis 1977 fuhr er täglich nach Rüsselsheim, im Rhythmus der Wechselschicht. Dann hängte er seinen Blaumann an den Nagel und wurde bald darauf hauptberuflich Kabarettist.

## Student:innen in der Fabrik

Wie Matthias Beltz machten es mehrere tausend Student:innen Ende der 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre: Sie verließen die Hörsäle und betraten die Werkshallen. Sie wollten die Arbeiterklasse kennenlernen. »Betriebsarbeit« nannte man das damals – das war zwar kein Massen-, aber ein Szenephänomen.<sup>4</sup> Jede der sogenannten »K-Gruppen«, der maoistischen Kleinstparteien und Bünde, schickte ihre Kader in die Betriebe. Hinzu kamen diejenigen, die sich am italienischen *Operaismo* ein Vorbild nahmen – darauf komme ich noch zurück. Aus ihnen sollten die »Spontis« hervorgehen. Zu dieser Richtung gehörten die »Proletarische Front« aus Hamburg, die Münchner »Arbeitersache« und eben der »Revolutionäre Kampf« aus Frankfurt, dessen Mitglied Matthias Beltz war.<sup>5</sup>

Der RK entstand im Oktober 1969 als »Betriebsprojektgruppe« des Frankfurter SDS. Im Laufe der nächsten Monate fanden sich etwa 30 selbsterklärte Revolutionär:innen in ihr zusammen. In der antiautoritären Protestbewegung hatten sie verschiedene politische Erfahrungen bei Demonstrationen, Teach-ins und Besetzungen gesammelt. Nun diskutierten sie darüber, wie man die Arbeiterklasse für sich gewinnen könne. Nach rund einem Jahr gemeinsamer Schulung und strategischer Diskussion war es so weit. Im Herbst 1970 ließ sich rund ein Dutzend Student:innen bei der Adam Opel AG

4 Siehe Arps 2011.

5 Siehe Kasper 2016.

in Rüsselsheim einstellen. Es folgten weitere Gruppenmitglieder, noch deutlich mehr im Sommer 1971. Sie begannen in der Werkzeugmacherei, im Karosserie-, Motor- und Achsenbau; sie arbeiteten als Schweißer, Schlosser, Staplerfahrer oder Bandarbeiter:in. Zu dieser Zeit waren rund 35.000 Menschen im Rüsselsheimer Opel-Werk beschäftigt, einem der größten Industriebetriebe der Region.

Ihren Schritt in die Praxis flankierten die Student:innen mit einer theoretischen Begründung. Ende November 1970 erschien das Manifest der Betriebsprojektgruppe in der *Socialistischen Correspondenz*, der damaligen Zeitung der Frankfurter Außerparlamentarischen Opposition. Es hieß *Untersuchung – Aktion – Organisation*, oder kurz: *Untersuchungspapier*.<sup>6</sup> Zum Jahresende 1970 benannte sich die Gruppe um in »Revolutionärer Kampf«. Unter diesem Namen begann sie im Februar 1971, Flugblätter bei Opel zu verteilen – vor den Werkstoren und in den Hallen. Im April erschien die erste Ausgabe der Betriebszeitung.

1971 gründete sich eine Frauengruppe im RK. Sie kritisierte nicht nur den Chauvinismus ihrer männlichen Genossen; sie entwickelte auch ein Konzept für Betriebsarbeit mit Arbeiterinnen. Viele Frauen arbeiteten nicht mehr bei Opel, nicht mehr in der Industrie – sondern im Büro, beim Versandhandel Neckermann und der Allianz-Versicherung. Im Laufe der Jahre verschlug es einige Genoss:innen des RK in weitere Betriebe in Frankfurt und Umgebung. Zentrum der Betriebsarbeit blieb aber Opel. Dort konzentrierte sich das Interesse der ehemaligen Student:innen schon bald auf die ausländischen Arbeiter. Da kam es gelegen, dass 1971 italienische Genoss:innen nach Frankfurt zogen und fortan beim Organisieren ihrer Landsleute halfen. Die Betriebszeitungen, die der RK bei Opel verteilte, erschienen zeitweise auch auf Italienisch, Spanisch, Türkisch, Griechisch und Serbokroatisch.

Über die Jahre wandelte sich der RK: Ab 1971 engagierten sich seine Mitglieder in der Frankfurter Hausbesetzerbewegung, bald darauf auch in der Jugendzentrumsbewegung. Die Praxis in der Stadt wirkte auf die Arbeit im Betrieb. Die Mitglieder des RK interessierten sich mehr und mehr für die Lebenswelt ihrer Kollegen – für ihre Freizeit, ihre Familie, ihre Wohnverhältnisse. Darum bezogen einige Gruppenmitglieder 1972 eine Wohnung in Rüsselsheim, in die sie Interessierte einluden. Der RK begann das zu tun, was man heute *Community Organizing* nennen würde. Mit der Zeit aber liefen die Kämpfe um Raum zum Wohnen und Austoben der Betriebsarbeit den Rang ab. Ab 1973 gab der RK mit anderen Gruppen, die man »Spontis« zu nennen begann, eine bundesweite Zeitung heraus, die *Wir wollen alles* hieß. Betriebliche Themen kamen in ihr vor, wurden aber seltener. Einige im RK orientierten sich da schon länger in Richtung der gewerkschaftlichen Linksopposition. Sie trafen sich unter anderem mit der »Plakat-Gruppe«, die eine linke Betriebsratsopposition im Daimler-Werk in Stuttgart-Untertürkheim bildete. Und mit der »Gruppe oppositioneller Gewerkschafter« – da lag der Kontakt nahe, denn seit 1972 bestand sie an einem anderen Opel-Standort, in Bochum. Diese Gruppen kandidierten im Unterschied zum RK bei Betriebsratswahlen, teils mit beachtlichem Erfolg.<sup>7</sup>

Im Januar 1974 erschien zum letzten Mal eine Ausgabe der RK-Betriebszeitung bei Opel. In anderen Fabriken hielten sich Betriebsgruppen des RK etwas länger. Einzelne

6 Betriebsprojektgruppe 1970c.

7 Siehe Behruzi 2015.

machten noch jahrelang weiter, Matthias Beltz zum Beispiel. Der RK wuchs bis Mitte der 1970er-Jahre immer weiter – und löste sich dabei mehr und mehr in die Frankfurter Spontiszene auf. Mit dem Ende der Betriebsintervention vollzog sie – wie große Teile der radikalen Linken – jenen *Abschied vom Proletariat*, den der Philosoph André Gorz 1980 zum Programm erhob.<sup>8</sup>

## Ein Traum von Arbeiterautonomie

Als die Student:innen des RK ihre Arbeitsverträge bei Opel unterschrieben, verfolgten sie zwei Ziele: Einerseits wollten sie das Bewusstsein der Arbeiter erforschen. »Untersuchung« nannten sie das. Andererseits wollten sie mit den Arbeitern eine Betriebszelle aufbauen. Im Unterschied zur kommunistischen Konkurrenz von den K-Gruppen ging es dem RK aber nicht darum, die Basis irgendeiner Kleinstpartei zu verbreitern. Sein Traum hieß stattdessen: Arbeiterautonomie. Diese Vision war eine Reaktion auf die Fabrikgesellschaft.

Karl Marx hatte einst im *Kapital* geschrieben: Die Fabrik verwandelt Menschen in »lebendige Anhängsel« der Maschinen.<sup>9</sup> Im doppelten Sinne werden die Arbeiter:innen ihrer Menschlichkeit beraubt: Weder können sie selbst entscheiden, wie sie arbeiten, noch wie sie einander begegnen – während der Arbeitszeit gilt das Direktionsrecht. Ihren Betrieb können die Beschäftigten kaum selbst gestalten. Dagegen setzte der RK seinen Kampf für die Arbeiterautonomie. Matthias Beltz erklärte das 1986 auf der Tagung im Haus der Gewerkschaftsjugend so: »Das Interesse des Arbeiters ist es, nicht mehr Arbeiter zu sein.«<sup>10</sup> Anfang der 1970er-Jahre waren die Mitglieder des RK überzeugt: Ingeheim wünschen sich die Arbeiter:innen, den Fabrikalltag nicht länger mitmachen zu müssen. Darum prangerten sie in ihren Flugblättern und Betriebszeitungen immer wieder die tägliche Schinderei an: das unbarmherzig laufende Band, die Erschöpfung, die Rückenschmerzen, die Unfälle, die Hitze, den Schmutz, den Lärm. Der RK setzte auf betriebliche Kämpfe gegen die Arbeitsorganisation, er suchte nach »Formen spontanen (oder auch unterdrückten) Widerstands«, die er »weitertreiben« könnte.<sup>11</sup> Und er hoffte, dass sich die Arbeiter »nicht mit Verbesserungen begnügen« würden, sondern ihre gemeinsamen Interessen entdecken, immer weitere Forderungen aufstellen und sich letztlich »gegen die Profitmaximierung durch Produktivitätssteigerung richten«.<sup>12</sup> Das Ziel waren, auf eine kurze, marxistische Parole gebracht: »Kämpfe gegen die Mehrwertproduktion.«<sup>13</sup> Das hieß nichts anderes als die Abschaffung der Lohnarbeit. Der RK ahnte aber, dass man in der Bundesrepublik Anfang der 1970er-Jahre von einem Ende der Lohnarbeit nur träumen konnte. Darum kam es ihm, trotz aller revolutionären Erwar-

8 Gorz 1983.

9 Marx [1867] 1983: 347.

10 Beltz et al. 1988: 141.

11 Betriebsprojektgruppe 1970c: 15.

12 Betriebsprojektgruppe 1970d: 29.

13 Betriebsprojektgruppe 1970d: 32.

tungen, erst einmal darauf an, dass bei Opel überhaupt für bessere Arbeitsbedingungen gestritten wird.

Zur Idee der Arbeiterautonomie gehörte auch die Überzeugung des RK: Die Arbeiter:innen werden um ihr Leben betrogen. Sie versauern fünf bis sechs Tage in der Woche in der Fabrik. Sie haben kaum Zeit, die sie mit ihren Kindern verbringen können, und keine Muße, ihren Leidenschaften nachzugehen. Darum freute sich der RK, wenn die Beschäftigten dem Arbeitsalltag gemeinsam entflohen. Er war begeistert von Streiks und Protestaktionen, vor allem wenn sie auf dem Werksgelände stattfanden. Dann nämlich – und das gilt noch immer – unterhalten sich die Menschen, vielleicht tanzen sie sogar, wo sie sonst nur arbeiten. Es können auch kleinere Ausbrüche sein: die gemeinsame Brotzeit in der Werkshalle, das abteilungsweite Bummeln in der Nachtschicht und die Schimpftirade über die Vorgesetzten. Sie alle bedeuten, dass sich die Arbeiter:innen das Werksgelände mit ihrem Eigensinn zurückerobern.<sup>14</sup> Matthias Beltz schwärmte in einem Artikel in der Zeitschrift *Autonomie*, der nicht lange nach seinem Abschied von Opel erschien: »Die Arbeitenden richten die Fabrik um zur Theaterbühne und zum Sportplatz, zum Kabarett und Abenteuerspielplatz; sie erobern die Hallen und eignen sie sich für ihre eigenen Spielzwecke an.«<sup>15</sup> Manchmal kam es vor, dass die Flugblätter des RK an Karosserieteile geheftet durch das Werk fuhren. In der Regel befestigten seine Mitglieder sie selbst. Wenn ihnen aber ein flugblattversehenes Autoteil entgegenkam, dann freuten sie sich über diese Selbstermächtigung ihrer Kollegen.

Über ihre Anliegen können die Beschäftigten auf Betriebsversammlungen sprechen. Zumindest der Idee nach, denn der Betriebsrat hat das Hausrecht. Als die Mitglieder des RK zu Opel kamen, wurde kaum diskutiert auf den Betriebsversammlungen. 1971 begannen sie, sie als ihre Bühne zu nutzen. Das lag nicht zuletzt daran, dass die Flugblätter und Zeitungen bis dahin nur mäßig Erfolg hatten. Auf den Betriebsversammlungen wussten die Student:innen ihre Stärken auszuspielen – reden konnten sie ja. Mit ihnen gab es Diskussionen, auch Spaß. Matthias Beltz soll sein kabarettistisches Talent bei Opel entdeckt haben. Seit der RK offen bei den Betriebsversammlungen auftrat, nahmen deutlich mehr Arbeiter teil. Sie begannen, sich selbst zu beteiligen, und über die Dinge zu sprechen, die sie beschäftigten. Für die Linksradikalen waren die Versammlungen deshalb »Demonstration dessen, was für die Arbeiter Demokratie bedeutet«. Sie wünschten sich, dass die Betriebsversammlungen zu »unabhängigen Arbeiterversammlungen« weiterentwickelt würden, »wo man ohne Angst vor Entlassung seine Probleme besprechen kann und wo es auch möglich ist, sich Aktionen zu überlegen und vorzubereiten.«<sup>16</sup>

Das Ideal der Arbeiterautonomie bedeutete allerdings noch etwas: Gewerkschaftsfeindschaft. Im *Untersuchungspapier*, seinem Manifest, schrieb der RK, »daß das Proletariat eine autonome Organisation bilden und die Loyalität gegenüber Gewerkschaften und parlamentarischen Parteien aufgelöst werden muß.«<sup>17</sup> An anderer Stelle hieß es, der

14 Siehe Heiland/Schaupp 2023.

15 Beltz 1977: 18.

16 Revolutionärer Kampf 1972b: 1–3. Bei Texten, die nicht für eine Veröffentlichung bestimmt waren, habe ich Schreibfehler stillschweigend korrigiert.

17 Betriebsprojektgruppe 1970c: 5.

DGB sei ein »mächtiger Gegner« der Arbeiter:innen; sie befänden sich in einem »Zweifrontenkrieg gegen das Kapital und Gewerkschaften.«<sup>18</sup> Wie der RK zu dieser Auffassung kam, erkläre ich gleich ausführlicher. Vorher aber lohnt ein Blick auf ihren Ursprung. Vorbild des Kampfs für die Arbeiterautonomie war Italien, genauer: der »Heiße Herbst« 1969 und die Theorie des *Operaismo*.

## Von Italien lernen, hieß kämpfen lernen

In Italien streikten die Arbeiter:innen seit dem Frühjahr 1968 immer häufiger. Wo die Gewerkschaften schlecht aufgestellt waren, organisierten sich die Arbeiter:innen selbst; sie streikten dann in der Regel spontaner und militanter. So war es auch beim wichtigsten Unternehmen Italiens, dem Autohersteller FIAT. In dessen Hauptwerk im Turiner Stadtteil Mirafiori arbeiteten über 50.000 Menschen. Weil es FIAT an Arbeitskräften mangelte, warb das Unternehmen tausende Arbeiter aus dem ländlichen Süden an. Sie wurden zur treibenden Kraft der Streiks 1968 und 1969, zusammen mit den Student:innen, die die Arbeiter bei FIAT unterstützten. Bei Streiks im Frühjahr und Sommer 1969 setzten sich die Arbeiter über die Vorgaben der Gewerkschaften hinweg. Sie stellten eigene Forderungen auf und verlängerten die Streiks eigenmächtig. Ihre Aktionen nahmen derweil einen neuen Charakter an: Man stand nicht wie üblich vor den Werkstoren, sondern demonstrierte durch das Werk – oft laut, manchmal wie bei einem Festumzug. In diesen Kämpfen bildete sich ein neuer Akteur bei FIAT: die »Arbeiter-Studentenversammlung«, die oft als Gegenspieler der italienischen Metallgewerkschaften auftrat. Sie warf den Gewerkschaften einen bürokratischen Führungsstil vor, der die Selbsttätigkeit der Arbeiter beschneide. Und dass sie die Arbeitskämpfe darauf ausrichteten, Tarifverträge mit Lohnerhöhungen abzuschließen. Konflikte um die Produktion selbst, um den Takt am Band, würden dabei unter den Tisch fallen.<sup>19</sup>

Ihren Höhepunkt erreichte die Streikbewegung im »Heißen Herbst« 1969. Es standen Tarifverhandlungen in der Metallindustrie an. Am 10. Oktober zogen 10.000 Arbeiter durch das Werk, belagerten die Büros der Angestellten und bewarfen das Gebäude mit Steinen und Schraubenmuttern. Gewerkschaftsvertreter wurden von den Arbeitern über die Fabrikmauern gehievt, damit sie bei ihren Kundgebungen sprechen konnten. Bei einer Demonstration am 29. Oktober schlugen Arbeiter auf die Maschinen ein und verwüsteten eine Kantine. Das Management suspendierte daraufhin über hundert von ihnen und zeigte einige bei der Polizei an. Die Gewerkschaften stellten sich hinter die Arbeiter und erklärten Mitte November, erst weiterzuverhandeln, wenn FIAT die Suspendierungen und Anzeigen zurücknahm. Ende November entglitt ihnen dennoch die Kontrolle. Die Arbeiter mehrerer Werksteile traten eigenmächtig in den unbefristeten Streik, den die Arbeiter-Studentenversammlung gefordert hatte. Am 3. Dezember lief bei FIAT kein einziges Auto mehr vom Band. Die Gewerkschaften stellten sich gegen den unbefristeten Streik. Denn sie befürchteten, er würde schnell auseinanderbrechen. Schon nach wenigen Tagen hatten sie die meisten Arbeiter überzeugt, zu stundenweisen

18 Betriebsprojektgruppe 1970d: 32.

19 Lange 2021: 155–202.

Streiks zurückzukehren. Am 21. Dezember schließlich lenkte der Unternehmerverband ein und gab fast allen Forderungen der Gewerkschaften nach.<sup>20</sup>

Die Theorie der Turiner Streiks war der *Operaismo*, zu Deutsch »Arbeiterismus«. Er wurde Anfang der 1960er-Jahre von italienischen Marxisten um Raniero Panzieri und Mario Tronti entwickelt, die sich von der Italienischen Kommunistischen Partei losgesagt hatten. Es ging ihnen um eine Kritik der Arbeit und der Fabrikgesellschaft, also darum, wie man zugerichtet wird, wenn man täglich am Fließband steht. Im Kern war die operaistische Theorie ein Einspruch gegen den damaligen »wissenschaftlichen« Marxismus, der sich die Gesellschaft wie ein Uhrwerk vorstellte.<sup>21</sup> Die Theoretiker des *Operaismo* wollten sich nicht länger mit den vielbeschworenen »objektiven Verhältnissen« beschäftigen, sondern mit den Arbeiter:innen. Weil es um ihre Bedürfnisse ging, lautete die Parole: Arbeiterautonomie.<sup>22</sup>

Der *Operaismo* war ein Vorbild für viele westdeutsche Linksradikale. Er verbürgte die gelungene Vereinigung von Studenten- und Arbeiterbewegung, nach der man sich in der Bundesrepublik sehnte. Zudem war er Symbol der Arbeiterautonomie – in ihren verschiedenen Facetten. Die italienischen Genoss:innen forderten, erstens, nicht höhere Löhne; sie riefen stattdessen den Kampf gegen die Fabrikarbeit aus. Zweitens stand der *Operaismo* dafür, dass die Arbeiter:innen im Betrieb ihrer Lebenslust und ihrem Unwillen an der Arbeit Luft machten, etwa bei den festlichen Demonstrationszügen durch das FIAT-Werk. Schließlich versprach der *Operaismo*, drittens, Streiks ohne Gewerkschaftsapparat, also (vermeintlich) ohne Stellvertreterpolitik. Darum galt: Von Italien lernen, hieß siegen lernen, und selbst wenn nicht, dann immerhin kämpfen lernen.

Als die Turiner Arbeiter 1969 die Fließbänder bei FIAT anhielten, brachten Mitglieder der Frankfurter Betriebsprojektgruppe von ihren Reisen nach Italien die frohe Kunde mit zum Plenum – und mit ihr die Theorie des *Operaismo*. Man nahm sich ein Beispiel an den operaistischen Gruppen *Potere Operaio*, zu Deutsch: »Arbeitermacht«, und *Lotta Continua*, übersetzt: »Dauernder Kampf«.

Es brauchte eine Weile, bis die Frankfurter Student:innen merkten, dass sich die italienischen Erfahrungen nicht auf die Bundesrepublik übertragen ließen. Die Arbeiter bei Opel waren von Selbstorganisation, Gewerkschaftsferne und dem Kampf gegen den Fabrikalltag nicht besonders angetan. Ihre Biografien, Interessen und Nöte legten Rebellion oft gar nicht nahe. Dafür hatten sich die Student:innen lange kaum interessiert – als es ihnen auffiel, war das ein wesentlicher Grund für viele, die Betriebsintervention aufzugeben. Ernüchert schrieben mehrere Mitglieder des RK 1973 in einer Selbstkritik:

»Die Wirklichkeit der Arbeiter in der Fabrik unterscheidet sich also wesentlich von dem Bild, das wir uns von ihr gemacht haben. Wo wir ungebrochen die Perspektive einer entstehenden »Arbeiterautonomie« vorausgesetzt haben, eine Lösung von den Gewerkschaften, den beginnenden Kampf gegen die kapitalistische Arbeitsorganisation, gegen die Gesundheitsschädlichkeit etc., da wurden wir mit Arbeitern konfrontiert, die anscheinend ganz andere Probleme hatten.«<sup>23</sup>

20 Lange 2021: 202–242.

21 Siehe Fetscher 1967; Rudolph 2020.

22 Wright 2002.

23 Revolutionärer Kampf 1973: 13.

## Eine zerbrochene Koalition und ihre Folgen

Mit dem *Operaismo* hatte der RK die Gewerkschaftsfeindschaft aus Italien importiert. Sie beruhte wesentlich darauf, dass Gewerkschaften ihre Mitglieder vertreten – der *Operaismo* lehnte das im Namen der Arbeiterautonomie strikt ab. Dass der RK nicht viel vom DGB hielt, hatte aber noch weitere Gründe. Als er noch »Betriebsprojektgruppe« hieß, bekundete er im Sommer 1970, seine Positionen seien »Ergebnis unserer eigenen politischen Erfahrung mit SPD und Gewerkschaften, vor allem im Kampf gegen die Notstandsgesetze.«<sup>24</sup>

In den 1960er-Jahren teilten die Gewerkschaften und die politischen Student:innen das Ziel, die Notstandsgesetze zu verhindern. Im September 1966 wurde das Kuratorium »Notstand der Demokratie« gegründet, um die Kampagne zu koordinieren – zu seinem Sekretär, mit Sitz beim Vorstand der IG Metall in Frankfurt, wurde Helmut Schauer berufen. Er war von 1964 bis 1966 Bundesvorsitzender des SDS; erst kurz bevor er die Stelle antrat, legte er seine Ämter im SDS nieder. Über die nächsten zwei Jahre entstanden zahlreiche lokale Aktionskomitees gegen die Notstandsgesetze, in denen Arbeiter:innen und Student:innen gemeinsam wirkten.<sup>25</sup> Aber die Koalition zerbrach im Laufe der Zeit. Als die Außerparlamentarische Opposition für den 11. Mai 1968 zum großen Sternmarsch nach Bonn aufrief, an dem rund 40.000 Menschen teilnahmen, waren die Gewerkschaften offiziell nicht mehr mit von der Partie. Am selben Tag hielt der DGB eine Konkurrenzkundgebung ab, zu der etwa 10.000 Gewerkschafter:innen in die Westfalenhalle nach Dortmund kamen. Die Spaltung war vollzogen.<sup>26</sup> Selbst als zahlreiche Student:innen 1969 die Proteste von Lehrlingen unterstützten, etwa anlässlich des Berufsbildungsgesetzes, näherten sich die wenigsten von ihnen wieder den Gewerkschaften an.<sup>27</sup>

Die Enttäuschung über die Haltung des DGB machte die Student:innen blind dafür, dass sich viele Gewerkschafter:innen trotzdem weiter an Aktionen gegen die Notstandsgesetze beteiligt und der DGB-Landesbezirk Hessen sowie Teile mancher Mitglieds-gewerkschaften sogar einen Generalstreik befürwortet hatten.<sup>28</sup> In den Augen der Außerparlamentarischen Opposition hatten die Gewerkschaften politischen Verrat begangen. Das dürfte einer der Gründe gewesen sein, warum unter den Student:innen Theorien immer populärer wurden, die besagten, der Zweck der Gewerkschaften sei es, die Arbeiterklasse zu disziplinieren. Die Frankfurter Betriebsprojektgruppe kam zu der These von »Gewerkschaften als Agenturen der kapitalistischen Klassenherrschaft.«<sup>29</sup>

Sie beruhte sicherlich ebenso darauf, dass die bundesdeutschen Gewerkschaften in den Jahren vor 1970 nicht gerade energischen Klassenkampf betrieben hatten: Unter dem Eindruck der Rezession ab 1966 beteiligten sie sich an der »Konzertierten Aktion«, das heißt sie stimmten ihre Tarifpolitik mit der Bundesregierung und den Arbeitgeberverbänden ab. Die Gewerkschaften orientierten ihre Forderungen an volkswirtschaftlichen

24 Betriebsprojektgruppe 1970a: 6.

25 Tolomelli 2001: 164–175.

26 Tolomelli 2001: 232–235.

27 Siehe Andresen 2009.

28 Tolomelli 2001: 241–252.

29 Betriebsprojektgruppe 1970b: 6.

Überlegungen. Das hieß konkret, dass sie sich mit ihren Lohnforderungen sehr zurückhielten – manchmal gab es damals sogar Nullrunden. Dahinter stand die Hoffnung, den DGB als politischen Akteur zu etablieren und beispielsweise die Unternehmensmitbestimmung auszuweiten.<sup>30</sup> Darauf komme ich gleich zurück.

1968 verbesserte sich die Auftragslage in der Montan- und Metallindustrie wieder. Das bedeutete für die Beschäftigten härtere und längere Schichten. Die IG Metall reagierte darauf, indem sie mit dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall für den 1. September 1969 eine Entgelterhöhung von acht Prozent vereinbarte – vor Ablauf der Friedenspflicht. Dem folgten andere Gewerkschaften. Bei den Beschäftigten stieß das auf wenig Verständnis. Denn ihre Vertreter:innen schöpften damit weder die Macht aus, die ihnen die gute Konjunktur verlieh, noch beteiligten sie die Mitglieder an der Tarifpolitik. Der Frust darüber entlud sich in den sogenannten »Septemberstreiks« 1969. Ausgehend vom Dortmunder Hoesch-Stahlwerk, der sogenannten Westfalenhütte, legten in den ersten drei Septemberwochen mindestens 140.000 Beschäftigte ihre Arbeit nieder – wohlge-merkt ohne Streikaufruf der Gewerkschaften. Schwerpunkte waren die Stahl- und Metallindustrie, der Bergbau, die Textilindustrie und der Öffentliche Dienst. Die allermeisten Streiks dauerten nur wenige Stunden oder Tage, häufig konnten die Beschäftigten außertarifliche Lohnerhöhungen durchsetzen.<sup>31</sup>

Die Septemberstreiks machten mächtig Eindruck auf die Reste der Außerparlamentarischen Opposition. In den Augen der radikalen Linken hatten sie gezeigt, dass die (vermeintliche) Integrationsmaschine DGB stotterte. Die Frankfurter Betriebsprojektgruppe schrieb rückblickend im *Untersuchungspapier*, die Arbeiter:innen hätten ihre »verloren geglaubte Fähigkeit zu spontanen Reaktionen« bewiesen.<sup>32</sup> Die Deutung, dass sich die Septemberstreiks gegen die Gewerkschaften gerichtet hatten, war nicht ganz abwegig: Besonders die IG Bergbau und Energie, eine Vorgängerin der IG BCE, stellte sich klar gegen die Streikenden. Im Gegenzug protestierten die Bergleute im Saarland vor dem Saarbrücker Gewerkschaftshaus. Vertreter:innen anderer Gewerkschaften waren über die Septemberstreiks ebenso nicht glücklich. Denn sie waren ein praktischer Einspruch der Arbeiter:innen gegen die zurückhaltende Tarifpolitik. Das war ein entscheidender Konflikt – und doch nicht die Entzweiung von Gewerkschaften und Beschäftigten, die die radikale Linke beschwor. Wer sich ausmalte, die Streiks hätten sich nicht nur gegen die Politik der Gewerkschaften gerichtet, sondern generell gegen ihren Vertretungsanspruch, der irrte.<sup>33</sup>

## Abgrenzung schien alternativlos

Auf die Gewerkschaftsfeindschaft der Linksradikalen antwortete die IG Metall in der Regel mit Härte. Im April 1973 beschloss der Beirat der IG Metall, die K-Gruppen und die »sogenannte Revolutionäre Gewerkschaftsopposition sind gewerkschaftsfeindlich.« Sie

30 Birke 2007: 171–172, 238–239.

31 Birke 2007: 220–238.

32 Betriebsprojektgruppe 1970c: 7.

33 Birke 2007: 230–248.

wurden zu »gegnerischen Organisationen« erklärt, die Mitgliedschaft als »unvereinbar« mit der in der IG Metall. Schon Mitglieder, die »sich an deren gewerkschaftsfeindlichen Aktivitäten beteiligen oder diese unterstützen«, mussten den Gewerkschaftsausschluss fürchten.<sup>34</sup> Ähnliches wie die IG Metall beschlossen der DGB und seine anderen Mitgliedsorganisationen noch im selben Jahr. Im Laufe der 1970er-Jahre schloss die IG Metall bundesweit fast 500 ihrer Mitglieder aus, weil sie Mitglied einer K-Gruppe waren, auf linksoppositionellen Betriebsratslisten kandidierten oder sich (betriebs-)öffentlich gegen die IG Metall stellten.<sup>35</sup> Manche Ausschlüsse wurden sogar auf den regionalen Seiten der Mitgliederzeitung *Metall* öffentlich gemacht und die »Chaoten der unterschiedlichen polit-abenteuerlichen kommunistischen Gruppierungen« mit Namen und Betrieb genannt.<sup>36</sup>

Dass die IG Metall mit Ausschlüssen auf die Konkurrenz von links antwortete, lag einerseits an deren eigenem Auftreten. Der eben zitierte Beschluss richtete sich ausdrücklich gegen die K-Gruppen. In ihren Betriebszeitungen schimpften sie nicht nur pausenlos auf die Gewerkschaft. Sie riefen dazu auf, sich in der »Revolutionären Gewerkschaftsopposition« zu organisieren, also bei der Konkurrenz. In einigen Betrieben traten K-Gruppen mit eigenen Listen zu den Betriebsratswahlen an.<sup>37</sup> Sie versuchten also, der IG Metall organisatorisch Konkurrenz zu machen – womit die Gewerkschaft deutlich schlechter leben konnte als mit verbalen Angriffen oder Aktionen im Betrieb.

Andererseits erklärt sich das Handeln der IG Metall aus ihrem damaligen Bestreben, ihren politischen Einfluss in der Bundespolitik zu vergrößern. Ich habe es eben angedeutet: In den späten 1960er-Jahren beteiligten sich die Gewerkschaften an der »Konzertierten Aktion«, hielten sich tarifpolitisch zurück, und versuchten, die Septemberstreiks einzudämmen. Sie taten das, um ihre Position gegenüber den Parteien und Arbeitgeberverbänden zu stärken. Das große Ziel: mehr Mitbestimmung.<sup>38</sup>

Ich beschränke mich auf den Kampf für eine stärkere Unternehmensmitbestimmung: Nach dem Nationalsozialismus hatten die westdeutschen Gewerkschaften eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte großer Unternehmen angestrebt – die Vertreter des Kapitals sollten nicht mehr allein entscheiden können über die Wirtschaft des Landes. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 war deshalb eine große Niederlage für die Gewerkschaften. Es gestand den Beschäftigten nur ein Drittel der Aufsichtsratsitze zu. Echte Mitbestimmung gab es nur in der Montanindustrie. Mitte der 1960er-Jahre stellte der DGB die Ausweitung der Unternehmensmitbestimmung wieder ins Zentrum seiner Politik. In den Jahren darauf versuchte er, die Öffentlichkeit für sich zu gewinnen. Die Arbeitgeberverbände taten dasselbe. Im Parlament konnte der DGB nur auf die Unterstützung der SPD setzen, vielleicht noch auf Zuspruch der Christlich-Demokratischen Arbeitnehmerschaft, des Sozialflügels der CDU. Die Mehrheit in der Union und die FDP lehnten die paritätische Mitbestimmung strikt ab. Mit dem Start der sozialliberalen Koalition 1969 war klar: Nur Druck auf die SPD konnte zum Erfolg

34 IG Metall 1973.

35 Arps 2011: 154–156.

36 Haus der Gewerkschaftsjugend 1988: 139.

37 Arps 2011: 148–154.

38 Birke 2007: 171–172, 238–239.

führen. In dieser Gemengelage wollten die Gewerkschaften Einheit, Stärke und volkswirtschaftliche Verlässlichkeit demonstrieren.<sup>39</sup> Deshalb kamen die Septemberstreiks so ungelegen. Sie zeigten, dass die Beschäftigten weniger an den politischen Ambitionen des DGB interessiert waren als an ihrem Lohn. Dasselbe wiederholte sich bei den wilden Streiks 1973, deren Symbol die Betriebsbesetzung bei Ford in Köln wurde. In der ganzen Bundesrepublik streikten fast 300.000 Beschäftigte, wieder ohne Aufruf der Gewerkschaften.<sup>40</sup> Diesmal waren die ausländischen Arbeiter:innen treibende Kraft.<sup>41</sup>

Im Kampf für die Unternehmensmitbestimmung waren Otto Brenner, Erster Vorsitzender der IG Metall, und sein Nachfolger Eugen Loderer die treibenden Kräfte im DGB. Kurz vor seinem Tod im April 1972 verfasste Brenner den Text *Perspektiven der deutschen Mitbestimmung*, der auf der Vierten Internationalen Arbeitstagung der IG Metall in Oberhausen verlesen wurde. Darin findet sich die berühmt gewordene Wendung, Mitbestimmung sei »vom Ansatz her radikaldemokratisch und antikapitalistisch.«<sup>42</sup> Ebenso betonte Otto Brenner, »daß uns die antikapitalistische Entstehungsgeschichte der Gewerkschaftsbewegung in lebendiger Erinnerung ist, daß wir mit der herrschenden Wirtschaftsordnung keinen ewigen Frieden geschlossen haben.«<sup>43</sup> Und doch grenzte er sich klar ab von der radikalen Linken. Das begründete er so:

»In den Augen mancher Leute ist sie [die Mitbestimmungskonzeption] allzusehr dem Bestehenden verhaftet. Ich habe nicht die Absicht, mich ausführlich mit dem Verbalradikalismus einiger außerparlamentarischer Gruppen auseinanderzusetzen, für die Gewerkschaften im allgemeinen, Mitbestimmung im besonderen von vornherein Instrumente zur Disziplinierung der Lohnabhängigen sind. In diesen Versatzstücken einer pseudosozialistischen Theorie werden die Gewerkschaften auf allzu durchsichtige Weise zum Sündenbock dafür abgestempelt, daß die Arbeiter scheinradikalen Losungen nicht folgen.«<sup>44</sup>

Mit Sicherheit hatte Otto Brenner einen Punkt, wenn er den Linksradikalen ihren Verbalradikalismus vorwarf. Wichtiger für die IG Metall dürfte allerdings etwas anderes gewesen sein: Wollte sie die Unternehmensmitbestimmung durchsetzen, musste sie mobilisierungsfähig sein. Die großen Industriebetriebe, in denen die IG Metall traditionell stark war, boten Potenzial für Proteste mit zehntausenden Beschäftigten – manche im DGB dachten Ende der 1960er-Jahre auch laut darüber nach, ein neues Mitbestimmungsgesetz mit Streiks durchzusetzen.<sup>45</sup> Weil die IG Metall auf diese Stärke angewiesen war, war sie gar nicht begeistert, als sie in ihren Hochburgen Konkurrenz von selbsterklärten Revolutionär:innen bekam, die gegen ihr Reformprogramm arbeiteten. Folglich bekämpfte sie jene, die sie als Bedrohung ansah in ihrem Kampf für mehr Mitbestimmung.

39 Lauschke 2006.

40 Birke 2007: 274–304.

41 Siehe Goetze 2020.

42 Brenner [1972] 1997: 97.

43 Brenner [1972] 1997: 108.

44 Brenner [1972] 1997: 107.

45 Lauschke 2006: 45–48.

Der ging letztlich verloren. Als die SPD-FDP-Regierung 1972 das Betriebsverfassungsgesetz grundlegend überarbeitete, sparte sie die Unternehmensmitbestimmung vorerst aus. 1976 verabschiedete die Koalition das Gesetz, das bis heute gilt. Die paritätische Besetzung der Aufsichtsräte wurde nicht beschlossen. Stattdessen entscheidet in Pattsituationen der Aufsichtsratsvorsitzende, der von den Anteilseignern bestimmt wird.

## Ein seltenes Bündnis

Bei Opel in Rüsselsheim war das Verhältnis zwischen Linksradikalen und IG Metall Anfang der 1970er-Jahre fast so schlecht wie anderswo. Neben dem RK verteilten mehrere Betriebsgruppen ihre Zeitungen. Auf den Betriebsversammlungen wurden sie vom Betriebsrat als Krawallmacher beschimpft; in Flugblättern warnte er vor dem RK und der KPD/ML, einer K-Gruppe.<sup>46</sup> Im Gegenzug warfen die Mitglieder des RK dem Betriebsrat und der IG Metall pausenlos Untätigkeit und Verrat vor.

Nach nicht einmal einem Jahr Betriebsarbeit erkannte der RK aber: Er hatte es sich zu einfach gemacht mit seiner Gewerkschaftsfeindschaft. Von den Arbeitern wurde er bald als besonders radikale »Ersatzgewerkschaft« wahrgenommen.<sup>47</sup> Seine Mitglieder wurden aufgefordert, sich als Vertrauensleute wählen zu lassen oder gar für den Betriebsrat zu kandidieren. In die IG Metall waren sie zwar eingetreten – das gehörte damals so selbstverständlich zur Einstellung bei Opel wie die Untersuchung durch den Betriebsarzt. Aber sie wollten nie eine Ersatzgewerkschaft sein und nie betriebliche oder gewerkschaftliche Ämter übernehmen. Das galt ihnen als Verrat am Ideal der Arbeiterautonomie.

Und doch diskutierte der RK anlässlich der Vertrauensleutewahl im Oktober 1972, ob man sich aufstellen lassen sollte. Die Gegner:innen des Vertretungsprinzips begannen zu verstehen: Die Arbeiter hatten viel zu verlieren. An ihrem Arbeitsplatz hing ihre Existenz. Sie drängten die Mitglieder des RK dazu, Ämter zu übernehmen, weil das im Betrieb ein Ausweis von Glaubwürdigkeit und Verantwortlichkeit war. Die Arbeiter suchten nach Leuten, auf die sie sich im Ernstfall verlassen konnten. In einem internen Diskussionspapier des RK hieß es im Sommer 1972, »daß als praktische Avantgarde, als Streikführer etwa, bei den Arbeitern nur gilt, wer sich als Interessenvertreter der Arbeiter Tag für Tag bewährt hat.«<sup>48</sup> Der RK begann außerdem zu verstehen: Die Arbeiter wussten sehr genau, dass eine wirkungsvolle Interessenvertretung im Betrieb nur mit dem gesetzlichen Schutz möglich war, den Betriebsrat und Gewerkschaft bieten. Für einen antigewerkschaftlichen Kurs waren sie darum nicht zu gewinnen.

46 Genau genommen arbeiteten bei Opel zwei verschiedene K-Gruppen, die sich beide »KPD/ML« nannten. Sie hatten sich im April 1970 gespalten, stritten sich seitdem um das Kürzel und bestanden in ihren Betriebszeitungen darauf, nichts miteinander zu tun zu haben. Dass das den Opel-Arbeitern einleuchtete, darf man bezweifeln. Siehe Benicke 2019: 21.

47 Revolutionärer Kampf 1972c: 4.

48 Revolutionärer Kampf 1972a: 6.

Als der RK im Sommer 1971 mit seiner Idee von Arbeiterautonomie zu hadern begann, näherte er sich den Vertrauensleuten der IG Metall an. Man diskutierte in den Pausen, manche Mitglieder des RK wurden integriert in Diskussionszirkel und Frühstücksrunden engagierter Kolleg:innen. Dem RK wurde klar, dass er eine Gruppe von Menschen unterschätzt hatte – er nannte sie »Radikalreformisten«. Gemeint waren kämpferische Gewerkschafter:innen an der Basis, vor allem Vertrauensleute, die entschieden für die Interessen der Belegschaft einstanden. Der RK nahm sich vor, sich an ihnen zu orientieren, wenn möglich ihre Positionen zu radikalisieren. Der Strategiewechsel war geprägt von der Erfahrung im Werk. In einem internen Papier des RK hieß es über die Radikalreformist:innen: »[S]ie sind – auch wenn es noch so wenig in unser Weltbild sich einfügen mag – die wirkliche Massenavantgarde der deutschen Arbeiterklasse!«<sup>49</sup>

Die Annäherung an die Vertrauensleute der bei Opel Rüsselsheim war nur möglich, weil sie selbst gespalten waren. Genauso der Betriebsrat. Anfang der 1970er-Jahre standen sich zwei Fraktionen innerhalb der IG Metall gegenüber: Es gab eine alteingesessene Gruppe von Gewerkschaftern, die auf gute Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung setzte. Sie stellte die Mehrheit im Betriebsrat und stand hinter Paul Lorenz, der seit 1959 Betriebsratsvorsitzender war. Ihr gehörten auch Rudolf Hahn, seit 1968 Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats, und Hans-Ulrich Powitz an, seinerzeit stellvertretender Betriebsratsvorsitzender. An ihrer Politik störten sich diejenigen, die zur Riege jüngerer, kämpferischer Gewerkschafter:innen gehörten. Unter ihnen war Gerhard Wink, der 1986 an der Tagung in Oberursel teilnahm. Er arbeitete seit Jahren am Aufbau einer linken Opposition unter den Vertrauensleuten, gemeinsam mit Rudolf Müller und Richard Heller, dem Sprecher der Vertrauensleute, der ab 1972 auch im Betriebsrat saß. Nach und nach wuchs der Einfluss ihrer Fraktion im Vertrauenskörper.<sup>50</sup>

Die kämpferischeren Gewerkschafter:innen – in der Sprache des RK: die »Radikalreformisten« –, freuten sich über die Linksradikalen im Betrieb und diskutierten mit ihnen. Manche lobten die Betriebszeitungen des RK, wenn sie auch nicht einverstanden waren mit den offenen Angriffen auf die IG Metall. Man tauschte sich aus über Möglichkeiten, gegen Unfallrisiken oder Sonderschichten vorzugehen. Dass der RK bei Betriebsversammlungen so offensiv auftrat, erlaubte es der Gruppe um Richard Heller, ebenfalls offensiver gegenüber der Unternehmensführung und der Betriebsratsmehrheit aufzutreten. Das Klima im Rüsselsheimer Werk änderte sich nach und nach.

Bei der Betriebsratswahl 1975 eskalierte der Konflikt zwischen den Fraktionen der IG Metall. Der Vertrauenskörper setzte durch, dass die IG Metall mit zwei Listen zur Betriebsratswahl antrat. Alle Kandidat:innen konnten sich entscheiden, auf welcher sie stehen wollten. Die eine wurde angeführt von der Betriebsratsmehrheit um den Vorsitzenden Paul Lorenz; die andere bildete eher den Vertrauenskörper ab, auf ihr kandidierte Richard Heller. Nur widerwillig billigte die IG Metall die Zwei-Listen-Strategie – sie folgte nicht gerade dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft.<sup>51</sup> Die Betriebsratswahl gewann schließlich die Liste um Richard Heller, Rudolf Müller und Gerhard Wink mit

49 Revolutionärer Kampf 1972a: 4. Hervorhebung im Original.

50 Britscho 1975.

51 Britscho 1975; Beltz et al. 1988: 136–138.

knapp 9.000 Stimmen gegenüber weniger als 6.300 Stimmen für die Liste um Paul Lorenz, Rudolf Hahn und Hans-Ulrich Powitz. Das entsprach jeweils zwanzig und vierzehn Sitzen, bei insgesamt 45 Betriebsratsmandaten – die Mehrheit war gekippt. Die restlichen Plätze entfielen auf die Liste der türkischen Beschäftigten, die Liste der Christlichen Gewerkschaft Metall und die Gemeinschaftsliste von Opel-Arbeitern und -Angestellten.<sup>52</sup> Den Erfolg der kämpferischen Gewerkschafter:innen konnte der RK auch für sich verbuchen. Die Ironie seiner Betriebsintervention: Mit der Vision von Arbeiterautonomie war der RK krachend gescheitert. Umgekehrt hatte er, gegen seine ursprüngliche Absicht, zur Erneuerung der IG Metall im Betrieb beigetragen.

Richard Heller blieb Betriebsratsvorsitzender bis 1992, ab 1987 war er auch Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats. Als er aus seinen Ämtern ausschied, übernahm sein Kollege Rudolf Müller. Die Mitglieder des RK gingen ihren Weg weiter in Richtung IG Metall. Im Laufe der Jahre wurden mehrere von ihnen Vertrauensleute, darunter Matthias Beltz.<sup>53</sup> Er verließ das Opel-Werk 1977. Ein knappes Jahrzehnt später, auf der Tagung zum Thema »APO und Gewerkschaften«, traf er wieder auf Gerhard Wink, der seit 1975 durchgängig im Rüsselsheimer Betriebsrat saß. An seinen ehemaligen Kollegen gerichtet, stellte Matthias Beltz die besagte Ironie der Betriebsintervention heraus:

»Was wir [vom RK] beim Opel erreicht haben, ist ganz lustig. Wir haben z.B. gegen die Gewerkschaft gehetzt und haben es fertiggebracht – vielleicht gibst du mir recht, Gerd –, den Betriebsrat in eine reaktionäre und eine progressive IG Metall-Linie zu spalten. Unsere Intervention, die auf Revolution zielte, hat eigentlich als wesentliches Ergebnis erreicht, daß eure Liste, Gerd, die Betriebsratswahl gewonnen hat...«<sup>54</sup>

Im Gegenzug brach Gerhard Wink eine Lanze für die Student:innen: Sie »waren gute, prima Kumpels, die haben für unsere Sache wenigstens mal den Mund aufgemacht.«<sup>55</sup> Ein Wiedersehen in trauter Einigkeit. Das war die Ausnahme in der konfliktreichen Beziehung zwischen radikalen Linken und Gewerkschaften in den 1970er-Jahren.

## Literatur

- Andresen, Knud (2009): Die bundesdeutsche Lehrlingsbewegung von 1968–1972. Konturen eines vernachlässigten Phänomens, in Birke, Peter/Hüttner, Bernd/Oy, Gottfried (Hg.), *Alte Linke – Neue Linke? Die sozialen Kämpfe der 1968er Jahre in der Diskussion*, Dietz, S. 87–102.
- Arps, Jan Ole (2011): *Frühschicht. Linke Fabrikintervention in den 70er Jahren*, Assoziation A.
- Behruzi, Daniel (2015): *Wettbewerbspakte und linke Betriebsratsopposition. Fallstudien in der Automobilindustrie*, VSA.

52 Opel 1975.

53 Beltz et al. 1988: 137–138.

54 Beltz et al. 1988: 134.

55 Beltz et al. 1988: 138.

- Beltz, Matthias (1977): Abenteuer in der Fabrik. Geschichten aus der Beziehung zwischen Linksradikalen und Arbeiterbewegung, Autonomie. Materialien gegen die Fabrikgesellschaft, 9, S. 9–22.
- Beltz, Matthias/Pirker, Theo/Rabehl, Bernd/Scharrer, Manfred/Schmierer, Joscha/Seifert, Jürgen/Wink, Gerhard (1988): APO, Gewerkschaft, Partei und die Arbeiterklasse. Eine Diskussion mit Matthias Beltz, Bernd Rabehl, Manfred Scharrer, Joscha Schmierer und Gerhard Wink, in Haus der Gewerkschaftsjugend (Oberursel) (Hg.), Zwischen Kooperation und Konfrontation. Beiträge zur Geschichte von außerparlamentarischer Bewegung und Gewerkschaften, Schueren, S. 121–164.
- Benicke, Jens (2019): Die K-Gruppen. Entstehung – Entwicklung – Niedergang, Springer VS.
- Betriebsprojektgruppe (1970a): Themenvorschlag zur Arbeitskonferenz, Sozialistische Correspondenz, 48/49, S. 6–7.
- Betriebsprojektgruppe (1970b): Zum veränderten Verhältnis von wirtschaftlichen und politischen Kämpfen, Sozialistische Correspondenz, 52/53, S. 3–7.
- Betriebsprojektgruppe (1970c): Untersuchung – Aktion – Organisation, Sozialistische Correspondenz, 58, S. 1–23.
- Betriebsprojektgruppe (1970d): Zur politischen Einschätzung von Lohnkämpfen und einer historisch adäquaten Interessenvertretung, Sozialistische Correspondenz, 58, S. 23–33.
- Birke, Peter (2007): Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark, Campus.
- Brenner, Otto [1972] (1997): Perspektiven der deutschen Mitbestimmung, in IG Metall-Vorstand (Hg.), Visionen lohnen. Otto Brenner 1907–1972. Texte, Reden und Aufsätze, Bund-Verlag, S. 96–111.
- Britscho, Winfried (1975): Betriebsratswahlen bei Opel Rüsselsheim, in Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther/Schmidt, Eberhard (Hg.), Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 75, Fischer, S. 58–63.
- Fetscher, Iring (1967): Von der Philosophie des Proletariats zur proletarischen Weltanschauung, in Fetscher, Iring, Karl Marx und der Marxismus. Von der Philosophie des Proletariats zur proletarischen Weltanschauung, Piper, S. 123–144.
- Goeke, Simon (2020): »Wir sind alle Fremdarbeiter!« Gewerkschaften, migrantische Kämpfe und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik Deutschland der 1960er und 1970er Jahre, Ferdinand Schoeningh.
- Grz, André (1983): Abschied vom Proletariat. Jenseits des Sozialismus, Rowohlt.
- Haus der Gewerkschaftsjugend (Oberursel) (Hg.) (1988): Zwischen Kooperation und Konfrontation. Beiträge zur Geschichte von außerparlamentarischer Bewegung und Gewerkschaften, Schueren.
- Heiland, Heiner/Schaupp, Simon (2023): Informeller Widerstand im Arbeitsprozess – eine Einführung, in Heiland, Heiner/Schaupp, Simon (Hg.), Widerstand im Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Einführung, Transcript, S. 7–25.
- IG Metall (1973): Wichtiger Beschluß des Beirats, Metall 25, 9, S. 3.
- Kasper, Sebastian (2016): Unter der Parole »Kampf gegen die Arbeit!« Die Betriebsintervention der frühen Sponti-Bewegung, Arbeit – Bewegung – Geschichte 15, 1, S. 49–62.

- Lange, Dietmar (2021): *Aufstand in der Fabrik. Arbeitsverhältnisse und Arbeitskämpfe bei FIAT-Mirafiori 1962 bis 1973*, Böhlau.
- Lauschke, Karl (2006): *Mehr Demokratie in der Wirtschaft. Die Entstehungsgeschichte des Mitbestimmungsgesetzes von 1976*, Hans-Böckler-Stiftung.
- Marx, Karl [1867] (1983): *Das Kapital. Kritik der Politischen Ökonomie*. Band 1 (= Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der KPdSU und Institut für Marxismus-Leninismus beim ZK der SED (Hg.), Karl Marx und Friedrich Engels. Gesamtausgabe (MEGA<sup>2</sup>), Band II/ 5), Dietz.
- Opel (1975): *Das Wahlergebnis von Rüsselsheim*, Opel-Post, 27, 5, S. 6.
- Revolutionärer Kampf (1972a): *Was heißt Arbeiterautonomie für die deutsche Arbeiterklasse? Internes Diskussionspapier*, Frankfurter Archiv der Revolte, Bestand »Revolutionärer Kampf«, Signatur RK/BS.
- Revolutionärer Kampf (1972b): *Betriebsversammlungen bei Opel*. Internes Diskussionspapier, Frankfurter Archiv der Revolte, Bestand »Revolutionärer Kampf«, Signatur RK/BS.
- Revolutionärer Kampf (1972c): *Für eine neue Organisation*. Internes Diskussionspapier, Archiv des Verlags Neue Kritik, Bestand »Revolutionärer Kampf«, Signatur RK/JF1/21.
- Revolutionärer Kampf (1973): *Betriebsarbeit/RK*, Diskus. Frankfurter Studentenzeitung 23, 4, S. 10–21.
- Rudolph, Lucas (2020): *Die Polemik der Deutschen Ideologie. Zur Dynamik der Marx-Engels'schen Kritik am Beispiel von Ideologie und Verselbständigung*, in Graßmann, Timm/ Hubmann, Gerald/ Jakob, Norman (Hg.), *Marx-Engels-Jahrbuch 2019/20*, De Gruyter, S. 73–99.
- Tolomelli, Marica (2001): »Repressiv getrennt« oder »organisch verbündet«. *Studenten und Arbeiter 1968 in der Bundesrepublik Deutschland und in Italien*, Springer VS.
- Wright, Steve (2002): *Storming Heaven. Class Composition and Struggle in Italian Autonomist Marxism*, Pluto Press.

# Eine kleine Berliner Rätebewegung

## Betriebsratsgründungen in den Berliner Tech-Branchen 2019 – 2024

---

*Daniel Weidmann*

Nachdem die Startup-Branchen in den ersten zwei Jahrzehnten des 21. Jahrhunderts als Mitbestimmungs-Niemandsland galten, in dem sich Belegschaftsbeteiligung auf unverbindliche Gespräche zwischen Obstkorb und Kickertisch beschränkten und von Betriebsratsgründungen nur geträumt werden konnte, haben die Belegschaften von mehr als zwei Dutzend Berliner Büros bekannter Startup- und Scale-Up-Unternehmen wie etwa HelloFresh,<sup>1</sup> Delivery Hero, Urban Sports Club, Spotify oder Klarna in den vergangenen fünf Jahren nun relativ plötzlich erstmalig Betriebsräte gewählt – meist begleitet von der Berlin Tech Workers Coalition (TWC), einer Selbstorganisation von Beschäftigten der Berliner Tech-Branchen mit einem hohen Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund.<sup>2</sup> Die Motive für diese Betriebsrats-Initiativen sind vielfältig. Oft war es die Wut über intransparente und geschlechterdiskriminierende Vergütung oder die zunehmende Sorge um die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes beziehungsweise um sinkende Arbeitsmarktchancen. Aber auch der Ärger über die tatsächlich gar nicht besonders flachen Hierarchien der Tech-Branche spielte eine große Rolle. In einem Satz: Die Belegschaften haben die Alleinherrschaft des Managements über die Tech-Betriebe satt.

Daher eignen sich diese Tech-Betriebsratsgründungen gut als Anschauungsobjekt für das Otto-Brenner-Zitat, das Pate für den Titel des vorliegenden Sammelbandes steht: »Mitbestimmung in der Wirtschaft« kann heute immer noch als »Angriff auf die unternehmerische Autokratie«<sup>3</sup> verstanden werden. Dabei meinte Brenner entgegen dem heute allgemein vorherrschenden Sprachgebrauch mit »Mitbestimmung« viel mehr als

- 
- 1 Scale-Ups sind ehemalige Startups, die ihre betriebswirtschaftliche Selbstfindungsphase abgeschlossen haben und sich nun in der (oft rasanten) Wachstumsphase befinden.
  - 2 Der Autor arbeitet als Rechtsanwalt in Berlin. Zusammen mit seinen Kolleg\*innen der Kanzlei dka Rechtsanwälte hat er in den vergangenen fünf Jahren über ein Dutzend der hier beschriebenen Betriebsratsgremien anwaltlich begleitet.
  - 3 Brenner 1997: 97.

nur die »betriebliche Mitbestimmung« im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Die gewerkschaftliche Tarifpolitik und Vertrauensleutarbeit, die Aufsichtsratsarbeit und die parlamentarische Arbeit waren für ihn ebenso Teil der »Mitbestimmung in der Wirtschaft« wie die Betriebsratsarbeit.<sup>4</sup> Das überzeugt, denn in Anbetracht der Begrenztheit der gesetzlichen Beteiligungsrechte von Betriebsräten und der vielen anderen politischen Handlungsmöglichkeiten der Belegschaften sollte die Forderung nach Mitbestimmung »nicht vorschnell auf eine einzelne institutionelle Ausgestaltung verkürzt werden.«<sup>5</sup> Auch der vorliegende Aufsatz folgt diesem Ansatz, wenn auch freilich mit besonderer Berücksichtigung der Bemühungen der Tech-Belegschaften um die betriebliche Mitbestimmung im gesetzlichen Sinne. Zum Ende des Artikels wird der weite Begriff der Mitbestimmung aber noch einmal aufgegriffen.

Zunächst liegt der Fokus aber auf den Tech-Betrieben. Im Folgenden wird die Entwicklung der TWC und des Betriebsratsengagements der Berliner Tech-Beschäftigten nachgezeichnet. Im Anschluss wird von den Schwierigkeiten die Rede sein, mit denen die Interessenvertreter\*innen wegen der Veränderungen der Branche und wegen ihrer Fokussierung auf die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte des BetrVG derzeit konfrontiert sind. Der Artikel schließt mit einem Ausblick auf die gewerkschaftlichen Potenziale, die sich die Tech-Belegschaften in den kommenden Auseinandersetzungen erschließen können.

## Autokratie in den Tech-Branchen?

Vor der Vorstellung der Betriebsratsgründungsbemühungen der Berliner Tech-Belegschaften sind ein paar Worte zur Frage angebracht, inwieweit sich die Berliner Tech-Branchen und ihr Management eigentlich als Beispiel für »Autokratie« im Sinne des Sammelband-Titels eignen. Eine trennscharfe Definition der Tech-Branchen fällt schwer.<sup>6</sup> Gemeinhin werden als »Technologieunternehmen« alle Firmen mit digitalen Geschäftsmodellen bezeichnet, die Soft- oder Hardware herstellen und/oder Online-Dienstleistungen anbieten. Ihre Betriebe ähneln sich sehr. Die meisten Betriebsratswahlen, die im Folgenden besprochen werden sollen, haben in verspielten Großraumbüros mit ausgedehnten Sitzlandschaften stattgefunden. Per se demokratieförderlich ist diese Arbeitsplatzgestaltung nicht. Dass auch diese »New-Work«-Arbeitswelten mit ihren »Open Spaces«, Obstkörben, Müslispendern, Kickertischen und »offenen Türen« keine machtfreien Räume sind, ist zumindest der kritischen Öffentlichkeit heute hinreichend bekannt. Natürlich gilt das auch für den nominalen Abbau von Hierarchien und dem Ideal von flexiblen und hochqualifizierten Beschäftigten, die selbstverantwortlich Agile Arbeit leisten und bei alledem großen Spaß haben. Dass so die »Ausbeutung durch die Unternehmer [...] durch die Selbstaubeutung der Arbeitskräfte ergänzt«<sup>7</sup> wird und dass Beschäftigte oft gar nicht mehr wissen, ob sie gerade Freundschaften oder

4 Brenner 1997:104 und passim.

5 Demirovic 2007: 30.

6 Niebler 2025.

7 Brütt 2001: 32.

Geschäftskontakte pflegen, wenn die Grenzen von Arbeits- und Privatleben verschwimmen,<sup>8</sup> das ist spätestens seit der Debatte um den »Arbeitskraftunternehmer«<sup>9</sup> und um den »Neuen Geist des Kapitalismus«<sup>10</sup> Ende der 90er Jahre Gegenstand der kritischen Arbeitssoziologie.

Die Tech-Branche dürfte ein gutes Beispiel für diese Problemstellungen sein – allerdings mit Einschränkungen, was die »flachen Hierarchien« betrifft. Denn zwar sind Hierarchien in agil arbeitenden Organisationen verpönt,<sup>11</sup> in den Berliner Tech-Betrieben stellen sie sich nach der eigenen Wahrnehmung des Autors und den Einlassungen der interviewten Tech-Betriebsräte in erster Linie jedoch alles andere als flach dar:<sup>12</sup>

»Nein, es gibt bei uns keine flachen Hierarchien. Offene Türen. Ja, vielleicht. Aber in Wirklichkeit gibt es eine Hierarchie, und mit Deinem Vorgesetzten kannst Du vielleicht ein Gespräch über eine offene Frage führen, aber letztendlich gilt, was er sagt. Zwar soll in unserem Unternehmen eine Atmosphäre gefördert werden, in der man als Beschäftigte zumindest Bedenken äußern kann. [...] Aber in Wirklichkeit ist der eigene Einfluss sehr gering. Alle Entscheidungen werden viele, viele Ebenen über einem getroffen, und dann wird einem etwas vorgegeben. Das ist meine Erfahrung. Wie auch immer. Ich muss immer lachen, wenn ich dieses Gerede von flachen Hierarchien höre, denn ich habe das nie erlebt.« (Betriebsratsmitglied CMS-Dienstleister)

Wenn überhaupt, ist der Begriff der »flachen Hierarchien« für die interviewten Betriebsräte eher negativ konnotiert, weil er mit dem weit verbreiteten Problem assoziiert wird, dass im mittleren Management der Tech-Betriebe vermieden wird, Verantwortung für einzelne Entscheidungen zu übernehmen. Am Ende will es nie jemand gewesen sein:

»Ja, dann gibt es auf einmal eine flache Hierarchie – wenn niemand zur Rechenschaft gezogen werden will. Man bekommt von der Personalabteilung plötzlich einen Aufhebungsvertrag angeboten, aber warum – wer hat das entschieden? Die Personalabteilung sagt: Sie waren in einem PIP-Gespräch auf Veranlassung ihres Vorgesetzten, also muss ich sie zu einem Aufhebungsvertragsgespräch einladen. Dein Vorgesetzter weiß auf Nachfrage aber angeblich von nichts. Also fragt die Personalerin den Abteilungs-Direktor. Der will aber auch von nichts gewusst haben. Aber wer hat entschieden? Ich weiß es bis heute nicht. Jeder zeigt auf jemand anderen. Flache Hierarchien, nicht wahr?« (Betriebsratsmitglied Lieferdienst-App)

Dass es tatsächlich sehr starre Hierarchien gibt, wird den Beschäftigten außerdem auch mit den alljährlichen Leistungsbewertungsgesprächen vor Augen geführt, auf deren Grundlage über (meist recht überschaubare) Entgeltsteigerungen und Beförderungen entschieden wird. Diese oft anhand intransparenter Kriterien und ohne faire Verfahren

8 Dazu bereits Boltanski/Chiapello 2003: 209–210, 493–494.

9 Pongratz/Voß 2003.

10 Boltanski/Chiapello 2003.

11 Daum 2020: 133.

12 Der Autor hat im November 2024 ein Gruppen-Interview mit vier Betriebsratsmitgliedern aus vier verschiedenen Berliner Tech-Betrieben geführt.

ablaufenden Prozesse verdeutlichen den Tech-Belegschaften in regelmäßigen Abständen, wie begrenzt die angebliche Augenhöhe zwischen ihnen und Ihren Vorgesetzten tatsächlich ist. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Vorgesetzten Leistungsdefizite behaupten und den Abschluss einer Zielvereinbarung zur Verbesserung der Leistung »Performance Improvement Plan«, PIP) verlangen. Nach deutschem Recht ist derlei mindestens fragwürdig. Seinen Zweck, Beschäftigte einzuschüchtern und zu demütigen, erfüllt so ein Ansinnen aber so oder so.

Hinzu kommt die fast schon sprichwörtliche Problematik des »Gründer-Narzissmus« der Startup-Galionsfiguren, der nicht nur aus einer herrschaftskritischen, sondern seit geraumer Zeit auch aus einer affirmativen Unternehmensberater-Perspektive für Kopfschütteln sorgt und den Gegenstand warnender Studien der Managementforschung bildet.<sup>13</sup> Diese Branchen-Prädisposition für Beratungsresistenz und Egomane wirkt sich ebenfalls alles andere als demokratieförderlich aus.

Auch die seit ihrer flächendeckenden Einführung in Software- und App-Entwicklungsbetrieben Anfang der 2010er Jahre als eine neue Demokratisierung der Arbeitswelt gefeierte »Agile Arbeit«<sup>14</sup> stellt sich in der Praxis als zumindest zweischneidiges Schwert dar. Zwar schätzen viele Beschäftigte die mit den agilen Arbeitsformen einhergehende Autonomie und Flexibilität der Entwickler-Teams. Zum alten »Wasserfallmodell«<sup>11</sup> der Softwareentwicklung will niemand zurückkehren. Beschäftigte beklagen aber auch »Mikromanagement, Entmündigung, Infantilisierung, Verschulung, Kontrollwahn«<sup>15</sup>. Kritiker Timo Daum sieht in den agilen Arbeitsformen »die Methoden der Wahl für die Dressur der kognitiven Arbeit«<sup>16</sup>.

Schließlich muss hier auch die technische Überwachung am Arbeitsplatz Erwähnung finden. Auch Tech-Beschäftigte sind durch die in ihren Betrieben zum Einsatz kommenden Ressourcenmanagement- und Personalinformationssysteme zunehmend mit modernen Kontrollformen des algorithmischen Managements konfrontiert.<sup>17</sup> Hinzu kommen die »klassischen« Überwachungseffekte digitaler Arbeitsmittel, die trotz aller datenschutzrechtlicher Beschränkungen und Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte nur schwer begrenzt werden können. Zwar sollte man die Kontrolleffekte der modernen Personalinformationssysteme nicht überbewerten.<sup>18</sup> Ernst zu nehmen ist die Gefahr, durch lückenlose Personaldatenverarbeitung zum »gläsernen Beschäftigten« zu werden, aber durchaus. Dies gilt auch für klassische EDV-Anwendungen, deren Primärzweck gar nicht die Überwachung der Beschäftigten ist, solange sie Leistungs- und Verhaltensdaten einzelner Beschäftigter später verfügbar machen können. Schon mit solchen bloßen Überwachungs-Möglichkeiten wird »die Wirkung der Überwachung

13 Burger 2023.

14 »Agile Arbeit« bezeichnet die heute vorherrschende Methode der Softwareentwicklung, die von kurzen Projektzyklen und (teil-)autonomer Gruppenarbeit geprägt ist. Sie hat die bis Ende der 2000er Jahre vorherrschende lineare Langfristprojektplanung (das »Wasserfallmodell«) abgelöst. Näheres bei Daum 2020.

15 Daum 2020: 42.

16 Daum 2020: 168.

17 Staab/Geschke 2020 passim.

18 Butollo/Hellbach/Wotschack 2024: 651, 658.

[...] permanent, auch wenn ihre Durchführung sporadisch ist.«<sup>19</sup> Denn »wer unsicher ist, ob abweichende Verhaltensweisen jederzeit notiert und als Information dauerhaft gespeichert, verwendet oder weitergegeben werden, wird versuchen, nicht durch solche Verhaltensweisen aufzufallen.«<sup>20</sup>

Die Tech-Branche ist somit zwar vielleicht kein besonders drastisches, jedenfalls aber ein ebenso gutes Beispiel für »Autokratie« im Sinne des Brenner-Zitats wie der Rest der Arbeitswelt auch.

## Die Berlin Tech Workers Coalition

Auch eine genauere Definition der Selbstbezeichnung ›Tech-Worker‹ fällt schwer.<sup>21</sup> Die TWC selbst hat zwar den Anspruch »alle Beschäftigten in der Tech-Industrie im weitesten Sinne« zu unterstützen.<sup>22</sup> Tatsächlich haben sich in der TWC bisher aber vor allem die Belegschaften der Tech-Bürobetriebe organisiert. Allerdings pflegen die TWC-Aktivist\*innen gute Kontakte zu anderen (Selbst-)Organisationsansätzen, insbesondere auch von Plattformarbeiter\*innen,<sup>23</sup> die zuletzt im Fokus der Literatur zur Arbeit im Digitalen Kapitalismus standen. Die Arbeitsbedingungen und Organisationsansätze der App- und Software-Entwickler\*innen, Data-Analyst\*innen, Webseitengestalter\*innen, Kundencenter-Agent\*innen oder Vertriebler\*innen, die in den zahlreichen Berliner Tech-Büros beschäftigt sind, haben hingegen bisher nur überschaubar viel Aufmerksamkeit erregt.<sup>24</sup>

Viele Tech-Beschäftigte beziehen ein überdurchschnittlich hohes Salär – vor allem Entwickler\*innen. Sie werden oft als eine Art ›Arbeiteraristokratie‹ der Tech-Branche angesehen.<sup>25</sup> Und auch die weniger üppig vergüteten Kundendienstler\*innen, Content-Moderator\*innen und Sachbearbeiter\*innen sind von Armutslöhnen meist ein ganzes Stück weit entfernt und werden auf Grundlage regulärer Arbeitsverträge beschäftigt. Berliner Tech Worker haben Anspruch auf Jahresurlaub, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und Elternzeit. Sie sind weder ›Crowd‹- noch ›Gigworker‹ und nur ein Teil von ihnen kann als ›Clickworker‹ bezeichnet werden. Vielmehr programmieren, pflegen und verwalten sie (unter anderem) die Plattformen, auf denen dann deutlich prekärer beschäftigte Essenslieferant\*innen, Taxifahrer\*innen, Yogalehrer\*innen und viele andere

19 Foucault 2008: 906.

20 So bereits das Bundesverfassungsgericht im »Volkszählungsurteil« vom 15. Dezember 1983 (1 BvR 209/83 u.a.).

21 Zu den Schwierigkeiten ausführlich Niebler 2025.

22 So die am 11. Januar 2025 abgerufene Selbstdarstellung unter <https://techworkersberlin.com/>.

23 Die TWC hat etwa die Betriebsratswahlen der beim Lieferdienst Gorillas beschäftigten Fahrradkuriere mit Rat und Tat begleitet und intensive Unterstützungsarbeit geleistet (vergleiche Niebler 2023).

24 Gegenbeispiele sind insb. die hier zitierten Aufsätze von Niebler und Staab/Geschke 2020. Beispiele für Medienberichterstattung sind etwa Dziedzic 2020, Ziegner 2020, Mustroph 2021, Business Insider 2022.

25 Dazu kritisch Niebler 2023: 57 und Niebler 2025 passim.

Plattformarbeiter\*innen tätig werden. Damit fallen sie aus dem Fokus vieler Veröffentlichungen zum Thema Arbeit im digitalen Kapitalismus heraus. Das ist in Anbetracht der besorgniserregenden Entwicklung der Plattformarbeit nachvollziehbar, gleichwohl aber schade. Schließlich haben auch Plattform- und Social-Media-Apps, Onlinebanken und Fast-Fashion-Webshops eine »verborgne Stätte der Produktion«<sup>26</sup>, die zu erkunden sich aus vielen Gründen lohnt.

Spannend ist bereits die zahlenmäßige Dimension der Bewegung. Seit dem Sommer 2019 haben sich viele hundert Menschen auf der Berliner TWC-Webseite registriert. Ihre sehr aktive Messenger-Chatgruppe zählt über 620 Mitglieder (Stand Januar 2025), die sich in über einem Dutzend Subforen täglich mehrfach über höchst kleinteilige Sachverhalte austauschen – von Stellengesuchen bis hin zu hochkomplexen individual- und kollektivarbeitsrechtlichen Fragen. In den fünf Jahren seit der Gründung der TWC wurden allein in Berlin 25 Betriebsratswahlen initiiert. Damit werden nun fast 20.000 Tech-Beschäftigte von einem Betriebsrat vertreten, die noch vor wenigen Jahren allesamt in »mitbestimmungsfreien Zonen« gearbeitet haben. Dies stellt einen extremen Gegentrend zu dem aktuell konstatierten drastischen Rückgang der Betriebsratsabdeckung dar.<sup>27</sup>

Tabelle 1: Erstmalige Betriebsratswahlen in Berliner Tech-Bürobetrieben<sup>28</sup>

	Betrieb	Erste BR-Wahl	Wahlberechtigte*
1	Cariad	Jul 04	60
2	Here	Sep 16	1010
3	Fyber	Nov 17	150
4	Zalando Studios	Feb 19	310
5	Native Instruments	Jan 20	350
6	Babbel	Feb 20	350
7	Bonial	Feb 20	260
8	Zalando SE	Okt 20	5030
9	N26 GmbH	Nov 20	560
10	N26 Operations	Nov 20	470
11	Soundcloud	Mrz 21	270
12	ICE	Mai 21	180
13	Klarna	Jun 22	1100
14	Mbition	Jun 22	610
15	Contentful	Jul 22	370
16	Share Now/Free2Move	Aug 22	350

26 Marx 1962: 189.

27 Demnach seien Betriebsräte bundesweit nur noch in 7 % der Betriebe anzutreffen und ihr Verbreitungsgrad im langfristigen Trend deutlich gesunken (vergleiche Stettes 2025: 4 und passim).

28 Vier der aufgeführten Gremien stammen aus der Zeit vor der TWC-Gründung, gehören der Vollständigkeit halber aber mit in diese Übersicht.

	<b>Betrieb</b>	<b>Erste BR-Wahl</b>	<b>Wahlberechtigte*</b>
17	TikTok	Okt 22	450
18	TomTom	Dez 22	220
19	SumUp	Feb 23	750
20	Spotify	Apr 23	330
21	HelloFresh	Mai 23	1700
22	Ableton	Jun 23	490
23	Thoughtworks	Sep 23	140
24	Gropys	Mrz 24	220
25	Kleinanzeigen.de	Mai 24	400
26	macmon	Mai 24	70
27	Delivery Hero	Jun 24	3200
28	Urban Sports Club	Jul 24	280
29	Visable Labs	Nov 24	80
	* bei der ersten Wahl, gerundet	<b>Insgesamt</b>	<b>19760</b>

Quelle: Eigene Zusammenstellung des Autors; Wahlberechtigtenzahlen gerundet.

Angesichts dieser Zahlen kann die TWC mit ein bisschen Pathos durchaus als eine kleine Berliner Rätebewegung bezeichnet werden. Diese Zahlen werden noch bedeutender, wenn man bedenkt, dass die Betriebsratsgründungen nicht das Ergebnis einer ressourcenaufwändigen ›top down‹-Erschließungskampagne der DGB-Gewerkschaften, sondern einer Grassroots-Initiative der Beschäftigten selbst waren. Zwar bestanden von Anfang an sehr gute Beziehungen zwischen TWC, IG Metall und ver.di und auch wurden die einzelnen Wahlen von je einem hauptamtlichen Gewerkschaftssekretär mit Rat und Tat unterstützt. Die Initiativen zu den einzelnen Wahlen ging aber stets ›bottom up‹ von den Belegschaften aus. Die Hauptamtlichen kamen mit ihrer Unterstützungsarbeit teilweise kaum noch hinterher.

Hinzu kommt die Migrationsdimension der Betriebsratsgründungen. Die neuen Betriebsratsgremien sind genauso divers wie die Belegschaften, die sie vertreten. Viele ihrer Mitglieder wohnen erst seit wenigen Jahren in Berlin. Wie in der Branche insgesamt üblich, verständigen sich auch die Tech-Betriebsräte untereinander allesamt fast ausschließlich auf Englisch. Deutsch spielt als Verkehrssprache allenfalls eine untergeordnete Rolle. Deutsche Staatsangehörige, EU-Bürger\*innen und Zuwanderer aus anderen Kontinenten arbeiten in den Gremien gleichberechtigt auf Augenhöhe. Dies spiegelt sich insbesondere auch in den Ergebnissen der gremieninternen Wahlen wider. Obwohl in den meisten (aber keineswegs allen) Gremien auch deutsche Staatsbürger\*innen aktiv sind, haben nur wenige der Betriebsratsvorsitzenden einen deutschen Pass. Die interviewten Betriebsräte verneinen die Frage nach gremiumsinternen Hierarchien unisono:

»Ich denke, das ist für uns eher weniger relevant, weil wir im Betrieb ja ausschließlich auf Englisch arbeiten. Es gibt also nicht wirklich diese Trennung zwischen Englisch- und Deutschsprachigen, weil wahrscheinlich die Mehrheit der Leute in unserem Unternehmen überhaupt kein Deutsch spricht, so dass es im täglichen Umgang keine Art von Hierarchie gibt, was die Aufteilung der Aufgaben betrifft. Ja, wir schicken unsere Deutschsprachigen beispielsweise in den Arbeitssicherheitsausschuss [...] und in die Einigungsstellensitzungen [...]. Aber insgesamt gibt es keinen großen Unterschied.« (Betriebsratsmitglied CMS-Dienstleister)

Dies steht in deutlichem Kontrast zum Ergebnis jüngerer Studien zum Betriebsrats-Engagement von Migrant\*innen, denen zufolge Beschäftigte mit Migrationshintergrund zwar überdurchschnittlich gut in Betriebsratsgremien vertreten sind, aber nur eher selten das Amt der bzw. des Betriebsratsvorsitzenden übernehmen.<sup>29</sup> Obwohl bis heute quasi keinerlei betriebsverfassungsrechtliche Ratgeberliteratur in englischer Sprache existiert, bilden sich in den Gremien nur ausnahmsweise Wissenshierarchien aus. Fremdsprachler\*innen nutzen intensiv KI-Übersetzungstools und haben in Berlin außerdem Zugriff auf betriebsverfassungsrechtliche Beratung und Betriebsrätefortbildungen in englischer Sprache. Die juristische Sprache der Gesetze und der Fachliteratur stellt zwar ebenfalls eine nicht unerhebliche Hürde dar. Dies gilt für deutschsprachige Betriebsratsmitglieder aber auch:

»Anfangs dachte ich, dass die Sprachbarriere das größte Hindernis sein würde, aber dann traf ich auf so viele deutschsprachige Betriebsratsmitglieder, die die Gesetzestexte selbst regelmäßig missverstehen. Und es gibt ja einige Gesetze, wie das Betriebsverfassungsgesetz oder die Wahlordnung, die ins Englische übersetzt sind. Aber die Wahlordnung, – ach du meine Güte – für Leute, die keine Betriebsratserfahrung haben, ist das so oder so kaum zu verstehen.« (Betriebsratsmitglied Mobilitäts-Dienstleister)

Außerdem ist das Motiv für die Gründung der TWC und der Betriebsratsgremien bemerkenswert: Fast bei jeder Wahlinitiative wurden bisher Entgeltintransparenz, der Gender Pay Gap der Branche beziehungsweise des jeweiligen Betriebs, Frauendiskriminierung bei Beförderungsentscheidungen und sexualisierte Grenzverletzungen durch Kollegen und Vorgesetzte als Begründung für Notwendigkeit einer Betriebsratswahl benannt. Auch das Selbstverständnis der TWC macht diesen Punkt sehr stark. Zwar stellt sich die Praxis der gewählten Betriebsräte als vielfältiger dar, weil die Gremien auch allerlei andere Aufgaben meistern müssen. Die Einhelligkeit, mit der diese Themen als Anlass für die Betriebsratsgründungen benannt werden, lässt die TWC-Rätebewegung aber als ein genuin feministisches Projekt erscheinen.

Auch dürften die Betriebsratswahlen ein Indikator für ein steigendes Bedürfnis nach Arbeitsplatzkontinuität sein. Denn wer es als mehr oder weniger normal empfindet, regelmäßig den Arbeitgeber zu wechseln, wie es in den Berliner Kreativbranchen der 2010er Jahre ja tatsächlich gang und gäbe war,<sup>30</sup> für den ist ein auf mittel- bis langfristige Arbeit ausgerichtetes Betriebsratsgremium eher kein geeignetes Forum. Im

29 Zum Organisationsbereich der IG Metall vergleiche Karakayalı/Bouali 2021: 40, 44.

30 Dazu Business-Insider 2022.

Umkehrschluss dürfte das große Interesse an Betriebsratsgründungen daher durchaus als Beleg für eine stark sinkende Bereitschaft zum Arbeitgeberwechsel bewertet werden – was ja durchaus auch mit den zunehmend finsternerem Arbeitsmarktaussichten auch für IT-Fachkräfte korreliert.<sup>31</sup>

»Ich denke, die Prekarität, die fehlende Arbeitsplatzsicherheit ist das Hauptproblem. In der Tech-Branche kann man mit der ganzen Familie wegen eines Jobs um die halbe Welt ziehen und dann in der Probezeit entlassen werden. Der Job kann an das Visum gebunden sein. Selbst Menschen mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag haben Angst, ihren Job zu verlieren [...]. Früher hörte ich oft: ›Oh, hier gefällt es mir nicht. Ich suche mir einfach einen anderen Job.‹ Das lag daran, dass Jobs leicht zu bekommen waren. Wenn man jetzt einen unbefristeten Arbeitsvertrag hat, bleibt man, es sei denn, es ist wirklich, wirklich schlimm, denn das Arbeitsmarkt-Klima ist so schwierig und die Dinge sind so unsicher, dass die Menschen wirklich Angst haben, ihren Arbeitsplatz zu verlieren, und das gilt insbesondere für Menschen, die Zeit und Geld in den Umzug in ein anderes Land investiert haben.« (Betriebsratsmitglied CMS-Dienstleister)

Schließlich sind die Betriebsratsgründungen ein Beweis für die Risse im Putz der schönen neuen Arbeitswelt, die der Solutionismus der ›kalifornischen Ideologie‹ und die mit ihr eng verbundene ›New-Work‹-Bürokultur verspricht. Denn wer einen Betriebsrat gründet, der bringt damit unmissverständlich zum Ausdruck, dass ihn vorgeblich flache Hierarchien, ein verspieltes ›Open-Space‹-Büro und ein gut gefüllter Craftbier-Kühlschrank über die tatsächlich fortbestehenden Macht- und Herrschaftsverhältnisse an seinem Arbeitsplatz nicht mehr hinwegtäuschen können und er sein Heil lieber in einer als altmodisch verschrienen Interessenvertretung sucht, als weiter auf die angeblich ›offenen Türen‹ und ›kurzen Wege‹ zu vertrauen, die ihm das Management anbietet. Auch dem Solutionismus des Silicon Valley mit seinem »Bestreben, alle komplexen sozialen Zusammenhänge so umzudeuten, dass sie entweder als genau umrissene Probleme mit ganz bestimmten, berechenbaren Lösungen oder als transparente, selbstevidente Prozesse erscheinen, die sich – mit den richtigen Algorithmen! – leicht optimieren lassen«<sup>32</sup>, wird einer Betriebsratsgründung eine Absage erteilt. Mit dem disruptiven Fortschrittsverständnis der Tech-Branche (»move fast and break things«<sup>33</sup>) lässt sich der Rückgriff auf das bereits seit 1952 bestehende BetrVG, das einen nicht auflösbaren Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ausdrücklich anerkennt,<sup>34</sup> nicht vereinbaren. Dementsprechend werden die Berliner Gründer der Tech-Unternehmen auch nicht müde zu betonen, dass sie Betriebsräte als bürokratische Bremse ihrer Workflows und daher als »nicht zeitgemäß«<sup>35</sup> erachten und dass in ihren Augen »eine zeitgemäßere

31 Zwar besteht weiter ein IT-Fachkräftebedarf, die Fachkräftelücke wird aber kleiner und hat sich im Q1 2024 im Vergleich zu Q1 2023 halbiert (vergleiche Ziegeler 2024).

32 Morozov 2013: 25.

33 So lautete bis 2014 das interne Arbeitscredo bei Facebook.

34 Das bejaht ausdrücklich auch das Bundesarbeitsgericht (vergleiche BAG v. 21. April 1983 – 6 ABR 70/82).

35 So etwa der N26-Gründer Valentin Stalf im Manager Magazin (2020) (vergleiche auch Ziegeler 2020).

Form der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und Unternehmensleitung [...] zielführender wäre als ein klassischer Betriebsrat.«<sup>36</sup> Die Betriebsratsinitiator\*innen lassen sich mit solchen Floskeln aber nicht mehr abspeisen.

Jeder dieser Aspekte würde bereits für sich allein betrachtet ein größeres Interesse an der TWC und ihren Betriebsratsgründungsinitiativen rechtfertigen. Spätestens in der Gesamtschau dürfte aber deutlich werden, warum der Autor die Aktivitäten der TWC trotz der vermeintlich »privilegierten«<sup>37</sup> Position ihrer Akteur\*innen derart aufregend findet.

## Vorbild Kalifornien

Die Entstehung der Berlin Tech Workers Coalition (TWC) kann exakt datiert werden. Am 10. Juni 2019 diskutierten die beiden Vertreter\*innen der US-amerikanischen Tech Workers Coalition und Logic-Magazine-Autor\*innen Moira Weigel und Ben Tarnoff auf Einladung der Rosa Luxemburg Stiftung und des Podcasts halbzehn.fm in Berlin mit der heutigen Vorsitzenden der Linkspartei Ines Schwerdtner über die Schattenseiten des Silicon Valley. Besondere Aufmerksamkeit galt dabei den Arbeitsbedingungen der in den dort ansässigen Tech-Firmen beschäftigten Menschen und dem Widerstand der Tech-Belegschaften gegen die Kooperation ihrer Arbeitgeber mit dem US-Außenministerium und der für ihre rigide Abschiebe-Politik berüchtigten US-Zuwanderungsbehörde ICE.<sup>38</sup> Insbesondere der »Google-Walkout« vom 1. November 2018, bei dem weltweit ca. 20.000 Google-Beschäftigte für eine halbe Stunde die Arbeit niederlegten und sich vor ihren Firmengebäuden versammelten, um gegen Geschlechterdiskriminierung und sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz zu protestieren, erregte bei den weit über 100 anwesenden Berliner\*innen großes Interesse. Am Ende der Veranstaltung erhob sich der heutige Free2Move-Gesamtbetriebsratsvorsitzende Yonatan Miller plötzlich aus dem Publikum, erklärte, dass es in Berlin auch eine solche Initiative brauche und lud die Anwesenden zu einem Gründungstreffen in der darauffolgenden Woche ein.

Nach einigen internen Treffen in den folgenden Monaten wurde schnell deutlich, dass die Berliner TWC keine Eintagsfliege bleiben würde. Die Aktivist\*innen fanden schnell zahlreiche Handlungsfelder. Sie engagieren sich seitdem intensiv in verschiedenen sozialen Kämpfen der Hauptstadt – etwa im Widerstand gegen das neue Amazon-Hochhaus in Berlin-Friedrichshain. Aber die Frage nach Möglichkeiten der Selbstorganisation am eigenen Arbeitsplatz rückte schnell in den Vordergrund. Daher suchten die TWC-Aktivist\*innen im Herbst 2019 verstärkt Kontakt zu den DGB-Gewerkschaften. Die Kontaktaufnahme gelang auf Veranstaltung zum Thema Betriebsratswahlen auf dem 36. Chaos Computer Congress in Leipzig im Dezember 2019 und wurde wenige Wochen später in Berlin Kreuzberg mit einem sehr kleinteiligen Workshop zu den Einzelheiten der Betriebsratswahl und -arbeit vertieft. Die beiden anwesenden ver.di- und IG-Metall-Hauptamtlichen konnten diese Veranstaltungen nutzen, um

36 So die HelloFresh-Pressestelle gegenüber der Wirtschaftswoche (Knieps 2023).

37 Dazu, warum die Rede von »Privilegien« hier Unfug ist, vergleiche Weidmann 2022.

38 Mehr dazu bei Tarnoff 2020 und bei Dziedzic 2020.

dem interessierten Publikum ein zeitgemäßerer Bild ihrer beiden Organisationen zu präsentieren, während die zahlreichen Anwesenden sie mit Fragen löcherten. Die mit diesen beiden Terminen besiegelte Allianz zwischen ver.di, IG Metall und TWC sollte sich für die kommenden Jahre als das Rückgrat der Organisierung der Berliner Tech-Branche erweisen.

## Grassroots-Aktivist\*innen und DGB-Gewerkschaften

Für Außenstehende mag die Kooperation zwischen der TWC und den beiden im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) organisierten Gewerkschaften als selbstverständlich erscheinen – schließlich verbindet alle drei Organisationen das gemeinsame Interesse, die Beschäftigten der Berliner Tech-Betriebe zu organisieren und ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Eingeweihte wissen aber, wie schwierig solche Kooperationen in der Praxis zu bewerkstelligen sind. In jüngerer Vergangenheit waren zahlreiche Organisationsversuche von Plattformarbeiter\*innen durch eine von Vorurteilen und fehlendem Vertrauen geprägte Konkurrenz von neuen Grassroots-Organisierungsansätzen einerseits und alteingesessenen DGB-Gewerkschaften andererseits geprägt.<sup>39</sup> Es hätte daher nicht überrascht, wenn die überwiegend ziemlich jungen Aktivist\*innen der TWC, von denen viele bereits als Oberschüler\*innen oder Student\*innen politisiert wurden – manche sogar in recht dramatischen Kontexten, etwa auf dem Syntagma-Platz oder bei der Occupy-Wall-Street-Besetzung – ein Bedürfnis nach politischer Abgrenzung von den DGB-Gewerkschaften entwickelt hätten. Doch obwohl die TWC als eigenständige Organisation konzipiert ist, ist die Mitgliedschaft in der TWC ausdrücklich nicht als Alternative, sondern als Ergänzung zur Mitgliedschaft in der jeweils zuständigen DGB-Gewerkschaft konzipiert. Und auch dass die Kooperation zwischen den beiden Gewerkschaften ver.di und IG Metall bei der Tech-Workers-Organisierung seitdem so reibungsarm verläuft, verdient hier besondere Erwähnung. Schließlich ist so eine Politik der kurzen Dienstwege im Alltag der DGB-Gewerkschaftsarbeit leider keineswegs selbstverständlich. Denn zwar sind die Organisationsbereiche der unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbunds wirkenden Gewerkschaften durch das im DGB geltende Branchenprinzip grundsätzlich gut voneinander abgegrenzt, so dass ein Wettbewerb um Mitglieder zwischen einzelnen DGB-Mitgliedsorganisationen nicht die Regel, sondern die absolute Ausnahme ist. In den Grauzonen, die sich an den Rändern zweier Organisationsbereiche bilden können, kommt es aber durchaus zu Abgrenzungskonflikten und zu Konkurrenzsituationen. Was die Berliner Tech-Büros betrifft, so lassen sich viele Betriebe nach dem Branchenprinzip leicht zuordnen. Online-Banken und ähnliche ›Fintech‹-Unternehmen gehören natürlich zum ver.di-Fachbereich A. Betriebe, in denen die Cockpit-Software für die nächsten VW- oder Mercedes-Automobilgenerationen entwickelt werden, sind hingegen eindeutig der IG Metall zuzuordnen. Auch Drumcomputer-Softwareentwickler oder CMS-Dienstleister lassen sich mit ein wenig Fantasie noch unter einen der beiden Organisationsbereiche der beiden DGB-Gewerkschaften subsumieren.

39 Pöttsch/Schamberger 2022: 93–94.

Aber wohin gehören all die App-Entwickler\*innen? Kommt das darauf an, welche Produkte (etwa Kochboxen von HelloFresh) oder Dienstleistungen (zum Beispiel Fitnessstudio-Abonnements mit dem Urban Sports Club oder Taxifahrten mit Uber) verkauft beziehungsweise vermittelt werden? Abschließend befriedigende Antworten dürfte es auf diese Fragen nicht geben – jedenfalls nicht in jedem Einzelfall. Hier hätte daher durchaus Raum für Reibungen zwischen den Einzelgewerkschaften bestanden. Dass es dazu fast überhaupt nicht gekommen ist, ist der intensiven Netzwerkarbeit zwischen den Akteur\*innen geschuldet.

## Betriebsratsgründungen und Unternehmerwiderstand

Freilich ließen die Eigner der Berliner Tech Betriebe die Betriebsratsgründungen keineswegs alle widerstandslos über sich ergehen. Dass die meisten Betriebsratswahlen anderes als in anderen Branchen, in denen Wahlinitiativen mit heftiger Gegenwehr des Managements konfrontiert sind, relativ ruhig vonstattengehen konnten, dürfte vor allem mit der Bauchlandung zu tun haben, die die Online-Bank N26 beim Versuch der Betriebsratswahlbehinderung im Sommer 2020 vor den Augen der interessierten Öffentlichkeit hingelegt hat. Dort hatte das Management mit dem Vorwand fehlender Pandemie-Hygienekonzepte einstweilige Verfügungen gegen die Durchführung der für die Wahl erforderlichen Belegschaftsversammlungen erwirkt. Dank der ›Amtshilfe‹ der IG Metall, die die Wahlversammlung kurzerhand an Stelle der durch die gerichtliche Verfügung schachmatt gesetzten Schwestergewerkschaft durchgeführt hat, und dank eines Online-Twitter-Shitstorms der TWC musste das N26-Management nach harscher Kritik einiger Prominenter (unter anderem des Kabarettisten Jan Böhmermann und der SPD-Vorsitzenden Saskia Esken) öffentlichkeitswirksam kapitulieren und sich entschuldigen.<sup>40</sup> Ohne die zuvor geknüpften engen Kontakte zwischen der TWC und den DGB-Hauptamtlichen wäre eine so kurzfristige Intervention niemals möglich gewesen. Nach dieser öffentlichen Blamage des N26-Managements, deren Firma in den Medien noch wenige Monate zuvor als Überflieger gefeiert worden war, hatten die meisten Tech-Arbeitgeber die Lust am Widerstand gegen Betriebsratsgründungen verloren und ließen die BR-Wahlen in ihren Betrieben meist kampflos über sich ergehen. So wurden binnen weniger Monate über ein Dutzend weitere Betriebsratsgremien gewählt. Widerstand wurde nur vereinzelt geleistet: Im Berliner Callcenter eines Überwachungskameraherstellers wurden drei junge Wahlinitiator\*innen brutal vor die Tür gesetzt und die Wahl verhindert. Bei einem Computerspieleentwickler konnte das Management im Januar 2022 eine Abstimmung gegen die Betriebsratswahl forcieren und knapp für sich entscheiden. In zwei weiteren Betrieben wurde schließlich kein Betriebsrat, sondern eine ›alternative Mitarbeitervertretung‹ gewählt. Und bei HelloFresh konnte das Management die BR-Wahlen unter den Augen der Öffentlichkeit um ein knappes Jahr verzögern.<sup>41</sup> Bei den übrigen Betriebsratsgründungen gab es zwar durchaus immer wieder Reibungen und einige juristische Management-Tricks, weitere genuine Union-

40 Einzelheiten dazu bei Weidmann 2020.

41 Knieps 2023.

Busting-Versuche blieben aber aus. Bei alledem waren die Akteur\*innen mit der bereits beschriebenen Messenger-Chat-Gruppe, regelmäßigen Treffen und zwei großen Betriebsrätekonferenzen überbetrieblich gut vernetzt und konnten sich mit Rat und Tat zur Seite stehen.

## Die Mühen der Ebene

Im nun eingelehrten Mitbestimmungs-Alltag bewerten die interviewten Betriebsratsmitglieder ihre Arbeit weit überwiegend sehr positiv. Viele Aspekte der Betriebsratsarbeit erweisen sich aber auch als extrem frustrierend für die neuen Interessenvertreter\*innen. Auf der Haben-Seite stehen in den Gremien vor allem die erfolgreiche Unterstützung einzelner Beschäftigter, die sich mit ihren Arbeitsplatz-Problemen an die Betriebsräte wenden. Mit ihren in zahlreichen Betriebsratsfortbildungen erworbenen arbeitsrechtlichen Kenntnissen können sie hier punkten. Im Zweifelsfall erfragen sie Rat bei ihren englischsprachigen Anwält\*innen. Viele Angelegenheiten werden regelmäßig auch in anonymisierter Form in der Messenger-Chat-Gruppe mit Betriebsräten aus anderen Tech-Betrieben (vor-)besprochen. Insbesondere die zugewanderten Beschäftigten der Tech-Betriebe wissen nur wenig über das deutsche Arbeitsrecht. Sowohl Beschäftigte als auch operative Manager\*innen gehen unter dem Eindruck der US-amerikanisch geprägten Tech-Bürokultur irrig davon aus, dass es in ihren Betrieben allenfalls rudimentäre arbeitsrechtliche Regelungen gibt. Umso größer ist die Freude bei den Beschäftigten (und der Schrecken beim Management), wenn die Betriebsratsmitglieder in ihren Sprechstunden von Kündigungsschutz, Befristungskontrolle, Schriftformerfordernissen und Mutterschutz zu berichten wissen. Da bisher noch nicht allzu viele Tech-Beschäftigte gewerkschaftlich organisiert sind, die organisierten Kolleg\*innen über Sprachbarrieren beim gewerkschaftlichen Rechtsschutz klagen und selbst gut verdienende Programmierer\*innen nur selten rechtsschutzversichert sind, ist die (Erst-)Beratung beim Betriebsrat für die Beschäftigten von sehr großem Wert.

Dementsprechend verweisen die Betriebsräte im Interview bei der Frage nach ihren schönsten Betriebsrats-Erfahrungen allesamt eher auf Einzelfall-Erfolge statt auf die bereits abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen:

»Mein befriedigendstes Erlebnis? Wir hatten eine Kollegin mit einem befristeten Arbeitsvertrag, zu der meinten sie plötzlich: »Schluss, aus, Du arbeitest hier nicht mehr.« Nach der Beratung mit dem Betriebsrat hat sie geklagt und gewonnen und hat ihren Job wiederbekommen. Das hat sich verdammt gut angefühlt. Sie hat nicht mal eine Abfindung genommen, sie arbeitet bis heute bei uns und kommt jeden Tag ins Büro. Sie arbeitet gerade auf ihre Einbürgerung hin, daher war das für sie extrem wichtig. Das ist bislang unser größter Erfolg, denke ich.« (Betriebsratsmitglied CMS-Dienstleister)

In einzelnen Tech-Betrieben nutzen Beschäftigte zunehmend auch das im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Beschwerderecht und machen mit Hilfe des Betriebsrats

Misstände zum Thema, die nicht Gegenstand eines Arbeitsgerichtsverfahrens sein können:

»Ich denke, am befriedigendsten waren die vielen Beratungsgespräche, die ich mit den Kolleg\*innen geführt habe, bei denen man merkt, dass sie den Rat, den ich ihnen gebe, wirklich brauchen können und dass Ihnen das auch bewusst ist. Es gab auch zwei förmliche Beschwerdeverfahren [...] dank derer die Leute immer noch im Unternehmen arbeiten. Beide sind mit einem Visum hier und beide haben chronische Krankheiten. In einem der beiden Fälle mussten wir sogar die Einigungsstelle einschalten. Das ist sehr befriedigend, dass diese beiden Menschen immer noch ihren Job haben, weil es einen Betriebsrat gibt.« (Betriebsratsmitglied Lieferdienst-App)

Dabei bleibt es aber nicht. Viele Gremien konnten auch bereits erste kollektivarbeitsrechtliche Erfolge feiern, teilweise sogar sehr beachtliche. Bei einem Mobilitäts-Dienstleister wurde aus Anlass eines Personalabbaus ein Sozialplan mit sehr hohen Abfindungen erzwungen, der unter anderem erhebliche Zusatzleistungen für gekündigte Beschäftigte vorsah, deren Aufenthaltsstatus in der Bundesrepublik an den Bestand eines Arbeitsverhältnisses gekoppelt war. Weitere wichtige Betriebsvereinbarungsthemen waren die mobile Arbeit während und nach der Covid19-Pandemie, die Rufbereitschaft für Nacht- und Wochenendarbeit, die Urlaubsgestaltung und die Kriterien und Verfahrensregeln bei Gehaltserhöhungen bzw. bei der Leistung von Boni.

Hinzu kommen die Schutz- und Infrastruktur-Rechte der Betriebsratsgremien. Ohne Sonderkündigungsschutz, Freistellungsrechte und das Recht auf ein eigenes Büro, eine eigene betriebliche Öffentlichkeitsarbeit oder Sprechstunden wären die Betriebsräte nicht da, wo sie heute sind. Insbesondere für die Öffentlichkeitsarbeit bekommen die Gremien sehr positives Feedback aus den Belegschaften. Die interviewten Betriebsräte sehen allesamt eine positive Veränderung der Kommunikationskultur in ihren Betrieben, weg von der bewusst vage gehaltenen modernen Tech-Unternehmenskommunikation hin zu konkreten und belastbaren Aussagen, die einer breiten Diskussion zugänglich sind.

Angesichts dieser Erfolge kann durchaus von einem »Angriff auf die Autokratie« im Sinne einer Einschränkung der unternehmerischen Alleinherrschaft durch die Betriebsratsinitiativen gesprochen werden. Trotz alledem ist die Frustration bei einigen Betriebsratsmitgliedern aber deutlich spürbar. Die Tech-Arbeitgeber geben viel Geld für Großkanzleien aus, die den Gremien das Leben schwer machen. Zwar haben sich die Unternehmer mit der Existenz der Betriebsräte und mit ihren kritischen Mitgliedern grundsätzlich arrangiert. Bei den einzelnen Mitbestimmungsprojekten werden den Interessenvertreter\*innen aber in der Regel viele Steine in den Weg gelegt. Bereits die Ausübung der im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Informationsrechte oder die Unterstützung der Beschäftigten bei der Wahrnehmung ihrer Rechte aus dem Entgelttransparenzgesetz gestaltet sich so als wahnsinnig kleinteilig, zeitaufwendig und frustrierend für die Betriebsratsmitglieder. Große Mitbestimmungsprojekte fallen noch schwerer:

»Mir fällt es schwer, unsere Erfolge zu feiern, weil mich oft Dinge, die eigentlich Anlass zur Freude sein sollten, wütend machen, z.B. unsere erste Betriebsvereinbarung. Sie ist richtig gut gelungen. Aber es ist schwer, sich hinterher über den Abschluss zu freuen, weil es mehrere Jahre gedauert hat, um sie abzuschließen. Alles dauert immer ein paar Jahre, weil das Unternehmen nicht gewillt ist, sich zu arrangieren und Dinge zum Abschluss zu bringen und Prioritäten zu setzen. Das ist wirklich frustrierend. Das betrifft auch die Gesetzeslage. Ich würde mir mehr Klarheit, eine höhere Verbindlichkeit und bessere Durchsetzbarkeit wünschen. Wenn das Gesetz besagt, dass man sich auf bestimmte Dinge einigen muss, dann kann es nicht sein, dass Arbeitgeber z.B. eine Einigungsstelle monatelang aufschieben und damit dann ohne Ausreden durchkommen.« (Betriebsratsmitglied Fintech)

Hinzu kommt die strukturelle Beschränktheit des BetrVG. Viele Themen, die die Tech-Betriebsräte gerne bearbeiten würden, sind mit den rechtlichen Mitteln, die es bietet, gar nicht lösbar. Das betrifft zum Beispiel die Arbeitsbedingungen vieler auf Werkvertragsgrundlage eingesetzter »Contractors«, die oft nicht zur Belegschaft des mitbestimmten Betriebs zählen (von den Plattformarbeiter\*innen selbst ganz zu schweigen). Auch die vom Gesetzgeber oft bewusst eng gefassten Anwendungsbereiche einzelner gesetzlicher Beteiligungsrechte – etwa des neuen Mitbestimmungsrechts bei der mobilen Arbeit, dass dem Betriebsrat nur die Mitbestimmung bei der »Ausgestaltung«, nicht aber auch bei der Entscheidung über die Einführung oder Abschaffung von Home-Office-Regelungen einräumt – strapaziert die Geduldsfäden der Interessenvertreter\*innen. Schließlich macht die kleinteilige Verrechtlichung der Betriebsratspraxis die Betriebsratsgremien auch viel zu abhängig von ihren Anwält\*innen. Oft kann ein Betriebsrat einzelne Mitbestimmungsprojekte wochenweise nicht weiter bearbeiten, weil der oder die Betriebsratsanwält\*in gerade zu stark anderweitig eingebunden ist und das Gremium auf die Folgeweche vertröstet. Das ist ein allgemein zu beklagender Missstand der Betriebsverfassung, der nicht spezifisch für die Tech-Branche ist. Auf den Elan der Berliner Tech-Newcomer wirkt sich das aber besonders nachteilig aus.

## Potentiale jenseits der Betriebsverfassung

Mit der einsetzenden Ernüchterung angesichts der Begrenztheit ihrer betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten rückt die Gewerkschafts-Option mehr und mehr ins Blickfeld der betrieblichen Akteur\*innen. Bislang hielt sich die Begeisterung der meisten Tech-Beschäftigten für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft in Grenzen, was auf Nachfrage stets vor allem mit den hohen Mitgliedsbeiträgen begründet wird. In den Betrieben, für die die DGB-Gewerkschaften den Belegschaften keinen konkreten »Plan to Win« vorlegen, der verdeutlicht, wie sich eine kostspielige Gewerkschaftsmitgliedschaft in absehbarer Zukunft positiv auf die eigenen Arbeitsbedingungen auswirkt, wird sich daran so bald auch nicht viel ändern. Aktuell sind die Rahmenbedingungen für Gewerkschaftskampagnen aber günstig. Zwar stellt die eigene Entgeltentwicklung aus Sicht der überdurchschnittlich gut vergüteten Software- und App-Entwickler\*innen auch Ende 2024 noch kein gewerkschaftliches Handlungsfeld dar. Diese Beschäftigten vertrauen

bislang weiter auf die branchentypischen jährlichen Gehaltserhöhungen. Aber bei den weniger üppig vergüteten Clickworker\*innen, Kundenberater\*innen oder Content-Moderator\*innen wächst angesichts der steigenden Lebenshaltungskosten das Interesse an derart »klassischen« gewerkschaftlichen Handlungsansätzen. Außerdem kristallisieren sich in vielen Berliner Tech-Büros betriebspezifische Reizthemen heraus, die die Betriebsräte mit den Bordmitteln der Betriebsverfassung nicht bearbeiten können. Insbesondere die jüngst immer penetranter artikulierte Forderung der Tech-Geschäftsführer\*innen, dass die Belegschaften die mobile Arbeit einstellen und ihre Tätigkeiten wieder vom Büro aus verrichten, lässt eine tarifliche Lösung dieses Konflikts als immer attraktiver erscheinen. Im Organisationsbereich der DGB-Gewerkschaften existieren zur mobilen Arbeit bereits tarifliche Regelungen. Hier muss das Rad also nicht neu erfunden werden. In den Betrieben, wo die Betriebsratsmitglieder sich bereits als Gewerkschaftsaktivist\*innen verstehen und aktiv Gewerkschaftswerbung machen, steigen die Organisationsgrade daher bereits deutlich. Zwar sind die Riesenbetriebe weiterhin unerschlossen. Aber insbesondere die mittelgroßen Betriebe geraten in Bewegung. Die VW-Mobilitätstochter Cariad musste bereits einen Tarifvertrag mit der IG Metall abschließen. In zwei weiteren Betrieben sind bereits circa ein Drittel der Beschäftigten in der IG Metall organisiert. In einem Social-Media-Betrieb mit ähnlich hohen Organisationsgraden wurde im Herbst 2024 die erste Berliner ver.di-Tech-Tarifkommission gebildet.<sup>42</sup> Die 2024 bei beiden Gewerkschaften neu geschaffenen Hauptamtlichen-Stellen dürften ihr Übriges dazu beitragen, dass es in nächster Zeit mit der gewerkschaftlichen Organisation der Tech-Büros weiter vorangeht – zumindest wenn TWC, ver.di und IG Metall weiter auf Augenhöhe zusammenarbeiten wie bisher, in den Gewerkschaftshäusern einige Sprach- und organisationskulturelle Barrieren überwunden und die Freiräume, die sich die Tech-Beschäftigten mit ihrer Selbstorganisation geschaffen haben, von den Gewerkschaften weiter respektiert werden. Das ist auch erforderlich, nicht nur um dem eingangs dargestellten weiten Mitbestimmungsbegriff gerecht zu werden. Denn wenn dieser im Jahr 2019 gestartete »Angriff auf die unternehmerische Autokratie« von Dauer sein soll, wird es eines langfristigen kollektiven Zusammenwirkens der Beschäftigten bedürfen. Allein mit dem BetrVG ist das nicht zu leisten.

## Literatur

- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, UVK.
- Brenner, Otto (1997): *Perspektiven der deutschen Mitbestimmung*, in IG-Metall-Vorstand (Hg.), *Visionen lohnen. Otto Brenner 1907–1972. Texte, Reden und Aufsätze*, Bund-Verlag, S. 96–111.
- Brütt, Christian (2001): *Der Kapitalist in uns allen. »Arbeitskraftunternehmer« als neues Leitbild der Ware Arbeitskraft, Analyse & Kritik*, 450, 10. Mai 2001, S. 32.

---

42 Nachtrag: Im September 2025 hat ver.di dort einen viertägigen Arbeitskampf gegen Stellenabbau durchgeführt.

- Burger, Bastian/Kanbach, Dominik K./Kraus, Sascha (2023): The role of narcissism in entrepreneurial activity: A systematic literature review, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 18, 2, S. 222–245.
- Business Insider (2022): Warum viele Startups keinen Betriebsrat haben: »Ich arbeite hier sowieso nicht lange.« <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/business/startups-betriebsrat-gruende/>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Butollo, Florian/Hellbach, Leon/Wotschack Philip (2024): Algorithmus und Kontrolle. Die Grenzen von »Algorithmischem Management« als analytischer Kategorie, *PROK-LA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 217, S. 651–664.
- Daum, Timo (2020): *Agiler Kapitalismus. Das Leben als Projekt*, Edition Nautilus.
- Demirovic, Alex (2007): *Demokratie in der Wirtschaft. Positionen, Probleme, Perspektiven*, Westfälisches Dampfboot.
- Dziedzic, Paul (2020): Momente des Aufbruchs. Die Tech-Branche könnte gestärkt aus der Krise hervorgehen – und mit ihr auch eine neue Gegenbewegung von innen. <https://www.akweb.de/gesellschaft/momente-des-aufbruchs/>. Zuletzt aufgerufen am 17.09.2024.
- Foucault, Michel (2008): Überwachen und Strafen, in Foucault Michel, *Die Hauptwerke*, Suhrkamp, S. 701–1020.
- Knieps, Stephan (2023): Hellofresh: Streit um Betriebsratswahl eskaliert weiter. <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/kochboxen-versender-hellofresh-streit-um-betriebsratswahl-eskaliert-weiter/28917280.html>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Karakayali, Serhat/Bouali, Celia (2021): Migrantische Aktive in der betrieblichen Mitbestimmung, Working Paper der Böckler-Stiftungs-Forschungsförderung Nr. 228. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008115/p\\_fofoe\\_WP\\_228\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008115/p_fofoe_WP_228_2021.pdf). Zuletzt aufgerufen am 12.05.2025.
- Manager Magazin (2020): Betriebsratswahl bei Fintech. Gewerkschaften bieten N26 die Stirn. <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/n26-wahlvorstand-fuer-betriebsrat-gebildet-verdi-kontert-valentin-stalf-a-56d44dc6-c45d-4d98-afed-4911740c1deo>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2024.
- Marx, Karl [1962] (2021): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band (= Marx-Engels-Werke Band 23)* Dietz.
- Morozov, Evgeny (2013): *Smarte neue Welt: Digitale Technik und die Freiheit des Menschen*, Blessing.
- Mustroph, Tom (2021): Gegan Gehaltsunterschiede und Raubrittermentalität. <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1150338.tech-workers-coalition-gegen-gehaltsunterschiede-und-raubrittermentalitaet.html?sstr=yonatan|miller>. Zuletzt aufgerufen am 19.09.2024.
- Niebler, Valentin (2025): What is a Tech Worker, Really? On the Meanings and Meaning-Making of a Term, *Work, Organization, Labour & Globalization*, 19, 1, S. 14–30.
- Niebler, Valentin (2023): Transcending Borders? Horizons and Challenges of Global Tech Worker Solidarity, *Journal of Political Sociology*, 1, 2, S. 57–76.
- Niebler, Valentin (2022): Coalitional Power in the Digital Economy: Alliances of Gig and Tech Workers <https://edoc.hu-berlin.de/items/6350efad-a9ff-419a-b082-1dade10298cc>. Zuletzt aufgerufen am 11.01.2025.

- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Edition Sigma.
- Pöttsch, Holger/Schamberger Kerem (2022): *Labour Struggles in Digital Capitalism: Challenges and Opportunities for Worker Organization, Mobilization, and Activism in Germany*, Triple C. *Journal for a Global Sustainable Information Society*, 20, 1, S. 82–100. <https://www.triple-c.at/index.php/tripleC/article/view/1314>. Zuletzt aufgerufen am 08.01.2024.
- Staab, Philipp/Geschke Sascha (2020): *Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando*. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007864](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007864). Zuletzt aufgerufen am 12.05.2025.
- Stettes, Oliver (2025): *Verbreitung von Betriebsräten und der Wunsch nach Interessenvertretung. Eine Analyse auf Basis der IW-Beschäftigtenbefragung, IW-Report, 1*. <https://www.iwkoeln.de/studien/oliver-stettes-verbreitung-von-betriebsraeten-und-der-wunsch-nach-interessenvertretung.html>. Zuletzt aufgerufen am 12.05.2025.
- Tarnoff, Ben (2020): *The Making of the Tech Worker Movement*. <https://logicmag.io/the-making-of-the-tech-worker-movement/full-text/>. Zuletzt aufgerufen am 18.09.2024.
- Weidmann, Daniel (2022): *Vom Kickertisch ins Personalbüro*, Express. Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 10. [https://www.express-afp.info/wp-content/uploads/22-10\\_weidmann\\_vom-kickertisch.pdf](https://www.express-afp.info/wp-content/uploads/22-10_weidmann_vom-kickertisch.pdf). Zuletzt aufgerufen am 20.09.2024.
- Weidmann, Daniel (2020): *Die Macht des Shitstorms. Die Betriebsratswahl bei N26 zeigt neue politische Spielräume im Startup-Sektor auf*. <https://www.akweb.de/bewegung/g/die-macht-des-shitstorms/>. Zuletzt aufgerufen am 15.09.2020.
- Ziegner, Daniel (2024): *Fachkräftelücke schrumpft wegen schlechter Wirtschaftslage*. <https://www.golem.de/news/nachfrage-nach-it-lern-fachkraefteluecke-schrumpft-wegen-schlechter-wirtschaftslage-2405-185266.html>. Zuletzt aufgerufen am 20.09.2024.
- Ziegner, Daniel (2020): *Betriebsräte in der Tech-Branche: Freunde sein reicht manchmal nicht*. <https://karrierewelt.golem.de/blogs/karriere-ratgeber/betriebsraete-in-der-tech-branche-freunde-sein-reicht-manchmal-nicht>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.

## 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«<sup>1</sup> zu entwickeln.<sup>2</sup>

Heute verfügt die USW daher über »mehr Erfahrung mit Belegschaftseigentum als jede andere nordamerikanische Arbeitnehmerorganisation«<sup>3</sup> 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,<sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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*,<sup>6</sup> dem Ford-Visteon-Zulieferer *Automotive Plastic Components Berlin (APCB)*<sup>7</sup> oder der *EZM Edelstahlzieherei Mark GmbH*,<sup>8</sup> 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.<sup>9</sup> Der Rückgang ist zwar langsamer als in den 1990er Jahren, hat sich aber bis heute fortgesetzt.<sup>10</sup>

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«<sup>11</sup> Anzahl großer Volkswagenwerke bis 2025 geschlossen werden soll.<sup>12</sup> Dies geschieht nicht lange, nachdem auch Ford die Schließung seines großen Produktionszentrums in Köln angekündigt hat, um die Produktion teilweise nach Spanien zu verlagern.<sup>13</sup> Dies sind Beispiele für das, was der Spiegel als »existenzielle Krise der deutschen Automobilindustrie« bezeichnet hat.<sup>14</sup>

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.<sup>15</sup> 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 Raymund 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,<sup>16</sup> 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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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,<sup>19</sup> in der Privatwirtschaft liegt er sogar bei nur 6,9 Prozent.<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup> 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*.<sup>23</sup> Mit dem Projekt 2025 werden die Entwicklung von Mitbestimmungsgesetzen auf Bundesebene und eine weitreichende Arbeitnehmer\*innenbeteiligung vorangetrieben.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup> Die Zahl der Arbeiter\*innengenossenschaften liegt zwischen 300 und 400, und ihr Gesamtvermögen beläuft sich auf rund 400 Millionen Dollar Jahresumsatz.<sup>26</sup>

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 Arbeiterklasse<sup>27</sup> 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«<sup>28</sup> 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«<sup>29</sup> 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.<sup>30</sup> 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.<sup>31</sup>

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«<sup>32</sup>.

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«<sup>33</sup> 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).<sup>34</sup> 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«<sup>35</sup>. 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«<sup>36</sup>, 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«<sup>37</sup>.

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.<sup>38</sup> 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«<sup>39</sup>. 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«<sup>40</sup>.

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.<sup>41</sup>

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, Edelmetallzieherei 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 Edelmetallzieherei Mark (EZM).«<sup>42</sup>

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](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-266bd037-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](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](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>.



# Gewerkschaftliche Gegenmacht in Honduras

---

Daniel Mann

Es ist ein heißer 1. Mai in San Pedro Sula, schon um 9 Uhr früh hat es bestimmt 35 Grad, es ist feucht wie in einem Dampfbad, so kurz vor der Regenzeit. Die breiten, quadratischen Straßen der honduranischen Industriemetropole sind leergefegt, überall stehen alte amerikanische Schulbusse mit den Aufschriften der Firmen und Gewerkschaften, in deren Dienst sie heutzutage stehen. Auf der zentralen Achse der Stadt jedoch herrscht lautes Treiben: Zehntausende Arbeiterinnen und Arbeiter sind heute in die Stadt gekommen. Sie repräsentieren die Gewerkschaften der *Maquilas*, der sogenannten Lohnveredelungsbetriebe, die in und um San Pedro hauptsächlich Kleidung für den US-Markt herstellen, der unzähligen Bananen- und Palmölplantagen im Tal von Sula und natürlich auch die stolzen Gewerkschaften des öffentlichen Dienstes, der Krankenhäuser, der Schulen.

Über dem Marsch liegt eine feierliche Atmosphäre, irgendwo zwischen Karneval und Fußballstadion, mit selbst gebastelten Attrappen lokaler Großkapitalisten (diese werden später feierlich verbrannt) und jede Menge Pyrotechnik. STIBYS (*Sindicato Trabajadores de la Industria de la Bebida y Similares*), die kleine aber mächtige Gewerkschaft der Abfüllbetriebe von Coca-Cola und AB-INBEV hat extra einen ganzen Flieger gebastelt, in dem der korrupte Ex-Präsident Juan Orlando Hernández jetzt doch bitte endlich das Land verlassen möge. Die Stimmung, so sagt mir ein Vertreter dieser Gewerkschaft, sei noch nicht lange so ausgelassen und friedlich. Bis 2021 wäre in San Pedro eher mit Tränengas und Gummikugeln geschossen worden, denn mit Böllern und Bengalos. Viel habe sich geändert in Honduras seit Xiomara Castros Wahlsieg. Doch der Reihe nach.

## Honduras: Unabhängigkeit und Abhängigkeit einer zentralamerikanischen Republik

Von Mexiko über Guatemala kam die Unabhängigkeit 1821 nach Honduras. Und so begaben sich, wie überall im spanischsprachigen Amerika, die Eliten der kolonialen Gesellschaft an den Aufbau eines bürgerlichen Staates. Noch 200 Jahre später stellte hier-

zu Corrales fest,<sup>1</sup> dass diese Staatsgründung der Elite gar nicht erst versuchte, die Diversität der Bewohner\_innen des Landes – auch damals schon ein bunter Mix aus indigenen Völkern, eingewanderten Europäer\_innen und verschiedenen Generationen versklavter und freier afrikanisch-stämmiger Honduraner\_innen – abzubilden. Das spezifische, dieser auf dem ganzen Kontinent verbreiteten Geschichte im Falle Honduras sei jedoch, so konstatiert Romero,<sup>2</sup> dass dieser Elite schon in Zeiten der Kolonie und auch durch alle historischen Wendungen des Imperialismus und Neokolonialismus hindurch ein eigenes historisches Projekt fehlte, welches aus ihrer Sicht eine nationale Identität begründen würde. Schon kurz nach der Unabhängigkeit gerieten die Republiken Zentralamerikas in den Fokus der US-Amerikanischen ›Filibuster‹, getrieben von ihrer ›Manifest Destiny‹, den ganzen Kontinent zu beherrschen und finanziert vom handfesten Interesse des US-Amerikanischen Kapitals,<sup>3</sup> den Seeweg zwischen Ost- und Westküste zu verkürzen.<sup>4</sup> Wo William Walker als Möchtegern-Kolonialherr mit seinem Söldnerheer 1850 noch scheiterte, sollte das Kapital aus dem Norden letztlich siegen.<sup>5</sup> Die Einbindung Honduras in die kapitalistische Wertschöpfung im späten 19. und frühen 20. Jahrhundert führte dabei zur Ausbildung einer politischen Klasse, die ganz besonders von ausländischer Macht und externen Einflüssen abhängig war.<sup>6</sup> Die Mehrheit der Bevölkerung dagegen war in einem der Länder Lateinamerikas mit der größten Ungleichheit der Armut und der Ausbeutung Preis gegeben.<sup>7</sup>

### **Souveränität als Souveränität des Unternehmers: Von der Unabhängigkeit zur Enklave der Bananenindustrie**

Im engeren Sinne in die kapitalistische Wertschöpfung eingebunden wurde Honduras ab 1876, als Präsident Marco Aurelio Soto liberale Staatsreformen verordnete und besonders in der Landwirtschaft den Wandel hin zu kapitalistischen Produktionsformen anstrebte.<sup>8</sup> Nach ersten Konzessionen für den Bergbau erwies sich hier vor allem eine Frucht als entscheidend, die in Honduras zunächst nur als Zierpflanze in den Gärten reicher Einwanderer wuchs: Die Banane. Von 1860 bis 1899 erfolgte auch die nun kommerzielle Produktion hauptsächlich in kleinbäuerlichen Strukturen oder auf kleinen bis mittleren Plantagen lokaler Kapitalisten. Aus dieser frühen Phase der Bananenindustrie gingen in Honduras die *Vecarro Brother Inc.* als größtes kapitalistisches Unternehmen hervor, das am Ende des 19. Jahrhunderts den Export an der Karibikküste durch den Bau künstlicher Landungsbrücken professionalisierte und sich auch im Zuckerrohranbau und weiteren Branchen verdingte. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens brachte weitreichende Zugeständnisse der Regierung ein, so wurde ihm 1904 der freie

1 Corrales 2021.

2 Romero 2019: 437.

3 Und die Sklavenwirtschaft der Südstaaten auf den Isthmus auszubreiten.

4 Scroggs 1905: 792.

5 Reynolds 2007: 40.

6 Meza 2019: 103–105.

7 Kay 2009. Rafael Del Cid 2019.

8 Del Cid 2019.

Bau einer Eisenbahn zu seinen Pier-Anlagen, die zollfreie Einfuhr sämtlicher Materialien und die unentgeltliche Nutzung des Holzes aus dem Staatsbesitz zugestanden. 1906 kamen noch weitere Freiheiten beim Aufbau der Eisenbahn, die Freistellung der Vecarro-Angestellten vom Militärdienst und der weitgehend uneingeschränkte Import von Arbeitskräften hinzu. 1922 ging die *Vecarro Brothers* in der *Standard Fruit Company* auf.<sup>9</sup>

Im Jahr 1902 wurde eine Konzession für den Anbau von Bananen an einen US-Amerikaner vergeben, auf einer Fläche von 5000 Hektar zu beiden Seiten des Rio Cuyamel. Auch ihm wurden die kostenfreie Nutzung des Territoriums zum Aufbau der notwendigen Infrastruktur, dem Import sämtlichen Materials sowie der Arbeitskräfte gewährt. 1912 entstand daraus die *Cuyamel Fruit Company*. Ebenfalls 1912 erhielt auch die *United Fruit Company*, bis dahin nur dominierender Händler der Bananen, direkte Konzessionen für den Anbau in Honduras. Das Prinzip war immer dasselbe: Kostenlose Nutzung des Territoriums für den Aufbau der Plantage, der Hafenanlagen und der Eisenbahn, Freiheit von allen lokalen und nationalen Steuern, praktische Souveränität des Unternehmens über die innere Sicherheit der Besitzungen. Aus Dankbarkeit für seine Geldgeber, die schon 1911 seinen Putsch unterstützt hatten, vergrößerte und verlängerte die Regierung Bonilla in den folgenden Jahren nicht nur die Konzessionen der *Cuyamel* und der *United Fruit Company*, sondern vergrößerte nochmals deren unternehmerische Souveränität über Land und Menschen. Es entstand die Enklave der Bananenindustrie.<sup>10</sup> Die Ära der sogenannten ›Banenrepubliken‹ in Zentralamerika fällt zusammen mit der uneingeschränkten Vorherrschaft der USA in der Karibik, des ›Mare Nostrum‹ der Amerikaner von 1900–1945. In diese Zeit fallen auch militärische Interventionen in Honduras 1903, 1907, 1912, 1919, und 1924, oft genug auf Verheiß der mächtigen *United Fruit*.<sup>11</sup>

## Das Globale wird lokal: Ausbeutungserfahrung und Widerstand

Innerhalb der Enklave errichteten die Unternehmen ihren eigenen Staat im Staat. So wurden bei der *United* die Arbeiter\_innen nur alle 40 Tage bezahlt (im Gegensatz zu den gesetzlich verordneten acht Tagen). Im System der Plantagenwirtschaft wohnten all diese mit ihren Familien in den vom Unternehmen bereitgestellten Unterkünften, Güter des täglichen Bedarfs ebenso wie Nahrung waren nur in den Kommissariaten der Plantage zu erhalten, denn die Firmenleitung hatte alle freien Anbieter aus ihrem Territorium ausgewiesen. So wurden für den Einkauf bei der Firma Coupons statt Geld ausgezahlt, die soziale wie wirtschaftliche Kontrolle der Unternehmen über ihre Arbeiter\_innen innerhalb der staatlich gewährten Enklave war total.<sup>12</sup> Der Umbau der ländlichen Gesellschaft im Norden Honduras ging mit der stetigen Vergrößerung der Enklave einher: Der Kleinbauer, der seine Produkte zu geringem Preis, aber dennoch unabhängig verkaufte, wurde zum Plantagenbewohner, verlor sein eigenes Land und seine eigenen Produkti-

9 Posas 2017: 22–34.

10 Laínez/Meza 1973

11 Buccheli 2006: 8–10.

12 Laínez/Meza 1973.

onsmittel, wurde so letztlich zum Proletariat der entstehenden ›Bananenrepublik‹.<sup>13</sup> Einen weiteren Ausgangspunkt der Bildung der Arbeiterklasse in Honduras bildeten die Minen der *Rosario Mining*, ebenso wie die der Bananenproduktion angegliederten Eisenbahn- und Hafenerbetriebe und – in deutlich kleinerem Ausmaß – die kleinteilige Produktion von Konsumgütern für die Plantagengesellschaft. In der Hauptstadt Tegucigalpa bildete sich zudem ein kleines, urban geprägtes Proletariat aus.<sup>14</sup>

Aus der konkreten Ausbeutungserfahrung in Minen und Plantagen bildeten sich schnell erste – illegale – Zusammenschlüsse von Arbeiter\_innen. Aus der Mine in San Juancito sind umfassende Streiks aus den Jahren 1907 und 1912 bekannt. Während die streikenden Arbeiter 1907 schnell durch neue Zuwanderer aus Italien und Colorado ersetzt wurden, konnten der Werksleitung 1912 erste Zugeständnisse abgerungen werden. In der Bananenindustrie kam es bereits 1916 zu einem Streik von 600 Arbeitern\_innen der *Cuyamel Fruit*, der unter Einsatz des Militärs niedergeschlagen wurde. Dennoch setzten sich regelmäßige Streiks bis in die 1920er Jahre fort, meist wegen ungerechter Bezahlung oder schlechten Arbeitsbedingungen. Eine formale Anerkennung als Gewerkschaft konnten die Streikenden in dieser Zeit jedoch nicht erreichen.<sup>15</sup>

## Der Generalstreik 1954 und die honduranische Gewerkschaftslandschaft

Bis in die 1950er Jahre hatten sich die Arbeitsbedingungen auf den Plantagen kaum verbessert, durch die sinkende Nachfrage und die allgemeine Knappheit an Gütern während des 2. Weltkriegs sogar eher verschlechtert. Noch immer war der Arbeitgeber der absolute Souverän über seine Angestellten. Bananenarbeiter\_innen, die selbst nicht lesen und schreiben konnten, unterzeichneten mit ihrem Fingerabdruck Arbeitsverträge, die dem Arbeitgeber freistellten, sie nach Belieben wieder entlassen zu können. Gehalt und Verpflegung waren minimal, die Unterkünfte und sanitären Einrichtungen in der tropischen Hitze verkommen. Das härteste Los traf die eigentlichen Plantagenarbeiter\_innen, die mit der Pflege, dem Schnitt und dem Abtransport der Bananen beschäftigt waren. Wer auch nur über die Verbesserung der Arbeitsbedingungen redete, setzte sich der Anschuldigung kommunistischer Umtriebe aus. Kaum besser bestellt war es um die Eisenbahn- und Hafenerbeiter\_innen. Letztere wurden nur bezahlt, wenn es ein Schiff zu beladen galt. Um eben diese Bezahlung entbrannte am Sonntag, den 18. April 1954 ein Streit. Nach Ansicht der Hafenerbeiter\_innen hatte die *Tela Railroad Company*, Tochter der *United Fruit*, einen halben Tag zu wenig bezahlt. Bei der Ankunft des nächsten Schiffes am 24. April traten die Arbeiter\_innen deshalb in den Streik. Am 26. und 27. April schlossen sich Weitere im Hafen von Puerto Cortez an, und am 30. April beschloss das eben gegründete Zentralkomitee der Streikenden, den 1. Mai im nahe gelegenen El Progreso zu feiern. Am Morgen des 1. Mai kamen rund 300 Arbeiter\_innen zusammen, über den ganzen Tag schlossen sich immer mehr an, und um Mittag herum füllten bereits rund

13 Posas 2017: 51–82.

14 Posas 2017: 83–121.

15 Posas 2017: 123–154.

8000 von ihnen die Straßen des Ortes. Es wurden Reden gehalten und Protestlieder angestimmt und am Ende des Tages verkündete das Zentralkomitee, dass vom 3. Mai an die Arbeit auf allen *Fincas* und in allen Häfen ruhen solle. Auch die Kommunistische Partei Honduras bot logistische Unterstützung. Der Streik, den Honduras so vorher nicht gesehen hatte, wuchs in der Folgezeit auf über 30.000 Streikende an und zwang die mächtigen Kapitalisten der Bananenindustrie zum ersten Mal, Gewerkschaften als Verhandlungspartnerinnen anzuerkennen.<sup>16</sup> Die Streikenden erfuhren dabei nicht nur die Solidarität anderer proletarischer und bäuerlicher Gruppen, sondern – in einem seltenen Moment nationaler Einheit – auch diejenige der Studierenden und Teilen der nationalen Bourgeoisie in der Hauptstadt Tegucigalpa.<sup>17</sup> Die *United Fruit Company* forderte von Präsident Gálvez zwar den Einsatz des Militärs, doch zum ersten Mal in der Geschichte Honduras erklärte sich eine Regierung neutral gegenüber der Auseinandersetzung von Arbeit und Kapital. Trotz der US-Amerikanischen Befürchtungen, der Streik könnte der Auftakt zu einer großen kommunistischen Revolution sein, setzten sich am Ende die reformistischen Kräfte in den Verhandlungen durch.<sup>18</sup> Der Streik endete am 9. Juli 1954 mit dem ersten Tarifvertrag in der Geschichte Honduras und Lohnerhöhungen zwischen 5 und 21 Prozent. Gewerkschaften wurden auch erstmals von staatlicher Seite legal anerkannt, 1957 eine neue Verfassung und 1959 schließlich der *Código de Trabajo*, das erste allgemeine Arbeitsgesetz der Republik, verabschiedet. Die Folgen des über zweimonatigen Streiks waren in der Bananenindustrie noch lange zu spüren, viele große Plantagen reduzierten in den folgenden Jahren die Zahl der Arbeiter\_innen erheblich. Viele Entlassene fanden sich Ende der 1950ern als Subsistenzbauern wieder, wurden durch ihre Streikerfahrung in den folgenden Jahren aber die Keimzelle der stark politisierten Kleinbauernbewegung im Norden Honduras.<sup>19</sup>

Nach dem entscheidenden Erfolg des Streiks von 1954 konsolidierte sich die honduranische Gewerkschaftsbewegung auf der Grundlage der neu erlangten Legitimität. Im Wesentlichen sind dabei zwei Achsen zu beachten: Zum einen eine dreiteilige Hierarchie der Organisation, die im Allgemeinen auf der Betriebsebene als reine Betriebsgewerkschaft anfängt, das heißt jede Plantage und jede Fabrik hat im Normalfall eine (oder auch mehrere) Gewerkschaften. Diese Betriebsgewerkschaften schließen sich manchmal, aber nicht immer, in Föderationen zusammen, die in etwa den in Deutschland bekannten Branchengewerkschaften nahekommen. Diese wiederum formieren sich in den *Centrales*, also den Gewerkschaftsdachverbänden, entsprechend dem Deutschen Gewerkschaftsbund. Es gibt aber hier beinahe so viel Ausnahmen wie Regeln, so können Gewerkschaften auch direkt Mitglied der Dachverbände sein, oder auch mehr als nur einen Betrieb organisieren. Zum anderen lassen sich drei grundsätzliche ideologische Strömungen innerhalb der Gewerkschaftslandschaft identifizieren: Ein erheblicher Teil eher konservativer und sehr kompromissbereiter Gewerkschaften, welche sich seit 1964 in der *Confederación de Trabajadores de Honduras* (CTH) vereinigten. Ein weiterer Teil durchaus an der gewerkschaftlichen Interessensvertretung interessierter, aber stramm

16 Posas 2017: 309–380.

17 Argueta 2019: 425.

18 Buccheli 2006: 20–21.

19 Posas 2017: 309–380.

antikommunistischer Gewerkschafter\_innen, welche sich seit 1970 in der christlich-sozial geprägten *Central General de Trabajadores* (CGT) organisierten. Und schließlich die klassistisch geprägten Kräfte, welche sich in unterschiedlichen Einzelgewerkschaften ausdrückten und sich 1981 zunächst auf Föderationsebene in der *Federacion Unitaria de Trabajadores Hondureños* (FUTH) zusammenfanden.<sup>20</sup>

Posas stellt schon 1986 fest, dass die gewerkschaftlichen Kräfte in Honduras stets einem internen Kampf von konservativeren und klassistischen Kräften ausgesetzt waren. In den Phasen stärkerer Politisierung sei es dabei letzteren immer wieder gelungen, einige Gewerkschaften und sogar manche Föderationen zu übernehmen beziehungsweise zu gründen. Der Aufstieg der FUTH als stärker klassistisch oder zumindest sozialdemokratisch ausgerichteter Organisation sei hier als Beispiel genannt. Aber auch innerhalb der CGT konnten sich in solchen Phasen oft progressivere Kräfte durchsetzen. Die Repression des Staates auch in den 1980er Jahren war dementsprechend gezielt: Während der FUTH schlicht die Anerkennung als Gewerkschaftsverband verweigert wurde, sahen sich auch die CGT und ihre Mitgliedsgewerkschaften legalistischen wie gewalttätigen Angriffen ausgesetzt. Mit der konservativen und regierungsfreundlichen CTH wurden dagegen Abkommen geschlossen.<sup>21</sup> Nach dem Ende des Kalten Krieges ergab sich auch in Honduras ein kurzes Zeitfenster für eine Reform des Arbeitsrechtes. Aus dem Zusammenschluss der FUTH und weiterer linker Gewerkschaften ging 1992 die *Central Unitaria de Trabajadores Hondureños* (CUTH) als dritter staatlich anerkannter Dachverband hervor.<sup>22</sup>

## Die Revolution bleibt aus: Von den Bananenplantagen zu den Maquilas

Autoritäre Regierungen und die Bananenwirtschaft waren vor allem so lange ›natürliche‹ Verbündete, als letztere genügend Rente für die politische Elite bereitstellen konnte. In Zeiten von Krisen kam es vor, dass die Diktatoren den Schulterchluss mit der Arbeiterklasse suchten, um einen höheren Anteil an den Profiten herauszuschlagen. Der Streik von 1954 muss auch im geopolitischen Rahmen der Epoche gesehen werden: Während die reformorientierte Regierung Arbenz in Guatemala mit Unterstützung der CIA gestürzt wurde, versuchten die USA vor allem nach dem Sieg der kubanischen Revolution, Zugeständnisse der Kapitalisten an die Arbeiterklasse zumindest zu unterstützen. Die Notwendigkeit steigender Staatseinnahmen im Zuge der Ölkrise 1974–1976 zwang die United Fruit endgültig zur Aufgabe ihres politischen Herrschaftsanspruchs, sie verlor aber nie ihre dominierende Stellung auf dem Weltmarkt.<sup>23</sup>

Trotz dieser weltpolitischen Entwicklungen und der Erfolge des Streiks von 1954 mündete dies nicht in einer Demokratisierung des Staates oder dem Aufbau einer (wirkmächtigen) linken politischen Partei. Der von den USA propagierte Antikommunismus tat dazu sein übriges, Honduras wurde zunehmend zur Operationsbasis der

20 Oseguera de Ochoa 2019: 79–83.

21 Posas 1986: 151–153.

22 Posas 2019: 266–272.

23 Buccheli 2006: 2–8.

militärischen Interventionen und verdeckten Operationen in den Nachbarländern El Salvador, Guatemala und Nicaragua.<sup>24</sup> Das sich etablierende Parteiensystem in Honduras bestand dabei aus der *Partido Liberal* (Liberale Partei, PL) und der *Partido Nacional* (Nationale Partei, PN), beide operierten stets im Sinne der herrschenden Schichten und boten keinen Platz für Klassenfragen von unten.<sup>25</sup> Nach einer Reihe von autoritären Diktaturen und Militärputschen hatte sich dabei ab 1981 ein relativ stabiles System der formalen Demokratie entwickelt, das auch gerade aufgrund der revolutionären Bewegungen in El Salvador und Nicaragua erheblich von den USA und anderen internationalen Akteuren unterstützt wurde. Gemäß seiner extrem antikommunistischen Ausrichtung waren aber schon Versuche etwaiger Umverteilung verpönt, sodass die sozialen Ungleichheiten in dieser Periode extrem zunahmen.<sup>26</sup> Die PN hatte dabei mehr als die PL mit einer inneren Verkrustung zu kämpfen, sodass sie lediglich 1990–1994 die Regierung stellen konnte. Die *Partido Liberal* zeigte sich in dieser Phase offener für neue Ideen und dominierte die Wahlen.<sup>27</sup>

Der ökonomische Wandel der 1990er Jahre und das Ende des Kalten Krieges, angetrieben von der Krise der Agroexportindustrie und unterstützt von der Einbindung Honduras in die immer schnelllebigere Konsumgüterindustrie, ging einher mit Sozialabbau, Privatisierungen und einem noch weiteren Rückzug des Staates. Dies hatte erhebliche negative Folgen für die mittleren und unteren Einkommenschichten. Der übriggebliebene Rumpfstaat machte sich zum willigen Erfüllungsgehilfen jedweden Wunsches nach kapitalistischer Gewinnmaximierung, besonders aus dem Ausland.<sup>28</sup> In Puerto Cortez, dem traditionellen Hafen des Bananenexports, war bereits 1976 die erste Freihandelszone eingerichtet worden. In den 1980ern profitierte Honduras von der Zollfreiheit, welche die USA auf bestimmte Textilprodukte gewährte. 1987 wurden alle Freihandelszonen privatisiert. Die größte Konzentration dieser Zonen (über 70 Prozent) findet sich im Dreieck zwischen San Pedro Sula, Choloma und Villanueva im Norden des Landes. Zwischen 1997 und 2007 stieg die Zahl der Beschäftigten von 83.000 auf 134.000, was über der Hälfte aller Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe entspricht. Schwerpunkt blieb die Textilindustrie mit einseitiger Ausrichtung auf die USA als Absatzmarkt. Es entstand so in direkter Nachbarschaft der einstigen Bananenenklave ein neues Territorium für das souveräne Unternehmertum, ohne Verpflichtung zur Steuerzahlung und oft unter Missachtung der nationalen Arbeitsgesetze.<sup>29</sup>

## Der Staatsstreich 2009

Nun war auch besonders von Manuel Zelaya, selbst Teil der honduranischen Elite, Besitzer großer Landgüter und dreimaliger Kongressabgeordneter der PL von 1985–1999, bei

24 Ramos 2019: 32.

25 Oseguera de Ochoa 2019: 60–61.

26 Cáliz 2010: 35–36. Torres-Rivas 2010: 53–55.

27 Salomón 1999: 30.

28 Sosa Iglesias 2019: 176–177. Torres Calderón 2003.

29 McCallum 2011: 8–10.

seinem Amtsantritt als Präsident im Januar 2006 nicht unbedingt zu erwarten, mit diesem Status quo zu brechen. In den ersten drei Jahren Amtszeit setzte Zelaya einige sozial-reformistische Politiken durch, wie etwa die Abschaffung von Schulgebühren und die Erhöhung des Mindestlohns um 60 Prozent. Auch im Bereich des Umweltschutzes und der Minen wurden striktere Standards durchgesetzt. Trotz dieser in Honduras als ›Linkswende‹ wahrgenommenen Politik trat das Land dem Zentralamerikanischen Freihandelsabkommen mit den USA bei und akzeptierte Stabilitätskriterien des Internationalen Währungsfonds (IWF). Von außen betrachtet erschien die Regierungszeit Zelayas also keineswegs revolutionär.<sup>30</sup> In der Tat geht Cáliz davon aus,<sup>31</sup> dass es eher die (zu Beginn der Amtszeit nicht im Geringsten erwartete) horizontale Beziehung zu den sozialen Bewegungen und die demonstrierte Nähe zu den Ausgeschlossenen und Marginalisierten waren, welche die Führungsschichten der beiden etablierten Parteien, aber auch Justiz, Militär und private Medienhäuser dazu veranlassten, den Präsidenten zu stürzen. Die Annäherung an Venezuela und weitere Vertreter des ›Sozialismus des 21. Jahrhunderts‹ sowie das vorgeschlagene Referendum zu einem Verfassungsprozess taten ihr übriges. Zu keinem Zeitpunkt hatte Zelaya im Übrigen zu erkennen gegeben, dass er bei den Wahlen im November 2009 eine verfassungswidrige zweite Amtszeit anstreben wollen würde, oder gar die Wahlen selbst verhindern wollte.

Dennoch nahm das honduranische Militär Präsident Zelaya am 28. Juni 2009 fest und flog ihn gegen seinen Willen nach Costa Rica aus. Die Bilder Zelayas im Schlafanzug bei seiner Ankunft in San José gingen um die Welt.<sup>32</sup> Gegen den Staatsstreich erhob sich – für viele überraschend – sofortiger und auch nachhaltiger Protest aus weiten Teilen der Bevölkerung. In der größten sozialen Bewegung die Honduras seit dem Generalstreik 1954 gesehen hatte, erhoben sich die Bürgerinnen und Bürger über 150 Tage lang, bis zum ursprünglichen Wahltermin am 29. November. An jenem Tag benannte sich diese *Resistencia Popular* offiziell um in die *Frente Nacional de Resistencia Popular* (FNRP). Die *Frente* organisierte dabei bei weitem nicht alle Proteste in allen Landesteilen, war aber die entscheidende Kraft bei der Organisation der wichtigsten und größten. Frauen, junge Menschen und LGTBQ+ waren eine der wichtigsten Stützen dieser Bewegung, die sich auch den stärksten Repressalien der Putschregierung ausgesetzt sahen. Tatsächlich zeigten Umfragen des *Latinobarometro* von 2009, dass eine Mehrheit von 58 Prozent der Bevölkerung den Staatsstreich ablehnte. Besonders beachtlich dabei: Die niedrigsten Zustimmungswerte zum Putsch fanden sich in den jüngsten Altersgruppen und bei denjenigen mit der geringsten formalen Bildung: So stimmten immerhin 40 Prozent der Befragten mit Universitätsabschluss mit den Putschisten überein, aber nur 27 Prozent derjenigen mit einfachem oder gar keinem Schulabschluss. Zelayas Popularität bei den »einfachen Leuten« war also in der Tat real messbar.<sup>33</sup>

30 Gordon/Webber 2013: 34–37.

31 Cáliz 2010: 38–41.

32 Cáliz 2010: 31.

33 Cáliz 2010: 42–46.

## Libertäre Träume in Honduras: Die ZEDE

Angetrieben von der Devise »Honduras is open for business«<sup>34</sup> und unterstützt von libertären Denkern und Geldgebern aus dem Ausland weitete die Regierung der *Partido Nacional* nach dem Staatstreich die Steuerfreiheit für ausländische Investoren aus und erfand eine noch radikalere Form der Freihandelszone: Die *Zona der Arbeit und der Wirtschaftlichen Entwicklung* (*Zona de Empleo y Desarrollo Economico*, ZEDE). Es ist möglicherweise der rein zeitlichen Koinzidenz geschuldet, dass sich Honduras in dieser Zeit plötzlich als Tummelplatz des internationalen Libertarismus widerfand, aber als Paul Romer 2009 in einem viel beachteten TED-Talk sein Konzept der *Charter Cities* als Modell einer nach kapitalistischen Leistungsvorstellungen geführten und an der Geschichte der britischen Kolonie Hongkong orientierten Modellkommune präsentierte (und 2010 weiter präzierte), erschien es jedenfalls der gerade »gewählten« Regierung Lobo eine hervorragende Idee, ausländische Investitionen ins Land zu locken. Die ZEDE sollte die Verwirklichung des libertären Traums nach autonomen, nur unternehmerischen Kriterien unterworfenen, »funktionierenden Modellstädten« in einem Meer des Chaos verwirklichen.<sup>35</sup> In ihnen sollten all die aufwendigen und komplizierten Verhandlungen und Kompromissfindungen, die eine demokratische Gesellschaft verlangt, keine Rolle mehr spielen. Nicht zufällig suchten sich die Begründer der Idee »schwache« Staaten ohne tiefe institutionelle Tradition für ihre Verwirklichung aus: Wer soll schon im »Failed State« Honduras Widerstand leisten gegen die Träume der Superreichen?<sup>36</sup>

Zur Einrichtung der ZEDE wurde nach anfänglichen Bedenken der honduranischen Verfassungsgerichtsbarkeit ob der weitgehenden Aufgabe der staatlichen Souveränität kurzerhand die Verfassung geändert.<sup>37</sup> Innerhalb eines käuflich zu erwerbenden und auch territorial zu erweiternden Gebiets gab Honduras praktisch jeglichen staatlichen Einfluss und alle Kontrolle auf. Errichtet wurden ab 2017 dann allerdings keine Modellstädte, wie sie Romer vorschweben, sondern bestenfalls einige Gebäude für Briefkastenfirmen und in anderen Fällen einige *Maquilas*. In jedem Fall wurde besonders die ZEDE *Próspera* auf der Karibikinsel Roatán ein beliebter Briefkasten für Libertäre und andere Bitcoin-Jünger. Aufgrund der räumlichen Nähe zum einfachen Fischerdorf Crawfish Rock entlud sich besonders dort der Konflikt zwischen lokaler Bevölkerung und internationalem Kapital.<sup>38</sup> In ganz Honduras wurde dieser Veräußerung des eigenen Landes mit Ablehnung begegnet. García Rodríguez zählt allein 72 Aktionen des Widerstandes,<sup>39</sup> etwa in Form von Protesten, offenen Briefen, Petitionen und parlamentarischen Initiativen. Der Widerstand gegen die ZEDE wurde integrativer Bestandteil des gesellschaft-

34 RSM et al. 2012: 20–21.

35 Zum gänzlich aus der Zeit gefallenem (neo-)Kolonialismus in Romers Entwicklungsvorstellung und Staatsverständnis, siehe unter anderem Amavilah 2011 und Fernández 2012, zu den konkreten Auswirkungen in Honduras neben den bereits genannten Werken von García Rodríguez auch Bhatt 2012.

36 García Rodríguez 2024: 7–8.

37 García Rodríguez 2018: 10–16.

38 Servellon Castellanos 2021: 106–107. Ernst 2022.

39 García Rodríguez 2024: 18–33.

lichen wie gewerkschaftlichen Widerstandes gegen die sich etablierende ›Narko-Diktatur‹.<sup>40</sup>

## Der neue Widerstand: Textilarbeiterinnen widersetzen sich

Seit der Konsolidierung der honduranischen Gewerkschaftsbewegung Ende der 1950er waren die Gewerkschaften und ihre Dachverbände stets an vorderster Front im Kampf um soziale und wirtschaftliche Gerechtigkeit vertreten und scheuten auch nicht vor Auseinandersetzungen mit den verschiedenen Regierungen, ob autokratisch oder formal-demokratisch, zurück. Auch in den 1980ern, als sich eine neue Zivilgesellschaft um Fragen der Menschenrechte und Umwelt zu formieren begann, waren es die Gewerkschaften, die der Repression im Namen einer Politik der Nationalen Sicherheit am meisten ausgesetzt waren. Die neoliberalen Reformen und Privatisierungen der 1990er Jahre jedoch schwächten die Position der Gewerkschaften, vor allem im öffentlichen Sektor, massiv und eine sinkende Mitgliederzahl machte die Kooperation mit den aufstrebenden neuen sozialen Bewegungen dringend notwendig.<sup>41</sup>

Diese Allianzbildung spielte sich räumlich nicht zuletzt im Norden des Landes ab, geprägt von der Ausbeutungserfahrung der Arbeiter\_innen in den *Maquilas* und im lokalen Widerstand gegen die ZEDE. Im internationalen Vergleich war die Textilindustrie in Honduras immer relativ gut gewerkschaftlich organisiert. Die räumliche Nähe der Produktionsstandorte zum Schwerpunkt der Bananenindustrie mit ihrer langen gewerkschaftlichen Tradition hat hierzu sicherlich ihren Teil beigetragen. Dennoch mussten sich Gewerkschafter\_innen steten Angriffen auf ihre Organisation erwehren. In den 1980ern und 1990ern hauptsächlich durch direkte staatliche Repression. In den 2000ern wandelte sich diese Kontrolle hin zu einer indirekten, durch die Arbeitgeber ausgeführten Unterdrückung. Ihren Höhepunkt erlebten die Angriffe der Unternehmer auf Gewerkschafter\_innen nach dem Staatsstreich von 2009, als am Arbeitsplatz hinterlassene Todesdrohungen gegen Gewerkschaftsführerinnen in YouTube-Videos um die Welt gingen. Die honduranischen Gewerkschaften reagierten auf solche Angriffe mit einer Kombination von Organisationsarbeit vor Ort und öffentlicher Skandalisierung im Rahmen internationaler Solidaritätskampagnen.<sup>42</sup> Die neue Regierung verfolgte eine Strategie der ›Wettbewerbsfähigkeit‹ und Kostensenkung durch niedrige Löhne und Lockerung der (ohnehin nur schwach kontrollierten) Regelungen zur Arbeitszeit. Auch wurden sogenannte Stundenverträge eingeführt. Bereits zu Beginn dieser neuen Ära regte sich heftiger Widerstand von Gewerkschaften und Zivilgesellschaft. Die CGT muss hier lobend erwähnt werden, da sie nicht nur zu Organisation der Betriebe von unten,

40 Aufgrund des in diesen zwölf Jahren immer weiter steigenden Einflusses der Drogenmafia auf die Regierung und die Mentalität der PN- und PL-Abgeordneten, jedwedem Vorschlag dieser ungefragt zuzustimmen, wird diese Epoche besonders im linken Spektrum Honduras' als ›Narko-Diktatur‹ bezeichnet (Romero 2014: 37. Editorial de la Secretaría de Desarrollo Social 2023: 31–38).

41 San Martín 2005: 182–183.

42 Anner 2015: 29–31.

sondern auch zur internationalen Vernetzung (vor allem über nordamerikanische NRO-Netzwerke) beitrug.<sup>43</sup>

Bekannt geworden ist unter anderem der Fall der Näherinnen bei *Jerzees de Honduras* (JDH), einer der vielen Textilfabriken in Choloma im Valle de Sula. Das Tochterunternehmen von *Fruit of the Loom* (FOTL) produzierte dort unter anderem Kapuzenpullis mit den Logos zahlreicher US-Universitäten. Erschöpft und frustriert von den Arbeitsbedingungen in der Hitze Cholomas gingen Dominguez und vier Kolleginnen eines Nachmittags im Sommer 2007 zur Geschäftsstelle des Gewerkschaftsdachverbandes CGT und baten um Unterstützung.<sup>44</sup> Schon seit März 2007 waren Arbeiterinnen der Nachbarfabrik *Jerzees de Choloma* (JDC, ebenfalls eine FOTL-Tochter) mit dem Aufbau einer Betriebsgewerkschaft beschäftigt, seit Mai 2007 die Kolleginnen bei Petralax, die ebenfalls für FOTL produzierte. Die Reaktion der drei Firmen ließ nicht lange auf sich warten: Bei JDC wurden alle 72 Gründungsmitglieder der Gewerkschaft entlassen, bis Oktober 2007 wurde 145 Gewerkschaftsmitgliedern in den FOTL-Unternehmen unrechtmäßig gekündigt. Über die CGT wurde Beschwerde gegen diesen Vorgang beim örtlichen Arbeitsgericht eingelegt, was einigen der Entlassenen zur Wiedereinstellung verhalf. JDC wurde im Jul 2008 geschlossen, gleichzeitig erreichte die Gewerkschaft einen Teilerfolg, indem die entlassenen Gewerkschaftsmitglieder bei JDH eine neue Anstellung fanden. Im selben Monat begannen die Verhandlungen bei JDH über einen Tarifvertrag, die aber am 3. Oktober 2008 ohne Ergebnis zu Ende gingen. Nach honduranischem Arbeitsrecht hätte nun ein Schiedsverfahren begonnen werden müssen, dem sich FOTL jedoch am 8. Oktober 2008 durch die Ankündigung der Schließung der Fabrik entzog, der einzigen gewerkschaftlich organisierten des Unternehmens.<sup>45</sup>

Als JDH am 31. Januar 2009 seine Türen schloss, waren die Gewerkschaftsführerinnen Moises Montoya and Norma Chavarria bereits einen Tag später auf dem Campus der Universität von Maryland zu Gast, wo die ›Reign in Russell‹-Kampagne begann. Mit Unterstützung amerikanischer Studierendenorganisationen erhöhte der Boykott sämtlicher Produkte der FOTL-Gruppe von Januar bis Oktober 2009 den Druck auf das Spitzenmanagement des US-Unternehmens so sehr, dass es sich schließlich zu direkten Verhandlungen mit den honduranischen Gewerkschafterinnen bereit erklärte. Im November wurde in Washington D.C. eine grundlegende Übereinkunft erzielt und mit JND eine Nachfolgefirma in Choloma eröffnet. Die Boykottkampagne in den USA wurde anschließend beendet. Vor Ort ging die gewerkschaftliche Arbeit ununterbrochen weiter, im Juli 2011 konnte schließlich ein Tarifvertrag mit verbesserten Arbeitsbedingungen und Gehaltserhöhungen von 19,5 Prozent durchgesetzt werden. Nach Angaben der Gewerkschaft verdienen JND-Angestellte im Oktober 2013 umgerechnet 395 US-Dollar, gegenüber einem Branchenmindestlohn von 245 US-Dollar.<sup>46</sup>

Der Erfolg der Organisation bei FOTL und seinen Tochterunternehmen hatte weitreichende Folgen für die Textilindustrie im Großraum San Pedro Sula. Während lange

43 RSM et al. 2012: 27–29.

44 Zu den Bedingungen in den Sweatshops siehe unter anderem Burgos 2022 und RSM et al. 2012: 30–40.

45 Kumar/Mahoney 2014: 195.

46 Kumar/Mahoney 2014: 195–197.

Jahre praktisch keine gewerkschaftliche Organisation in den Exportbetrieben möglich war, sind inzwischen rund 44 Prozent der Arbeiter\_innen in diesen Betrieben gewerkschaftlich organisiert.<sup>47</sup> Die Betriebsgewerkschaften, die in den drei honduranischen Gewerkschaftsdachverbänden organisiert sind, haben seit zehn Jahren ihr eigenes Branchennetzwerk, das *Red de Sindicatos de la Maquila Hondureña*.<sup>48</sup>

## Die Frente Nacional de Resistencia Popular: Bunt, gewerkschaftlich, feministisch

Diese gewerkschaftliche Arbeit vor Ort war Teil einer nationalen Bewegung: Schon seit Beginn des 21. Jahrhunderts war es in Honduras wieder verstärkt zu Protesten gegen neoliberale Politik, Privatisierungen und Kürzungen der Sozialleistungen gekommen. Zwischen 2003 und 2009 organisierte das *Comité de la Resistencia Popular* (CNRP) wiederholt große landesweite Proteste gegen sogenannte Strukturanpassungsprogramme von Weltbank und IWF.<sup>49</sup> Auf Initiative der FUTH gründete sich bereits im Juli 2000 die Plattform *Bloque Popular*, eine Koalition von Gewerkschaften, organisierten Kleinbauern, Studierenden, Umweltschützer\_innen und indigenen Gruppen.<sup>50</sup> Diese neuen Koalitionen und sozialen Bewegungen gründeten sich dabei auf einer Erfahrung der Unterdrückung und des Niedergangs der alten sozialen Bewegungen in den 1980ern und 1990ern und der neoliberalen Reformen in eben jener Zeit.<sup>51</sup>

Diese bereits vorhandenen und mobilisierungsfähigen Bewegungen fanden nun nach dem Staatsstreich einen neuen institutionellen Rahmen innerhalb der FNRP. Als organisatorische Basis dienten die Gewerkschaften der Bananenplantagen, der Lehrer\_innen und des öffentlichen Dienstes ebenso wie die alt-ingesessenen STIBYS. Hinzu kam besonders in der Hauptstadt Tegucigalpa ein Heer aus jungen motivierten Aktivist\_innen der Universität, feministischer Gruppen, ebenso wie der LGBTQ+- und der Umweltbewegung. Eine besondere Rolle nahm auch die Organisation der indigenen Bevölkerung (COPINH), sowie die Vertretung der afro-honduranischen Bevölkerung (OFRANEH) ein. Neben diesen öffentlich sichtbaren Mitgliedern wurde die *Frente* auch Vertretung und Sprachrohr deutlich klandestinerer Organisationen und unterhielt Strukturen im ganzen Land. Von Beginn an war die *Frente* also außergewöhnlich ›bunt‹ und repräsentativ aufgestellt. Bereits in den ersten Monaten nach dem Putsch entwickelte sich dabei eine eigene Kultur des Widerstandes, sei es durch die Umbenennung von Plätzen und Straßen, die Aufstellung und Pflege eigener Gedenktafeln oder Monumente oder nur das Programm des (von Jesuiten geleiteten) Radiosenders *Radio Progreso*.<sup>52</sup>

47 Anner 2024: 37.

48 CGT 2025.

49 Sosa/Almeida 2019: 324.

50 Posas 2019: 282–283.

51 Hernández 2018: 229.

52 Frank 2010: 7.

Während die CUTH über ihren Mitgliedsverband FUTH, die Gewerkschaft STIBYS und weitere Mitglieder von Anfang an bei den Aktivitäten der *Frente* mitwirkte, nahmen die Dachverbände CTH und CGT eine abwartende Haltung ein.<sup>53</sup> Für die innerhalb der CUTH organisierten Kolleg\_innen ergaben sich nach dem Staatsstreich neue Herausforderungen, die auf unterschiedliche Weise angegangen wurden. Erazo berichtet,<sup>54</sup> dass zum Beispiel die Gewerkschaften des Bildungssektors durch neue Gesetzgebungen ihre Einnahmen durch Pflichtabgaben der Mitglieder verloren hätten. Auch zeigte sich die neue Regierung deutlich weniger verhandlungsbereit, als dies vor dem Putsch üblich war. Diesem Verlust an institutioneller Macht konnte aber durch eine stärkere Mitgliederausrichtung, partizipativere Strukturen und Stärkung der organisativen Macht begegnet werden. Generell waren die Gewerkschaften der Lehrer\_innen immer wieder Angelpunkt der öffentlichen Mobilisierung gegen Privatisierung und Sozialabbau.<sup>55</sup> Die Gewerkschaft der Psychiatriearbeiter\_innen, die schon in den 1990ern stark an den CUTH-Protesten gegen neoliberale Reformen beteiligt war, sah sich nun dem Angriff der ›Narko-Diktatur‹ auf das gesamte System der Psychiatrie ausgesetzt, konnte aber ihren Organisationsgrad und ihre Außenwirkung gerade durch ihren Widerstand steigern.<sup>56</sup>

Immer wieder kam es in den zwölf Jahren nach dem Staatsstreich zu landesweiten Protesten, die in der *Frente* vertretenen Sektoren konnten erfolgreich gegen Angriffe auf ihren Status und ihre Rechte mobilisieren und sich dabei der Solidarität der jeweils anderen Gruppen sicher sein.<sup>57</sup> Dabei sparte die Regierung der PN nicht an Repression: Zwischen 2009 und 2017 wurden mindestens 120 Umweltschützer\_innen in Honduras ermordet. Auch indigene Organisationen und afro-honduranische Assoziationen beklagten das sogenannte ›Verschwindenlassen‹ ihrer Anführer\_innen. Gleichzeitig ging die Regierung juristisch gegen Studierendenorganisationen und kommunale politische Gruppen vor.<sup>58</sup> Beeindruckend ist vor diesem Hintergrund besonders das Durchhaltevermögen des honduranischen Widerstandes: Noch zehn Jahre nach dem Staatsstreich war die *Frente* 2019 in der Lage, in kürzester Zeit das ganze Land gegen die geplante Privatisierung des Gesundheits- und Bildungssektors sowie weitere neoliberale Reformen zu mobilisieren.<sup>59</sup> Aufgrund der massiven und anhaltenden Proteste sah sich die Regierung gezwungen, ihre Vorhaben zurückzunehmen.<sup>60</sup>

In Honduras ist es vor und besonders nach dem Staatsstreich von 2009 gelungen, gemeinsame Plattformen von alten und neuen sozialen Bewegungen zu finden, also solchen, die sich, wie die Gewerkschaften, in erster Linie für sozio-ökonomische Umverteilung einsetzen und solchen, die sich vor allem der Durchsetzung von Menschenrechten hauptsächlich von marginalisierten Gruppen einsetzen. Der *Bloque Popular* waren hier ebenso entscheidend wie die Erfahrung des Widerstandes in der CNRP und der FNRP.

53 Posas 2019: 285–286.

54 Erazo 2017: 56–58.

55 Sosa et al. 2022: 173. Esponda Velásquez et al. 2024.

56 Pine 2022: 45–46.

57 Sosa/Almeida 2019: 323. Portillo Villeda 2016.

58 Secretaría de Desarrollo Social 2023: 37–38.

59 Noé Pino/Sosa 2019.

60 Sosa und Almeida 2019: 326.

Im Gegensatz zu 1954 gelang diesmal also die Koalitionsbildung über die gewerkschaftliche Organisation am Arbeitsplatz hinaus. Aus diesen Erfahrungen heraus entstand die nicht immer widerspruchsfreie Zuwendung weiter Teile der Zivilgesellschaft und Gewerkschaftsbewegung zur neuen Partei LIBRE (*Libertad y Refundación*: Freiheit und Neugründung) und die Abwendung vom historischen Zweiparteiensystem.<sup>61</sup>

## LIBRE: Vom parlamentarischen Arm des Widerstandes zur Regierungspartei

LIBRE wurde am 26. Juni 2011 auf einer Versammlung der *Frente* gegründet. Von Anfang an bestand sie aus zwei wesentlichen Bestandteilen: Zum einen der organisierten Protestbewegung der Gewerkschaften und Zivilgesellschaft, der FNRP, zum anderen aus ehemaligen Mitgliedern der etablierten Parteien, vor allem denjenigen Teilen der *Partido Liberal*, die Zelaya während und nach dem Staatsstreich 2009 loyal geblieben waren.<sup>62</sup> Die Gründung einer neuen Partei unter Beteiligung des abgesetzten Zelaya war nur möglich geworden durch den stetigen Druck der Bevölkerung, der die Regierung Lobo zur Unterzeichnung des mit Hilfe von Kolumbien und Venezuela verhandelten Abkommens von Cartagena führte. Die Gründung einer Partei, die sich in einem als korrupt und illegitim wahrgenommen System betätigen sollte, war innerhalb der FNRP nicht unumstritten. Der Kongress im Juni 2011 führte zu heftigen Diskussionen und viele *Frente* Anhänger\_innen befürchteten, die Gründung einer Partei könnte dem System zu mehr Legitimität verhelfen. Letztlich konnte sich aber Zelayas Pro-Partei-Fraktion durchsetzen.<sup>63</sup> Nach Beobachtungen von Gordon und Webber hatte sich die anfängliche Skepsis vieler Widerstandsmitglieder gegenüber LIBRE allerdings schon 2012 gelegt und die Idee einer Partei,<sup>64</sup> welche als parlamentarischer Arm der Bewegung bei den Wahlen 2013 antreten könnte, erschien der großen Mehrheit sinnvoll. Xiomara Castro, Ehefrau Zelayas, wurde zur Präsidentschaftskandidatin gewählt. Freeman und Perelló wiederum stellen hierzu fest,<sup>65</sup> dass obschon Zelaya und Castro aufgrund ihrer politischen Verbindungen und langjährigen Politikerfahrung in einer neuen und kleinen Partei einen sehr viel direkteren Einfluss hätten ausüben können, sie sich dazu entschieden hätten, langfristig zu denken und echte Verbindungen mit der Zivilgesellschaft aufzubauen. Besonders neu im honduranischen Kontext war dabei das Konzept LIBREs als demokratisch organisierte Programmpartei, die nicht nur zu Wahlkämpfen die Unterstützung ihrer Anhänger\_innen einlud: Basisgruppen der Partei existieren im ganzen Land, ihre politischen Inhalte und Strategien wurden und werden heftig diskutiert. Durch dieses neue Konzept forderten auch die zahlreichen jungen Aktivist\_innen der *Frente*, die bald zur Parteibasis von LIBRE werden sollten, ihren Platz in den Gremien und den Programmen ein. Auch die CUTH und Vertreter\_innen der kleinbäuerlichen Organisation *Via Campesina* waren von

61 Posas 2019: 290–291.

62 Secretaría de Desarrollo Social 2023: 47–49.

63 Freeman/Perelló 2022: 121–122.

64 Webber 2013: 50–51.

65 Freeman/Perelló 2022: 129.

Anfang an in den Gremien der Partei vertreten und als Kandidat\_innen für öffentliche Ämter präsent.<sup>66</sup>

Nach den verlorenen (stark manipulierten) Wahlen 2013 und 2017 ist der überlegene Wahlsieg Castros und LIBREs 2021 insofern nichts anderes als die Kulmination eines zwölf Jahre andauernden, von einer breiten Basis getragenen Widerstands gegen ein System, das sich aus Angst vor der Popularität eines bestenfalls reformistischen Präsidenten in den Staatsstreich flüchtete.<sup>67</sup> Dieser Widerstand war und ist wesentlich mehr als eine Bewegung der Zelayas oder auch nur die Partei LIBRE. Er profitiert von der langen Tradition der alten und neuen sozialen Bewegungen in Honduras, von der Resilienz der Gewerkschaften ebenso wie von der Kompromissbereitschaft neuer sozialer Bewegungen. Auch wenn sicher nicht alle der Millionen Wähler\_innen aufgrund ihrer persönlichen Verbundenheit zum Widerstand für LIBRE und gegen die *Partido Nacional* stimmten, so kann niemand leugnen, dass die langjährige Basisarbeit der Partei unzählige Menschen mobilisieren konnte, die sich noch nie zuvor an Wahlen beteiligt hatten.<sup>68</sup> LIBRE war außerdem auch nach den teils negativen Erfahrungen der Wahlkämpfe 2013 und 2017 in der Lage, für die Wahlen 2021 wieder Allianzen mit gemäßigteren und reformistischen Kräften innerhalb der Opposition zu schmieden.<sup>69</sup>

## Der Ausblick: Eine neue Republik?

Die Regierung Castro trat ihre Amtszeit mit einem erheblichen Vertrauensvorsprung der Widerstandsbewegung, der Gewerkschaften und auch der Bevölkerung insgesamt an. Schon im ersten Jahr der Regierungszeit zeigte sich die größte Herausforderung darin, einerseits die verkrusteten alten Strukturen zu überwinden, während LIBRE andererseits auf keine eigene Mehrheit im Kongress setzen konnten. Die Präsidentin umgab sich in der Folgezeit mit vielen Familienmitgliedern in Führungspositionen, während gleichzeitig viele junge Aktivist\_innen ohne langjährige Regierungserfahrung in die Ministerien und Behörden aufrückten. Dies brachte Castro den Vorwurf einer Fortführung der Vetternwirtschaft ein. Gleichsam versuchten einige aus der PL übernommene erfahrene Politiker\_innen ihre eigene Agenda durchzusetzen.<sup>70</sup> Auch in der Umsetzung der Sachpolitik folgten erhebliche Widerstände: Die Abschaffung der ZEDE war eines der Kernversprechen im Wahlkampf 2021. Am 21. April 2022 beschloss der Kongress ein Dekret zur Auflösung dieser Sonderwirtschaftszonen. Dennoch bestehen die in den ZEDE ansässigen Unternehmen weiterhin auf ihrer Autonomie und lehnen die Einstellung ihrer Aktivitäten ab.<sup>71</sup> 2024 erklärte der oberste Gerichtshof von Honduras sowohl das ZE-

66 Posas 2019: 289.

67 2017 unterstützte LIBRE die Präsidentschaftskandidatur des Journalisten Salvador Nasralla als Kandidaten der Opposition, der knapp gegen Juan Orlando Hernández von der PN verlor. 2021 unterstützte dieser mit seiner Bewegung Castro als Kandidatin (Rodríguez/González 2020. Freeman/Perelló 2022: 126–128).

68 Sosa et al. 2022: 176–177.

69 Salomón 2022a: 135–136.

70 Salomón 2022b: 9. Aguilar/Ávila 2022.

71 García Rodríguez 2023: 8–9.

DE-Gesetz als auch die dafür beschlossene Verfassungsänderung von 2012 für null und nichtig. Ob und inwieweit dies nun endlich auch die praktische Abschaffung der ZEDE ermöglicht, bleibt abzuwarten – die Investoren der ZEDE fordern erhebliche finanzielle Entschädigungen für entgangene zukünftige Gewinne vor internationalen Tribunalen ein.<sup>72</sup> Im Bereich der Arbeitspolitik loben besonders Gewerkschafter\_innen der CUTH die neue Dialogbereitschaft der Regierung. Einige konkrete Verbesserungen, wie die Abschaffung der Stundenverträge in der Textilindustrie, konnten durchgesetzt werden.<sup>73</sup> Die unter dem Namen ›Gesetz zur Steuergerechtigkeit‹ (*Ley de la Justicia Tributaria*)<sup>74</sup> vorgestellte Reform der Steuerverwaltung, in der langjährige und unter fragwürdigen Umständen gewährte Steuerprivilegien für Unternehmen und Privatpersonen zumindest auslaufen sollen,<sup>75</sup> findet dagegen nach wie vor keine Mehrheit im Kongress. Und auch wenn die staatliche Repression gegen Umweltschützer\_innen und andere Aktivist\_innen aufgehört hat, so bleiben doch Morde an diesen immer noch oft genug ungesühnt.<sup>76</sup> Salomón stellt zudem fest,<sup>77</sup> dass die Politik Castros und LIBREs mehr auf Ausgleich und Verständigung mit den etablierten Machtstrukturen ausgelegt sei, als die Zelayas vor dem Staatsstreich. Die Regierung sei insgesamt trotz der linkspopulistischen Rhetorik doch eher mitte-links.

Trotz all dieser Einschränkungen hat sich in den vergangenen drei Jahren ein erheblicher Wandel in Honduras gezeigt: Zum ersten Mal seit Jahrzehnten nehmen Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter die Republik als die ihre wahr, glauben, dass trotz aller Probleme diese Regierung an ihrem Wohl interessiert ist und begehnen den 1. Mai ohne Angst vor der Polizei. Was dies für die interne Verfasstheit eines Landes bedeutet, welches praktisch in seiner gesamten Geschichte überwiegend von externen Interessen geleitet wurde, werden wohl erst die zukünftigen Legislaturen zeigen. Nachdem Honduras besonders in den 1970ern und 1980ern als eines der am wenigsten politisierten Länder Zentralamerikas galt und oft als ›USS Honduras‹ verspottet wurde, als Flugzeugträger der US-amerikanischen Interventionen in den Bürgerkriegen und Revolutionen El Salvadors, Nicaraguas und Guatemalas,<sup>78</sup> ist es spätestens seit dem zwölfjährigen Widerstand gegen den Staatsstreich und die ›Narko-Diktatur‹ das wohl politisierteste Land der Region: Eine ganze Nation versucht herauszufinden, wozu man einen Staat eigentlich nutzen könnte, wenn er nicht mehr (nur) den Interessen der reichsten zehn Familien dient. Die Aktivist\_innen der Zivilgesellschaft, die Gewerkschaften ebenso wie die Strukturen der *Frente* leben nach wie vor innerhalb und außerhalb von LIBRE weiter und werden nicht nur die parteiinternen Debatten im Wahljahr 2025 entscheidend prägen.<sup>79</sup>

72 García Rodríguez 2024: 34. Sharmin 2024.

73 Anner 2024 39.

74 GRH 2023.

75 SAR 2025. LATINDADD 2024.

76 Vasquez 2023.

77 Salomón 2022b: 6–7.

78 Frank 2010: 7–8.

79 Die Drucklegung dieses Beitrags lag direkt vor den Parlaments- und Präsidentschaftswahlen am 30.11.2025. Im Wahlkampf wurde rhetorisch mit allen Bandagen gekämpft, sowohl durch die Opposition aus PN und PL als auch durch LIBRE wurde der jeweils anderen Seite der Wille zur Manipulation und der Planung eines Putsches bei ungünstigem Wahlausgang unterstellt. Die Opposition

Die Frage bleibt bis dahin: War der Sieg Xiomara Castros nur ein kurzer Lichtblick, oder der erste Schritt auf dem Weg hin zu einer neuen Republik?

## Schlussfolgerungen

Das Beispiel Honduras zeigt anschaulich, wie die gemeinsame Ausbeutungserfahrung und der Zusammenschluss in gewerkschaftlichen Strukturen in den Betrieben auch über Jahrzehnte des externen Drucks und der ungebändigten Freiheit des Unternehmertums den Aufbau einer Gegenmacht ermöglichten, die trotz aller Widrigkeiten ausgerechnet in der Folge des Staatsstreichs 2009 nationale Form annahm und die Allianz mit Gruppen ermöglichte, die nicht klassischerweise der Arbeiterbewegung zugerechnet werden. Diese Allianz aus alter und neuer Zivilgesellschaft, aus den Gewerkschaften der Näherinnen, der Bananenarbeiter\_innen und des öffentlichen Dienstes, der Kleinbäuer\_innen, aber auch der urbanen, jungen akademischen Aktivist\_innen der feministischen Gruppen machte überhaupt erst den Erfolg einer Partei wie LIBRE möglich, machte aus der linken Rhetorik des Emanuel Zelayas von 2009 eine echte linke Basisbewegung. Im Gegensatz zum Streik von 1954 entwickelte sich aus dem Widerstand gegen den Staatsstreich ein parlamentarischer Arm der Bewegung, sodass zum ersten Mal in der Geschichte der Republik Gewerkschafter\_innen einen tatsächlichen Einfluss auf die Entwicklung des Staates haben. Gleichmaßen stärkten die Gewerkschaften in der Zeit des Widerstandes nicht nur ihre gesellschaftliche Vernetzung mit anderen progressiven Gruppen, sie konnten auch zum Teil beeindruckende Erfolge bei der Organisation auf Betriebsebene erzielen. Die Angriffe auf die unternehmerische Autokratie waren und sind in Honduras direkter und offensichtlicher mit dem politischen System verknüpft als in vielen anderen Ländern, sie zeigen in jedem Fall, dass ein solcher Angriff im Betrieb einen Angriff auf die absolute Vormacht des Kapitals im Staat darstellt. Der 1. Mai 2024 jedenfalls endet nach der Hitze des Tages im schattigen Garten von *Radio Progreso*, wo eben jene Allianz in El Progreso des siebzigsten Jahrestags des Streiks von 1954 mit Protestliedern und Reden gedenkt und mit der Hoffnung, dass Honduras eines Tages das ihre ist.

## Literatur

- Aguilar, Leonardo/Ávila, Jenifer (2022): Honduras: entre la democratización y el poder familiar, Nueva Sociedad, 300, S. 113–126.
- Amavilah, Voxi Heinrich (2011): Romer's Charter Cities v. Colonization, Imperialism, and Colonialism: A General Characterization, Universität München.
- Anner, Mark (2015): Worker resistance in global supply chains, *International Journal of Labour Research*, 7, S. 17–34.

---

wirkte dabei über die kapitalistisch dominierten Medien des Landes auch stark auf die internationale Gemeinschaft, um diese auf ihre Seite zu ziehen. Auf Seiten von LIBRE stand weiterhin die honduranische Gewerkschaftsbewegung.

- Anner, Mark (2024): Worker-Driven Co-Research in Global Supply Chains: Three Studies from Latin America, *New Labor Forum*, 33, 1, S. 32–42.
- Argueta, Mario R. (2019): Tres momentos en la confirmación de la identidad nacional Hondureña, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 421–427.
- Bhatt, Keane (2012): Reporting on Romer's Charter Cities: How the Media Sanitize Honduras's Brutal Regime, *NACLA Report on the Americas*, 45, 4, S. 88–90.
- Buccheli, Marcelo (2006): Good dictator, bad dictator: United Fruit Company and Economic Nationalism in Central America in the Twentieth Century, University of Illinois Urbana-Champaign.
- Burgos, Guillermo (2022): La maquila en Honduras, Una máquina destructora de cuerpos. <https://criterio.hn/la-maquila-en-honduras-una-maquina-destructora-de-cuerpos/>. Zuletzt aufgerufen am 14.01.2025.
- Cálix, Álvaro (2010): Honduras: de la crisis política al surgimiento de un nuevo actor social, *Nueva Sociedad*, 226, S. 34–51.
- Central General de Trabajadores Honduras (CGT) (Hg.) (2025): Red de Sindicatos de la Maquila Hondureña. [http://cgthonduras.org/?page\\_id=629](http://cgthonduras.org/?page_id=629). Zuletzt aufgerufen am 15.01.2025.
- Corrales, Stefani (2021): Bicentenario: Falsa Independencia y 200 años de despojo de tierras, conciencia e identidad, in FES Honduras (Hg.), *Pensamiento colectivo desde juventudes diversas*, Friedrich Ebert Stiftung/Agentes de Cambio, S. 70–75.
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2023): El Camino de la Resistencia al Poder: Aspectos Históricos, Sedesol.
- Erazo, Fanny (2017): Mantener derechos a través de una autorreforma sindical, *Nueva Sociedad (Especial Sindicatos en Transformación)*, S. 55–58.
- Ernst, Jeff (2022): >Go home<: Honduran islanders fight against crypto colonialists, *The Guardian*, 05. Juli 2022. <https://www.theguardian.com/world/2022/jul/05/honduras-land-rights-fight-crypto-colonialists>. Zuletzt aufgerufen am 30.01.2025.
- Esponda Velásquez, Daniel Enrique/Casaña Mejía, Edgardo Antonio/Pérez Lemus, Leonardo/González Martínez, María de la Calidad (2024): Teachers and the state of Honduras: between protests and agreements (1997–2009), *Mendive. Revista de Education*, 22, 3, Artikel e3787.
- Fernández, Belén (2012): Cities of Night, *The Baffler*, 21, S. 84–94.
- Frank, Dana (2010): Out of the Past, a New Honduran Culture of Resistance, *NACLA Report on the Americas (May/June)*, S. 6–10.
- Freeman, Will/Perelló, Lucas (2022): The Long Game: The Opposition Wins in Honduras, *Journal of Democracy*, 33, 2, S. 118–132.
- García Rodríguez, Fernando E (2024): Novo Colonialismo: ¿Son las ZEDE un Modelo de Desarrollo? El Pueblo Hondureño contra las Ciudades Modelo = Ciudades Burbujas, Friedrich Ebert Stiftung.
- García Rodríguez, Fernando E. (2023): Las ZEDE en Honduras. Implicaciones para el Estado de Derecho y Derechos Humanos, Friedrich Ebert Stiftung.
- García Rodríguez, Fernando E. (2018): Ciudades burbuja. Análisis Politico-Juridico de la Legislación de las Zonas de Empleo y Desarrollo Economico (ZEDE) en Honduras, Friedrich Ebert Stiftung.

- GRH – Gobierno de la República de Honduras (2023): Ley de Justicia Tributaria, 1. Mai 2023. <https://criterio.hn/wp-content/uploads/2023/05/Ley-de-Justicia-Tributaria-Consolidada.pdf>.
- Gordon, Todd/Webber/Jeffery R. (2013): Post-Coup Honduras: Latin America's Corridor of Reaction, *Hist Mater*, 21, 3, S. 16–56.
- Hernández, René (2018): La Organización del Frente Nacional de Resistencia Popular de Honduras. Movimientos Sociales – Populares y Organización Política en Honduras. Universidad Nacional de La Plata.
- Kay, Cristóbal (2009): La persistencia de la pobreza rural en Honduras, Nicaragua y Bolivia: un fracaso del neoliberalismo, *Nueva Sociedad*, 223, S. 94–112.
- Kumar, Ashok/Mahoney, Jack (2014): Stitching together. How workers are hemming down transnational capital in the hyper-global apparel industry, *WorkingUSA*, 17, 2, S. 187–210.
- Láinez, Vilma; Meza, Víctor (1973): El enclave bananero en Honduras, *Nueva Sociedad*, 6, S. 21–43.
- LATINDADD – Red Latinoamericana y Caribe por Justicia Económica, Social y Climática (2024): Ley de Justicia Tributaria: el futuro de Honduras en juego. <https://latindadd.org/justicia-fiscal/ley-de-justicia-tributaria-el-futuro-de-honduras-en-juego/>. Zulezt aufgerufen am 27.01.2025.
- McCallum, Jamie K. (2011): Export processing zones: Comparative data from China, Honduras, Nicaragua and South Africa (= Dialogue. Working Paper No. 21, International Labour Office), International Labour Organization.
- Meza, Víctor (2019): Política, Políticos y Dependencia Externa, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 103–122.
- Noé Pino, Hugo/Sosa, Eugenio (2019): Honduras resiste en las calles (Nueva Sociedad). <https://nuso.org/articulo/honduras-juan-orlando-hernandez-protestas-de-recha-salud-educacion/>. Zulezt aufgerufen am 15.01.2025.
- Oseguera de Ochoa, Margarita (2019): »Fuerzas Sociales en Honduras: Concepciones y Alternativas a la Crisis, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 59–91.
- Pine, Adrienne (2022): The Fight to End Neoliberal Madness in Honduras, *Latin American Perspectives*, 49, 6, S. 33–54.
- Portillo Villeda, Suyapa G. (2016): Organizing Resistance in Honduras, *NACLA Report on the Americas*, 48, 3, S. 213–216.
- Posas, Mario (2019): Movimientos Sociales en Honduras, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 259–292.
- Posas, Mario (2017): Las luchas de los trabajadores hondureños organizados. 1880–1993, Editorial Universitaria, Universidad Nacional Autónoma de Honduras.
- Posas, Mario (1986): Honduras: un movimiento sindical joven, *Nueva Sociedad*, 83, S. 146–155.
- Rafael Del Cid, José (2019): Aproximación al Estudio de la Clases Sociales en el agro Hondureño, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 211–231.
- Ramos, Ventura (2019): La Guerra del Imperio Norteamericano, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 29–36.

- Red de Solidaridad de la Maquila (RSM)/Equipo de Monitoreo Independiente de Honduras (EMIH)/Profesionales para la Auditoria Social Empresarial (PASE) (2012): Pueden las estrategias nacionales de competitividad incluir el trabajo digno? Un estudio comparativo de las industrias de confeccion en Nicaragua y Honduras. <https://es.archive.maquilasolidarity.org/sites/es.maquilasolidarity.org/files/Competitividad-Trabajo-Digno-Resumen-06-2012.pdf>. Zulezt aufgerufen am 10.04.2025.
- Reynolds, Louisa (2007): Honduras., *New Internationalist*, 397, S. 40.
- Rodríguez, Cecilia/González, Luis (2020): Elecciones en Honduras 2017: debilidad institucional e incertidumbre electoral, *América Latina Vota (2017–2019)*, S. 325–256.
- Romer, Paul (2010): Technologies, Rules, and Progress: The Case for Charter Cities, *eSocialSciences (Working Paper)*, id:2471.
- Romer, Paul (2009): Why the world needs charter cities. TED Talk. [https://www.ted.com/talks/paul\\_romer\\_why\\_the\\_world\\_needs\\_charter\\_cities](https://www.ted.com/talks/paul_romer_why_the_world_needs_charter_cities). Zulezt aufgerufen am 27.01.2025.
- Romero, Ramón (2019): Identidad nacional en Honduras: Una reflexión filosófica, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 429–445.
- Romero, Ramón (2014): Honduras: la difícil opción democrática, Clacso.
- Salomón, Leticia (2022a): Los desafíos de Xiomara Castro en Honduras, *Nueva Sociedad*, 299, S. 134–144.
- Salomón, Leticia (2022b): Xiomara Castro en Honduras. *Transición Política y Urgencias Sociales*, Friedrich Ebert Stiftung.
- Salomón, Leticia (1999): Honduras: Vientos huracanados y renovación política., *Nueva Sociedad*, 165, S. 27–31.
- San Martín, Napoleón Morazán (2005): Relaciones Laborales, Reforma del Estado y Sindicatos en Honduras, in Roquebert León, María (Hg.): *Reformas laborales y acción sindical en Centroamérica*, Friedrich Ebert Stiftung, S. 159–184.
- SAR – Sistema de Administración de Rentas (2025): 2023 año de la Justicia Tributaria: Presidenta Xiomara Castro presentó la Ley de Justicia Tributaria al pueblo y ha liderado la batalla contra las 10 familias que se resisten a perder sus privilegios. <https://www.sar.gob.hn/2023/12/2023-ano-de-la-justicia-tributaria/>. Zulezt aufgerufen am 28.01.2025.
- Scroggs, William Oscar (1905): William Walker and the Steamship Corporation in Nicaragua, *The American Historical Review*, 10, 4, S. 792–811.
- Servellon Castellanos, Diana Yenifer (2021): Análisis coyuntural de las ZEDES y el bicentenario de independencia de Honduras: el nuevo modelo de colonización, *Rev. Derecho*, 42, S. 95–109.
- Sharmin, Tanjina (2024): Cancellation of the ZEDE law in Honduras and international investment law issues, *Journal of International Trade Law and Policy* (im Druck).
- Sosa, Eugenio/Almeida, Paul (2019): Honduras: A Decade of Popular Resistance, *NACLA Report on the Americas*, 51, 4, S. 323–327.
- Sosa, Eugenio/Menjívar, Cecilia/Almeida, Paul (2022): Elections and Social Movements in Honduras in the Central American Context, *Revista Mexicana de Política Exterior*, 122, S. 163–182.

- Sosa Iglesias, Eugenio (2019): Transformaciones en las Élités Económicas, Estado y el Proceso de Democratización y Desdemocratización: El caso de Honduras 1990 – 2017, in Romero, Ramón (Hg.), *Antología del pensamiento crítico hondureño contemporáneo*, Clacso, S. 157–178.
- Torres Calderón, Manuel (2003): Honduras. Transición hacia donde? *Nueva Sociedad*, 185, S. 15–22.
- Torres-Rivas, Edelberto (2010): Las democracias malas de Centroamérica. Para entender lo de Honduras, una introducción a Centroamérica, *Nueva Sociedad*, 226, S. 52–66.
- Vasquez, Daniel (2023): Balance de un año de ›socialismo democrático‹ en Honduras. Entrevista a Mario A. Argueta (*Nueva Sociedad*). <https://nuso.org/articulo/Honduras-xiomara-castro/>. Zuletzt aufgerufen am 15.01.2025.



# Gegenmacht in der digitalen Transformation

## Neue Spielräume für einen arbeitspolitischen Aufbruch?

---

*Tobias Kämpf und Thomas Lühr*

### 1. Einleitung

Mit der digitalen Transformation befinden wir uns mitten in einem epochalen Umbruch von Wirtschaft und Gesellschaft – vergleichbar mit der Industrialisierung vor 150 Jahren. Getrieben von einem »Produktivkraftsprung«<sup>1</sup> und seiner disruptiven Dynamik, können Unternehmen heute mit großer Geschwindigkeit neue (datenbasierte) Geschäftsmodelle entwickeln und dazugehörige Innovations- und Wertschöpfungssysteme etablieren. Der digitale »flow of information« und die Potenziale von KI schaffen völlig neue Möglichkeiten, den Arbeitsprozess auch der Wissensarbeit industriell zu organisieren. Am Beispiel der Automobilbranche wird erkennbar, dass diese Umwälzungen auch die klassische Industrie erreicht haben.

Gerade in der gewerkschaftlichen Bewegung werden die mit diesem Umbruch einhergehenden Veränderungen oftmals vor allem als neue Rationalisierungs- und Kontrollstrategien interpretiert. Damit verbunden ist eine politische Strategie im Umgang mit den neuen Technologien, die nach dem Leitbild »das Schlimmste verhindern« funktioniert. In einer Zeit, in der die großen Tech-Giganten neue Allianzen mit der US-Administration von Donald Trump bilden, um mit dem Produktivkraftsprung die Gesellschaft nach ihren Interessen umzubauen,<sup>2</sup> erscheint dies geradezu folgerichtig. Fragwürdig ist jedoch, ob diese defensive Strategie wirklich funktioniert und geeignet ist, im Umbruch Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit zu gewinnen. Es besteht die Gefahr zu übersehen, dass mit den Umwälzungen in den Betrieben Widersprüche zutage treten, die Raum für eine emanzipative Arbeitspolitik geben. So geraten nun zum Beispiel in den Betrieben fordistische (Herrschafts-)Strukturen in Bewegung, die vorher über Jahrzehnte festgefügt waren. Und die Arbeitgeberseite handelt meist selber unter großer Unsicherheit, ohne einem eindeutigen »one best way« folgen zu können. Vor diesem Hintergrund wollen wir im Folgenden einen Perspektivwechsel wagen und danach fragen, welche Spiel-

---

1 Boes/Kämpf 2012; 2021.

2 Vgl. dazu bereits Staab 2018.

räume der Produktivkraftsprung der digitalen Transformation für neue Gegenmachtpotenziale und emanzipative Vorwärtsstrategien eröffnen kann. Damit wollen wir durchaus an die (manchmal verschütt gegangene) Tradition der klassischen Arbeiterbewegung anknüpfen – die sich abgegrenzt hat von der Maschinenstürmerei ihrer Vorgänger und vielmehr die Produktivkräfte entfalten und von den ›Fesseln‹ der Produktionsverhältnisse befreien wollte.

Konkret sehen wir dafür drei zentrale Anknüpfungspunkte, die wir in unserem Beitrag empirisch in den Blick nehmen wollen. Das sind zum einen neue agile Arbeitsformen, die den Beschäftigten mehr ›Empowerment‹ versprechen, weil Unternehmen in neuer Qualität auf selbstständige Innovationsimpulse der Beschäftigten angewiesen sind; dazu gehört zudem die zum Erfolg der Transformation funktional notwendige Beteiligung von ›normalen‹ Mitarbeiter:innen in KI- und Digitalisierungsprojekten, deren Wissen über die Arbeitsprozesse so zur Quelle neuer Primärmachtpotenziale werden kann; schließlich sind das neue Formen der ›Gebrauchswertorientierung‹ und ein steigender Anspruch an Sinn beziehungsweise ›purpose‹ bei der neuen Generation von ›Tech-Workern‹. Die Basis für unsere Ausführungen bilden fast zwei Jahrzehnte empirischer Forschung zur digitalen Transformation in der Wirtschaft. In zahlreichen Forschungsprojekten – unter anderem gefördert von BMAS, BMBF und Hans-Böckler-Stiftung – haben wir den Wandel in Vorreiter-Branchen wie der IT-Industrie, der Metall- und Elektroindustrie und – im Dienstleistungssektor – der Finanzindustrie untersucht. Schwerpunkte waren die Nutzung von KI in der Arbeitswelt, neue Arbeits- und Managementformen in agilen Organisationen und die Folgen für die Beschäftigten und ihr ›Bewusstsein‹.<sup>3</sup> Insgesamt wurden dabei mehrere Hundert qualitative Interviews mit Beschäftigten, Führungskräften und Betriebsräten geführt.

## 2. Paradigmenwechsel in der Wirtschaft: Auf dem Weg in einen neuen Kapitalismus?

Vergleichbar mit der Industrialisierung vor 150 Jahren erleben wir mit der digitalen Transformation einen tiefgreifenden »Paradigmenwechsel«<sup>4</sup> in der Wirtschaft. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, wie Geschäftsmodelle funktionieren und wie Wertschöpfung und Innovation organisiert werden, verändern sich derzeit rasant. Immer deutlicher wird heute: Eine neue Phase des Kapitalismus, die wir »informatisierte Produktionsweise«<sup>5</sup> nennen, beginnt das fordistische Industriezeitalter abzulösen.

3 Aktuell siehe dazu zum Beispiel Lühr et al. 2025; Kämpf/Lühr 2024; Lühr/Kämpf 2025; Boes et al. 2019.

4 Boes et al. 2019.

5 Boes/Kämpf 2012.

## 2.1 Vom Internet zum Aufstieg der Tech-Unternehmen – Eine neue Produktionsweise gewinnt Konturen

Ihren Ursprung hat diese erneute ›great transformation‹ (Karl Polanyi) im Aufstieg des Internets. Dieser allgegenwärtige »Informationsraum«<sup>6</sup> ist zu einem neuen, nicht mehr wegzudenkenden Fundament der Gesellschaft geworden. Bis in die Poren der Lebenswelt hinein gibt es heute kaum noch gesellschaftliche Bereiche, die ohne diese neue Handlungsebene gedacht werden können.<sup>7</sup> Aus einer Perspektive der Informatisierung ist entscheidend:<sup>8</sup> Bei allem, was in diesem digitalen Raum geschieht, fallen Daten an – von Maschinendaten über die Kommunikation in Sozialen Medien bis hin zu individuellen Gesundheitsdaten. Zusammen erzeugen sie ein immer detaillierteres Abbild der Welt. Die »Informatisierung der Gesellschaft«<sup>9</sup> erreicht damit eine neue Qualität: Die Digitalisierung zieht in alle Bereiche unserer Arbeits- und Lebenswelt ein und damit durchdringen Daten heute fast alles, was wir tun. Ermöglicht wird dies nicht zuletzt durch Technologien wie Künstlicher Intelligenz. Sie heben die »Rationalisierung des Informationsgebrauchs«<sup>10</sup> auf eine neue Stufe.<sup>11</sup>

Im Zentrum dieses Produktivkraftsprungs steht die Wirtschaft.<sup>12</sup> In einer neuen »Informationsökonomie«<sup>13</sup> werden Daten zum wichtigsten Produktionsmittel. Insbesondere der Siegeszug amerikanischer und zunehmend auch asiatischer Tech-Unternehmen wie Amazon oder Tencent ist zum Sinnbild der Umwälzungen in der Wirtschaft geworden. Drei Prinzipien bilden die Grundlage für ihren Erfolg:<sup>14</sup> Die Tech-Unternehmen nutzen Daten konsequent, um neue *Gebrauchswerte* und *Geschäftsmodelle* zu schaffen – diese reichen von der Automatisierung von Geschäftsprozessen bis hin zu neuen datenbasierten Produkten, die, wie etwa »Google Maps«, für uns heute schon Alltag geworden sind. Zudem wird der digitale Informationsraum für die Tech-Unternehmen zur zentralen *Plattform* ihrer Wertschöpfung. Dies ermöglicht einen ungebrochenen *Fluss der Daten* und schafft ihnen einen direkten und unmittelbaren *Zugang zu den Kunden*. Die gewonnenen Daten werden schließlich zum Motor *permanenter Innovation* – sie werden von den Tech-Unternehmen im Betrieb laufend gesammelt, analysiert und für ein kontinuierliches Update der eigenen Produkte und Prozesse genutzt.

Bringt man diese Prinzipien zusammen, lässt sich ein neues Muster der Wertschöpfung erkennen: Den Ausgangspunkt einer ›informatisierten Produktionsweise‹ bilden die im Informationsraum anfallenden Daten. Bearbeitet und veredelt wird dieser ›Rohstoff‹ von Menschen im Arbeitsprozess: Sie verwandeln Daten in sinnvolle Information, überlegen, wie mit den Daten echte Gebrauchswerte geschaffen werden können, und überführen sie dann in neue oder verbesserte Geschäftsmodelle – die wiederum neue

6 Baukrowitz/Boes 1996.

7 Lühr et al. 2020.

8 Vergleiche Boes 2005.

9 Boes 2005.

10 Boes 2005.

11 Lühr/Kämpf 2025.

12 Zum Begriff des Produktivkraftsprungs siehe Boes/Kämpf 2021.

13 Boes et al. 2019; Boes/Kämpf 2021.

14 Boes/Kämpf 2021.

Daten produzieren. So entsteht ein Kreislauf permanenter Innovation und immer neuer Lernprozesse.<sup>15</sup> Daten sind nun nicht mehr ein nachrangiges Anhängsel der Produktion – sondern werden zur wichtigsten Innovationsquelle, zur Grundlage moderner Arbeitsprozesse und zum maßgeblichen Kriterium im Wettbewerb.

Wir sprechen deshalb von einer neuen Phase in der Entwicklung des Kapitalismus, weil sich Produktions- und Verwertungsprozess als Ganzes verändern. Die mit der neuen Produktionsweise verbundenen Umwälzungen lassen sich kaum auf die Ebene der Geschäftsmodelle oder die Sphäre der Zirkulation beschränken. Es geht nicht allein um neue »Distributivkräfte«<sup>16</sup>, sondern vielmehr um einen Strukturbruch der Arbeitswelt und eine – in den Worten eines McKinsey-Berichts – veränderte »anatomy of work«<sup>17</sup>. Der digitale Informationsraum wird nicht nur zur Grundlage einer »Rationalisierung des Konsums«<sup>18</sup>, sondern – viel grundlegender – auch zur neuen Grundlage von Arbeit und Produktion. Die damit verbundenen Veränderungsprozesse haben viele Facetten: von den Anfängen der ›Industrie 4.0‹ über den Aufstieg des Home Office während der Pandemie bis hin zu Künstlicher Intelligenz und »algorithmic management«<sup>19</sup>.

Klar ist: Anders als noch zu Zeiten der New Economy vermutet, zeichnet sich hier keine »weightless economy« (Rifkin) oder ›post-industrielle‹ Ökonomie ab. Das Gegenteil ist der Fall: Das »2nd machine age«<sup>20</sup> ist gerade durch eine neue Qualität der Industrialisierung gekennzeichnet.<sup>21</sup> Im Fokus steht nun die Industrialisierung der Kopfarbeit. Auch diese wird entlang des digitalen Flow der Daten mehr und mehr industriell organisiert. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz ermöglichen die Automatisierung von immer mehr Tätigkeiten im Büro oder auch der Software-Entwicklung selbst.<sup>22</sup>

## 2.2 Unternehmen erfinden sich neu – »politische Gelegenheitsstruktur« für Gegenmacht?

Auch wenn der Umbruch in eine ›Informationsökonomie‹ zunächst vor allem Consumer-Branchen radikal verändert hat, hat die disruptive Dynamik längst die Kerne der Industrie und die klassischen Dienstleistungsbereiche erfasst. Auch in Feldern wie dem Maschinenbau, der Automobilindustrie, den Banken und Versicherungen, der Energiewirtschaft oder der Chemie-Industrie werden die Digitalisierung der Wertschöpfung und die Nutzung von Daten zu entscheidenden Kriterien im Wettbewerb. Die Wirtschaft in Deutschland steht dabei vor besonderen Herausforderungen. Anders als die Start-ups aus Asien oder dem Silicon Valley können die meisten deutschen Unternehmen nicht auf der ›grünen Wiese‹ starten. Sie sind zumeist Unternehmen mit langer Tradition – und müssen die digitale Transformation als gewachsene Organisationen und bei laufendem

15 Boes et al. 2019.

16 Pfeiffer 2022.

17 Chui et al. 2023.

18 Staab 2016.

19 Kellogg et al. 2019.

20 Brynjolfsson/McAfee 2016.

21 Boes/Kämpf 2011.

22 Lühr/Kämpf 2025.

Betrieb bewältigen. Dabei stehen sie unter enormem Wettbewerbs- und Innovationsdruck. Exemplarisch zeigt der Wandel der globalen Automobilindustrie, wie schnell sich in diesem Umbruch die Hierarchien im Wertschöpfungssystem ändern und neue Wettbewerber auch in reifen industriellen Märkten mit neuen Produkten und Geschäftsmodellen in kurzer Frist zu Technologieführern aufsteigen können.

Bei Strafe ihres Untergangs (Karl Marx) müssen die Unternehmen in einem scharfen Wettbewerb Schritt halten mit der Entwicklung der Produktivkräfte, neue Wertschöpfungssysteme und Produktionsprozesse etablieren und vor allem Geschäftsmodelle neu entwickeln. Viele Unternehmen müssen sich dazu regelrecht neu erfinden. Dabei geht es um weit mehr als nur um ›Technik‹ und ›IT‹ – auf dem Prüfstand stehen der ›Bauplan‹ der Unternehmen als Ganzes, ihre Strategie und Identität, die täglichen Routinen der Arbeit bis hin zur betrieblichen Kultur. Es greift daher zu kurz, zu glauben, dass sich die Unternehmen in diesem Umbruch darauf beschränken können, die Digitalisierung lediglich als Werkzeug zu nutzen, um Arbeit zu intensivieren und den relativen Mehrwert (Karl Marx) zu erhöhen – auch wenn in der Praxis viele Unternehmen weitgehend so agieren. Gerade in Zeiten, in denen sich Märkte durch Sprunginnovationen verändern, kommt es darauf an, die ›richtigen‹ und nicht nur die günstigsten Produkte und Leistungen anbieten zu können. Folgt man einem polit-ökonomischen Ansatz, hat der Wettbewerb der Einzelkapitalien immer zwei Seiten – es gilt Mehrwert nicht nur zu *produzieren*, sondern diesen am Markt auch konkret zu *realisieren*. Die produzierten Waren müssen auch erfolgreich verkauft werden. Unternehmen müssen also Angebote entwickeln und anbieten, die zeitgemäß sind und dem ›state of the art‹ entsprechen. Diese müssen sich im Wettbewerb durchsetzen und von Kunden gekauft werden (zum Beispiel wegen eines besonderen Gebrauchswerts, eines besseren Preis-Leistungs-Verhältnisses, hoher Marktmacht). Unternehmensbeispiele wie Nokia oder die Handysparte von Siemens, deren Produkte mit dem Aufstieg des internetfähigen Smartphones in kurzer Frist für die Kunden ihren Gebrauchswert verloren, zeigen die rasante Dynamik auf. Die Fähigkeit zu grundlegenden Innovationen (im Gegensatz zum ›daily business‹ inkrementeller Innovation) wird deshalb gerade in Zeiten eines Produktivkraftsprungs, der immer durch eine besondere Qualität schöpferischer Zerstörung (Joseph Schumpeter) gekennzeichnet ist, zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Um in diesem Umbruch handlungsfähig – oder, in den Worten der Vertreter des Münchner Betriebsansatzes, »autonomiefähig«<sup>23</sup> – zu bleiben, müssen Unternehmen und ihr Management widersprüchliche Ziele anstreben: Sie müssen Mittel für grundlegende Innovationen und neue Geschäftsmodelle bereitstellen und gleichzeitig den kurzfristigen Renditeerwartungen der Shareholder genügen. Zudem müssen sie Freiräume für den Umbau und die Neuerfindung der Organisation schaffen und auf der anderen Seite unter hohem Zeitdruck neue Produkte auf dem Markt platzieren. Sie müssen mit in Silostrukturen gewachsenen Bereichsegoismen umgehen, die oft dazu führen, dass sich ›disruptive‹ Innovationen neuer Einheiten gegenüber der inkrementellen Innovation bestehender Geschäftsbereiche nicht durchsetzen können, und bei eingeschränkten Ressourcen und oftmals schwierigen wirtschaftlichen Voraussetzungen Wege finden, den

---

23 Bechtle/Altmann 1981.

Zugang zu qualifizierten Fachkräften mit den vielzitierten, aber häufig noch unbekanntenen ›future skills‹ sicherzustellen. Schließlich müssen sie auch Spaltungen in den Belegschaften verhindern, wenn das ›Altgeschäft‹ mit Beschäftigten, die sich häufig auf dem ›Abstellgleis‹ erleben, die modernen, aber noch nicht margenträchtigen Zukunftsbereiche quersubventionieren soll.

Hinter dieser hier nur angedeuteten komplexen strategischen Gemengelage, die im Management mit den Begriffen ›VUCA‹ oder auch ›Ambidextrie‹<sup>24</sup> diskutiert wird, verbergen sich grundlegende Zielkonflikte. Deshalb gibt es hier für das Management keine einfachen Lösungen oder einen klaren und eindeutigen ›one best way‹ – vielmehr gibt es, wie der britische Industriesoziologe Richard Hyman schon in den 80er Jahren festgestellt hat, nur ›different routes to partial failure‹<sup>25</sup>.

Diese Widersprüche sind es letztlich, die die betriebliche Ausgestaltung einer neuen ›informatisierten Produktionsweise‹ zu einem offenen und nicht determinierten gesellschaftlichen Prozess machen. Welche konkrete Gestalt diese neue Phase des Kapitalismus annimmt, wird in den Betrieben, in der Praxis ausgehandelt und ausgekämpft. Deshalb scheint uns dieser Transformationsprozess mehr als eine ›schiefe Ebene‹ zu sein, die zwangsläufig in eine ›Verfestigung von Herrschaft‹<sup>26</sup> mündet. Vielmehr kann der Prozess der Neuerfindung der Unternehmen und ihre Suche nach neuen Geschäfts- und Produktionsmodellen auch eine ›politische Gelegenheitsstruktur‹<sup>27</sup> schaffen, die neue Handlungsspielräume für Emanzipation öffnet. Drei Ebenen erscheinen uns hier relevant:

Zum ersten sind die Unternehmen in diesem Prozess gezwungen, *bestehende Strukturen und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen*. Dies betrifft zum Beispiel die hierarchische Aufbauorganisation der Unternehmen und die tayloristisch-fordistischen Führungsmodelle. Nicht selten verschieben sich damit in den Betrieben auch die Anerkennungsordnungen und die Erwartungen und Anspruchshaltungen der Beschäftigten. Dafür stehen zum Beispiel die Konjunktur der Ideen um ›New Work‹ oder auch die Auseinandersetzungen rund um das ›Home Office‹. In der Folge können traditionelle Herrschaftsstrukturen, die über Jahrzehnte gewachsen sind und kaum veränderbar schienen, neu in Bewegung geraten. Insbesondere solange sich in einer Übergangsphase noch keine neuen Herrschafts- und Kontrollformen – Stichwort:<sup>28</sup> algorithmic management – stabil und in der Fläche durchgesetzt haben, können Spielräume für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen entstehen.

Zum zweiten sind die Unternehmen gerade im Umbruch und bei den damit verbundenen Suchprozessen in besonderem Maße auf den *Innovationsbeitrag der Beschäftigten* angewiesen. Ihr besonderes, oft implizites Wissen und ihre Erfahrungen werden sowohl für die Erneuerung der Strukturen und Arbeitsprozesse als auch für die Innovation der Geschäftsmodelle und Angebote der Unternehmen dringend gebraucht. Dies betrifft nicht nur hochqualifizierte Beschäftigtengruppen in der F&E, sondern auch ›normale‹

24 Vergleiche zum Beispiel Gergs/Lakeit 2020.

25 Hyman 1981.

26 Vergleiche Kämpf 2018.

27 Tarrow 1991.

28 Kellogg et al. 2020.

Beschäftigte in Büros und Werken, deren Arbeit ›digitalisiert‹ werden soll. Gerade weil die Innovationsprozesse nicht Routine sind, brauchen die Unternehmen die aktive Bereitschaft und das Entgegenkommen der Beschäftigten. Das kann aber nicht so einfach erzwungen werden – mehr denn je gilt hier: »Der Arbeiter muss auch arbeiten wollen«<sup>29</sup>. Wenn die Beschäftigten auf diese Weise neue »Primärmachtpotenziale«<sup>30</sup> erschließen können, sind auch neue Gegenmacht und eine Verschiebung betrieblicher Kräfteverhältnisse plausible Szenarien.

Schließlich bedeutet ein Prozess der Neuerfindung auch, dass das Management selbst letztlich (noch) nicht weiß, wie die Transformation erfolgreich bewältigt werden kann. Anders als in einer klassischen Reorganisation kann es keinen »Masterplan« umsetzen und exekutieren. Vielmehr bestimmen *Suchprozesse und Auseinandersetzungen* über die ›richtige‹ Richtung das Vorgehen. Gerade wenn die alte Hegemonie und die damit verbundenen Gewissheiten im (zeitlich begrenzten) Übergang von Alt zu Neu brüchig sind, können neue Gestaltungsspielräume entstehen. Solange Unsicherheit besteht, wohin die Transformation führen soll, können sich auch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen in das gesellschaftliche Ringen um die Richtung und die konkrete Ausgestaltung der Transformation einbringen.

### 3. Blick in die Praxis: Neue Ansatzpunkte für arbeitspolitische Initiativen

Im Folgenden skizzieren wir exemplarisch drei Möglichkeiten, wie diese in der Entwicklung angelegten Potenziale für emanzipative Strategien in der praktischen Arbeit der Interessenvertretungen gehoben werden können.

#### 3.1 Mit Agilität zu mehr Empowerment?

Die digitale Transformation ist weit mehr als nur der Einsatz neuer Technologien. Komplementär beginnen Unternehmen, Arbeitsprozesse und ihre Organisation grundlegend umzubauen. Insbesondere die agilen Methoden sind ein Moment dieser Entwicklung. Bereits seit Ende der 1990er Jahre haben Ansätze wie ›Scrum‹ die Software-Entwicklung revolutioniert und eine neue Produktionsweise in diesem Feld geschaffen.<sup>31</sup> Heute werden diese neuen Arbeitsformen längst auch im Engineering und selbst in den Verwaltungsabteilungen von Unternehmen (und sogar dem öffentlichen Dienst) in der Breite ausgerollt – zum neuen Leitbild wird die ›agile Organisation‹.

Entstanden sind die agilen Methoden ursprünglich als Graswurzel-Bewegung der Entwickler-Community. Sie kritisierten vor allem die zunehmende Bürokratisierung der Software-Entwicklung, ein rigides Projektmanagement, das die Entwicklungsarbeit selbst immer mehr einengte, aber auch die mangelnde Qualität vieler Software-Produkte. Erst als das Management verstand, dass in den weiter wachsenden Software-

29 Berger/Offe 1984: 92.

30 Jürgens 1984.

31 Boes/Kämpf 2018.

Abteilungen den notorischen Software-Problemen mit klassischen Führungsinstrumenten und immer mehr ›micro-management‹ kaum beizukommen war,<sup>32</sup> begannen sich die agilen Methoden allmählich in der Breite durchzusetzen.

Der Aufstieg von Agilität ist also weit mehr als eine bloße Managementmode. Vielmehr zeigt sich darin, dass in der digitalen Transformation das fordistisch-bürokratische Unternehmen mit seinen starren Prozessen, abgeschotteten Silos und Führung nach dem Prinzip ›command & control‹ mehr und mehr an Grenzen stößt. Demgegenüber verspricht Agilität mehr Selbstorganisation, Kundenorientierung, iterative Lernprozesse und eine kurzzyklische und getaktete Arbeitsweise. In der Praxis entscheidend ist jedoch nicht allein die Beschleunigung von Innovationsprozessen, sondern die systematische Mobilisierung der Innovationsbeiträge der einzelnen Entwickler:innen. Diese arbeiten nun in selbstorganisierten Teams zusammen und treiben gemeinsam in ›erster Person‹ die Lösung ihrer Aufgaben voran. Instruktiv für uns war hier besonders ein Projektteam aus der Automobilindustrie. Es war eines der ersten Teams, die in Deutschland Systeme für ›hochautomatisiertes Fahren‹ entwickelten. Die Aufgabe erwies sich als so komplex und neu, dass es für das Management schlicht nicht möglich war, a priori einen Projektplan zu entwerfen, der dann ›nur noch‹ abzuarbeiten und entsprechend zu kontrollieren wäre, wie im altbekannten ›V-Modell‹. Stattdessen musste das Projekt in die Hände der Entwickler:innen gelegt und auf Basis selbstorganisierter agiler Teams strukturiert werden.<sup>33</sup>

Damit eröffnet Agilität auf mehreren Ebenen Potenziale für mehr Empowerment der Beschäftigten.<sup>34</sup> Auf der einen Seite können mit dem Prinzip der ›selbstorganisierten Teams‹ weitgehende Entscheidungskompetenzen auf die Seite der Beschäftigten übertragen werden. Folgt man den Grundüberlegungen von Scrum, sollen die Teams nicht nur über ihre Arbeitsweise und die Auswahl der Lösungsansätze frei entscheiden, sondern in jedem Sprint auch – ohne jegliche Management-Intervention von außen – über ihre Arbeitsmenge und die zu leistende ›workload‹ selbstständig bestimmen können. Auf der anderen Seite verändern sich mit Agilität die Führungsstrukturen erheblich. So werden mit ›Product Owner‹ und ›Scrum Master‹ neue Rollen geschaffen. Während der ›Product Owner‹ dem Team gegenüber die Rolle des Kunden einnimmt (ohne aber Weisungsbefugnis zu haben), fungiert der ›Scrum Master‹ als ›Anwalt‹ des Teams und achtet auf die Einhaltung der agilen Prinzipien. Demgegenüber verlieren die klassische Management-Rolle ›Projektleiter‹ und das disziplinarisch verantwortliche ›People-Management‹ an Bedeutung. In einem unserer Fallunternehmen wurde nach der Einführung von Agilität die Führungsspanne von 10 auf 30 Personen erhöht.<sup>35</sup>

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die tatsächliche Nutzung dieser Empowerment-Potenziale kein Selbstläufer ist – und die tatsächliche Umsetzung oftmals weit hinter den ursprünglichen Ideen der agilen Bewegung zurückbleibt. Sehr häufig gleicht die Umset-

32 Vergleiche dazu zum Beispiel Sutherland 2015; Rigby et al. 2016; Boes et al. 2018; [www.agilemanifesto.com](http://www.agilemanifesto.com).

33 Vergleiche Boes et al. 2018; Ziegler et al. 2019.

34 Für eine ganzheitliche Konzeptionalisierung des Empowerment-Begriffs siehe Gül et al. 2019.

35 Boes et al. 2019.

zung eher einem ›potemkin'schen Scrum‹<sup>36</sup>: Während nach außen der Eindruck erweckt wird, dass man schon agil ›sei‹, wird nach innen oftmals weiter gearbeitet wie bisher. Auffallend ist, dass Prinzipien wie die Taktung in vier- oder gar zweiwöchige Sprints sehr konsequent umgesetzt werden, während den Teams das Empowerment (zum Beispiel in Form der eigenständigen Festlegung der Workload) verwehrt wird. In diesen Teams erleben sich selbst hochqualifizierte Software-Entwickler:innen auf einmal wie ›Arbeiter am Fließband‹, die getaktet Software entwickeln – hohe Arbeitsbelastungen und das Gefühl von permanentem Stress sind die Folge. Auf der anderen Seite gibt es jedoch auch positive Beispiele. In einem unserer Fallunternehmen – einem IT-Dienstleister eines großen deutschen Konzerns – wurden Selbstorganisation und Empowerment der Beschäftigten zum Leitbild der Reorganisation des gesamten Unternehmens. Ausgangspunkt war eine tiefe ökonomische Krise des Unternehmens – nach zahlreichen gescheiterten Versuchen mit den ›üblichen Verdächtigen‹ internationaler Beratungen wurden vom Management schließlich die Beschäftigten gefragt, wie das Unternehmen wieder zukunftsfähig werden könnte. Ausgehend von dieser Initiative erfolgte ›bottom-up‹ eine grundlegende Neugestaltung der gesamten Organisation. Heute arbeiten hier mehrere Tausend Beschäftigte selbstorganisiert nach dem agilen Organisationsmodell des Vorreiters Spotify und wählen ihre Vorgesetzten selbst. Entscheidender Faktor war hier der Betriebsrat, der sich von Anfang sehr konsequent und initiativ für das Empowerment der Beschäftigten in der Transformation (unter anderem in mehreren Iterationen einer agilen Betriebsvereinbarung) eingesetzt hat.

### 3.2 KI braucht Arbeit

Ein immer wichtigeres Moment der digitalen Transformation sind die erweiterten Möglichkeiten Künstlicher Intelligenz, die eine neue Automatisierungswelle ausgelöst haben – diesmal vor allem im Büro.<sup>37</sup> Mit Blick auf die Implikationen für die Angestellten dominieren bislang vor allem dystopische Spekulationen über den »disappearing white-collar job«<sup>38</sup> die öffentliche Debatte. Infolgedessen werden die neuen Möglichkeiten von KI vor allem als Bedrohung wahrgenommen – im Sinne der Entwertung lebendiger Arbeit und der Entmachtung der Beschäftigten. Dagegen zeichnen die Ergebnisse unserer empirischen Forschung ein etwas anderes Bild. Der Blick in die betriebliche Praxis der KI-Anwendungen macht deutlich: Zumindest bislang ist KI kein ›Tsunami auf dem Arbeitsmarkt‹, der nahezu auf Knopfdruck Zehntausende Arbeitsplätze einfach zum Verschwinden bringt. Vielmehr ist oft das Gegenteil der Fall – die Entwicklung und auch der Betrieb von KI erfordert viel menschliche Arbeit, die für die Beschäftigten neue »Primärmacht«<sup>39</sup> eröffnen kann.

Selbst viele KI-Expert:innen sind immer wieder überrascht, welchen Aufwand es bereitet, gut funktionierende und nützliche KI-Lösungen in der Arbeitswelt zum Einsatz

36 Boes et al. 2018; Boes/Kämpf 2019.

37 Grundlegend Lühr/Kämpf 2025.

38 Cutter/Torry 2023.

39 Jürgens 1984.

zu bringen.<sup>40</sup> Zunächst gilt es – oft in Zusammenarbeit mit externen IT-Partnern – überhaupt tragfähige Anwendungskonzepte und erste Prototypen zu entwickeln. Es müssen Use Cases gefunden werden, die in der Arbeitspraxis der Menschen einen echten Nutzen stiften und gleichzeitig technisch realisierbar sind. Insbesondere die Aufbereitung und Zusammenführung der notwendigen Datenbestände ist für viele Unternehmen mit ihren gewachsenen IT-Systemen und organisationalen Silos eine große Herausforderung. Aber auch der anschließende Betrieb der KI-Systeme läuft keineswegs ›voll automatisiert‹. Es bleibt auch im Zeitalter des ›Machine Learning‹ ein Mythos, dass sich Algorithmen und Maschinen einfach selbstständig optimieren und wartungsfrei betrieben werden können. Vielmehr ist dazu erneut viel menschliche Arbeit notwendig. Daten müssen zum Beispiel kontinuierlich aufbereitet werden (sonst kommt es schnell zu Verzerrungen und es entsteht ein Bias), die Algorithmen entsprechend weiter trainiert und ihre Güte kontinuierlich überprüft werden. Und schließlich müssen auch die mit der KI gewonnenen Ergebnisse immer wieder neu interpretiert werden, damit sie für eine beständige Weiterentwicklung und Innovation der Systeme genutzt werden können. Dies erfolgt keineswegs durch ›selbstlernende Systeme‹, sondern durch Beschäftigte, die ihr Wissen und ihre Arbeitserfahrungen einbringen.<sup>41</sup>

Um beim Einsatz von KI erfolgreich zu sein, sind die Unternehmen daher auf qualifizierte Beschäftigte angewiesen. Interessant ist, dass es dabei nicht allein auf die hochqualifizierten Software-Entwickler:innen und Data Scientists ankommt, sondern auch auf die kaufmännischen Angestellten und Sachbearbeiter:innen, deren Arbeit am Ende digitalisiert, automatisiert und gegebenenfalls sogar substituiert werden soll. Ihre Einbindung und Beteiligung ist unabdingbar für eine erfolgreiche KI-Implementierung. Das verdeutlichen nicht zuletzt unsere Interviews mit den IT-Dienstleistern, die mit der Entwicklung und technischen Integration von KI-Lösungen beauftragt werden. Bei der Entwicklung von Machine-Learning-Modellen etwa sind sie insbesondere hinsichtlich des inhaltlichen Verständnisses der Datengrundlage oder des Labelns der Trainingsdaten auf die Mitwirkung der Sachbearbeiter:innen der Kunden angewiesen, um die benötigte Qualität der Daten sicherzustellen. So erläutert zum Beispiel ein Data Scientist, der ein KI-Projekt für eine Bank durchführt:

»Ja, es geht tatsächlich darum, zu verstehen, was soll mein Modell denn eigentlich können. Also z. B. im Rahmen von diesem [Kundenprojekt zur automatischen Dokumentenerkennung in Kreditvergabeprozessen] sind dann so Sachen aufgetaucht wie, wir machen Dokumentenklassifizierung vor dem Hintergrund der Vollständigkeitsanalyse. Dann stellt sich schon die erste Frage, was heißt es denn: Dokumentenklassifizierung? Heißt das, ich muss nur erkennen, das ist ein Dokument dieses Typs, das ist ein Dokument, das ist irgendein Grundbuchauszug, oder muss ich auch erkennen, das ist der Grundbuchauszug von Max Mustermann. [...] Das könnte mir dann ja der Berater [in der Bank], wäre meine Hoffnung, ganz einfach sagen: Nein, das muss dieses oder jenes, das würde mir natürlich helfen. [...] So ein bisschen wie, ob ich nur erkenne, sind

40 Einer unserer Interviewpartner brachte diese Herausforderungen auf den Punkt: »Ein erster Use-Case ist schnell entwickelt, es dauert aber Jahre, bis die Lösung wirklich gut funktioniert.«

41 Kämpf/Langes 2023.

das Hunde oder sind das Katzen, oder ob ich auch erkenne, wie viele Beine hat die Katze.«

Das Beispiel betont die besondere Bedeutung des fachlichen Domänenwissens der Sachbearbeiter:innen für das Gelingen von KI-Projekten. Es verdeutlicht, dass es um viel mehr als bloß um die passive ›Akzeptanz‹ der Betroffenen geht. Unsere vielen Fallstudien zeigen: Nur wenn die Sachbearbeiter:innen selbst ihre fachliche Expertise in die Aufbereitung der Daten, das Training der Algorithmen und den gesamten Implementierungsprozess einbringen, funktionieren die KI-Systeme wirklich (gut). Insofern sind die Unternehmen auf die Mitwirkung der Beschäftigten angewiesen, weil diese mit ihrer Arbeitserfahrung schlicht am besten beurteilen können, wo es Innovationschancen und Verbesserungsbedarfe gibt – und wie sich diese in der Praxis umsetzen lassen. Ein Hindernis in KI-Projekten ist oft fehlendes Wissen über den Arbeitsprozess und seine täglichen, kaum dokumentierten Routinen. Wer, wenn nicht die Beschäftigten selbst, soll wissen, wie etwa im Kundenservice die Kommunikation mit einem Chatbot gestaltet werden muss?

In der Praxis eröffnen sich damit auch neue Chancen für eine Aufwertung von Angestelltentätigkeiten im mittelqualifizierten Bereich. In unserer Empirie sind wir immer wieder auf Projekte gestoßen, in denen sich Sachbearbeiter:innen oder auch CallCenter-Beschäftigte zu Bot-Entwickler:innen und Data Analysts weiterentwickeln konnten. Dies wird nicht zuletzt auf der Grundlage sogenannter Low-Code-Anwendungen ermöglicht.<sup>42</sup> Ein von uns untersuchter Verwaltungsdienstleister für Banken hat zum Beispiel auf dieser Grundlage ein eigenes Automatisierungsteam ausschließlich aus der bestehenden Belegschaft von kaufmännischen Angestellten gebildet und ihnen die Möglichkeit gegeben, sich entsprechend weiterzubilden. Ein anderes Beispiel zeigt, dass auch die Substituierung einfacher Routinetätigkeiten im Zuge der Automatisierung selbst zur Grundlage für eine Aufwertung von Arbeit werden kann. Im Back Office einer von uns untersuchten Filialbank etwa trugen Sachbearbeiter:innen die Daten für Kundenbilanzen lange manuell zusammen. Diese Routinetätigkeit soll nun durch ein Machine-Learning-Modell ersetzt werden. Die Tätigkeiten der Sachbearbeiter:innen ändern sich in diesem Prozess: Sie sollen die Kundenbilanzen selbstständig analysieren, beurteilen und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen, die bislang noch die Vorgesetzten treffen.

Die im Zuge von KI-Projekten gestärkten Primärmachtspotenziale der Beschäftigten bieten wichtige Anknüpfungspunkte für das Betriebsratshandeln und könnten die Handlungsspielräume etwa auf den Feldern Beschäftigungssicherung und Qualifizierung erweitern. Schließlich sind die Unternehmen darauf angewiesen, dass sich die Beschäftigten aktiv in die KI-Projekte einbringen. Allerdings realisieren sich die Primärmachtspotenziale nicht im Selbstlauf, sondern müssen erstmal in konkrete arbeitspolitische Initiativen umgesetzt werden. Das ist keine kleine Herausforderung. Denn auf der

42 Vergleiche zum Beispiel Poggemann 2023; Peters et al. 2023. Hier können einfache Software-Anwendungen gewissermaßen nach dem Baukasten-Prinzip »zusammengeklickt« werden, sodass für die Entwicklung dieser Anwendungen keinerlei umfangreiche Programmierkenntnisse mehr erforderlich sind.

anderen Seite zeigt sich ebenfalls, dass Betriebsräte mitunter sogar große Schwierigkeiten haben, entsprechende Verhandlungen mit dem Arbeitgeber erfolgreich abzuschließen. Letztere sind zum Beispiel – trotz entsprechender arbeitsrechtlicher Vorgaben – oftmals gar nicht bereit, die Betriebsräte auch über den Einsatz von KI zu informieren.

### 3.3 Tech Workers als neue Kraft in der Arbeiterbewegung

Auch in der Informationsökonomie gibt es keine »schwerelosen«<sup>43</sup> Unternehmen, die (scheinbar) magisch wachsen und als Rentiers zu dominierenden Akteuren der Weltwirtschaft werden. Auch der Erfolg der Tech-Unternehmen basiert auf der Nutzung, Verwertung und Ausbeutung menschlicher Arbeitskraft. Amazon beschäftigte 2024 weltweit fast 1,56 Millionen Mitarbeiter. Auch bei Google beziehungsweise Alphabet sind es mehr als 180.000 Beschäftigte, die zum Beispiel Software programmieren, dem Kunden bereitstellen, Anwendungen betreiben und kontinuierlich weiterentwickeln. Seit Daniel Bells These einer »nachindustriellen Gesellschaft«<sup>44</sup> und bis über den New-Economy-Diskurs hinaus hält sich der Mythos beharrlich, dass eine auf Informatisierung beruhende Ökonomie »immateriell« sei und menschliche Arbeit überflüssig mache. Mit der aktuellen Debatte um Künstliche Intelligenz erreicht dies einen neuen Höhepunkt. Aber Maschinen entwickeln keine Maschinen – es sind Menschen, die Software entwickeln, aus Daten nützliche Information machen und so echte Gebrauchswerte schaffen. Mit dem Übergang in die Informationsökonomie entstehen nicht zuletzt gänzlich neue Beschäftigtengruppen wie die Tech Workers, die einen neuen Typ von IT-Angestellten darstellen.<sup>45</sup>

Bereits der vorherigen Generation der IT-Angestellten, die mit der New-Economy-Blase groß geworden war, wurde unterstellt, sie sei nicht ansprechbar für die Mitbestimmung, weil sie kein Interesse – und auch keinen Bedarf – an kollektiven Formen des Interessenshandelns habe. Diese Annahme hatte allerdings schon damals nur eine sehr schmale empirische Grundlage – weil sie sich im Wesentlichen auf Befunde im kleinen Start-up-Segment der damals noch so genannten »Internetindustrie« beziehungsweise der »neuen Medien« stützte.<sup>46</sup> Spätestens nach der Krise der New Economy war hingegen von einer »Zeitenwende« in der IT-Industrie die Rede,<sup>47</sup> in deren Zuge Widerspruchserfahrungen (zum Beispiel im Zusammenhang mit der Globalisierung) eine Annäherung der Angestellten an Betriebsräte und Gewerkschaften sowie die Entwicklung »neuer Arbeitnehmerorientierungen« beförderten.<sup>48</sup> Zum Paradebeispiel für die Legitimitätsgewinne der Mitbestimmung wurde die erfolgreiche Gründung eines Betriebsrats beim Software-Unternehmen SAP, das zuvor lange als Inbegriff neuer Arbeitsbeziehungen jenseits der »alten« Mitbestimmung gegolten hatte.

43 Rifkin 2000.

44 Bell 1975.

45 Ziegler 2022.

46 Vergleiche Töpsch et al. 2001; Abel et al. 2005; Ittermann 2009; Dagegen zur Bedeutung der kollektiven Mitbestimmung in mittel- bis großbetrieblichen Strukturen der IT-Industrie Boes/Baukrowitz 2002.

47 Ausführlich Boes/Trinks 2006: 305.

48 Vergleiche auch Martens 2005; Kämpf 2008.

Die heutigen Tech Workers unterscheiden sich sowohl in ihrer konkreten Tätigkeit als auch im Hinblick auf ihre Machtressourcen von der vorherigen Generation der IT-Angestellten.<sup>49</sup> Aber auch ihr Bewusstsein ist durch spezifische Widerspruchserfahrungen geprägt, die Anknüpfungspunkte für die kollektive betriebliche Interessenvertretung bieten. Unsere empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass bei ihnen Rückkehr der Sozialkritik zu beobachten ist – zumindest als Ergänzung zu der lange in diesem Beschäftigtensegment für besonders präsent gehaltenen »Künstlerkritik«<sup>50</sup>. Für junge Tech Workers sind Entlohnungsfragen und berufliche Karriereperspektiven, insbesondere wenn sie nicht in großen Tech-Unternehmen arbeiten, durchaus relevant. Bei einem von uns untersuchten mittelständischen IT-Dienstleister etwa beklagt sich eine Kollegin darüber, dass sich die tarifvertraglichen Regelungen zu den Anforderungen und Modalitäten betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten für sie als Data Scientist als dysfunktional erweisen, weil sie bislang ausschließlich auf das bisherige Tätigkeitsprofil von Software-Entwicklern gemünzt sind.

Darüber hinaus untermauert unsere Empirie ein weiteres, für Tech Workers typisches Deutungsmuster: das ausgeprägte Bedürfnis, über die Verwendung der eigenen Arbeitsergebnisse (mit) zu verfügen – und damit in die Verfügungsmacht des Kapitals einzugreifen.<sup>51</sup> So berichtete uns die oben zitierte Gesprächspartnerin auch von einem Disput mit dem Management über die Veröffentlichung eines wissenschaftlichen Papers zur Architektur ihres Machine-Learning-Modells. Für ihr Sinnerleben in der Arbeit ist dies unmittelbar relevant, wie sie ausdrücklich betonte, »weil, das ist auch das Coole an Open Source, dass, wenn man shared, dann kann man so viel erreichen«. Ihr ist es wichtig, an der etablierten Sharing-Kultur der Tech Workers aktiv zu partizipieren und der Community etwas zurückzugeben.<sup>52</sup>

Hier deutet sich – ähnlich wie schon bei der vorherigen Generation der IT-Angestellten – eine Abkehr von der »Beitragsorientierung«<sup>53</sup> an,<sup>54</sup> wonach die Interessenidentität hochqualifizierter Angestellte vor allem darauf zielt, einen besonderen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu wollen und die hohe Leistungsverausgabung durch Privilegien (zum Beispiel eine hohe Entlohnung) vergütet zu bekommen. Den neuen Tech Workers geht es vielmehr oft darum, einen Beitrag zu einem gesellschaftlichen Nutzen zu leisten, der über einzelwirtschaftliche Interessen hinausgeht. Damit zeichnet sich das Angestelltenbewusstsein der Tech Workers durch eine starke ethisch-moralische Orientierung aus, die sie potenziell in Widerspruch zu den einzelwirtschaftlichen Interessen der Unternehmen bringt. Statt einer primären Orientierung am eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg lässt sich eine stärkere Ausrichtung der persönlichen Sinngebung an einer Art gesellschaftlicher Beitragsorientierung erkennen. Davon zeugen nicht zuletzt auch jene Auseinandersetzungen bei Google und Facebook – unter anderem Proteste gegen die Nähe zu Militär und Geheimdiensten, den Sexismus

49 Ausführlich Ziegler 2022.

50 Boltanski/Chiapello 2003. Vergleiche dazu auch Dorschel 2022.

51 Vergleiche zum Beispiel Tarnoff/Weigel 2020: 106.

52 Vergleiche auch Vogl 2020.

53 Kotthoff 1997.

54 Vergleiche Boes/Trinks 2006; Kämpf 2008.

und Rassismus des Managements und dessen Anbiederung an die (erste) Trump-Administration –, die den Grundstein für die Konstituierung der Tech Workers als Bewegung gelegt haben.<sup>55</sup>

Wer auf der Suche nach Gegenmacht in der Informationsökonomie ist, sollte das wertvolle Wissen und die historischen Erfahrungen der Gewerkschaftsbewegung verbinden mit der neu entstehenden Tech-Arbeiterbewegung. Man sollte also die Tech Workers nicht vorschnell als Vertreter:innen einer mit Aktienoptionen befriedeten und privilegierten »creative class«<sup>56</sup> abtun, sondern offen dafür sein, dass hier ein politischer Akteur entstehen könnte, der selbstbewusst hinterfragt, unter welchen Bedingungen und zu welchem Zweck die neuen Produktivkräfte eingesetzt werden. Das wird umso dringlicher, weil diese neuen Angestellten nicht mehr nur allein bei Google & Co. arbeiten, sondern zunehmend auch in den industriellen Kernen und klassischen Dienstleistungsbereichen beschäftigt sind.<sup>57</sup>

#### 4. Arbeitspolitik am Scheideweg

Mit dem Übergang in die Informationsökonomie gelangt die weitere Entwicklung der Arbeitspolitik an einen Scheideweg: Auf der einen Seite entstehen Gegenmachtspotenziale und Chancen für eine neue Humanisierung von Arbeit. Gleichzeitig drohen, auf der anderen Seite, digitale Fließbänder und ein Kontroll-Panoptikum der Daten. Welche Richtung die Entwicklung nimmt, ist dabei keinesfalls determiniert, sondern Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen in den Betrieben. Es kommt darauf an, jetzt die Weichen richtig zu stellen. Nicht zuletzt unsere referierten Beispiele zeigen, dass der Glaube, die Dynamik der Produktivkräfte allein würde auch bereits zu einem sozialen Fortschritt führen, ein Irrglaube ist. Hier ist Kritik an den schillernden Technik-Utopien und dem Solutionismus der Akkzelerationist:innen mehr als notwendig.<sup>58</sup> Die emanzipatorischen Potenziale der Produktivkraftentwicklung realisieren sich eben nicht im Selbstlauf. Vielmehr kommt alles darauf an, sich diese Potenziale aktiv anzueignen und im Sinne einer Steigerung der Handlungsfähigkeit der Menschen zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund erweist es sich gegenwärtig als besonders gefährlich, dass es in der Gesellschaft derzeit keine wahrnehmbare politische Kraft gibt, die dafür steht, die Widersprüchlichkeit des Paradigmenwechsels emanzipatorisch aufzuheben und mit einer Vorwärtsstrategie für die Menschen zu verbinden. Im Gegenteil wird dieses Vakuum gegenwärtig von rechts gefüllt: Die Erfolge von Trump bis hin zu denen der AfD sind ohne die massiven Zukunftsängste – gerade der Mittelschichten – vor der digitalen Transformation und dem Wandel der Arbeitswelt nicht zu erklären. Dagegen verfügen insbesondere die Gewerkschaften über das Potenzial, dieser Entwicklung eine Vorwärtsstrategie entgegensetzen.

55 Vergleiche ausführlich Tarnoff 2020.

56 Florida 2002.

57 Vergleiche Lühr/Ziegler 2021.

58 Vergleiche zum Beispiel exemplarisch die Überlegungen von Bastani 2019.

Um sich dies zu vergegenwärtigen, empfiehlt sich ein Rückblick auf die Geschichte der Arbeiterbewegung.<sup>59</sup> Diese hat einen großen Teil ihrer Energie und ihres Selbstbewusstseins daraus gewonnen, mit der Entwicklung der Produktivkräfte für die Zukunft zu stehen. Prägendes Narrativ war ›Wir sind die neue Zeit‹. Man war angetreten, um mit der Durchsetzung der eigenen Interessen einer besseren Zukunft insgesamt zum Durchbruch zu verhelfen. Man hatte die Geschichte auf seiner Seite. Diese Verbindung aus Produktivkraftentwicklung und sozialer Bewegung gilt es heute wiederzubeleben. Dafür gilt es, eine Vision zu entwickeln – und praktisch erlebbar zu machen –, die darauf zielt, die Potenziale der Informationsökonomie für den Aufbau einer besseren, humaneren Welt zu nutzen. Statt voranschreitender Deindustrialisierung und der massenhaften Zerstörung von Produktivkräften müsste eine Vorwärtsstrategie alles daran setzen, die Entwicklung der Produktivkräfte ins Zentrum zu stellen, um die Handlungsfähigkeit des Menschen in der Informationsökonomie zu erhöhen.

## Literatur

- Abel, Jörg/Ittermann, Peter/Pries, Ludger (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ, *Industrielle Beziehungen*, 12, S. 28–50.
- Bastani, Aaron (2019): *Fully Automated Luxury Communism – A Manifesto*, Verso.
- Baukrowitz, Andrea/Boes, Andreas (1996): Arbeit in der »Informationsgesellschaft«. Einige Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive, in: Schmiede, Rudi (Hg.), *Virtuelle Arbeitswelten, Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«*, Sigma, S. 129–158.
- Bechtle, Günter (1980): *Betrieb als Strategie. Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept*, Campus.
- Bell, Daniel (1975): *Die nachindustrielle Gesellschaft*, Campus.
- Berger, Johannes/Offe, Claus (1984): Die Zukunft des Arbeitsmarktes. Zur Ergänzungsbedürftigkeit eines versagenden Allokationsprinzips, in Offe, Claus, *Arbeitsgesellschaft*, Campus, S. 86–117.
- Boes, Andreas (2005): Informatisierung, in SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hg.), *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeits- und Lebensweisen. Erster Bericht*, VS, S. 211–244.
- Boes, Andreas/Baukrowitz, Andrea (2002): *Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie – Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?* Sigma.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2011): *Global verteilte Kopfarbeit. Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen*, Sigma.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2012): *Informatisierung als Produktivkraft: Der informatisierte Produktionsmodus als Basis einer neuen Phase des Kapitalismus*, in Dörre, Klaus/Sauer, Dieter/Wittke, Volker (Hg.), *Arbeitssoziologie und Kapitalismustheorie*, Campus, S. 316–335.

---

59 Vergleiche dazu auch Kämpf 2018.

- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2019): Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen? In Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2019*, Springer, S. 193–204.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2021): Informatisierung und Emanzipation, *Das Argument*, 335, S. 133–156.
- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2006): »Theoretisch bin ich frei!« Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie, *Sigma*.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2018): »Lean« und »agil« im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten, *Transcript*.
- Boes, Andreas/Langes, Barbara/Vogl, Elisabeth (2019): Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie, in Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hg.), *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien – Best Practices – Gestaltungsimpulse*, Haufe, S. 115–147.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2003): *Der neue Geist des Kapitalismus*, UVK.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2016): *The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*, Norton.
- Chui, Michael/Hazan, Eric/Roberts, Roger/Singla, Alex/Smaje, Kate/Sukharevsky, Alex/Yee, Lareina/Zemmel, Rodney (2023): *The economic potential of generative AI*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>. Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Cutter, Chip/Torry, Harriet (2023): *The Disappearing White-Collar Job*. [www.wsj.com/articles/the-disappearing-white-collar-job-af0bd925](http://www.wsj.com/articles/the-disappearing-white-collar-job-af0bd925). Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Dorschel, Robert (2022): Tech Workers und das achtsam-moralische Selbst: Jenseits von Künstlerkritik und Arbeitskraftunternehmer, *AIS-Studien*, 15, 1, S. 125–143.
- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- Gergs, Hans-Joachim/Lakeit, Arne (2020): *Agilität braucht Stabilität. Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren*, Schäffer-Poeschel.
- Gül, Katrin/Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas/Ziegler, Alexander (2020): Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt, in Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (Hg.), *Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren*, Haufe, S. 17–30.
- Hyman, Richard (1987): *Strategy or Structure? Capital, Labour and Control*, *Work, Employment & Society*, 1, S. 25–55.
- Ittermann, Peter (2009): *Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand*, Campus.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik, in Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hg.), *Arbeitspolitik*, Leske & Budrich, S. 58–91.
- Kämpf, Tobias (2008): *Die neue Unsicherheit – Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer*, Campus.

- Kämpf, Tobias (2018): Die digitale Transformation aus produktivkrafttheoretischer Perspektive. *Wohin entwickeln sich Kapitalismus und Arbeit*, Das Argument, 60, 4, S. 516–527.
- Kämpf, Tobias/Langes, Barbara (2023): Künstliche Intelligenz und der Wandel der Arbeitswelt: Warum wir einen neuen Leitstern brauchen, in Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Schatilow, Lars/Gergs, Hans-Joachim (Hg.), *Human Friendly Automation. Arbeit und künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 38–54.
- Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (2024): Angestellte und Mitbestimmung in der digitalen Transformation, *WSI-Mitteilungen*, 77, S. 34–41.
- Kellogg, Katherine C./Valentine, Melissa A./Christin, Angèle (2020): Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control, *Academy of Management Annals*, 14, S. 366–410.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? *Sigma*.
- Lühr, Thomas (2022): Zur Restrukturierung von Handlungsfähigkeit in der digitalen Transformation – Digitalisierungserleben am Beispiel der Automatisierung von Arbeit, *AIS-Studien*, 15, S. 88–103.
- Lühr, Thomas/Kämpf, Tobias (2025): Bots im Büro. Künstliche Intelligenz und der Wandel von Angestelltenarbeit in der digitalen Transformation, Hans-Böckler-Stiftung.
- Lühr, Thomas/Ziegler, Alexander (2021): Ein offenes Geheimnis: Rezension zu »Voices from the Valley. Tech Workers Talk About What They Do – and How They Do It« von Ben Tarnoff und Moira Weigel. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-80721-3>. Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Lühr, Thomas/Ziegler, Alexander/Vogl, Elisabeth/Boes, Andreas (2020): #UmbruchErleben. Wie erleben die Menschen die digitale Transformation? *bidt Analysen und Studien* Nr. 2.
- Lühr, Thomas/Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2025): »Wind of Change«: Widersprüche der Transformation und die Perspektive der Beschäftigten (in Vorbereitung).
- Martens, Helmut (2005): Nach dem Ende des Hype – Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik: Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationalen Ökonomie, *Westfälisches Dampfboot*.
- Peters, Christoph/Reichert, Felix/Gläsel, Berit (2023): KI im IT-Support – wie mit Low-Code-Plattformen Beschäftigte zu Gestalter:innen der Automatisierung werden, Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Schatilow, Lars/Gergs, Hans-Joachim (Hg.), *Human Friendly Automation. Arbeit und künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 151–158.
- Pfeiffer, Sabine (2021): Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus, *Transcript*.
- Poggemann, Sascha (2023): Low Code ist die Demokratisierung von KI, in Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Schatilow, Lars/Gergs, Hans-Joachim (Hg.), *Human Friendly Automation. Arbeit und künstliche Intelligenz neu denken*, Frankfurter Allgemeine Buch, S. 92–96.

- Rigby, Darrell K./Sutherland, Jeff/Takeuchi, Hirotaka (2016): Embracing Agile. How to master the process that's transforming management. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Zuletzt aufgerufen am 08.04.2025.
- Staab, Philipp (2016): Falsche Versprechen. Wachstum im digitalen Kapitalismus, Hamburger Edition.
- Staab, Philipp (2018): Exit-Kapitalismus revisited. Der Einfluss privaten Risikokapitals auf Unternehmensentscheidungen, Marktrisiken und Arbeitsqualität in technologie-intensiven Jungunternehmen, *Leviathan* 46, S. 212–231.
- Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen, Campus.
- Tarnoff, Ben (2020): Die Entstehung der Techarbeiterbewegung als Lernprozess, *Das Argument*, 335, S. 183–203.
- Tarnoff, Ben/Weigel, Moira (Hg.) (2020): Voices from the Valley. Tech Workers Talk About What They Do – and How They Do It, FSG Originals × Logic.
- Tarrow, Sidney (1991): Kollektives Handeln und politische Gelegenheitsstruktur in Mobilisierungswellen. Theoretische Perspektiven, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 43, S. 647–670.
- Töpsch, Karin/Menez, Raphael/Malanowski, Norbert (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Branche, *Industrielle Beziehungen*, 8, S. 306–332.
- Vogl, Elisabeth (2020): Open Source als neue Quelle von Empowerment? Ein Blick in die Arbeit von korporativen Open-Source-Entwicklern, Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (Hg.), Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren, Haufe, S. 93–109.
- Ziegler, Alexander (2022): Tech-Angestellte: Eine arbeitssoziologische Perspektive, *AIS-Studien*, 15, S. 104–124.
- Ziegler, Alexander/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas/Boes, Andreas (2020): Varieties of Empowerment – Agile Arbeitsformen in der Praxis, in Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (Hg.), Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren, Haufe, S. 33–51.

### **III. Die unternehmerische Autokratie im Betrieb angreifen**



# Am Ende gewinnt die Mitbestimmung

---

Matthias Mücke

Kann die betriebliche Mitbestimmung einen ebenbürtigen politischen Gegenpol zur grundgesetzlich verankerten Alleinentscheidungsgewalt des Arbeitgebers bilden? Können Betriebsräte mit den ihnen gesetzlich gegebenen Werkzeugen die unternehmerische Autokratie in Frage stellen, diese angreifen oder sogar aushebeln?

Das sogenannte Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb schützt den Betriebsinhaber gegen Beeinträchtigungen jeder Art und soll die ungestörte rechtmäßige Betätigung und Entfaltung eines funktionierenden Betriebs im Wirtschaftsleben sichern. Nicht rechtswidrig sind jedoch Eingriffe in den Gewerbebetrieb, wenn sie beispielsweise als Arbeitskampfmaßnahmen zulässig sind. Schließlich handelt es sich bei dem Recht am eingerichteten und ausgeübten Gewerbebetrieb um einen »offenen Tatbestand«, dessen Inhalt und Grenzen sich erst aus einer Interessen- und Güterabwägung mit der im Einzelfall konkret kollidierenden Interessenssphäre ergeben.<sup>1</sup>

Zulässig sind zudem sämtliche Beeinträchtigungen, die den Arbeitgeber in seiner Entscheidungsfreiheit einschränken oder ihm sogar Handlungen aufzwingen, wenn diese sich im zulässigen Rahmen der Betriebsverfassung bewegen. Wie Betriebsräte dabei agieren und reagieren können, was die Folgen ihres Handelns sind – zum einen für sich als gewählte Interessensvertreter, für die Stellung des Gremiums und dessen Wahrnehmung im Betrieb – zum anderen für die Beschäftigten selbst, soll im Folgenden durch einen Blick in die alltägliche Praxis der Betriebsräte sichtbar gemacht werden.

## 1. Mitbestimmung als (zulässiger) Angriff auf die Autokratie

Die Formulierung des Angriffs auf die unternehmerische Autokratie klingt zunächst martialisch. Und dennoch muss man sich den Begriff »Angriff« hier genauer anschauen: Ein Angriff impliziert, dass die Mitbestimmung oder die Wahrnehmung der Mitbestimmung ein aktiver Weg in den Konflikt durch die Arbeitnehmervertretungen ist. Allerdings ist es in vielen Fällen der Arbeitgeber, der den Konflikt der Betriebsparteien

---

1 BGH 21. April 1998 – VI ZR 196/97 – zu II 3 b aa der Gründe mwN, BGHZ 138, 311; BAG 20. Januar 2009 – 1 AZR 515/08 – Rn. 24, NJW 2009, 1990.

auslöst, indem er die Wahrnehmung der Informations-, Mitbestimmungs- und sonstiger Beteiligungsrechte verhindert oder den Betriebsrat in seiner betriebsöffentlichen Stellung in Frage stellt oder in Rechtfertigungsdruck vor der Belegschaft bringt. In vielen Fällen setzt der Arbeitgeber damit selbst den Auslöser des Angriffs gegen seine ›Autokratie‹. Damit stellt sich auch die Frage der Perspektive, nämlich ob die Arbeitnehmervertretungen mit der Wahrnehmung der Mitbestimmung die ›Verteidigung‹ ihrer verfassungsgemäßen Rechte ausüben. Denn dies kann in der Wahrnehmung des Arbeitgebers wie ein Angriff auf sein Selbstverständnis wirken.

Im Grundsatz dieser Begriffe gilt: Angriff und Verteidigung bilden die Grundlage für Diskussionen über Gerechtigkeit, Freiheit und Macht. Der Angriff auf Rechte bedeutet im Allgemeinen die Bedrohung oder Einschränkung der Freiheiten und Privilegien, die Einzelpersonen oder Gruppen zustehen. Die Verteidigung von Rechten hingegen bezieht sich auf Maßnahmen und Mechanismen, die darauf abzielen, diese Freiheiten zu schützen und zu bewahren.

Ein *Angriff auf Rechte* kann verschiedene Formen annehmen. Er kann direkt und offenkundig sein, etwa durch Gesetze oder staatliche Maßnahmen, die bestimmte Freiheiten einschränken. Beispiele hierfür sind Zensur, Willkür oder Einschränkungen der Meinungsfreiheit. Ein Angriff kann aber auch subtiler erfolgen, etwa durch gesellschaftliche Normen oder wirtschaftliche Ungleichheiten, die bestimmte Gruppen systematisch benachteiligen. Solche indirekten Angriffe können genauso schädlich sein, da sie die strukturelle Machtverteilung in einer Gesellschaft zementieren. Die *Verteidigung von Rechten* beinhaltet Maßnahmen, die darauf abzielen, diese vor Angriffen zu schützen. Dies kann auf individueller Ebene durch den rechtlichen Schutz von Freiheitsrechten geschehen, wie etwa die gerichtliche Durchsetzung der eigenen Rechte. Auf kollektiver Ebene kann die Verteidigung von Rechten abseits der betrieblichen Ebene durch soziale Bewegungen, Gewerkschaften oder internationale Institutionen erfolgen, die sich für die Einhaltung und Förderung von Menschenrechten einsetzen.

Die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung ist dabei ein zentrales Element der deutschen Arbeitsbeziehungen und hat in den letzten Jahrzehnten eine bedeutende Rolle in der Gestaltung der Unternehmenspolitik gespielt. Otto Brenner als prominenter Vertreter der Gewerkschaftsbewegung beschreibt die Mitbestimmung als einen Angriff auf die »unternehmerische Autokratie« und charakterisiert sie als radikaldemokratisch und antikapitalistisch.

Betrachtet man in diesem Zusammenhang den Begriff der »unternehmerischen Autokratie« genauer, so beschreibt dieser eine Unternehmensführung, die ohne nennenswerte Mitbestimmung oder Einflussnahme der Arbeitnehmer(-vertreter) agiert. In einem solchen System haben die Führungskräfte die volle Kontrolle über Entscheidungen, die die Belegschaft betreffen, was zu einer Hierarchie führt, in der die Stimmen der Arbeitnehmer\_innen oft ungehört bleiben. Die Mitbestimmung hingegen ermöglicht es den Arbeitnehmer\_innen, aktiv an Entscheidungsprozessen teilzunehmen und ihre Interessen zu vertreten. Dies geschieht durch Betriebsräte, die in vielen großen Unternehmen traditionell verankert sind und eine Stimme in wichtigen Angelegenheiten haben, wie etwa bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Unternehmensstrategien.

Brenners Argumentation, dass die Mitbestimmung radikaldemokratisch ist, lässt sich durch die Tatsache untermauern, dass sie den Arbeitnehmer\_innen eine Plattform bietet, um ihre Meinungen und Bedürfnisse zu äußern. Diese Form der Mitbestimmung fördert nicht nur die Partizipation, sondern auch die Verantwortlichkeit der Unternehmensführung. Indem Arbeitnehmer\_innen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, wird eine Kultur des Dialogs und der Zusammenarbeit geschaffen, die im Gegensatz zur autokratischen Unternehmensführung steht. Dies kann als ein Schritt in Richtung einer demokratischeren Unternehmensstruktur betrachtet werden, in der alle Beteiligten Gehör finden.

Darüber hinaus hat die Mitbestimmung eben auch politische Implikationen. Sie ist als Instrument zur Stärkung der sozialen Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens unverzichtbar und in dieser Form vom Gesetzgeber bezweckt. Durch die Einbeziehung der Arbeitnehmer in Entscheidungsprozesse wird nicht nur ihre Stimme gehört, sondern es wird auch ein Bewusstsein für die sozialen und wirtschaftlichen Herausforderungen geschaffen, mit denen die Belegschaft konfrontiert ist. Dies kann zu einer stärkeren Solidarität unter den Arbeitnehmer\_innen führen und die kollektive Verhandlungsposition gegenüber der Unternehmensführung stärken.

Kritische Stimmen argumentieren, dass die Mitbestimmung nicht immer zu einer echten Demokratisierung führt und sogar in einigen Fällen lediglich als ein Mittel zur Beruhigung der Belegschaft dient, ohne dass tatsächlich substanzielle Veränderungen in der Unternehmensführung stattfinden. Zum Teil wird die Ansicht vertreten, dass die Mitbestimmung in einem kapitalistischen System letztlich die bestehenden Machtverhältnisse stabilisiert, anstatt sie grundlegend in Frage zu stellen und so die Frage bleibt, ob die Mitbestimmung tatsächlich einen radikalen Wandel herbeiführen kann oder ob sie lediglich eine Form des Co-Managements ist, die die unternehmerische Autokratie in einer anderen Form aufrechterhält.

Betrachtet man aber die von Arbeitnehmervertretungen in der Praxis erreichten Erfolge und Veränderungen, kann nicht bezweifelt werden, dass die betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung in der Tat als ein zulässiger und vom Gesetz gewollter Angriff auf die unternehmerische Autokratie betrachtet werden kann, gerade weil sie die Arbeitsbedingungen nachweislich verbessert, den Arbeitnehmer\_innen Gehör verschafft und Stimme gibt und sie in Entscheidungsprozesse einbezieht. Sie fördert demokratische Werte und kann zu einer gerechteren Verteilung von Macht und Verantwortung innerhalb des Unternehmens führen.

## 2. Möglichkeiten der betrieblichen Einflussnahme

Was bedeutet das in der konkreten Umsetzung? Begrifflich fordert eine effektive Verteidigung von Rechten grundsätzlich auch eine engagierte Zivilgesellschaft. Diese fungiert als Kontrollinstanz, die Machtmissbrauch verhindert und die Grundlagen einer rechtlichen Ordnung sicherstellt. Während daher Angriffe auf die Rechte die sozialen und individuellen Freiheiten bedrohen, ist die Verteidigung von Rechten essenziell, um eine gerechte und freie Gesellschaft aufrechtzuerhalten. Beide Prozesse sind dynamisch

und erfordern ständige Wachsamkeit und Engagement von Einzelpersonen, Institutionen und der Gesellschaft.

Ausgehend von diesem Verständnis ist die spannende Frage, welche ›Angriffe‹ auf die unternehmerische Autokratie des Arbeitgebers als solche empfunden werden können und sei es dadurch, dass sie über die vom Gesetz vorgesehene Reichweite der Mitbestimmung hinausgehen. Hierfür bieten sich grundlegende und aktuelle Beispiele aus der betrieblichen Praxis an, die sich auch in der Rechtsprechung niedergeschlagen haben.

Ein aktuelles Beispiel ist die Pflicht des Arbeitgebers zur Erfassung der Arbeitszeit, die zwar vom EuGH 2019 als bindend für die Mitgliedstaaten erklärt wurde, vom deutschen Gesetzgeber aber bis heute nicht in nationales Recht transformiert wurde. Das BAG erklärte 2022, dass der Betriebsrat die Einführung einer Arbeitszeiterfassung im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte nicht verlangen kann. Der Münchner Betriebsrat eines großen Versicherungsunternehmens wollte das so nicht hinnehmen und die eigentliche Pflicht zur Einführung der Zeiterfassung über das jedenfalls unstreitig bestehende Mitbestimmungsrecht der Ausgestaltung der Erfassung durchsetzen. Grund dafür waren die im Betrieb überbordenden Überstunden und ein hoher Krankenstand als mögliche Folge, die von Arbeitgeberseite als selbstverständlich hingenommen wurden. Das LAG München entschied in einem vom Betriebsrat angestregten Verfahren in einer aufsehenerregenden Entscheidung 2023, dass der Betriebsrat ein Initiativrecht habe, die Arbeitszeiterfassung auszugestalten und somit die Einführung der Zeiterfassung veranlassen kann,<sup>2</sup> was ein Münchener Betriebsrat sodann zum Wohl der Beschäftigten umsetzte.

### 3. Erweiterte Mitbestimmung bei Entlohnungsgrundsätzen

Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen Betriebsräte über die vom Gesetz beschriebenen und zunächst durch die Rechtsprechung entwickelten Grundsätze hinaus Einfluss auf die Grundsäulen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit ausüben können. Die betriebliche Mitbestimmung zur betrieblichen Lohngestaltung ist ein zentrales Element des deutschen Arbeitsrechts und spielt eine entscheidende Rolle in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Unternehmenspolitik.

Insbesondere § 87 Abs. 1 Nr. 10 des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) regelt die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung. Eine besondere Bedeutung kommt dieser Vorschrift in Verbindung mit der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts vom 14. Juni 1994 zu,<sup>3</sup> die die Ausweitung des Dotierungsrahmens durch die Verletzung des Mitbestimmungsrechts thematisiert. § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG sieht zudem vor, dass der Betriebsrat bei der Festlegung von Grundsätzen für die Lohngestaltung mitzubestimmen hat. Dies umfasst zwar nicht die Höhe der Löhne, aber die Kriterien, nach denen diese festgelegt werden und welche prozentuale Lohnhöhe im Verhältnis zueinander bestehen soll. Die Mitbestimmung in diesem Bereich ist von großer

2 LArbG München vom 22. Mai 2023 – 4 TaBV 24/23.

3 Az.: 1 ABR 63/93.

Bedeutung, da sie den Arbeitnehmer\_innen eine Stimme in einem der sensibelsten Bereiche des Arbeitsverhältnisses gibt: der Vergütung.

Die Vorschrift zielt darauf ab, eine faire und transparente Lohnpolitik zu fördern und sicherzustellen, dass die Interessen der Arbeitnehmer\_innen angemessen berücksichtigt werden. Die Mitbestimmung soll verhindern, dass Entscheidungen über Löhne und Gehälter einseitig von der Unternehmensführung getroffen werden, ohne die Perspektive der Beschäftigten zu berücksichtigen. Betriebsräte sollen zum Schutz der Beschäftigten von Ungleichbehandlung und Willkür des Arbeitgebers an Entscheidungen über die betriebliche Lohngestaltung teilhaben. Darunter fallen leistungsbezogene Entgelte, Provisionen und alle sonstigen vermögenswerten Leistungen, die als Gegenleistung für die von Beschäftigten erbrachte Leistung gewährt wird.<sup>4</sup> Das Mitbestimmungsrecht unterwirft also die Verteilungsgrundsätze der Kontrolle durch die Arbeitnehmervertretung und sorgt dafür, dass der Betriebsrat im Interesse der Angemessenheit und innerbetrieblichen Lohngerechtigkeit Einfluss auf die Ausgestaltung der betrieblichen Lohnfindung nehmen kann.<sup>5</sup> Der Betriebsrat kann insofern mitbestimmen, wie das von Arbeitgeberseite zur Verfügung gestellte Budget auf die Beschäftigten beziehungsweise innerhalb von bestimmten Gruppen sachgerecht verteilt wird.

Keine Einflussnahme soll der Betriebsrat auf die Lohnhöhe und insoweit darauf haben, wie hoch der vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellte Dotierungsrahmen ist, also die Summe aller Leistungen, zu deren Ausschüttung sich der Arbeitgeber bereit erklärt hat. Der Dotierungsrahmen kann allerdings vom Betriebsrat bei einer Verletzung der Mitbestimmungsrechte ausgeweitet werden. Nach der Rechtsprechung des BAG soll dann der Arbeitgeber verpflichtet sein, mehr zu leisten als ursprünglich geplant, wenn ohne Beachtung der Mitbestimmung des Betriebsrats aus § 87 Abs.1 Nr. 10 und 11 BetrVG Leistungen gewährt wurden und diese Zahlungen gegenüber den begünstigten Arbeitnehmer\_innen wirksam sind.

Werden von einem Arbeitgeber einseitig Zulagen gewährt, kann infolge einer nunmehr vom Betriebsrat eingeforderten mitbestimmten Regelung dazu zulässigerweise eine Erhöhung des Dotierungsrahmens eintreten. Das beruht zum einen auf der Wahrnehmung des Mitbestimmungsrechts, zum anderen auf der vorangegangenen objektiven Verletzung dieses Mitbestimmungsrechts. Denn der Arbeitgeber kann – vereinfacht gesagt – dann nicht mehr das zu viel Geleistete von den Beschäftigten zurücknehmen, sondern er muss die sachgrundlose Ungleichbehandlung dadurch ausgleichen, dass die anderen Beschäftigten mehr bekommen. Folglich kann der Betriebsrat unmittelbar Einfluss auf die Vergütungshöhe nehmen, indem er das Budget insgesamt (im Streitfall durch die Einigungsstelle) erhöht, wenn der Arbeitgeber initial und unter Verletzung der Mitbestimmungsrechte bei der Verteilung von Lohnbestandteilen agiert.

In der Entscheidung vom 14. Juni 1994 stellte das BAG fest,<sup>6</sup> dass eine Verletzung des Mitbestimmungsrechts des Betriebsrats nicht nur zu einer Nichtigkeit der entsprechenden Entscheidungen führen kann, sondern auch die Möglichkeit eröffnet, den Dotierungsrahmen auszuweiten. Dies bedeutet, dass, wenn der Arbeitgeber das

4 Fitting, Kommentar zum BetrVG § 87 Rn. 421.

5 Fitting a.a.O.

6 Aktenzeichen 1 ABR 63/93.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats missachtet, die Arbeitnehmer\_innen in der Folge unter Umständen einen höheren Dotierungsrahmen für die Löhne und Gehälter beanspruchen können. Das BAG argumentierte, dass die Missachtung des Mitbestimmungsrechts nicht nur eine formale Verletzung darstellt, sondern auch die Interessen der Arbeitnehmer\_innen erheblich beeinträchtigt. In diesem Kontext wird die Ausweitung des Dotierungsrahmens als ein Mittel angesehen, um die durch die Verletzung des Mitbestimmungsrechts entstandenen Nachteile für die Arbeitnehmer\_innen auszugleichen.

Diese Entscheidung hat weitreichende Konsequenzen für die Praxis der betrieblichen Mitbestimmung und unterstreicht die Bedeutung der Einhaltung der Mitbestimmungsrechte. In dem konkreten Fall übergab der Arbeitgeber die initiale Beteiligung des Betriebsrats. Dieser machte nachträglich, das heißt nach Ausschüttung der Vergütungsbestandteile, seine Mitbestimmung gegenüber dem Arbeitgeber gerichtlich geltend. Da der Arbeitgeber die bereits ausgeschüttete Vergütung nicht mehr zurücknehmen konnte und die Einigungsstelle dies nicht veranlassen vermochte, war eine Angleichung der bislang nicht bedachten Beschäftigten an das Niveau der zuvor begünstigten notwendig. Somit wurde der Verteilungstopf über das vom Arbeitgeber geplante Budget gehoben. Genau genommen war dieser ›Angriff‹ durch den Arbeitgeber initiiert, denn bei Wahrung der Mitbestimmung von Anfang an hätte der Betriebsrat nur über das vom Arbeitgeber bereitgestellte Budget mitbestimmen können. Durch die konsequente ›Verteidigung‹ seiner Mitbestimmungsposition, griff der Betriebsrat in bislang geschützte Rechtspositionen des Arbeitgebers ein. Die demokratisierende Wirkung dieser Rechtswahrnehmung in die Belegschaft ist hier geradezu plakativ. Damit ist dem Betriebsrat die Möglichkeit eingeräumt, in Vergütungsfragen und somit in den Kernbereich der Autonomie des Arbeitgebers einzugreifen.

#### 4. Erweiterte Mitbestimmung bei Arbeits- und Gesundheitsschutz

Auch in anderen Bereichen der betrieblichen Mitbestimmung gibt es Fälle, in denen der Arbeitgeber verpflichtet werden kann, über die gesetzlich geregelten Grenzen zu Gunsten der Beschäftigten zu handeln. Beispielhaft dafür steht ein weltweit agierendes Großhandelsunternehmen, das in einem Münchner Betrieb umfangreiche bauliche Maßnahmen vornehmen musste, weil es grundlegenden gesundheitsschutzrechtlichen Vorgaben nicht nachkam, bis der Betriebsrat die Reichweite seiner Mitbestimmung über eine Einigungsstelle erzwang. Der Arbeitgeber musste kostspielig Lagerstätten überdachen lassen, was bei einer frühzeitigen Einbindung des Betriebsrats höchstwahrscheinlich kein Thema gewesen wäre.

Die Mitbestimmung des Betriebsrats zum Arbeits- und Gesundheitsschutz nach § 87 Abs.1 Nr.7 BetrVG bezieht sich auf die Rechte des Betriebsrats, bei der Gestaltung von Maßnahmen und Regelungen, die die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer betreffen, mitzubestimmen. Konkret bedeutet dies, dass der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat, wenn es um die Einführung und Anwendung von Regelungen geht, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz betreffen. Dazu zählen beispielsweise Maßnahmen zur Unfallverhütung, Regelungen zur Ergonomie am Arbeitsplatz, Sicherheitsvorschrif-

ten und gesundheitsfördernde Maßnahmen. Der Betriebsrat kann also nicht nur Vorschläge machen, sondern hat ein Mitspracherecht, bevor solche Maßnahmen umgesetzt werden. Dies dient dazu, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und die Gesundheit der Mitarbeiter zu schützen.

Das Mitbestimmungsrecht setzt voraus, dass eine Arbeitsschutzvorschrift besteht, die durch Regelungen ausgefüllt werden soll, die also nicht bereits aus sich selbst heraus abschließend und unmittelbar Schutzstandards festlegt. Damit wird gleichzeitig die Obergrenze bestimmt, das heißt die Mitbestimmung umfasst nur das gesetzlich geforderte Niveau, zusätzliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschäden können nur durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung geregelt werden. Im konkreten Fall existierte im Betrieb des Arbeitgebers eine umzäunte Fläche, die als Lager für Flaschen, Träger und Leergut diente. Die Beschäftigten, die dort tätig waren, waren zu jeder Zeit Wind und Wetter als auch Sonnenstrahlung ausgesetzt. Der Betriebsrat forderte daher die Überdachung des Lagers. Der Arbeitgeber bot lediglich an, den Beschäftigten wetterfeste Kleidung, wie Regenjacken und ähnliches zur Verfügung zu stellen.

Der Arbeitgeber erklärte, das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bestehe nur hinsichtlich der Erstellung der Gefährdungsbeurteilung, nicht jedoch hinsichtlich der Auswahl der Maßnahme, mit welcher eine erkannte Gefahr beseitigt werden soll. Allerdings unterliegen nach § 87 Abs.1 Ziff. 7 BetrVG nicht nur Bestimmungen, die unmittelbar dem Arbeitsschutz dienen, sondern auch diejenigen, die dieses Ziel unmittelbar bezwecken, im Hinblick auf die Ausfüllung eines gegebenenfalls bestehenden Gestaltungsrahmens der Mitbestimmung des Betriebsrats.<sup>7</sup>

Die Mitbestimmung des Betriebsrats ist dabei notwendigerweise umso größer, je mehr Handlungsfreiheit dem Arbeitgeber bei der Umsetzung der Maßnahmen zum Gesundheitsschutz verbleibt. Denn das Mitbestimmungsrecht setzt ein, wenn eine gesetzliche Handlungspflicht objektiv besteht und wegen Fehlens einer zwingenden Vorgabe betriebliche Regelungen verlangt, um das vom Gesetz vorgeschriebene Ziel zu erreichen. Ob die Rahmenvorschrift dem Gesundheitsschutz unmittelbar oder mittelbar dient, ist unerheblich. Keine Rolle spielt auch, welcher Weg oder welche Mittel, die dem Gesundheitsschutz dienen, die Rahmenvorschrift vorsieht. Ebenso wenig kommt es auf die subjektive Regelungsbereitschaft des Arbeitgebers an.<sup>8</sup> Um für den Bereich des Leergutlagers eine Regelung aufzustellen, war zu prüfen, welche Vorgaben das Arbeitsschutzgesetz in diesem Zusammenhang macht und ob der Betriebsrat bei der Ergreifung von Maßnahmen bei der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes in der Leergutannahme mitzubestimmen hat.

Das Arbeitsschutzgesetz wird in aller Regel nicht mit seinem vollen Namen zitiert, daher wird dessen finale Ausrichtung allzu oft nicht sofort erkannt. Tatsächlich ist der volle Gesetzesname »Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit«. Auch § 1 Abs.1 ArbSchG unterstreicht diese Maßnahmenorientierung des

7 BAC v. 26.08.1997, 1 ABR 16/97; BAC v. 18.08.2009, 1 ABR 43/08.

8 BAC v. 18.08.2009, 1 ABR 43/08.

Gesetzes. Nach der Systematik des Gesetzes ist die öffentlich-rechtliche Handlungspflicht des Arbeitgebers zur Ergreifung von Maßnahmen besonders in § 5 ArbSchG (hier die Gefährdungsbeurteilung, die sich aus der Gefährdungsanalyse und der Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen zusammensetzt) sowie in § 3 ArbSchG (Verpflichtung zur Umsetzung der Maßnahmen bei gleichzeitiger Implementierung eines Arbeitsschutzmanagements, welches deren Durchführung sichert) verankert. Beide Normen beinhalten keine abschließende Regelung, also keinen normativen Befehl und räumen so dem Arbeitgeber einen Beurteilungs- bzw. Ermessensspielraum ein.<sup>9</sup>

Im konkreten Fall konnte keine Einigung zwischen den Betriebsparteien gefunden werden, so dass die Einigungsstelle angerufen wurde. Diese war für alle ausfüllungsbedürftigen Rahmenvorschriften des Arbeitsschutzgesetzes eingerichtet worden. Dabei sind Schutzmaßnahmen für die Beschäftigten im Leergutlager zweifellos Maßnahmen, die deren Gesundheitsschutz und Arbeitsschutz im Sinne des weiteren Arbeitsschutzansatzes des Arbeitsschutzgesetzes dienen.

Die Gefährdungsanalyse dient mittelbar dem Arbeits- und Gesundheitsschutz, während die Maßnahmenermittlung und -ergreifung unmittelbar dem Arbeits- und Gesundheitsschutz dient. Die Maßnahmen selbst, deren Ermittlung und Ergreifung, sind eine Verpflichtung des Arbeitgebers. Damit ist der Arbeitgeber in der Maßnahmenergreifung jedoch nicht frei, es besteht ein verbindlicher normativer Befehl nach dem Gesetz soweit Gefährdungen im Rahmen der Gefährdungsanalyse festgestellt werden. Ihm wird aber ein weites Beurteilungs- und Auswahlmessen in folgenden Punkten eingeräumt:

- wie sind Ergebnisse der Gefährdungsanalyse zu bewerten
- sind Maßnahmen erforderlich
- welche Maßnahmen sind zu ergreifen

Für diese Fallgruppen kennt das Gesetz keine unmittelbar verpflichtende Vorgabe, keinen normativen Befehl. Dem Arbeitgeber war daher insoweit nicht Recht zu geben, wenn er behauptete, dass dem Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht hinsichtlich der zu treffenden Maßnahmen zustehe, da die zweckmäßigerweise zu treffenden Maßnahmen erst dann bestimmt werden können, wenn im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ermittelt wurde, ob überhaupt Gefahren bestehen. Dennoch stellte der Betriebsrat den Antrag, dem Arbeitgeber sei aufzugeben, den Arbeitsbereich des Leergut- und Getränkelagers zu überdachen und fest zu umbauen.

Dabei half dem Betriebsrat ein Trick. Er stützte sich in seiner Argumentation auf die Stellungnahme des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (LASI), in dem die Vertreter der obersten Arbeitsschutzbehörden der Länder zusammenarbeiten, in seinen Leitlinien zur Arbeitsstättenverordnung.<sup>10</sup>

Entsprechend dieser Leitlinie gilt für Maßnahmen nach § 4 ArbSchG neben dem Gebot zur Minimierung von Gefährdungen verbunden mit der Verpflichtung, Gefahren an

9 BAG v. 12.08.2008, 9 AZR 1117/06, Rn.29.

10 LASI-Veröffentlichungen-LV40, 3/2009.

ihrer Quelle zu bekämpfen, dass auch Einflüsse der Umwelt und damit auch der Witterung auf den Arbeitsplatz zu berücksichtigen sind. Dabei hat der Arbeitgeber nach der Zielsetzung des ArbSchG und der Definition des Begriffs »Maßnahme« in § 2 ArbSchG ausgehend von der Rechtsprechung ein an seiner Fürsorgepflicht ausgerichtetes weites Verständnis des Begriffs »Gesundheit« zugrunde zu legen.

Gemäß der Bewertung des Länderausschusses für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik ergab sich folgende Rangfolge:

- 1) Der Vorrang, Arbeitsplätze grundsätzlich in geschlossenen Räumen einzurichten ergibt sich aus dem ArbSchG.
- 2) In den Fällen, in denen dieser Vorrang aus nachweisbaren betriebstechnischen Gründen nicht eingehalten werden kann, gelten die besonderen Anforderungen der 5.1 des Anhangs der ArbStättV.
- 3) Dabei besteht angesichts des Minimierungsgebots nach § 4 Abs.1 ArbSchG eine Rangfolge, wonach die Arbeitsplätze vorrangig durch bauliche Maßnahmen vor Witterungseinflüssen zu schützen sind. Ist dies nicht möglich, kann das Schutzziel auch erreicht werden, indem den Beschäftigten geeignete persönliche Schutzausrüstungen zur Verfügung gestellt werden.
- 4) Die Bereitstellung und Benutzung der persönlichen Schutzausrüstungen richtet sich nach den Bestimmungen der §§ 3–5 ArbSchG und der PSA-Benutzungsverordnung

Durch den Vorrang, Arbeitsplätze grundsätzlich in geschlossenen Räumen einzurichten (an Nr.1 genannt), vor der erst an vierter Stelle genannten Bereitstellung von persönlichen Schutzausrüstungen, ergab sich bei der Auswahl der Möglichkeiten durch die Einigungsstelle zwischen baulicher Überdachung (so der Betriebsrat) und Zurverfügungstellung von wetterfester Kleidung (so der Arbeitgeber) eine klare Positionierung zugunsten des Betriebsrats und damit auch der betroffenen Belegschaft. Auch hier erreichte der Betriebsrat mit der Verpflichtung des Arbeitgebers, seinen Betrieb durch bauliche Maßnahmen zu Schutz der Belegschaft umzubauen, eine weitreichende Einschränkung der unternehmerischen Freiheit des Arbeitgebers.

## **5. Beschwerdeverfahren als demokratisierendes Schutzelement der Mitbestimmung**

Verteidigungsstrategien, die zu Angriffen auf den Arbeitgeber werden, gibt es auch dann, wenn der Arbeitgeber nicht nur die Rechte der Beschäftigtenvertretungen ignoriert, sondern diese gezielt angreift. Immer wieder kommt es zu Angriffen auf einzelne Mitglieder oder zu dem Versuch derer Einschüchterung. So werden Betriebsratsmitglieder betriebsöffentlich herausgestellt, ihr Entgelt einbehalten, die Erforderlichkeit der Arbeitsbefreiung hinterfragt oder es werden Pflichtverletzungen unterstellt, um ein Ausschlussverfahren zu bemühen. Auch wird das Gremium immer wieder als Ganzes angegriffen, beispielsweise durch in Betriebsversammlungen schwer zu widerlegende Behauptungen in der Betriebsöffentlichkeit durch den Arbeitgeber.

Welche Strategien es gibt, das Gremium als Institution und somit die Mitbestimmung zu verteidigen und die Belegschaft hinter dem Gremium zu vereinen? Ein Weg zur Verteidigung, den viele Betriebsräte oft nicht auf dem Radar haben, ist das Beschwerdeverfahren nach § 85 BetrVG, das Arbeitnehmer\_innen die Möglichkeit gibt, sich bei Problemen oder Beschwerden an den Betriebsrat zu wenden. Der Betriebsrat ist verpflichtet, die Beschwerden entgegenzunehmen und mit dem Arbeitgeber zu erörtern. Diese Regelung schafft eine formale Struktur, die es den Arbeitnehmer\_innen ermöglicht, ihre Anliegen zu äußern und auf Missstände aufmerksam zu machen. Der Betriebsrat fungiert hierbei als Bindeglied zwischen den Arbeitnehmern und dem Arbeitgeber.

Der Betriebsrat hat zwar die Aufgabe, stets die Interessen der Arbeitnehmer\_innen zu vertreten und deren Rechte zu schützen. Durch das Beschwerdeverfahren nach § 85 BetrVG kann der Betriebsrat jedoch die Anliegen der Mitarbeiter\_innen in einem formalisierten Verfahren sammeln und analysieren. Dies ermöglicht es ihm, ein umfassendes Bild von den Arbeitsbedingungen und den Herausforderungen, mit denen die Arbeitnehmer\_innen konfrontiert sind, zu gewinnen. Indem der Betriebsrat diese Informationen nutzt, kann er gezielt auf die Autokratie des Arbeitgebers eingehen und Veränderungen anstoßen.

Ein zentraler Aspekt des § 85 BetrVG ist dabei die Möglichkeit des Dialogs zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber. Der Betriebsrat kann Beschwerden und Anliegen der Arbeitnehmer\_innen direkt an den Arbeitgeber herantragen. Durch konstruktive Gespräche und Verhandlungen kann der Betriebsrat Druck auf den Arbeitgeber ausüben, um dessen (autokratische) Entscheidungen zu hinterfragen. Diese Form der Einflussnahme fördert nicht nur die Kommunikation, sondern kann auch dazu führen, dass der Arbeitgeber seine Entscheidungen überdenkt und an die Bedürfnisse der Arbeitnehmer anpasst.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Dokumentation von Beschwerden. Der Betriebsrat kann Muster und Trends in den Beschwerden identifizieren, die auf systematische Probleme im Unternehmen hinweisen. Diese Daten können als Grundlage für Gespräche mit dem Arbeitgeber dienen und helfen, die Notwendigkeit von Veränderungen zu untermauern. Indem der Betriebsrat auf diese Weise evidenzbasierte Argumente vorbringt, kann er die autokratischen Tendenzen des Arbeitgebers in Frage stellen und eine demokratische Unternehmenskultur fördern.

In bestimmten Fällen kann der Betriebsrat auch die Öffentlichkeit oder die Medien einbeziehen, um auf Missstände aufmerksam zu machen. Diese Form der Öffentlichkeitsarbeit kann zusätzlichen Druck auf den Arbeitgeber ausüben und ihn dazu bewegen, seine autokratischen Entscheidungen zu überdenken. Zudem kann der Betriebsrat in Zusammenarbeit mit Gewerkschaften eine stärkere politische Einflussnahme ausüben, um die Rechte der Arbeitnehmer\_innen auf einer breiteren Ebene zu vertreten.

Das Gesetz spricht von Beschwerden von Arbeitnehmer\_innen im Sinne des § 84 BetrVG. Tatsächlich wird dieses Verfahren immer häufiger auch von Betriebsräten genutzt, die zwar in ihrer Funktion als Betriebsräte, aber eben auch in ihrer Rolle als Arbeitnehmer\_innen angegriffen werden. Denn spürbare Sanktionen kann der Arbeitgeber oftmals nur dadurch erreichen, dass er Betriebsräte als Arbeitnehmer\_innen von Projekten oder Teamarbeit ausgrenzt, bei Lohnerhöhungen und Prämien nicht berücksichtigt oder den Arbeitnehmer durch gezieltes Verhalten der Vorgesetzten zermürbt.

Dabei soll das Beschwerdeverfahren nicht eine gerichtliche Geltendmachung von Rechtsansprüchen (Gehalt/Urlaub/Zeugnis und ähnliches) von Arbeitnehmer\_innen oder Betriebsratsmitgliedern ersetzen. Vielmehr ist es so, dass ein Beschwerdeverfahren dann gar nicht zulässig ist, wenn ein gerichtlich durchzusetzender Anspruch der Beschwerde zugrunde liegt. In den Fällen, in denen es um eine sonstige Benachteiligung, Ausgrenzung oder bewusste Diffamierung geht, ist das Beschwerdeverfahren jedoch das schnellere und effektivere Mittel. Denn Beschwerden, denen der Arbeitgeber nach Anfrage durch den Betriebsrat nicht abhilft, landen im Eilverfahren in der Einigungsstelle.

Beschwerden können allgemein gerichtet sein, solange kein Rechtsanspruch im Vordergrund steht und es um rein tatsächliche Beeinträchtigungen im einzelnen Arbeitsverhältnis geht. Von der Rechtsprechung anerkannt als zulässige Gegenstände der Einigungsstelle können negative Belastungen jeglicher Art sein wie auch ständige Eingriffe von Vorgesetzten in den Aufgabenbereich des Arbeitnehmers,<sup>11</sup> mangelnde Information und Zielsetzung, unsachgemäße Kritik oder Kontrolle wie auch mangelnde Wertschätzung aber auch respektloses Verhalten.<sup>12</sup>

In den konkreten Fällen der Praxis, in denen Beschäftigte oder Betriebsräte diese Art von Eingriffen zum Gegenstand der Beschwerde machten, konnten meist gute Ergebnisse erzielt werden, denn der Betroffene muss in diesem Prozess nicht unmittelbar in die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber treten. Dies tun die Beisitzer des Betriebsrats für ihn in der Einigungsstelle. Zudem muss die Einigungsstelle ein Ergebnis erzielen, das auch durch einen erzwungenen Spruch erfolgen kann. In Einzelfällen hat dies schon dazu geführt, dass Geschäftsführer betriebsöffentliche Entschuldigungsschreiben erstellen mussten und diskriminierende Vorgesetzte entlassen wurden, nachdem der Arbeitgeber sich erstmals – sodann aber auch einsichtig – mit dem Sachverhalt intensiv auseinandersetzen musste. Auch hier kann durch die Arbeitnehmervertretung unmittelbar auf den Arbeitgeber und dessen Unternehmenspolitik im Hinblick auf den Umgang mit Betriebsräten und Beschäftigten eingewirkt und positive Veränderungen erreicht werden.

## 6. Einwirkungen auf Personalentscheidungen

Die Einflussnahme auf die Personalpolitik des Arbeitgebers durch den Betriebsrat ist zwar über die § 99 ff BetrVG gesetzlich vorgesehen, in der Praxis stellt sich die Mitbestimmung in personellen Angelegenheiten jedoch oft als mühsam dar. Denn die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung bei Einstellungen, Eingruppierungen und Versetzung ist darauf begrenzt, die Zustimmung zu einer Maßnahme zu verweigern, wenn einer der abschließend in § 99 Abs.2 BetrVG genannten Ablehnungsgründe gegeben ist. Als Ablehnungsgrund gilt beispielsweise, wenn die personelle Maßnahme gegen ein Gesetz, einen Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung verstößt, sie den betroffenen Beschäftigten

11 LAG Düsseldorf v. 21.12.1993 – 8 TaBV 92/93.

12 Fitting § 85 Rn. 6 m.V.a. LAG Hamm v. 3.5.2014 – 7 TaBV 29/16 und Fitting a.a.O. m.V.a. LAG RhPf v. 11.12.2014 – 3 TaBV 8/14.

oder andere Beschäftigte benachteiligt, oder wenn die Besorgnis besteht, dass durch die Bewerberin beziehungsweise die Arbeitnehmer\_in der Betriebsfrieden gestört wird.

Anders als in der Mitbestimmung aus § 87 BetrVG hat der Betriebsrat nicht die Möglichkeit, die Einigungsstelle nach deren Ermessen entscheiden zu lassen, er hat kein Initiativrecht und der Arbeitgeber kann trotz Verweigerung der Zustimmung zur Einstellung oder Versetzung diese vorläufig durchführen. Die gerichtliche Überprüfung der Rechtmäßigkeit der Maßnahme oder der vorläufigen Durchführung ist zum einen langwierig. Zum anderen zeigt die Erfahrung, dass die Gerichte in weniger offensichtlichen Fällen eher dazu tendieren, dem Arbeitgeber die Handlungs- und Entscheidungshoheit in Personalfragen zu belassen. Und selbst in offensichtlich gegen das Gesetz verstoßenen Einstellungen oder Versetzungen versagt die Rechtsprechung dem Betriebsrat die Durchsetzung seiner Kontrollrechte im einstweiligen Verfügungsverfahren. Er muss insoweit abwarten, bis in einem monatelangen Arbeitsgerichtprozess die Entscheidung rechtskräftig geworden ist.

Und doch gibt es einen Weg für den Betriebsrat, unmittelbar und initiativ auf den Arbeitgeber einzuwirken, wenn dieser Mitarbeiter\_innen einstellt und weiterbeschäftigt, obwohl diese ganz offensichtlich nicht die Grundwerte des Miteinanders zeigen oder sich deren Verhalten gegen einzelne Beschäftigte richtet. Die gesetzliche Regelung des § 104 BetrVG eröffnet dem Betriebsrat nämlich die Möglichkeit, in diesen Ausnahmefällen initiativ auf die Personalausrichtung des Arbeitgebers einzuwirken und Beschäftigte aus dem Betrieb herauszunehmen, wenn diese durch gesetzeswidriges Verhalten oder durch grobe Verletzung der Umgangsformen den Betriebsfrieden wiederholt stören.

Verlangt und arbeitsgerichtlich durchgesetzt werden kann die Versetzung oder die Entlassung dieser Personen. Üblicherweise genügt ein einmaliges Fehlverhalten nicht, es muss eine Wiederholung vorliegen. Ein einmaliges Fehlverhalten der Beschäftigten ist dann aber ausreichend, wenn dieses so schwerwiegend ist, dass die weitere Zusammenarbeit den übrigen Arbeitnehmer\_innen nicht zugemutet werden kann. Es muss sich insofern um eine grobe und ernstliche Störung des Betriebsfriedens handeln. Dies kann durch Diebstähle, Diskriminierung von älteren oder ausländischen Beschäftigten, Tätlichkeiten, unsittlichen Handlungen, Verleumdung und Beleidigung oder auch schikanoöse Behandlung von weisungsgebundenen Arbeitnehmern der Fall sein.<sup>13</sup>

Die Regelung des § 104 BetrVG schafft demnach keinen Kündigungsgrund, sie setzt ihn voraus.<sup>14</sup> Der Betriebsrat macht die Kündigungsgründe durch sein Vorgehen betrieblich sichtbar und die Handlungspflicht des Arbeitgebers durchsetzbar. Sie verschafft dem Betriebsrat ein starkes Recht, Missstände im Betrieb unmittelbar zu lösen, wenn deren Lösung durch den Arbeitgeber bewusst oder unbewusst versäumt wird.

13 DKW, Kommentar zum BetrVG, § 104, Rn. 2.

14 BAG v. 15.05.1997 – 2 AZR 519/96.

## 7. Fazit

Die betriebliche Mitbestimmung kann durch die ihr zur Verfügung gestellten gesetzlichen und in der Rechtsprechung entwickelten Mittel und Werkzeuge tatsächlich die unternehmerische Autokratie angreifen. Wie die hier dargestellten Beispiele zeigen, sind die Möglichkeiten des Betriebsrats umfassender, als oft vermutet wird und reichen bis hin zu Eingriffen in den Kern der grundgesetzlich geschützten Unternehmerfreiheit. Und trotzdem oder gerade deshalb sind diese (Angriffs-)Werkzeuge weise und mit Bedacht zu wählen. Denn die Angriffsmittel haben keinen Selbstzweck, sie sind allein zur Verteidigung der Mitbestimmungsrechte vom Gesetzgeber zur Verfügung gestellt. Und so gewinnt am Ende in vielen Fällen (auch) die Mitbestimmung.



# Demokratie im Betrieb leben

## Der Betriebsrat als Gastgeber für konstruktiven Dialog

---

Sandra Siebenhüter

### Machtpolitische Fehlinterpretationen von Betriebsratsgremien

Die Arbeits- und Handlungsweisen von Betriebsratsgremien (BR) sind trotz des für alle gleichen rechtlichen Rahmens im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) – so meine Erfahrung nach mehr als zehn Jahren hauptamtlicher Gewerkschaftsarbeit – so vielfältig wie ihre Zahl. Die Themensetzung, die Strategie und die Qualität des Handelns liegen unter anderem begründet in der Eigentümerstruktur des Betriebs, der Größe der Firma, der Branche, der Firmenkultur, den Arbeitsbedingungen, der Qualifikation und dem politischen Bewusstsein der BR-Mitglieder, deren Wissensstand, deren Konfliktbereitschaft, dem Führungsstil der Vorsitzenden, der Verankerung in gewerkschaftlichen Strukturen sowie in institutionalisierten Handlungsweisen (bisherige erfolgreiche Wege, Routinen in der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung). In dieser Vielfalt zeigen sich bisweilen dennoch ähnliche Fehlinterpretationen im Denken und Handeln von Gremien.

Erstens: Der Betriebsrat verlässt sich ausschließlich auf die rechtlichen Möglichkeiten, die ihm das BetrVG bietet und handelt im Vorfeld und als Begleitung eines Konflikts *zu wenig politisch*. Dieser bisweilen mechanistische und lineare Blick auf Herausforderungen ist vor allem bei Gremien zu beobachten, die eher technikaffin sind und die die soziale und politische Komponente ihrer Handlungsmacht unterschätzen und damit vernachlässigen. Denn: Die rechtlichen Wege sind und bleiben immer offen – dies wissen auch die Arbeitgeber – und sollten vielmehr als ›letzte Eskalationsstufe‹ in die politischen Verhandlungen eingebracht werden.

Zweitens: Dem Gremium mangelt es an einer gemeinsamen Strategie, mit der es in die Gespräche mit der Geschäftsführung geht, um den Erwartungen und Ansprüchen der Beschäftigten gerecht zu werden. Eine Ursache mag sein, dass die Gremiumsmitglieder aus verschiedenen Unternehmensbereichen kommen und daher bemüht sind, die Interessen ihrer unmittelbaren Kolleg:innen respektive ihrer Wählerinnen und Wähler zu vertreten und dabei der Blick auf eine umfassende Gesamtstrategie zu kurz kommt. Doch damit lässt man der Geschäftsführung zu viel Raum für eine Spaltung des Gremiums.

Drittens: Der Betriebsrat ist mit einer Geschäftsführung konfrontiert, welche in Teilen den anstehenden Herausforderungen weder fachlich noch strategisch gewachsen ist. Silodenken, persönliche Zielorientierung (Boni) und eine mangelhafte Fehlerkultur auf Seiten der Geschäftsführung und/oder der Führungskräfte führen zum Tunnelblick und lassen ein realistisches Lagebild nicht zu. Dieser Ungeist muss aktiver über informelle Einzelgespräche mit Führungskräften in der Geschäftsführung und auf Fachebene benannt werden, um politischen Druck zu erzeugen und im Sinne der Beschäftigten die Zukunftsfähigkeit der Firma sicherzustellen.

Viertens: Der Betriebsrat unterschätzt das mangelhafte Kontext- und Konfliktverständnis der Geschäftsführung und seine eigenen Möglichkeiten der Gestaltung. In Folge dessen kommt es zu einer Ablehnung der ihm offenstehenden Gestaltungsfelder (»Wir machen kein Co-Management«). Damit vergibt er auch die Chance, frühzeitig einzelne Führungskräfte bereits im Vorfeld für seine Strategie zu gewinnen.

Fünftens: Der Betriebsrat sieht die Geschäftsführung und Personalabteilung als Gegner. In diesem Geist sind weder politische Auseinandersetzungen noch gute Verhandlungen über eine strategische Ausrichtung zu führen. Denn »die andere Seite« ist der notwendige Partner, den der Betriebsrat, aber auch die Geschäftsführung braucht, um gemeinsame Ziele für das Unternehmen zu erreichen. Häufig vergessen wird auch, dass viele Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung ebenso im Angestelltenverhältnis tätig sind. Auch wenn dies nicht offen kommuniziert wird, sind auch diese Personengruppen von den Entscheidungen des Betriebsrates betroffen und an guten Lösungen interessiert.

Sechstens: Der Betriebsrat hat ein traditionelles Selbstbild. Er bemüht sich zwar um eine Nähe zur Belegschaft, aber verbleibt doch einer Stellvertreterposition gegenüber der Belegschaft (»Wir wissen, was zu machen ist«) verhaftet. Damit verschließt er sich den Chancen, die Beschäftigten als Partner, Mitgestalter und auch Mitstreiter für eine gemeinsame Politik durch echte Beteiligung ins Boot zu holen.

Siebtens: Der Betriebsrat unterschätzt seine Optionen auf dem Machtfeld und in der Arena Betrieb. Diese sind insbesondere sozialer und politischer Natur und stehen dem Arbeitgeber aufgrund seiner Weisungsbefugnis und dem daraus bestehenden Abhängigkeitsverhältnis der Beschäftigten nicht zur Verfügung. Gerade dies prädestiniert den Betriebsrat dazu, eine Gastgeberrolle im demokratischen betriebspolitischen Dialog einzunehmen. Dabei wird er Informationen erhalten, welche ein noch so »freundlicher Vorgesetzter« aufgrund des Widerspruchs von Kapital und Arbeit nie erhalten wird. Dies ist der Raum, welcher von einem Betriebsrat mit Leben gefüllt werden muss. Und hierfür ist die Moderationsmethode *Dynamic Facilitation* geradezu vorbildlich geeignet.

## Mehr Beteiligung: Handeln zwischen den Zeilen der rechtlichen Mitbestimmung

Im Betrieb herrschen strukturelle asymmetrische Machtverhältnisse vor.<sup>1</sup> Herrschte früher ein »Befehl-und-Gehorsam-Verhältnis«, bei dem die Autorität klar ersichtlich war,

1 Han 2005.

werden diese Regeln zunehmend verwischt und die Handlungsspielräume (insbesondere für agile Teams) entsprechend scheinbar größer. Es entsteht Raum für individuelle Interpretation und die tatsächlichen Machtverhältnisse werden durch symmetrische Kommunikationsnarrative (»Wir sind per Du«, »Ich bitte dich darum«, »Wir arbeiten in Teams«, »New Work-Kultur«) kaschiert, welche sowohl Führungskräfte wie auch Mitarbeiter:innen verunsichern und unter Druck setzen.<sup>2</sup>

Da sich das Betriebsratsgremium als Akteur und der einzelne Betriebsrat als Arbeitnehmer selbst in der hierarchisch-strukturell gesetzten Macht im Betrieb bewegen müssen, wissen sie um dieses »Spiel« und auch um dieses Unbehagen (was soll ich, was darf ich, was wird von mir tatsächlich erwartet?). Der Betriebsrat als »juristische Person« muss sich dem nicht beugen, seine Stellung im Betrieb und seine Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechte werden ausführlich im BetrVG dargelegt und genießen hohen juristischen Schutz. Dennoch müssen diese Rechte und die darin impliziten und expliziten Handlungsfreiheiten auf dem Machtfeld Betrieb angewendet und ausgeübt werden, sonst wird das BetrVG zum Papiertiger. Spannend ist dabei der Blick zwischen die Zeilen des BetrVG. Dort wird nämlich kaum etwas darüber ausgesagt, in welchen Formen und Formaten diese qua Wahlamt verliehene Macht auf Zeit strategisch ausgefüllt und somit die Grenzen der politischen Handlungsfähigkeit verschoben werden können.

Der BR entscheidet selbst, welche Rechte er nutzt, um die eigene und die Freiheit der Belegschaft zu schützen. Dafür ist proaktives Handeln und Beteiligung ein Muss, es gilt die ihm qua Gesetz zugesprochenen Machtfelder zu besetzen und auszuloten, um damit in eine politische Akteursrolle zu kommen: »Politik bedeutet Handeln durch Überzeugen und Debattieren, nicht durch Befehlen.«<sup>3</sup> In volatilen, von Umstrukturierungen und der Suche nach neuen Geschäftsmodellen geprägten Zeiten – die auch für Unternehmer und Führungskräfte herausfordernd sind – kann der Betriebsrat vor allem durch beteiligungsorientierte Methoden zum Wohle der Belegschaft Einfluss nehmen, sowie bessere organisatorische Ergebnisse bewirken.<sup>4</sup>

## Hierarchiefreier Dialog und Beteiligung: Ja bitte

Die Einladung zum echten Dialog ist im Betriebsalltag keine Selbstverständlichkeit und auch Betriebsratsgremien bieten vielfach nur sehr begrenzte Formen von Beteiligung an. Meist überwiegt die eher einseitige Informationsweitergabe bei Betriebsversammlungen oder durch Info-Aushänge beziehungsweise E-Mails, ergänzt durch Umfragen oder Abstimmungen über spezifische Themenfelder in Form von analogen oder digitalen Fragebögen. Echte Dialoge zwischen Betriebsrat und Beschäftigten finden vielfach nur im Vier-Augen-Gespräch statt oder im besten Fall bei kleinen Abteilungsveranstaltungen. Was vielfach zu kurz kommt, ist eine tiefgreifende interaktive Beteiligung der Beschäftigten an einem Problemlösungsprozess, der für den Betriebsrat und die Beleg-

2 Reichenbach 2023.

3 Dahrendorf 2003: 94.

4 Mintzberg 1983.

schaft neben der eigentlichen Bearbeitung einer Fragestellung noch weitere politische Nebenfolgen mit sich bringt.

Alle gewählten politischen Gremien werden durch Beteiligungsangebote an ihre Wählerinnen und Wähler noch sichtbarer,<sup>5</sup> noch durchsetzungsfähiger und sie gewinnen an Legitimation. Für Betriebsräte meint dies, dass alle betroffenen Beschäftigten am Prozess mitwirken, um das jeweilige Ziel, den konkreten Inhalt sowie den Weg gegenüber dem Arbeitgeber zu untermauern. Echte Beteiligungsmöglichkeiten im Betrieb haben neben dem demokratischen Selbstverständnis auch einen wirtschaftlichen Aspekt, den es dem Arbeitgeber auch darzulegen gilt: Das Erfahrungs- und Handlungswissen der Beschäftigten hilft, zusätzliche Optionen in den Blick zu nehmen und Vorschläge auf ihre Umsetzbarkeit von »Praktikern« zu prüfen, etwa wie sich der Betrieb im Hinblick auf sein Geschäftsmodell, seine Prozesse und Produkte noch besser aufstellen kann. Denn mögen demokratische Prozesse auch langwieriger sein, sie bringen die besseren Ergebnisse hervor. Dabei gewinnt der Betrieb nach innen und außen an Qualität, wenn die darin arbeitenden Menschen ein tieferes Verständnis für die Komplexität von Herausforderungen und Entscheidungsprozessen haben.

### **Praktisches Beispiel: Umstrukturierung im Betrieb**

Aus drei Abteilungen (Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Vertrieb) soll die neue Abteilung »digitale Strategieabteilung« geschaffen werden. Verschiedene Teams und auch Führungsebenen werden vereint und sollen gemeinsam diese neue komplexere Aufgabe bewältigen. Missverständnisse, Konflikte, Zuständigkeitsfragen sind vorhersehbar, was zu ineffizienten Arbeitsprozessen führt. Wie gelingt es nun, folgende Herausforderungen zu bewältigen:

- a) mehr Transparenz über den neuen gemeinsamen Prozess und die Zuständigkeiten und Kompetenzfelder zu erreichen
- b) die Kommunikationsbarrieren zwischen den ehemaligen alten Abteilungen mit ihren Fachsprachen abzubauen
- c) ein gemeinsames Verständnis für die Ziele und die Prioritätensetzung zu erreichen
- d) die Konflikte zu minimieren, die sich aus bisher erfolgreichen, aber doch unterschiedlichen Arbeitsweisen ergeben

Alle neuen Kolleginnen und Kollegen sind hochmotiviert, wissen aber selbst noch nicht, wie eine gute Zusammenarbeit gelingen kann und wollen sich aktiv einbringen, um möglichst zügig in einen guten Arbeitsprozess zu kommen. Der Betriebsrat geht auf die Geschäftsführung zu und schlägt vor, die betroffenen Beschäftigten zu einem DF-Prozess einzuladen.

---

5 IG Metall-Vorstand 2017.

## Dynamic Facilitation: Die Methode für gemeinsame Problemlösung

Die erste Besonderheit und das Ziel zu Beginn der Dynamic-Facilitation-Methode ist es, ein großes Bild zu zeichnen,<sup>6</sup> bei dem »alle vom Gleichen sprechen« und damit ein tieferes Verständnis vom Thema aber auch von den Perspektiven der Beteiligten zu bekommen. Es gleicht ein wenig einem Puzzlespiel, bei dem alle aufgefordert sind, sich einzubringen. Unbequeme Wahrheiten und Differenzen sind willkommen, da sie den Horizont auf das zu bearbeitende Thema erweitern und innerhalb kurzer Zeit entsteht auf diese Weise ein strukturierter Überblick über die Problemlagen und Stimmungsbilder im Betrieb, auf dem sich dann wiederum passgenauere Lösungen entwickeln können.

Die zweite Besonderheit, ist das methodische Vorgehen. Dieses ist sehr gegensätzlich zu den üblichen Workshops und Meetings, in denen in linearer Form vorgegangen wird. Dies sind Problembenennung – Ursachenanalyse – Lösungsmöglichkeiten – Entscheidungsfindung. Doch diese Linearität entspricht nicht dem menschlichen Geist, denn dieser ist dynamisch und sequenziell, das heißt er sieht Querverbindungen, Rückschlüsse, neue Fragestellungen und mag Hinweise geben, die wichtig sind für die Problembearbeitung. Man könnte auch sagen, dass der menschliche Geist die Problemstellung komplex umkreist und gleichzeitig Frage, Analyse, Problemstellung und auch mögliche Lösungen im Blick hat. Diese statischen Einzelschritte werden bei einem DF-Prozess immer wieder durchlaufen und durch die Gruppe noch vervielfacht, wobei die Kreativität durch die DF-Methode dies unterstützt und nicht einhegt. Denn sobald das Feld offen ist, kommen wir der Wahrheit, auch der dahinterliegenden Wahrheit, am nächsten.

Die Moderationsmethode des DF ist idealerweise in mehreren Sequenzen (4x 2 Stunden) aufgebaut, die auch zeitlich in kurzer Abfolge voneinander getrennt sein können (wenige Tage maximal). Das Setting ist einfach: Die Teilnehmer sitzen im Halbkreis vor vier nebeneinander gestellten Flipcharts mit den Beschriftungen

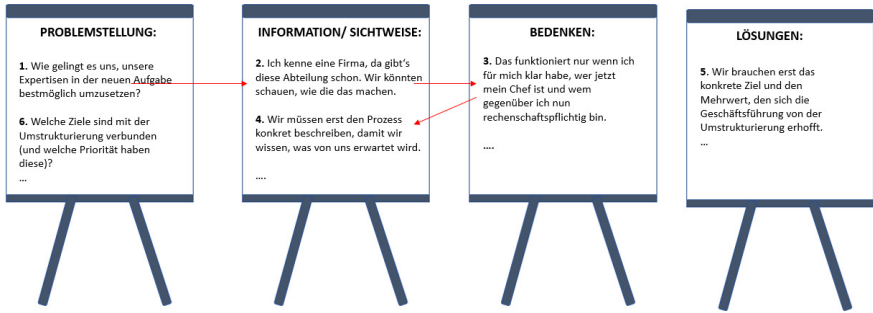
1. Problemstellung
2. Information/Sichtweise
3. Bedenken
4. Lösungen

Auf diesen vier Flipcharts werden alle Beiträge – in der Folge der Nennung – festgehalten. Dabei sind die Charts mit den Informationen und den Bedenken für die Problemlösung am wichtigsten, da hier das tieferliegende Wissen und auch die Kreativität der Gruppe angestoßen wird. Die Nummerierung stellt sicher, dass sich der Gruppenprozess nachvollziehen lässt, ähnlich einer gemeinsamen Reise. Diese dient nicht nur der Erkenntnis, sondern schafft auch Wachstum in der Gruppe.

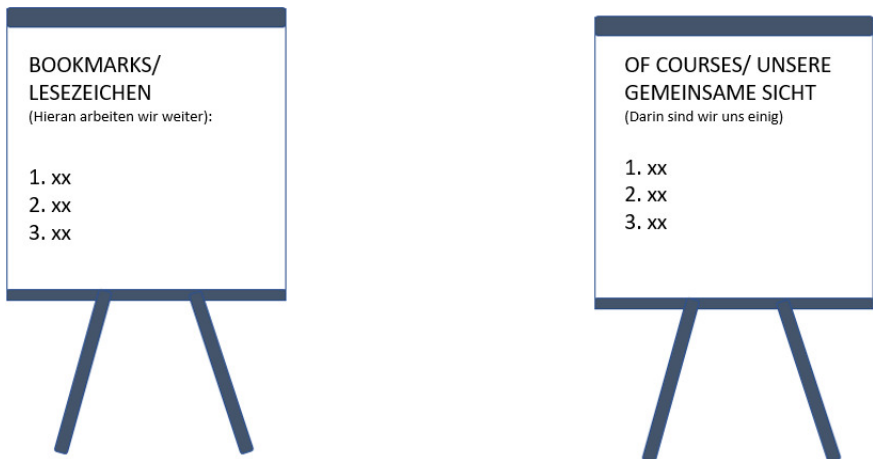
6 Dynamic Facilitation wurde in den frühen 1980er-Jahren von dem US-Amerikaner Jim Rough entwickelt, der als Personalentwickler in einem Sägewerk im Nordwesten der USA tätig war. Die betrieblichen Konflikte im Sägewerk konnte er mit den bisherigen Methoden nicht lösen und entwickelte seine eigene Methode, um kreative Antworten auf die praktischen Probleme zu finden. Siehe dazu ausführlich: Zubizarreta/Zur Bonsen 2019; Siebenhüter 2023; Dynamic Facilitation 2025.

An dem Moderator/der Moderatorin (Facilitator) liegt es, alle Teilnehmer:innen gleichermaßen und ohne Unterbrechung zu Wort kommen zu lassen und alles niederzuschreiben. Auch Kommentare, Kritik und harte Positionen werden seitens des Facilitator (»Er/sie ist der Stift«) auf den Flipcharts festgehalten und nicht als Angriffe auf die anderen Teilnehmer:innen betrachtet. Der Facilitator steht in der Pflicht, solange nachzufragen, bis die Sichtweisen, Fragen und Wünsche klar und konkret in den Worten der Teilnehmer:innen niedergeschrieben werden. Bereits dieses »Gehört-Werden« von jeder und jedem verändert die Qualität der Gruppe, wirft neue tiefere Fragestellungen auf, welche zu Beginn noch gar nicht sichtbar waren und führt zu einer echten Ernsthaftigkeit an der Problemlösung.

Für das Beispiel Umstrukturierung im Betrieb könnte der DF-Prozess wie folgt aussehen



Auch wenn der Prozess beim ersten Mal chaotisch und sprunghaft erscheint, entwickelt sich genau daraus eine fruchtbare Dynamik, da alle Informationen der Beteiligten gleichzeitig erfasst werden. Die Gruppe selbst kommt damit in einem iterativen Prozess weiter, der stets die gleichen Wegpunkte durchschreitet: Vertrauen, Wahrnehmung, Bewusstsein und Innovation. Jede Sequenz hat ein Ergebnis



Die Ergebnisse einer Session werden am Ende auf zwei im Nachgang erstellten Flipcharts zusammen mit allen Teilnehmer:innen erstellt. Dies erzeugt ein klares Meinungsbild und macht deutlich, worin sich alle einig sind und woran noch weitergearbeitet wird. Ein wahrhaft demokratischer Meinungsbildungsprozess, der für alle Beteiligten ein Gewinn ist und der mehrfach wiederholt werden kann, bis alle Fragen und Probleme bearbeitet sind und gemeinsame Lösungen gefunden sind. Welches Potential die Methode hat, wird auch daran deutlich, dass sie vielfach bei Bürgerräten,<sup>7</sup> in der Strategieentwicklung, der Organisationsentwicklung, bei Veränderungsprozessen und zur Innovationsförderung Anwendung findet.

## Der Gewinn: Die Dialogische Macht von Dynamic Facilitation

Wie schon der Begründer der Methode, der Personalentwickler und Qualitätsberater Jim Rough,<sup>8</sup> feststellte: Mit den in den 1980er-Jahren bekannten Methoden ließen sich Konflikte in den Betrieben nicht lösen, ja er beobachtete sogar, dass Menschen, die privat sehr innovativ waren, im betrieblichen Umfeld aggressiv auftraten. Inspiriert durch die Erkenntnisse von C.G. Jung, wonach jeder Mensch kreativ ist, entwickelte er die Methode DF. Die Betroffenen werden durch die Einbeziehung in den Dialog gehört, ihr Wissen und Ihre Sicht werden wertgeschätzt und sie lernen sich und die verschiedenen Sichtweisen auf eine Sache noch besser kennen. Zusätzlich werden in den Sequenzen und dem jeweiligen Abschluss/Zwischenfazit (Lesezeichen/gemeinsame Sicht) gemeinsam getragene Ergebnisse erzielt. Dadurch begreifen die Beteiligten noch besser, dass sie nur gemeinsam und in der Interaktion ihre Herausforderungen lösen können: »Interaktionssysteme bilden sich, wenn die Anwesenheit von Menschen benutzt wird, um das Problem der doppelten Kontingenz durch Kommunikation zu lösen. Anwesenheit bringt Wahrnehmbarkeit mit sich und insofern strukturelle Kopplung an kommunikativ nicht kontrollierbare Bewußtseinsprozesse.«<sup>9</sup>

Neben der echten Beteiligung für die Beschäftigten kommt für die Geschäftsführung und den Betriebsrat ein weiterer Mehrwert hinzu: Nichts bindet die Beschäftigten so sehr an den Betrieb, wie die Möglichkeit der Mitgestaltung und nichts bindet sie so sehr an den Betriebsrat, wie die Einladung zum Dialog und zu echter Beteiligung. Wird die Gastgeberrolle im Prozess durch den Betriebsrat wertschätzend ausgefüllt, bietet sich ihm ein Zugewinn an Macht gegenüber dem Arbeitgeber, denn »Diskurse herrschen nicht. Sie erzeugen eine kommunikative Macht, die die administrative nicht ersetzen [...] aber beeinflussen kann.«<sup>10</sup> Es liegt damit beim Betriebsrat, ob er von der Belegschaft und

7 Bürgerräte sind seit 2006 in Österreich/Vorarlberg bereits etabliert. Seit 2013 sind sie in der Vorarlberger Landesverfassung verankert und Dutzende darunter werden mit der DF-Methode moderiert (vergleiche Vorarlberg 2025). Die Autorin war im Herbst 2023 selbst Beobachterin beim Bürgerrat »Schulen für die Kinder und Jugendlichen unserer Zeit« in Bregenz (siehe Vorarlberg 2023).

8 Vergleiche Dynamic Facilitation 2025; Goetsch 2020.

9 Luhmann 1998: 814.

10 Habermas 1990: 44.

auch seitens der Geschäftsführung als aktiver Gestaltungsakteur ernst genommen wird und so für weitere Themen in eine stärkere Position kommt.

Für den Arbeitgeber selbst (darauf sollte der Betriebsrat auch hinweisen, wenn er die Geschäftsführung für die Methode gewinnen will) löst sich mit der Methode auch ein anderes Dilemma: Trotz ihres Weisungsrechts sind die Geschäftsführung und die Vorgesetzten mit (offenen oder verdeckten) Widerstandserfahrungen seitens der Belegschaft konfrontiert, wenn Entscheidungen nicht akzeptiert werden. Hier kann die ernst gemeinte Einbeziehung der Belegschaft ein Gewinn sein, um ein gemeinsames Problemverständnis zu schaffen, um über eine gemeinsame Lösungsfindung Verbindlichkeit herzustellen, um Konflikte reduzieren und letztlich wichtige Ressourcen (Geld, Zeit) zu sparen. Es gilt: Gemeinsam gedacht, gemeinsam entwickelt und verfeinert, gemeinsam getragen.

## Betriebsräte als Gastgeber und Moderatoren

Eines bleibt – trotz des Engagements von teuren Unternehmensberatungen – unbestritten: Das Potential für die aktuellen Probleme und zukünftigen Herausforderungen liegt größtenteils im Betrieb. Das Wissen über die Wünsche der Kunden (Vertrieb), über die Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte, über die Möglichkeiten und Sinnhaftigkeit von Datenerhebung und -auswertung für digitale Geschäftsmodelle (F+E und Vertrieb), über die Komplexität der Produkte (Produktion) oder auch darüber, mit welchen Lieferanten man weitere Entwicklungen anstoßen kann (Einkauf), liegt in der Belegschaft. Diese verfügt über das Fachwissen, das Kundenwissen, das Produkt- das Technik- und das Prozesswissen.

Eine Einladung der Beschäftigten (und gegebenenfalls der Vorgesetzten) zum Dialog im Betrieb und einer nachfolgenden Umsetzung der Ergebnisse gelingt seitens des Betriebsrats daher noch besser, wenn sie von weiteren Rahmenbedingungen begleitet ist: Zugang zu informeller Information, Vernetzung mit Wissensträgern im Betrieb und Vertrauen in den Betriebsrat seitens der Belegschaft und der Geschäftsführung. Denn: Vertrauen schafft Vertrauen, mehr Perspektiven schaffen mehr Wahrheit.

Doch auch bei Konflikten innerhalb von Abteilungen, in welche der Betriebsrat unweigerlich eingebunden ist, ist diese Methode empfehlenswert, da ja die Perspektiven auf das gleiche Thema mindestens so heterogen sind, wie die Zahl der Teammitglieder, wie folgendes Beispiel aus eigener Moderationserfahrung zeigt:

Die Presseabteilung (12 Teammitglieder) einer Behörde arbeitet in einem Großraumbüro mit einer L-Form, die Arbeitsbelastung ist hoch, private Kurzgespräche sind im Sinne der Kollegialität von allen gewünscht, andere Abteilungen kommen mit ihren Anliegen direkt ins Büro, Telefonanrufe und Videokonferenzen sind üblich. Ausweichmöglichkeiten gibt es nur sehr bedingt. Die technischen Voraussetzungen sind nahezu ausgeschöpft (Kopfhörer mit *Noise reduction*, Lichtsignal am Telefon, Headsets sind bereits im Einsatz), die Kolleg:innen sind genervt von dem Geräuschpegel und aufgrund der L-Form ist keine Sichtachse vorhanden, um mit visuellen Mitteln zu arbeiten. Eine zweistün-

dige DF-Session führte zu mehreren Commitments, unter anderem private Gespräche beim gemeinsamen Kaffeetrinken um Neun Uhr in der Kaffeeküche, bis zur Mittagspause dann keine mehr. Soweit Termine mit anderen Abteilungen stattfinden, finden die Treffen in den dortigen Büros statt, nicht mehr im Büro der Presseabteilung. Bei geplanten Videokonferenzen gilt: Der Ausweichraum der Amtsleitung einen Stock höher wird genutzt, da dieser ohnehin meist frei ist. Sollte es dennoch zu einem zu hohen Geräuschpegel kommen (etwa bei spontanen privaten Gesprächen), sollen die Kolleg:innen persönlich ermahnt oder auch ein Stofftier geworfen werden dürfen.

Empfehlenswert ist die Methode auch bei schwierigen Entscheidungsfindungen innerhalb des eigenen BR-Gremiums. Vielfach hilft bereits eine einzige DF-Session für die Klärung der Strategie, da sowohl Bedenken wie auch kreative Lösungsideen vorgebracht werden können. Es gilt abzuwägen, welches Ziel verfolgt wird, welche Ressourcen einem zur Verfügung stehen, zu welcher Eskalationsstufe man bereit ist, welche zusätzlichen Angebote jeder einbringen kann, welche Schritte man einleitet und auch welche Wege sich damit verschließen. Da dies alles in einem Prozess stattfindet, verhilft auch hier die Methode zu einer größeren Klarheit und einem Commitment innerhalb des Gremiums.

## **Gelebte Demokratie im Betrieb: Ein Gewinn für alle betrieblichen Akteure**

Die DF-Methode macht Betroffene zu Beteiligten. Dies ist der Schlüssel für eine gelingende demokratische Betriebs- und Mitbestimmungspolitik. Vor allem bei Fragen der Strategieentwicklung, der Arbeitsplatzgestaltung, bei Veränderungsprozessen durch Technikeinführung aber auch bei konfliktreichen Themen im Betrieb ist das Fach-, Erfahrungs- und Handlungswissen der Beschäftigten von besonderer Bedeutung.

Der Gewinn für die Belegschaft:

1. Die Beschäftigten sind gleichberechtigte Teilnehmer:innen eines transparenten Prozesses, welcher Perspektivenvielfalt fördert, bei dem kritische Stimmen ausdrücklich erwünscht sind und bei dem gemeinsames Nachdenken über »das ganze Feld« das gegenseitige Verständnis erhöht. Zugleich stärkt er die Wertschätzung der Beschäftigten untereinander, das Vertrauensverhältnis zueinander und das Zusammengehörigkeitsgefühl.
2. Die regelmäßige Implementierung von DF-Prozessen führt zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, zu einer Reduktion von Konflikten und trägt zu innovativeren und nachhaltigen Lösungen bei.
3. Die Beschäftigten werden als Wissensträger:innen anerkannt und an den Entscheidungsprozessen beteiligt. Sie sind durch ihre fachlichen/organisatorischen Bedenken Seismographen für mögliche Konflikte und Teil von Lösungsprozessen im operativen Arbeitsalltag. Dies fördert das Vertrauen und auch die Loyalität zwischen Beschäftigten und Geschäftsführung.

4. Die Teilnahme am DF-Prozess fördert wichtige Fähigkeiten von Personen, nämlich aktives Zuhören, Kreative Problemlösung und Teamarbeit. Dies stärkt sowohl das Selbstbewusstsein wie auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
5. Die demokratische Teilhabe der Beschäftigten trägt nicht nur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit bei, sondern auch zu einer besseren Unternehmenskultur, da jede:r Mitarbeiter:in respektiert und wertgeschätzt wird.

Der Gewinn für den Betriebsrat und die Geschäftsführung:

Der Betriebsrat als Initiator und Gastgeber dieses Dialogs schafft echte Partizipationsräume für die Belegschaft und wird als Akteur mit eigenem Gestaltungsanspruch im Betrieb stärker wahrgenommen. Eine Einladung auch an die Führungskräfte sich zu beteiligen (eventuell in einer eigenen DF-Runde) bringt die Perspektive der Geschäftsführung wiederum als neuen Impuls für die DF-Runde der Beschäftigten ein. Da DF von der Unterschiedlichkeit der Perspektiven lebt, bringt diese Vielfalt neben den verschiedenen Perspektiven auch neuartige Lösungsideen hervor. Zugleich baut der Betriebsrat hier neue Kommunikationsbrücken zwischen Belegschaft und Arbeitgeber, da die gemeinsame Diskussion auch zur Identifikation den anstehenden Herausforderungen in der Firma führt und das Zusammengehörigkeitsgefühl steigert.

Der Arbeitgeber kommt zu einer besseren Entscheidungsqualität, da seine Informationsbasis breiter ist und damit Konflikte frühzeitig entschärft werden können. Zugleich erhöht er die Mitarbeiterbindung, das Vertrauen zur Geschäftsführung, die Motivation der Beschäftigten und kann bestenfalls die Kompetenzen der Führungskräfte stärken, da auch diese das Zuhören lernen und die Perspektiven der Mitarbeiter bei ihren täglichen Entscheidungen besser nachvollziehen können. Im Idealfall wird die Innovationskraft und die Fähigkeit, komplexe Probleme schneller und effektiver zu lösen, einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt und bei der Talentgewinnung verschaffen.

### **Fazit: Beteiligung – it's not an option, it's an obligation**

Mitbestimmung und echte Beteiligung sind die wichtigsten Pfeiler der Demokratie im Betrieb und zugleich Bedingung für gute Unternehmensführung. Doch dies bedeutet für die Betriebsräte und die Beschäftigten auch Mitverantwortung für gute Unternehmensführung. Partizipative Prozesse sind Bestandteil für einen notwendigen kontinuierlichen Entwicklungsprozess im Betrieb. Beteiligung als neue kulturelle Praxis im Betrieb vorzuleben, ist keine Option, sondern eine Verpflichtung. Es liegt an den Betriebsräten und auch an den Gewerkschaften, diesen Weg noch aktiver zu beschreiten, Konflikte besser besprechbar zu machen, Teilhabeangebote zu bieten und zugleich den Arbeitgeber davon zu überzeugen, dass auch dieser einen wirtschaftlichen Nutzen von demokratischen Prozessen hat. Gerade in einer Zeit, in der ein Wettbewerb um Fachkräfte zunimmt, sind faire Arbeitsbedingungen und demokratische Teilhabe im Betrieb ein Qualitätsmerkmal, welches auch ein »Standortvorteil« für Betriebe sein kann. Da demokratische Prozesse immer von »unten« angestoßen werden müssen, ist eine Ausbildung in

einer beteiligungsorientierten Moderationsmethode wie DF für Betriebsräte aber auch Gewerkschaftssekretäre ein echter Mehrwert. So haben sie ein stets einsetzbares Handwerkszeug für einen demokratischen Dialog immer dabei.

## Literatur

- Dahrendorf, Ralf (2003): Die Krisen der Demokratie. Ein Gespräch mit Antonio Polito, C. H. Beck.
- Dynamic Facilitation (2025): Woher kommt Dynamic Facilitation? <https://dynamicfacilitation.org/dynamic-facilitation/woher-kommt-dynamic-facilitation/>. Zuletzt aufgerufen am 14.03.2025.
- Goetsch, Markus (2020): Jim Rough giving an insight into a Dynamic Facilitation Session. <https://www.youtube.com/watch?v=kIV7cXa1wpo>. Zuletzt aufgerufen am 14.03.2025.
- Habermas, Jürgen (1990): Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft, Suhrkamp.
- Han, Byung-Chul (2005): Was ist Macht? Reclam.
- IG Metall-Vorstand (2017): Wir machen Beteiligung. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute.
- Luhmann, Niklas (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Suhrkamp.
- Mintzberg, Henry (1983): Power in and around Organisations, Prentice-Hall.
- Reichenbach, Roland (2023): Zur Kultur der kaschierten Dominanz, in Geramanis, Olaf/ Hutmacher, Stefan/ Walser, Lukas (Hg.), Organisationale Machtbeziehungen im Wandel. Führung zwischen Zustimmung und Zwang, Springer VS, S. 21–34.
- Siebenhüter, Sandra (2023): Beteiligung: Wertvolle Information für Betriebsräte, Gute Arbeit, 11, S. 28–31.
- Vorarlberg (2025): Bürgerräte in Vorarlberg. Beratungsprozess für bessere Entscheidungen. <https://vorarlberg.at/-/buergerraete-in-vorarlberg>. Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Vorarlberg (2023): Bürgerrat: Schulen für die Kinder und Jugendlichen unserer Zeit. [https://vorarlberg.at/-/b%C3%BCrger\\*innenrat-schule](https://vorarlberg.at/-/b%C3%BCrger*innenrat-schule). Zuletzt aufgerufen am 06.01.2025.
- Zubizarreta, Rosa/zur Bonsen, Matthias (Hg.) (2019): Dynamic Facilitation. Die erfolgreiche Moderationsmethode für schwierige und verfahrenere Situationen, Beltz Juventa.



# Mitgliedergewinnung für Gewerkschaften als Möglichkeit der Demokratisierung von Betrieben

Warum starke Mitbestimmung nicht ohne starke Gewerkschaften gedacht werden kann

---

*Simon Jakobs*

## 1 Einleitung

Mitgliederverluste in Großorganisationen stellen seit Jahren einen kontinuierlichen Bestandteil der Niedergangsdiskussionen klassischer Partizipationsräume dar.<sup>1</sup> Dass sich Beteiligungsräume erweitert, ausdifferenziert und nicht zuletzt schlicht in ihrer Zahl deutlich erhöht haben,<sup>2</sup> ist dabei eine Erklärung für den Beteiligungsrückgang in Großorganisationen. Der Mitgliederverlust der Parteien wird für die repräsentative Demokratie spätestens dann kritisch, wenn öffentliche Mandate und Ämter nicht mehr besetzt werden können; bei den Gewerkschaften ist eine ähnliche Problematik zu erwarten, und zwar spätestens dann, wenn die Zahlen derjenigen, die für den Betriebsrat, die JAV oder als gewerkschaftliche Vertrauensleute aktiv werden wollen, unter eine kritische Schwelle sinken. Historisch gesehen mögen Betriebsrat und Gewerkschaft in einem Widerstreit stehen, der auch heute noch in Betriebsratsgremien offenkundig werden kann<sup>3</sup>. Auch gesetzlich finden sich die unterschiedlichen Positionen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft wieder, zum Beispiel im Rahmen der Mitbestimmung nach § 87 BetrVG, der Tariföffnungsklausel nach § 4 Abs. 3 TVG oder dem Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG. Kritisch werden daher auch für den vorliegenden Beitrag Bemühungen von Betriebsrät:innen betrachtet, mit ›Ersatztarifverträgen‹ durch betriebsverfassungswidrige Betriebsvereinbarungen den Eindruck einer tariflichen Organisation bei den Beschäftigten zu erzeugen, in Wahrheit aber nichts mit Gewerkschaften und Tarifen gemein zu haben.<sup>4</sup> Bilden Betriebsrät:innen und Gewerkschaften Gegenpole zueinander, so eine Annahme, wird dies die unternehmerische Autokratie auf Dauer eher stärken denn

---

1 Zu Parteien Wiesendahl 2006. Zu Gewerkschaften Ebbinghaus/Göbel 2014.

2 Van Deth 2009.

3 Greifenstein/Kißler 2014: 40.

4 Siehe dazu auch BAG NZA 2018: 871; BAG NZA 2020: 868.

schwächen. Gerade der gewerkschaftliche Kampf für gute Löhne und gute Arbeitsbedingungen zeigt doch, wie der Solidargedanke zu tatsächlichen Ergebnissen führt, die die Beschäftigten stärken.

Langfristig dürfte die sinkende Tarifbindung, einhergehend mit der sinkenden Zahl an Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen, eine Gemengelage herstellen, von der sowohl die Gewerkschaften als auch die (gewerkschaftlich gebundenen sowie ungebundenen) Betriebsrät:innen Nachteile haben werden; die Demokratisierung von Betrieben und das Gefühl, als Beschäftigte gemeinsam etwas erreichen zu können, wird zurückgedrängt, die unternehmerische Autokratie kann sich leichter entfalten; zunehmende Ohnmachtsgefühle der Beschäftigten dürften die Folge sein und äußern sich schon ganz konkret im Sinken der sogenannten *Industrial Citizenship*, also unter anderem des Gefühls der Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz oder der Freiheit von der Angst, sich dem Betriebsrat oder einer Gewerkschaft gegenüber zu öffnen.<sup>5</sup> Dass im Sinne von Peter Drucker Unternehmen auch eine zivilgesellschaftliche und demokratische Verantwortung hätten,<sup>6</sup> ist zwar nett formuliertes Ziel, zumeist aber nicht unternehmerische Realität. Dabei helfen auch keine Warnungen von Unternehmer:innen, dass ihre Beschäftigten nicht die AfD wählen und bitte im demokratischen Spektrum bleiben sollten, ohne aber unternehmensinterne Demokratie stärken zu wollen. Demokratische Kompetenz kann nicht durch plumpe Mahnungen generiert werden, sondern durch eigenes Handeln und Erleben, zum Beispiel im Sinne von John Dewey,<sup>7</sup> und damit durch eine unternehmerische Offenheit für starke Gewerkschaften, starke betriebliche Mitbestimmung – und für starke Demokratie. In der einen Weise zu denken, in einer anderen Weise zu entscheiden und in einer dritten Weise zu handeln, nannte schon Brunsson die Organisation der Hypokrisie,<sup>8</sup> also der elaborierten und etablierten Scheinheiligkeit.

Dieser Beitrag will zeigen, dass nur durch gewerkschaftliche Macht demokratische Macht in Betrieben entstehen kann.<sup>9</sup> Dabei können drei zentrale Motive der Demokratie vermittelt werden: Demokratie ist *nie* alternativlos, Demokratie ist immer auch das Schließen von Kompromissen und Demokratie sollte stets am Gemeinwohl orientiert sein. Das zu lernen, funktioniert äußerst gut, wenn man die von John Dewey entwickelten Ansätze eines lösungsorientierten Lernarrangements in diese Demokratiezeit integriert und zeigt, dass Demokratie mehr ist als nur Einzelkämpfer:innentum. Demokratie ist gemeinsames Erarbeiten, gemeinsamer und fruchtbarer Diskurs und Offenheit für gegenläufige Meinungen. Sie *im* Betrieb *für* den Betrieb zu schärfen ist damit Aufgabe aller Beschäftigten im Betrieb, zumindest, wenn man sich der hier vorliegenden Auffassung anschließt. Damit lässt sich sicherlich auch ein Beitrag zur Solidarisierung der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Kampfkraft leisten, die mehr und mehr kommunikative Macht integrieren muss.

Besonderer Fokus soll dabei auf das operative Tun der Gewinnung neuer Mitglieder gelegt werden. Abgeleitet davon werden Ansätze und Thesen vorgestellt, wie

5 Decker/Kiess/Heller/Brähler 2024: 76.

6 Drucker 2002.

7 Dewey 1916. Ausführlich dazu Kehrbaum 2021.

8 Brunsson 1989.

9 Lévesque/Murray 2013.

durch verstärkte Ansprache und Gewinnung neuer Mitglieder Gewerkschaften und Betriebsrät:innen durch gemeinsame Kooperation profitieren und unternehmerische Autokratie zurückdrängen können. Nicht zuletzt soll darauf verwiesen werden, dass dies ein Commitment der bestehenden, organisierten Mitglieder braucht, die damit den gewerkschaftlichen Funken zum Überspringen bringen und Nicht-Organisierte für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft empfänglich machen können.<sup>10</sup>

## 2 Mitgliedergewinnung und Demokratisierung von Betrieben – Starke Mitbestimmung durch starke Gewerkschaften

### 2.1 Starke Mitbestimmung im Zusammenspiel mit starken Gewerkschaften

»Im Zentrum der aktuellen Debatte über die Zukunft der Gewerkschaften steht die Machtfrage«<sup>11</sup>. Dieser Satz lässt sich ausweiten darauf, dass die Machtfrage auch in der Debatte über die Demokratisierung von Betrieben von zentraler Bedeutung ist. Ohne Gewerkschaften kein Arbeitskampf, ohne Arbeitskampf (allzu häufig) keine Tarifverträge. Bekannt sind die Aussagen von Gewerkschaftssekretär:innen, gar nicht erst in die Verhandlungen um Tarifverträge einzusteigen, wenn der Organisationsgrad in einem Betrieb die 50-Prozent-Marke unterschreitet. Welche Auswirkungen das hat, zeigt sich im zeitlichen Verlauf: Waren 1996 noch 71 Prozent der Beschäftigten tarifgebunden,<sup>12</sup> waren es 2022 nur noch 42 Prozent der Beschäftigten, die in Betrieben mit Branchentarifvertrag arbeiteten und weitere acht Prozent, deren Betriebe Haustarifverträge hatten.<sup>13</sup> Dabei bieten Tarifverträge durchweg Vorteile für Beschäftigte, sei es in Sektoren mit niedrigen Löhnen oder in Sektoren mit hohen Löhnen.<sup>14</sup> Auch für außertariflich Beschäftigte bietet die Gewerkschaftsmitgliedschaft einen monetären Anreiz, erhalten diese doch einen höheren Verhandlungsspielraum, je höher die oberste Entgeltstufe im Tarif liegt. Und auch wenn es »nur« Betriebsräte, nicht aber Tarifverträge gibt, lassen sich positive Effekte auf die Produktivität, die Löhne und die Arbeitszeiten feststellen – und, so die Vermutung, auf bürgerschaftliches Engagement der Beschäftigten.<sup>15</sup>

Die Erosion der Tarifbindung ist dabei im Übrigen auch »Ausdruck einer allgemein abnehmenden gewerkschaftlichen Handlungs- und Gestaltungskraft«<sup>16</sup>, die sich nicht nur aus dem Sinken der Mitgliederzahlen ergibt, sondern auch aus in der Tendenz eher (neo)liberaler Reformen in den Bereichen der Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik. Weiter lassen sich gestiegener Wettbewerbsdruck und Tariffucht nennen, in deren Rahmen Unternehmen steigende Tariflöhne als wettbewerbsfeindlich betrachten.<sup>17</sup> Nicht zuletzt ist dabei auch zu nennen, dass Unternehmen mittels

10 Oerder 2015.

11 Lévesque/Murray 2013: 39.

12 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 200.

13 Hohendanner/Kohaut 2024.

14 Bispinck et al. 2020: 47.

15 Jirjahn/Smith 2017: 46.

16 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 207.

17 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 207–208.

OT-Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden vom gesammelten Wissen dieser Verbände profitieren können, aber zugleich nicht zum Abschluss eines Tarifvertrages gewillt sind. Ergänzt werden kann dazu noch der Einsatz von Streikbrecher:innen durch Arbeitgeber:innen, oder einfach abzuwarten, bis ein Ausstieg aus dem Tarifvertrag möglich ist, wenn nämlich die streikbereite Zahl an Beschäftigten unter ein kritisches Niveau sinkt.<sup>18</sup> Mit emotionalen Appellen wie ›Wenn es dem Betrieb gut geht, geht es doch auch allen Beschäftigten gut‹, wird ein solches Verhalten dann noch über eine manipulative Ebene forciert und damit ein Versuch geleistet, Betriebsrät:innen zu Co-Manager:innen zu machen, die der Arbeitgeberlogik folgen sollen.

Ein Argument an dieser Stelle kann daher sein, dass die Stärke des Betriebsverfassungsgesetzes durch starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb noch erhöht werden kann, auch mit Blick auf das Durchbrechen dieser Arbeitgeberlogik. Nicht zuletzt hat die Rechtsprechung einen Unterlassungsanspruch nach Art. 9 Abs. 3 GG i. V. m. §§ 823, 1004 BGB bejaht, wenn Gewerkschaften feststellen, dass Betriebsrät:innen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben, die entweder dem Tarifvorrang nach § 87 Abs. 1 BetrVG oder dem Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG zuwiderlaufen. Die Macht der Mitbestimmung erhält also direkte Grenzen mit Blick auf den Versuch, ›Ersatztarifverträge‹ über Betriebsvereinbarungen zu schließen. Umso wichtiger also ist es, dass Betriebsrät:innen nicht ohne Tarifbindung im Betrieb dastehen, sondern weitere Schutzzräume durch Tarife zur Verfügung haben.

Die in Art. 9 Abs. 3 GG festgehaltene Koalitionsfreiheit ist dabei letztlich als Schutzrecht zu interpretieren, einmal für die Gewerkschaften und einmal für die Beschäftigten selbst, die erst durch Gewerkschaften im Widerstreit von Lohn gegen Kapital handlungsfähig werden. Aber selbst ohne dieses scharfe Schwert ziehen zu wollen, muss angemerkt werden, dass sich der Einfluss des Betriebsrates allein und ohne tarifliche Regelung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes arg in Grenzen hält. Wieder mit Bezug auf das Entgelt kann da ein Merksatz aus dem Betriebsverfassungsrecht genannt werden: Der Betriebsrat kann nur entscheiden, wie der Geldsack des Arbeitgebers verteilt wird, nicht aber, wie groß der Sack ist. Selbst wenn er dies über eine freiwillige Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG regeln kann und der Arbeitgeber verhandlungsbereit ist, verstößt dies gegen den in der Regel anwendbaren Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG. Ergo: Gerade die den Beschäftigten häufig sehr wichtigen Entgeltfragen lassen sich allein betriebsverfassungsrechtlich nur schwerlich in ihrer absoluten Höhe beeinflussen. Starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb hingegen kann die Chance auf Tarifbindung deutlich erhöhen und damit wiederum eine Lösung für Entgelt- und nicht zuletzt Verteilungsfragen bieten, die zu höherer innerbetrieblicher Zufriedenheit führen dürften.

Dabei darf jedoch der Blick dafür nicht verlorengehen, dass Gewerkschaften und Tarifverträge mehr als nur höhere Löhne zu bieten haben und auch bessere Arbeitsbedingungen kein Selbstzweck sind, sondern elementarer Ausdruck des gewerkschaftlichen Schutzgedankens. Dieser Schutzgedanke mündet im besten Fall in ein Gefühl von Solidarität, das jedoch durch den neoliberalen Gedanken immer weiter aufgeweicht wird. Erst im Januar 2025 erregte ein Vorstoß von Oliver Bäte (Allianz) sowie im Nachgang der FDP Aufsehen, den sogenannten Karenztag wieder einzuführen und damit den ersten

18 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 208–209.

Krankheitstag von der Entgeltfortzahlung auszuschließen. Gewerkschaftliche Solidarität heißt hier, nicht die kranken Beschäftigten für ihre Krankheit auch noch bestrafen zu wollen, sondern so, wie in der Diskussion auch erfolgt, einen solchen Vorstoß deutlich zu rügen. Nur starke Gewerkschaften aber sind in der Lage, mit diesem Widerstand auch erfolgreich sein zu können.

Aus neoliberaler Perspektive überrascht ein solcher Vorschlag hingegen nicht. Denn dem Neoliberalismus als Antipol zur Solidarität fehlt auch das Motiv des gegenseitigen Kümmerns, des Füreinander-Einstehens und des Zusammenhalts. Hilfsbedürftigkeit weicht dem Begriff des *Low Performers*, dem man mit sanften Mitteln begegnen, aber auch arbeitsrechtliche Konsequenzen wie Abmahnungen, Änderungskündigungen und Beendigungskündigungen androhen (und verwirklichen) könne.<sup>19</sup> Verfügen die Beschäftigten über einen Betriebsrat, so können sie auf einen Widerspruch gegen Kündigungen nach § 102 BetrVG und den dadurch ausgelösten Weiterbeschäftigungsanspruch hoffen; sind sie Gewerkschaftsmitglied, erhalten sie zudem profunde juristische Unterstützung durch Arbeitsrechtsexpert:innen. Der gewerkschaftliche Solidaritätsgedanke stößt damit bis in den Kernbereich des Individualarbeitsrechts vor. Zugleich erleichtert die gewerkschaftliche Unterstützung in solchen Fragen auch das Handeln und die Beratungsaufgaben der Betriebsrät:innen.

Was also bedeutet das nun für das Argument, dass starke Mitbestimmung nicht ohne starke Gewerkschaften gedacht werden könne? Einmal zeigt sich, dass betriebsverfassungsrechtliche Kompetenzen ohne Tarifverträge limitiert sind und zum anderen zeigt sich, dass Unternehmer:innen ganz gezielt versuchen, aus Tarifverträgen auszusteigen oder gar nicht erst ebensolche abzuschließen. Strategien wie diejenigen beispielsweise von Amazon zeigen weiter, dass auch der Kampf gegen Betriebsrät:innen real ist.<sup>20</sup> Darunter leiden die demokratischen Instrumente im Betrieb: Ohne Betriebsrät:innen keine Betriebsratswahlen, ohne starke Gewerkschaftsvertretung im Betrieb keine Vertrauensleute-wahlen. Das sind an sich keine neuen Probleme, zeigte doch Zachert bereits 1979 auf, wie das Bundesarbeitsgericht die Arbeit der Gewerkschaften in Betrieben erschwert hat.<sup>21</sup> Diese Probleme erhalten aber vor dem Hintergrund des erstarkenden Rechtspopulismus, schwankenden Demokratievertrauens, sinkender Mitgliederzahlen und der fehlenden Selbstverständlichkeit, mit dem Ausbildungsvertrag auch die Gewerkschaftsmitgliedschaft zu unterschreiben, eine ganz andere Dimension, ist das kollektive Arbeitsrecht doch nicht zuletzt als »Vorschule der Demokratie«<sup>22</sup> zu betrachten.

## 2.2 Gesellschaftliche Individualisierung und fehlendes Solidarbewusstsein

Die Arbeitsmoral von Beschäftigten hat sich sicherlich verändert, woran auch flexible Arbeitszeiten Schuld tragen. Nicht umsonst haben der Europäische Gerichtshof sowie das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass die Einführung eines Zeiterfassungssystems in

19 Wetzling/Habel 2021.

20 Siehe dazu auch Behrens/Dribbusch 2020.

21 Zachert 1979.

22 Preis/Greiner 2024: 3.

Unternehmen verpflichtend ist. Beschäftigten, die noch in einem Betrieb ohne Zeiterfassung arbeiten, sei empfohlen, sich selbst Listen ihrer Arbeitszeiten zu erstellen. Damit wird das Modell der Vertrauensarbeitszeit zwar nicht unmöglich gemacht, aber doch sehr stark eingehengt. Konnte Vertrauensarbeitszeit – dann auch noch in Kombination mit mobilem Arbeiten – durchaus zur Arbeitsverdichtung und Entgrenzung der Arbeitszeit sowie damit zu einem *Always on* führen,<sup>23</sup> bleibt zu hoffen, dass die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung dazu beiträgt, dass Arbeitnehmer:innen auch mal offline sind. Erhöhte Selbstverantwortung in der eigenen Arbeitstätigkeit mag zwar grundsätzlich erlebte Arbeitsautonomie steigern, senkt diese aber, wenn die Menge der Tätigkeiten über das leistbare Maß hinausgeht.

Es ist im Übrigen auch arbeitgeber:innenseitig unklug, allzu sehr auf eine Selbstausschöpfung der eigenen Belegschaft zu setzen. Was kurzfristig möglicherweise Produktivitätsvorteile bringen mag, stellt langfristig ein elementares Risiko für die Personalplanung dar. Nicht zuletzt zeigt sich gerade bei den Beschäftigten zwischen 30 und 44 Jahren eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen,<sup>24</sup> die häufig mit langen Ausfallzeiten einhergehen. Hinreichend bekannt ist aus der arbeitspsychologischen Forschung, dass zu viel Stress und zu viel Arbeit zu Erkrankungen wie Burn-Outs und Depressionen führen kann.<sup>25</sup> Die betriebswirtschaftlichen sowie volkswirtschaftlichen Schäden, die durch erhöhte Krankenzeiten entstehen, lassen sich dabei für die Bruttowertschöpfung auf 207 Milliarden Euro (im Jahr 2022) schätzen.<sup>26</sup> Eigentlich sollte sich bei Arbeitgeber:innen allmählich ein Bewusstsein dafür durchsetzen, dass mittel- und langfristig Arbeitszeitverkürzungen ein doppeltes Ziel für den Fachkräftemangel sein sollten, einmal, um Fachkräfte zu gewinnen und einmal, um Fachkräfte zu binden. Bisherige Studien zur Vier-Tage-Woche zeigen dabei erfreuliche Ergebnisse nicht nur auf die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch auf die für Unternehmen relevanten Faktoren wie Commitment, Arbeitsmotivation und Produktivität.<sup>27</sup> Vertreter:innen der Arbeitgeber:innenseite wie Stefan Wolf oder Bertram Brossardt sehen das, zumindest mit Blick auf ihre Interviews und Statements, jedoch anders und kritisieren zudem die Arbeitseinstellung der nachwachsenden Generationen. Sollte die Arbeitseinstellung junger Menschen tatsächlich so ausgestaltet sein wie von Arbeitgeber:innenseite kritisiert wird, dann ist das doch nur zu begrüßen: Endlich ein Kontrapunkt gegen die Selbstausschöpfung, will man rufen! Wenn Beschäftigte mit Arbeitsverdichtung nur noch einen täglichen Kampf gegen die hohe Arbeitslast führen müssen, dürfte wenig Willen vorhanden sein, sich noch im Betriebsrat oder in der Gewerkschaft zu engagieren. Der Rückgang gewerkschaftlicher Bindung mag daher auch durch ein gewisses Ohnmachtsgefühl erzeugt sein, dass durch Arbeitsverdichtung stetig erhöht wird.

23 Ott 2021: 219.

24 Meyer et al. 2023: 439

25 Siehe dazu bereits Bakker/Demerouti 2007 sowie Bakker/Demerouti 2017.

26 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2022: 37.

27 Siehe z.B. Lewis et al. 2023. Kritisch dazu sind vor allem die Studien zu betrachten, die das belgische oder schweizerische Modell untersuchen, da hier zwar eine Vier-Tage-Woche anvisiert wird, jedoch mit täglichen Arbeitszeiten zwischen zehn und zwölf Stunden.

Im Übrigen wäre es auch verkürzt, die nachwachsenden Generationen wie die Generation Z als arbeitsunwillig abzustempeln. Die Generation Z zeigt sich nach bisherigen Befunden durchaus leistungsbereit, aber auch sicherheitsbedürftig, was nicht zuletzt auf ihre vielen Krisenerfahrungen zurückzuführen sein dürfte. Sie möchten aber auch Sinn an ihrer Arbeit erfahren, und stellt damit legitime Ansprüche: »Arbeit ist nicht mehr Lebensinhalt, Arbeit soll auch Spaß machen, Erfüllung bieten und adäquat bezahlt werden. Sofern genau diese Ansprüche erfüllt sind, ist die Gen Z motiviert, sich zu engagieren«<sup>28</sup>. Unternehmer:innenseitig weckt das hohe Anforderungen, was wiederum das Potenzial erhöht, sich medienwirksam über die nachwachsenden Generationen zu beschweren, anstelle die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Einfacher scheint es daher zu sein, ein neoliberales Leistungsbild zu verbreiten, das auf (Wett)Kampf und (ungesundem) Ehrgeiz beruht, anstatt am Arbeitsplatz eine echte (!) Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Freilich agieren nicht alle Unternehmen wie beschrieben und erhöhen die Arbeitsverdichtung oder beklagen sich über leistungsschwache Beschäftigte. Tullius und Wolf gehen zudem davon aus, dass man es so nicht vereinfachen dürfe, dass ein omnipotenter Markt diktiert, wie und was Beschäftigte zu leisten haben, sondern dass Beschäftigte basierend auf dem Leistungsprinzip direkte Beteiligungsansprüche einfordern.<sup>29</sup> Das aber beißt sich doch auf den ersten Blick mit dem empirisch feststellbaren Sinken der Tarifbindung und der steigenden Zahl von Betrieben ohne Betriebsräte. Sich als Beschäftigte:r nicht allein für sich selbst stark zu machen, sondern auch für andere einzustehen, also Solidarität zu zeigen, sollte Leitmotiv für eine Tätigkeit im Betriebsrat sein, verträgt sich jedoch nicht mit einer neoliberalen Arbeitsmoral. Auf den zweiten Blick jedoch stehen die Befunde von Tullius und Wolf dazu nicht unbedingt im Widerspruch, legen sie doch den Schluss nahe, dass sich die Beteiligungsorientierung individualisiert und nicht mehr an das Kollektiv richtet. Hiermit wäre dann wieder dem Argument zu folgen, das diesen Abschnitt anleitet: Eine solche Individualisierung von Beteiligungsansprüchen kommt Unternehmen gerade recht; denn Partikularinteressen können einfacher befriedigt werden als solche Interessen, die sich aus dem Kollektiv herausbilden und mit dem Kollektiv erstritten werden.

Weiter dient die Zunahme sozialdarwinistischer Einstellungen als Indiz für eine Orientierung am neoliberalen Leistungsideal, das sich in Individualisierung, Partikularisierung und Ellenbogenmentalität äußert. Brettfeld und Kolleg:innen zeigen mittels einer repräsentativen Erhebung, dass die Aussage, der Stärkere müsse sich durchsetzen, im Jahr 2021 noch 11,8 Prozent Zustimmung erfahren hat, im Jahr 2022 jedoch schon von 23 Prozent der Befragten bejaht wurde<sup>30</sup>. Auch die Rufe danach, die Wähler:innen der Rechtspopulist:innen würden sich mit Blick auf das neoliberale Programm der AfD doch selbst ins eigene Fleisch schneiden,<sup>31</sup> sind nur dann gültiges Argument, wenn diese Wähler:innen nicht selbst das neoliberale Ideal teilen und davon ausgehen, letztlich davon profitieren zu können. Weiter zeigt die Mitte-Studie 2022/2023 bei Anhänger:innen der AfD hohe Werte im Sozialdarwinismus, geschlagen nur von Anhänger:innen der

28 Terstiege 2023: 120.

29 Tullius/Wolf 2016: 500.

30 Brettfeld et al. 2022: 74.

31 Minas et al. 2023.

FDP.<sup>32</sup> Nicht zuletzt zeigt sich bei der nachwachsenden Generation der 18–34-Jährigen ein besonders hoher Zustimmungswert zu sozialdarwinistischen Aussagen im Gegensatz zu den älteren Bevölkerungsgruppen.<sup>33</sup> Nicht unbedingt vergleichbar, aber zumindest ein wenig ähnlich, ist auch der Befund von Bach und Kolleg:innen, dass 22 Prozent der Nicht-Mitglieder einer Gewerkschaft angeben, diese nicht zu brauchen, da sie sich bei Problemen am Arbeitsplatz selbst am besten helfen könnten.<sup>34</sup>

Das erklärt zwar nicht allein die sinkende Tarifbindung, das sinkende Vorhandensein von Betriebsräten und den Verlust gewerkschaftlicher Macht. Es trägt aber einen Teil zur Erklärung bei und zeigt, dass das Argument dieses Abschnitts anscheinend Einzug in einen Teil der Gesellschaft erhalten hat. Geht damit auch die innerbetriebliche Solidarität in der Belegschaft verloren, ist logische Konsequenz die geringere Bereitschaft, sich zu solidarisieren und zu demokratisieren. Langfristig gesehen werden sich Unternehmen damit selbst schaden, denn was jetzt noch interessante Geschäftsmöglichkeit zu sein scheint, also auf Gewerkschaften und Betriebsräte zu verzichten, kann sich im schlechtesten Fall zu einer Beißer:innenmentalität in der Belegschaft entwickeln, die Teamarbeit und damit verbundene Produktivitätsgewinne vernichtet. Das muss letztlich auch das Argument sein, das Arbeitgeber:innen kommuniziert wird – denn ein gutes Argument ist letztlich nur eines, das an den Interessen der Seite andockt, die es überzeugen soll. Der Angriff auf die unternehmerische Autorität erfolgt damit auf eine subtile, vorgeblich an Kooperation interessierte Art und Weise.

### 2.3 Neue Aktive können nur durch ›alte‹ Aktive gewonnen werden

Dass neue Aktive nur durch vorhandene Aktive gewonnen werden können, ist eher Befund denn Behauptung. In einer Untersuchung zeige ich für Parteien auf, dass die Häufigkeit von aktiver Mitgliederwerbung die Zahl der gewonnenen Mitglieder erhöht.<sup>35</sup> Weiter zeigt sich für den gewerkschaftlichen Kontext, dass motivierte Mitgliederwerber:innen deutlich erfolgreicher in der Mitgliedergewinnung sind als solche, die geringer motiviert sind.<sup>36</sup> Was als triviale Erkenntnis anmuten mag, ist nichtsdestoweniger ein wichtiger Befund. Daher kommt Oerder auch zu dem Schluss, dass mit verbesserten Mitgliedergewinnungsstrategien, höherer Motivation und nicht zuletzt ausgeprägteren politischen Fertigkeiten Mitgliederverluste nicht nur gestoppt werden, »sondern gar umgekehrt werden [können]«<sup>37</sup>.

Bei einer sinkenden Zahl an Gewerkschaftsmitgliedern, kurzfristige Schwankungen nicht berücksichtigt, bedeutet das in einem ersten Schluss, dass weniger Mitglieder mehr Gewinnungsarbeit machen müssen. Das ignoriert aber, dass längst nicht alle Gewerkschaftsmitglieder auch aktive Werber:innen sind; im Gegenteil, es dürften die wenigsten sein. Gewerkschaftliche *bottom-up*-Revitalisierung lässt sich damit auch

32 Zick/Mokros 2023: 74–75.

33 Zick/Mokros 2023: 76.

34 Bach et al. 2024: 129.

35 Jakobs 2021: 300.

36 Oerder 2015: 139.

37 Oerder 2015: 140.

erreichen, wenn der Anteil der Aktiven an der Gesamtmitgliedschaft gesteigert wird; selbiges gilt im Übrigen auch für politische Parteien.

Dass ein *Deep-Organizing*-Ansatz im Sinne der viel zu früh verstorbenen Jane McAlevey dabei hilfreich sein kann, zeigt auch Thiel.<sup>38</sup> Jedoch kann es in einem ersten Schritt genügen, dass überhaupt eine Ansprache zur Mitgliedergewinnung erfolgt. Wenn, wie Thiel im Anschluss an die Forschungsliteratur beschreibt, die Mitgliederverluste der Gewerkschaften auch als »soziale Repräsentationskrise zu lesen«<sup>39</sup> sind sowie die interne Legitimation der Gewerkschaften berührt wird *und weiter* festzustellen ist, dass Beschäftigte sich mehr innerbetriebliche Partizipation wünschen, die aber nicht unbedingt auf Gewerkschaften und Betriebsräte fokussiert ist, dann gilt es doch, zwei und zwei zusammenzuzählen und die Gewerkschaften als Beteiligungs- und Partizipationsräume zu gestalten. Nur damit können Gewerkschaften und Betriebsrät:innen selbst dem Wunsch nach innerbetrieblicher Partizipation Gestalt verleihen und im besten Fall den Unternehmen zuvorkommen. Wie genannt sind das jedoch nur *Folgeschritte*, die erst relevant werden können, wenn überhaupt eine Ansprache vonseiten der Aktiven erfolgt.

Die Gewerkschaften sind dabei organisational mitnichten untätig geblieben. Ob es um die Erhöhung materieller Anreize – zum Beispiel Streikgeld ab dem ersten Tag der Mitgliedschaft – oder um organisierte Mitgliedergewinnung im Rahmen von *Organizing*-Blitzen geht, es finden sich vielfältige Versuche, die gewerkschaftliche Ansprache zu verbessern und zu forcieren. Solche Instrumente dürfen jedoch keinen sporadischen *Happening*-Charakter annehmen, sondern müssen verstetigt werden, um unternehmerische Autokratie einzuhegen. Das heißt letztlich auch, dass Vertrauensleuten und gewerkschaftlich organisierten Betriebsrät:innen die Aufgabe zukommt, kontinuierliche Mitgliedergewinnung innerhalb des Betriebs zu leisten, freilich aber auch außerhalb des Betriebs. Nicht zuletzt kann unter Freund:innen und Bekannten besonders effektiv gewonnen werden, da hier das gegenseitige Vertrauen erwartungsgemäß hoch sein dürfte, was wiederum in Überzeugungsfähigkeit münden kann.<sup>40</sup>

Insgesamt zeigt sich – und das weckt Hoffnung –, dass der nicht erfolgte Gewerkschaftsbeitritt bei Beschäftigten kein Ausdruck eines expliziten Dagegen-Seins sein muss. Bach und Kolleg:innen konstatieren dazu auf Basis einer empirischen Studie aus der Metall- und Elektroindustrie, »dass sich Beschäftigte nicht immer bewusst gegen eine Mitgliedschaft entscheiden, sondern es ihnen häufig an Kenntnissen oder Anknüpfungspunkten zu Gewerkschaften fehlt«<sup>41</sup>. Im Rahmen der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG gehört daher auch dazu, alle möglichen Mittel der Information über Gewerkschaften innerhalb und außerhalb der Betriebe zu nutzen. Kombiniert mit empirischen Erkenntnissen zur Parteimitgliedschaft, in denen häufiger Grund eines Nichtbeitritts die Aussage ist, nicht zum Beitritt gefragt worden zu sein,<sup>42</sup> gehören damit Kommunikation, Information und Ansprache zu einem integrativen Prozess der Mitgliedergewinnung. Des Weiteren zeigt sich, dass Nicht-Mitglieder vor allem in

38 Thiel 2022: 478.

39 Thiel 2022: 17.

40 Siehe dazu Jakobs/Schwab 2023 sowie Schönbach 2022 und Nickerson 2021.

41 Bach et al. 2024: 127.

42 Siehe zum Beispiel eine empirische Untersuchung der SPD: Beck et al. 2022.

»Unternehmen ohne Tarifbindung und ohne Betriebsrat«<sup>43</sup> vorzufinden sind, was wenig verwunderlich ist. Im Gefolge der sinkenden Tarifbindung und sinkenden Zahlen von Unternehmen mit Betriebsrät:innen sollte das gewissermaßen den letzten Aufruf an die gewerkschaftlich Aktiven implizieren, jetzt die Aktivität in der Mitgliedergewinnung zu suchen und nicht auf einen eventuellen Kippunkt zu warten, an dem Bemühungen zur Mitgliedergewinnung vergeblich werden. Hinzukommt freilich das Trittbrettfahrer:innenproblem, dass in tarifgebundenen Betrieben regelmäßig auch Nicht-Mitglieder der Gewerkschaften von Tarifverträgen profitieren. Zu begrüßen sind daher die Verhandlungsergebnisse der IGBCE aus dem Juni 2024, bei denen die Gewerkschaft freie Tage exklusiv für Gewerkschaftsmitglieder durchsetzen konnte.

Ob das nun für jedes Gewerkschaftsmitglied spannender Anreiz zur Mitgliedschaft ist, bleibt abzuwarten; es ist aber schon mal ein Schritt in die richtige Richtung. Beitrittsmotive sind dabei stets unterschiedlich. Bei Gewerkschaften dürfte es ähnlich sein:<sup>44</sup> Den einen ist vielleicht die Rechtsschutzversicherung als Satzungsleistung wichtig, den anderen sind höhere Entgelte und Sonderzahlungen wichtig, wieder anderen freie Tage und wieder anderen gemeinsame gelebte Solidarität – oder der Wunsch nach innergewerkschaftlichen Mitentscheidungsmöglichkeiten. Weiter lassen sich gemeinsamer Spaß an der gewerkschaftlichen Arbeit oder die Nutzung von Bildungsangeboten nennen. Was am Ende für den oder die Einzelne:n relevant ist, entscheiden diese selbst. Mitgliedergewinnung bedeutet daher immer auch Interessenorientierung am Gegenüber. Gute Gewinnungsgespräche leben nicht bloß davon, dass sie überhaupt stattfinden, sondern auch davon, dass sie am Gegenüber interessiert sind und dessen Interessen befriedigen. Für die Ansprache verschiedener Altersgruppen können dabei die Generationenstudien als Orientierungsmittel dienen.<sup>45</sup> Oberstes Prinzip bleibt hierzu: Mitgliedergewinnung ist Zuhören und nicht Zulabern!

Übrigens: Betrachtet man die bestehenden Gewerkschaftsmitglieder, so nennen 57 Prozent dieser als Beitrittsgrund den Gedanken, dass sich nur gemeinsam bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne durchsetzen lassen; dem folgen 48 Prozent, die bei Arbeitskämpfen Streikgeld erhalten möchten und 40 Prozent, die angeben, von eine:r Betriebsrät:in oder einem Gewerkschaftsmitglied überzeugt worden zu sein. 30 Prozent geben den Beratungswunsch in rechtlichen Fragen an, 29 Prozent Unterstützung bei Umstrukturierungen und Betriebsschließungen und 28 Prozent sind Mitglied geworden, da ihre Kolleg:innen ebenfalls Gewerkschaftsmitglieder sind.<sup>46</sup> Nur acht Prozent geben an, eingetreten zu sein, weil die Arbeitsbedingungen zu schlecht gewesen sind.<sup>47</sup> Gerade die Zahl derjenigen, die aufgrund direkter Ansprache einer Gewerkschaft beigetreten sind, unterstützen also den Ausgangspunkt dieses Abschnitts. Jedoch ist bei solchen Befragungen immer Vorsicht angeraten: Was die bereits Beigetretenen zu ihrem Beitritt angeben, muss sich nicht mit den Motiven derjenigen decken, die eventuell beitreten wollen. Insgesamt ist aber mit Blick auf bisherige Befunde und auch älterer, aber

43 Bach 2024: 128.

44 Jakobs/Schwab 2023: 56.

45 Siehe zum Beispiel Klaffke 2021.

46 Bach et al. 2024: 132.

47 Bach et al. 2024: 132.

etablierter Modelle zu konstatieren,<sup>48</sup> dass es gerade die direkte Ansprache sein dürfte, die Mitgliedergewinne begünstigt.

Ergo: Gewerkschaften sind gut beraten, ihre Aktiven wertzuschätzen, ihnen Weiterbildung im Bereich der Mitgliedergewinnung anzubieten, sich ihre Schwierigkeiten und Probleme anzuhören und auf diese einzugehen. Bevor allzu lange über *Deep-Organizing* nachgedacht wird, sollte in einem ersten Schritt alles dafür getan werden, die Motivation bestehender Mitglieder zu erhöhen, sodass diese potenzielle Neumitglieder ansprechen und gewinnen.

## 2.4 Mitgliedergewinnung ist Kommunikation, Kommunikation ist Demokratie

Deliberative Demokratietheorien beschreiben Demokratien vor allem als Orte, in denen Diskurse stattfinden sollen und müssen, Aushandlung gefragt ist und jede:r Sprecher:in zu Wort kommen darf – um das einmal sehr verkürzt darzustellen. Wesentliches Element dieser Theorien ist Kommunikation. Wenn Mitgliedergewinnung auf (direkter) Kommunikation aufbaut, wenn *Organizing* letztlich kommunikative Bemühungen darstellt und wenn Solidarität nur über Kommunikation gelebt werden kann, dann äußert sich darin die alles überspannende Wichtigkeit der Kommunikation im demokratischen und betrieblichen Kontext; letzterer ist schließlich kein nach außen hin abgeschottetes Vakuum, sondern Teil des demokratischen Raumes und daher der Demokratie selbst. Das zeigt sich auch in Befunden von Kiess und Kolleg:innen, die eine Korrelation zwischen positiven Beteiligungserfahrungen und demokratischen Einstellungen nachweisen können: »Somit sind Betriebsräte und Gewerkschaften ein erster Schritt, aber kein Garant für demokratische Erfahrungen, wie unsere Analysen gezeigt haben. Es kommt immer darauf an, wie die rechtlich-institutionellen Möglichkeiten im Betrieb mit Leben gefüllt werden«<sup>49</sup>.

Weiter verbringen vor allem Menschen in Vollzeitbeschäftigung die allermeiste Lebenszeit am Arbeitsplatz. Betriebe von der Demokratie abzukoppeln, ist letztlich weder möglich noch sinnvoll. Umso richtiger, dass der DGB-Referent:innenentwurf zum Betriebsverfassungsgesetzvorsicht,<sup>50</sup> in § 81 Abs. 5 BetrVG eine Demokratiezeit zu integrieren, in der »die Beschäftigten mindestens eine Stunde pro Woche von der Arbeit freizustellen sind, um ihre Beteiligungsrechte in den sie betreffenden Angelegenheiten im Betrieb wahrnehmen zu können«<sup>51</sup>. Eine solche Demokratiezeit, die demokratische Diskurse und offene Gesprächsformen integriert, dürfte auch der außerbetrieblichen Demokratie zugutekommen. Damit können auch die eingangs genannten Motive und Elemente der Demokratie vermittelt werden.

Im besten Fall bearbeitet das zudem die Kritik von Cubela nicht nur an McAlevee, sondern auch an *Organizing*-Bemühungen insgesamt: »...[W]enn ich auf die Nachhaltigkeit vieler gewerkschaftlicher *Organizing*-Projekte blicke, dann werden diese Erfahrungen schnell von Alltag, Zerfall der Aktivenkreise und Re-Individualisierung überla-

48 Zum Beispiel Verba et al. 1995.

49 Kiess et al. 2023: 47.

50 Allgaier et al. 2022.

51 Allgaier et al. 2022: 5.

gert«<sup>52</sup>. Die gesetzlich verpflichtende Demokratiezeit, die unter Zuhilfenahme der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG sicherlich auch gewerkschaftliche Anteile integrieren kann, mag hilfreiches Vehikel dazu sein, diese Nachhaltigkeit mit den Mitteln der Kommunikation und des Aushandelns vielleicht nicht vollständig zu gewährleisten, zumindest aber eine Chance für sie zu bieten. Das gilt freilich nur so lange, wie Unternehmen demokratische Bestrebungen nicht aktiv zu verhindern suchen. Wenn, wie in einer Studie von Behrens und Dribbusch, 42 Prozent der befragten hauptamtlichen Gewerkschafter:innen angeben, Fälle von Be- und Verhinderungen von Betriebsratswahlen zu kennen,<sup>53</sup> dann ist fraglich, ob Arbeitgeber:innen mit solch antidemokratischen Einstellungen bestrebt sind, eine eventuell gesetzlich verpflichtende Demokratiezeit auch tatsächlich in ihre Betriebe zu integrieren. Starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb kann vielleicht einen Beitrag dazu leisten, dass Arbeitgeber:innen solche Be- und Verhinderungen unterlassen. Mindestens aber kann eine starke Gewerkschaft im Betrieb gemeinsam mit dem Betriebsrat solche Behinderungsversuche nach § 119 BetrVG auch strafrechtlich ahnden.

Der vorliegende Beitrag glaubt felsenfest daran, dass das wichtigste Mittel zur Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb Kommunikation ist und bleibt und dass erst aus dieser Kommunikation heraus gelebte innerbetriebliche Demokratie der unternehmerischen Autokratie die Fußfesseln anlegt. Gewerkschaften müssen bei den Beschäftigten das Bewusstsein dafür erzeugen, dass (und warum) sie wichtig sind und dafür, dass Demokratie nicht an den Werkstoren Halt macht. Dazu zählt letztlich auch, die vorhandenen strafrechtlichen Sanktionsmittel einzusetzen, wenn Unternehmen Betriebsratswahlen und/oder gewerkschaftliche Tätigkeit im Betrieb verhindern wollen und damit offen demokratiefeindlich agieren.

### 3 Schlussbetrachtung

Die sinkende Tarifbindung und die abnehmende Zahl von Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen, sind alarmierende Anzeichen für eine Gesellschaft und Politik, die zunehmend die Interessen der Unternehmen über die der Beschäftigten stellt. Das Primat der Ökonomie scheint unantastbar, die Demokratie geschwächt. Wenn Unternehmer:innen mehr und mehr Angst davor haben, von rechtspopulistischen und rechtsradikalen Kräften ausgehebelt zu werden, dann sollten sie sich fragen, welchen Beitrag sie dazu geleistet haben. Unternehmen haben im Laufe der Zeit immer mehr Macht und Kontrolle über Arbeitsbedingungen erlangt, oft auf Kosten der Arbeitnehmer:innenrechte. Diese Entwicklung führte zu einer Demokratisierungsproblematik in Betrieben und zur Ausbreitung einer unternehmerischen Autokratie, die sich mit den rechtspopulistischen und rechtsradikalen Wünschen nach politischer Autokratie mehr und mehr deckt.<sup>54</sup>

52 Cubela 2021: 121.

53 Behrens/Dribbusch 2020: 288.

54 Zu einer sehr fundierten Einschätzung rechtsradikaler Einflüsse in Betrieben und entsprechenden Gegenstrategien siehe Wenckeback 2024.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Stärke des Betriebsverfassungsgesetzes und die Effektivität der Betriebsräte erheblich durch die Stärke der Gewerkschaften beeinflusst werden. Ohne starke Gewerkschaften gibt es keine ausreichende Machtbasis für ernsthafte Verhandlungen und keine effektive Gegenkraft zu den unternehmerischen Interessen. Das beginnt mit den juristischen Regelungsgrenzen des Betriebsverfassungsgesetzes und endet mit dem Arbeitskampfverbot für Betriebsrät:innen, was durch das Wechselspiel aus Betriebsrat und Gewerkschaft auch wohlbegründet ist. Der Kampf um bessere Löhne und Arbeitsbedingungen kann aber damit auch nur erfolgreich sein, wenn und soweit eine starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb existiert.

Die Historie und aktuelle Praxis verdeutlichen, dass Gewerkschaften und Betriebsrät:innen zusammenarbeiten müssen, um die Rechte der Beschäftigten nicht nur zu schützen, sondern zu erweitern und damit nicht zuletzt zu zeigen, dass Demokratie nicht vor den Werkstoren Halt machen kann und darf. Eine verstärkte Ansprache von potenziellen Mitgliedern, gekoppelt an moderne und attraktive Mitgliedschaftsangebote, stärkt die Gewerkschaftsbasis und motiviert neue Mitglieder, selbst aktiv zu werden. Das wiederum bildet das Fundament für wahre innerbetriebliche Mitbestimmung und Demokratie und damit den Gegenanker zur unternehmerischen Autokratie. Die Macht der Unternehmen kann nur durch eine starke und aktive gewerkschaftliche Basis geschmälert werden. Gewerkschaften müssen sich als zentrale Akteure der Demokratisierung der Betriebe etablieren und dafür bestehende wie potenzielle Mitglieder mobilisieren. Nur durch kollektives Handeln und entschlossenes Engagement kann eine gerechtere Arbeitswelt geschaffen werden, die die Interessen der Beschäftigten über die reinen Profitinteressen der Unternehmen stellt. Wirtschaftliche Notwendigkeiten und Zwänge geraten allzu schnell zu Killerphrasen, die die Gegenseite mundtot machen sollen, aber ohne echte Argumente oder Debatten auskommen.<sup>55</sup> Gerade das ist kein echter Diskurs, sondern unfaire Argumentation, der es sich entgegenzustellen lohnt. Die Demokratisierung der Betriebe ist kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit für die Sicherung von Arbeitnehmer:innenrechten und fairen Arbeitsbedingungen

## Literatur

- Allgaier, Antonius/Bolte, Michael/Buschmann, Rudolf/Däubler, Wolfgang/Deinert, Olaf/Dohna, Verena zu/Eder, Isabel/Heilmann, Micha/Jerchel, Kerstin/Klapp, Micha/Klebe, Thomas/Wenckebach, Johanna (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert, Bund-Verlag.
- Bach, Helena/Fulda, Carolin/Vogel, Sandra (2024): Das Für und Wider einer Gewerkschaftsmitgliedschaft, *IW-Trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 51, 1, S. 119–138.
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2017): Job Demands-Resources Theory. Taking Stock and Looking Forward, *Journal of Occupational Health Psychology* 22, 3, S. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

55 Zu Strategien unfairer Rhetorik und Argumentation siehe Thiele 2006.

- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources Model. *State of the Art, Journal of Managerial Psychology* 22, 3, S. 309–328.
- Beck, Frederik/Keim, Tobias/Schlote, Sara (2022): Wie können wir neue Mitglieder gewinnen? Ergebnisse einer empirischen Studie, Eigenverlag SPD.
- Beckmann, Martin/Schmidt, Rudi/Syrovatka, Felix (2023): Editorial. Tarifvertrag, PROKLA. *Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 53, 211, S. 200–215. <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i211.2059>.
- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2020): Umkämpfte Mitbestimmung. Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, *WSI-Mitteilungen* 73 4, S. 286–294. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-4-286>.
- Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner/Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Lübker, Malte/Schneider, Helena/Schröder, Christoph/Schulten, Thorsten/Vogel, Sandra (2020): Entwicklung des Tarifgeschehens vor und nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns, Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Institut der deutschen Wirtschaft Köln – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Brettfeld, Katrin/Endtricht, Rebecca/Farren, Diego/Fischer, Jannik/Kleinschnittger, Janosch/Wetzels, Peter (2022): Extremismusaffine Einstellungen in Deutschland. Entwicklungen seit 2021. Befunde aus den repräsentativen Befragungen der UHH, *MO-TRA Monitor*, S. 68–109.
- Brunsson, Nils (1989): *The organization of hypocrisy. Talk, decisions, and actions in organizations*, Wiley.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2024): *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2022. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Baua.*
- Cubela, Slave (2021): *Anger, Hope – Action? Organizing und soziale Kämpfe im Zeitalter des Zorns*, Die Buchmacherei.
- Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (2024): *Die Leipziger Autoritarismus Studie 2024. Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf*, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (Hg.), *Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen: Leipziger Autoritarismus Studie 2024*, Psychosozial-Verlag, S. 29–99.
- Dewey, John (1916): *Democracy and Education*, The Free Press.
- Drucker, Peter F. (2002): *Managing in the next society*, Butterworth-Heinemann.
- Ebbinghaus, Bernhard/Göbel, Claudia (2014): *Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften*, in Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, Springer VS, S. 207–240.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014): *Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen. Spiegelbild oder Zerrbild?* Edition Sigma.
- Hohendanner, Christian/Kohaut, Susanne (2024): *75 Jahre Tarifvertragsgesetz. Sind Branchentarife und betriebliche Mitbestimmung ein Auslaufmodell?* IAB. <https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20240422.01>.
- Jakobs, Simon (2021): *Die Neumitgliederwerbung von SPD und CDU im Vergleich. Strategielose Mitgliederpartei oder überfordertes Ehrenamt?* Budrich.

- Jakobs, Simon/Schwab, Vincenz (2023): Mitgliederwerbung in und für Parteien. Ein Einblick in Theorie und Praxis, Springer VS.
- Jirjahn, Uwe/Smith, Stephen C. (2017): Nonunion Employee Representation. Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, iZA – Institute of Labor Economics.
- Kehrbaum, Tom (2021): Zwischenmenschliche Bildung und politische Handlungsfähigkeit. Eine Theorie der Praxis gewerkschaftlicher Bildung, Wochenschau.
- Kelb, Berni (1974): Organisieren und organisiert werden. Vorschläge für Genossen links unten, Wagenbach.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfrank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen, Otto-Brenner-Stiftung.
- Klaffke, Martin (Hg.) (2021): Generationen-Management, Springer Gabler.
- Lévesque, Christian/Murray, Gregor (2013): Gewerkschaftsmacht verstehen. Ressourcen und Fähigkeiten zur Erneuerung strategischen Handlungsvermögens, in Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.), Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Campus, S. 39–55.
- Lewis, Kyle/Stronge, Will/Kellam, Jack/Kikuchi, Lukas/Schor, Juliet/Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin (2023): The Results are in. The UK's four-day week pilot, *Autonomy*.
- Meyer, Markus/Meinicke, Moritz/Schenkel, Antje (2023): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022, in Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Baumgardt, Johanna/Meyer, Markus/Schröder, Helmut (Hg.), Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Springer, S. 435–520.
- Minas, Marius/Jakobs, Simon/Jun, Uwe (2023): Die programmatische Seite des Parteienwettbewerbs. Eine Analyse der Wahlprogramme und des Koalitionsvertrags 2021, in Jun, Uwe/Niedermayer, Oskar (Hg.), Die Parteien nach der Bundestagswahl 2021. Neueste Entwicklungen des Parteienwettbewerbs in Deutschland, Springer VS, S. 41–75.
- Nickerson, Raymond S. (2021): *Argumentation. The Art of Persuasion*, Cambridge University Press.
- Oerder, Katharina Sarah (2015): Die Bedeutung von Motivation und Politischen Fertigkeiten von ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen. Eine prädiiktive Studie an Mitgliedern einer Industriegewerkschaft, Universität Bonn.
- Ott, Ida/Widler, Julia/Knecht, Michaela/Meier, Laurenz Linus (2021): Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt, in Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Meer, Matthias (Hg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Springer, S. 217–232.
- Preis, Ulrich/Greiner, Stefan (2024): *Arbeitsrecht. Kollektivarbeitsrecht. Lehrbuch für Studium und Praxis*, Otto Schmidt.
- Schönbach, Klaus (2022): *Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation – Ein Überblick*, Springer VS.

- SPD/Bündnis90/Die Grünen/FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. [https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag\\_2021-2025.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf). Zuletzt aufgerufen am 04.04.2025.
- Terstiege, Meike (2023): Die DNA der Generation Z. Der direkte Weg in ihr Mindset, Haufe Group.
- Thiel, Marcel (2022): Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit? Campus.
- Thiele, Michael (2006): Führen & Streiten, bvs bayerischer verlag für sprechwissenschaft.
- Tullius, Knut/Wolf, Harald (2016): Moderne Arbeitsmoral. Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute, WSI-Mitteilungen, 69, 7, S. 493–502. <https://doi.org/10.5771/O342-300X-2016-7-493>.
- Van Deth, Jan W. (2009): Politische Partizipation, in Kaina, Viktoria//Römmele, Andrea (Hg.), Politische Soziologie. Ein Studienbuch, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–162.
- Verba, Sidney/Lehman Schlozman, Kay/Brady, Henry E. (1995): Voice and Equality. Civic Voluntarism in American Politics, University of Chicago Press.
- Wenkebach, Johanna (2024): Arbeitsrecht gegen Rassismus, in Gallner, Inken (Hg.), Jahrbuch des Arbeitsrechts. Dokumentation für das Jahr 2022, Erich Schmidt Verlag, S. 175–189.
- Wetzling, Frank/Habel, Maren (2021): Umgang mit Low Performern, C.H. Beck.
- Wiesendahl, Elmar (2006): Mitgliederparteien am Ende? Eine Kritik der Niedergangsdiskussion, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zachert, Ulrich (1979): Mitbestimmung ohne Gewerkschaften? Neueste Tendenzen der Einschränkung gewerkschaftlicher Rechte im Betrieb durch die Rechtsprechung, Gewerkschaftliche Monatshefte, 30, 6, S. 342–346.
- Zick, Andreas/Mokros, Nico (2023): Rechtsextreme Einstellungen in der Mitte, in Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico (Hg.), Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23, Dietz, S. 53–90.

# Echte Demokratie endet nicht vorm Werkstor

Warum die Einführung einer »Demokratiezeit« die Demokratie im Betrieb standhaft machen und einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen kann

---

Laura von Grumbkow

»Eine Gesellschaft, die sich wirtschaftlich und sozial nach vorne bewegen will, ist ohne Mitbestimmung und die dazugehörige Mitverantwortung nicht zu denken«  
-Helmut Schmidt-

## Einleitung

Spätestens mit Inkrafttreten der ersten Fassung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) im Jahr 1952 ist klar: Demokratie macht nicht (mehr) vor dem Werkstor halt. Zwar gab es mehrere Dekaden zuvor bereits erste erfolgreiche Bestrebungen und Bewegungen in Richtung einer demokratischeren und sozialeren Wirtschaftsordnung in Deutschland, durch die Herrschaft der Nationalsozialisten wurde dieses Aufblühen der Arbeiterbewegung jedoch vorerst im Keim erstickt.<sup>1</sup> Es lässt sich darüber streiten, ob die sozialstaatliche Ausrichtung, in die sich Bismarck seinerzeit zu orientieren beginnt, eine rein strategische Erwägung war, die in erster Linie das Aufbegehren der Arbeiter\*innen verhindern sollte, oder ob sie von einer normativen Überzeugung getragen war, einen Staat nach den Prinzipien der Solidarität und der gemeinsamen Übernahme von Verantwortung für das Wohlergehen eines jeden Bürgers und einer jeden Bürgerin zu gestalten.<sup>2</sup> Ohne diese Frage retrospektiv abschließend klären zu wollen, hatte diese Entwicklung in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg zur Folge, dass die Gewerkschaftsbewegung und die betrieblichen Mitbestimmungsbestrebungen große Erfolge zeigten und mit dem BetrVG einen von vielen Meilensteinen für die Demokratisierung

---

1 Thamer 2005.

2 Guinnane/Jopp/Streb 2021: 262–263.

der Wirtschaft erreichen konnten,<sup>3</sup> auch wenn die Gewerkschaften das BetrVG aufgrund fehlender Mitbestimmungsrechte in einigen zentralen Bereichen (beispielsweise Investitions- und Produktionsmitbestimmung) zunächst als Niederlage betrachteten.<sup>4</sup> Schon in den späten 1960er Jahren, ein Jahrzehnt nach der ersten Fassung des BetrVG, konstatierte Otto Brenner, dass die Bedeutung der Mitbestimmung in Betrieben eine notwendige Bedingung für eine demokratisch-soziale Grundordnung sei. Er betonte, dass Mitbestimmung nicht nur ein rechtliches oder organisatorisches Anliegen ist, sondern ein grundlegendes Menschenrecht, das die Würde und die Selbstachtung der Arbeiter\*innen stärkt. Brenner argumentierte, dass die Mitbestimmung in der Wirtschaft nicht nur zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen führt, sondern auch zu einer gerechteren Verteilung der wirtschaftlichen Macht. Er sah in der Mitbestimmung einen Weg, um die Kluft zwischen Kapital und Arbeit zu überbrücken und die wirtschaftliche Demokratie zu fördern.<sup>5</sup>

Beipflichten würde ihm auch der Sozialphilosoph Oskar Negt. Für ihn war ein zentrales Moment in der Frage von Macht und Herrschaft im kapitalistischen Wirtschaftssystem die Entfremdung des Subjekts bei der Veräußerung seiner Arbeitskraft. Negt postulierte die Bedeutung der erfahrungsbasierten Arbeiter\*innenbildung in diesem Konflikt, damit das Subjekt einen Teil der entäußerten Macht zurückgewinnen und seine eigenen Interessen gegenüber den Kapitalist\*innen durchsetzen und dem Prozess der Entfremdung durch ungleich verteilte Kapitalverhältnisse entgegenwirken kann.<sup>6</sup>

Das Spannungsfeld im Übergang der Theorie und Praxis lässt sich dabei gut beobachten, wenn man Negts Verhältnis zu den Gewerkschaften betrachtet. Teilweise gefeierter Intellektueller, zeitweise aber aufgrund seiner Radikalität auch in Teilen mit »Hausverbot« ausgeschlossen. Für Negt spielte eine große Rolle, dass die gewerkschaftliche Bildung nicht ausschließlich formaljuristische Inhalte mit Trichterpädagogik an Mitbestimmungsgremien weitergibt, sondern die intrinsische Motivation und Begeisterung in den Menschen weckt, die es braucht, um den Kampf zwischen Arbeit und Kapital zu kämpfen. Retrospektiv ist Negt trotz seiner zwiegespaltenen Bewertung seitens der Gewerkschaften einer der wichtigsten Denker für das gewerkschaftliche Bildungsverständnis und wird auch nach seinem Tod weiter von den Gewerkschaften für seine herausragende Leistung gewürdigt.

Die Bundesrepublik Deutschland wiederum nimmt im internationalen Vergleich eine Vorreiterrolle in Sachen Interessenvertretung von Arbeitnehmer\*innen ein und stellt mit der gesetzlichen Verankerung dieser Interessenvertretung in Betrieben durch das BetrVG und die Tarifautonomie der Gewerkschaften sicher, dass gute Arbeitsbedingungen und viel Mitspracherecht in Unternehmen für die Beschäftigten herrschen – zumindest in denjenigen Unternehmen, in denen ein Betriebsrat gewählt wird.<sup>7</sup>

Im Jahr 2021 wurden so einige Neuerungen im »Betriebsrätemodernisierungsgesetz« geregelt, die vorrangig dem Zweck dienen sollen, Betriebsrät\*innen mehr Mitsprach-

3 Bundesregierung 2022.

4 Brenner 1970: 47–48.

5 Brenner 1966: 268–269.

6 Negt 1985: 55–56.

7 Jäger/Noy/Schoefer 2022: 8–9.

recht bei der Interessenvertretung der Beschäftigten in Unternehmen zu geben und die Konstitution neuer Betriebsräte zu erleichtern. So wurden unter anderem die formalen Bedingungen für das vereinfachte Wahlverfahren erleichtert und das Wahlalter der aktiv wahlberechtigten Beschäftigten von 18 auf 16 Jahre abgesenkt – ein richtiger und wichtiger Schritt für die Stärkung der Mitbestimmung in Deutschland.

Dieser Beitrag widmet sich der Diskussion darüber, ob das jedoch reicht. Er beleuchtet die Frage, warum eine gestärkte Mitbestimmung und ein demokratisch gelebtes Verständnis von Machtverteilung in Unternehmen ein überzeugendes Konzept für die Zukunft sein können. Dabei geht es letztlich auch darum, ein ›Mehr an Demokratie‹ in Unternehmen argumentativ zu unterfüttern und abzuwägen, warum dieses demokratische ›Mehr‹ sowohl im Interesse der Beschäftigten als auch im Interesse der Volkswirtschaft sein kann. Hierfür soll die Frage geklärt werden, ob der Betrieb (das Unternehmen, der Konzern) ein demokratischer Raum ist oder einer sein sollte. Ist es wirtschaftlich sinnvoll, das Ungleichgewicht zwischen Arbeit und Kapital in Richtung eines (echten) paritätischen Gleichgewichts zu entwickeln?<sup>8</sup> Welche Vorteile können Unternehmen daraus ziehen, wenn sie die Mitbestimmungsmöglichkeiten ihrer Belegschaft stärken und Beschäftigten mehr Einflussmöglichkeiten bieten?

Darüber hinaus beleuchtet dieser Beitrag aktuelle Entwicklungen und Ideen für die Weiterentwicklung und Stärkung demokratischer Räume in Unternehmen. Der Gesetzesentwurf des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur »betrieblichen Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert« soll hierfür hinsichtlich seines Vorschlags zur Einführung einer Demokratiezeit für Beschäftigte in Unternehmen betrachtet werden. Hierdurch kann ein besseres Verständnis für die Bedeutung demokratischer Prozesse auf der betrieblichen Ebene entwickelt und kritisch hinterfragt werden, ob die Einflussmöglichkeiten der gewählten Vertreter\*innen in Unternehmen aktuell erschöpfend ausgestaltet sind.

## Das Unternehmen und der Betrieb als demokratischer Raum

Um die Frage zu beantworten, ob Unternehmen oder Betriebe demokratische Räume sein können oder sogar müssen, vergleicht dieser Beitrag Funktionsweisen der Konstitution demokratischer Strukturen der Bundesrepublik Deutschland mit demokratischen Strukturen in Betrieben. Demokratie, abgeleitet vom griechischen *demos* (Volk) und *kra-tos* (Herrschaft), bezeichnet im gängigen Verständnis eine Regierungsform, bei der die Macht vom Volk ausgeübt wird, entweder direkt oder durch gewählte Vertreter\*innen. Nach dem Zweiten Weltkrieg und der Niederlage des Nationalsozialismus wurde 1949 die Bundesrepublik Deutschland gegründet. Das Grundgesetz etablierte einen föderalen und sozialen Rechtsstaat mit festen Grundrechten, einer starken Gewaltenteilung und einem System der gegenseitigen Kontrolle der Staatsgewalten. Diese Verfassung hat sich bis heute als stabile Basis der konkreten deutschen Demokratie erwiesen.

8 Paritätisches Gleichgewicht bedeutet hier die Gleichberechtigung von Arbeit und Kapital im Sinne einer ausgewogenen Beteiligung an wirtschaftlicher Wertschöpfung, Erträgen und somit auch Macht und Einfluss.

In den vergangenen Jahren lässt sich ein zunehmend zugespitzter Diskurs in Bezug auf die Frage nach der Standhaftigkeit der deutschen Demokratie gegenüber fundamentalen Anfeindungen beobachten. Vor allem rechte Parteien, die in Teilen dem rechts-extremen Lager zugeordnet werden, erzielen bei Wahlen auf allen Ebenen (Kommunalwahlen, Bundestagswahlen und zuletzt Europawahlen und Landtagswahlen) immer bessere Wahlergebnisse und beginnen nun teilweise recht offensiv und unverfroren anzukündigen, im Falle von Wahlsiegen und mit entsprechenden Mehrheiten Maßnahmen zu ergreifen, die als klare Einschränkungen demokratischer Grundrechte verstanden werden können. So hatte Björn Höcke angekündigt, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Thüringen abzuschaffen, wäre er im September 2024 zum Ministerpräsidenten gewählt worden.<sup>9</sup> Solche Entwicklungen sind nicht nur beunruhigend, sie machen unmissverständlich deutlich, dass es die demokratischen Grundwerte vehement zu verteidigen gilt. Vor diesem Hintergrund gilt es, sich deutlich zu positionieren und auch in Bezug auf die Demokratisierung der Wirtschaft für eine Stärkung der Mitbestimmungsrechte auszusprechen und aktiv an deren Umsetzung mitzuwirken. Denn auch hinter den Werkstoren finden sich Menschen, die dieses Wertgerüst destabilisieren wollen.<sup>10</sup>

Betrachtet man die Entwicklungen der Entstehung der Demokratie in Deutschland und die Entwicklung von Wirtschaftsunternehmen hin zu festgeschriebenen juristischen Personen, fällt ins Auge, dass historisch betrachtet die Demokratisierung der Herrschaftsform und der deutschen Gesellschaft auch eine Demokratisierung der Wirtschaft nach sich zog (welche im Gegensatz zur Entwicklung der Wirtschaftsunternehmen jedoch hart erkämpft werden musste). Zum Ende des 19. Jahrhunderts zeigte sowohl die deutsche Gesellschaft erste Tendenzen in Richtung einer demokratischen Staatsform als auch die Arbeiter\*innenschaft, die mithilfe der Gewerkschaften beginnt, ihre Interessen auf betrieblicher Ebene verstärkt durchzusetzen.<sup>11</sup> Ein Kampf, der durch die repressive Gesetzgebung Bismarcks gegen große Widerstände ankommen musste und viele Gewerkschafter\*innen und Sozialdemokrati\*innen das Leben kostete.<sup>12</sup> Insbesondere in Deutschland zeigte sich, dass die Entwicklung der Mitbestimmung, die Beteiligung der Arbeitnehmer\*innen an Unternehmensentscheidungen, als Gegengewicht zu den kapitalistischen Bestrebungen der Wirtschaft und ihrer Akteur\*innenschaft eine zentrale Rolle einnahm.

Diese Entwicklung ist das Ergebnis historischer Auseinandersetzungen und sozialer Kämpfe, die einen Zugang zu der Idee ermöglicht haben, dass Menschen nicht nur im öffentlichen Raum, sondern auch als Beschäftigte am Arbeitsplatz ein Recht auf ein Leben nach demokratischen Prinzipien haben.

Die allermeisten Menschen verbringen den größten Teil ihres Tages im erwerbsfähigen Alter damit, zu arbeiten. Vor diesem Hintergrund sollte es nicht nur eine rein logische

9 Tagesschau 2024.

10 Dieser Absatz basiert auf Ausführungen in meiner Dissertation [Wahlforschung im Betrieblichen Partizipationskontext – Eine empirische Analyse der Betriebsratswahlen 2022], die voraussichtlich 2026 veröffentlicht wird.

11 Schönhoven 2014: 61–62.

12 Kocka 2020.

Einsicht, sondern muss eine politisch umkämpfte Entscheidung sein, auch die Wirtschaftsordnung nach denselben Prinzipien zu gestalten wie die gesellschaftspolitische. Mit dem BetrVG wurde in Deutschland eine solche Ordnung für ein demokratisches Miteinander im Betrieb institutionell ermöglicht. In dessen Namen versteckt sich schon die Tatsache, dass dieses Gesetz wie eine Verfassung für den Betrieb zu verstehen ist.

Die Mitbestimmung in Deutschland hat also eine starke gesetzliche Verankerung, die Unternehmen verpflichtet, Arbeitnehmer\*innen in Entscheidungsprozesse hinsichtlich sozialer Angelegenheiten und der Ordnung des Betriebs einzubeziehen. Neben der verfassungsrechtlichen Autonomie der Gewerkschaften nach Artikel 9 des Grundgesetzes sind das BetrVG von 1952 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976 die wichtigsten dieser gesetzlichen Grundlagen. Sie regeln die Rechte der Beschäftigten zur Beteiligung an (einigen aber nicht allen) betrieblichen Entscheidungen und setzen Rahmenbedingungen für die Arbeit von Betriebsrät\*innen und die Arbeitnehmer\*innenvertretung in Aufsichtsräten.<sup>13</sup> Durch diese Art der Regulierung wird eine Art der Unternehmensführung gefördert, die Elemente einer demokratischen Ausgestaltung aufweist, indem sie den Beschäftigten recht umfangreiche Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten gibt, die sie mithilfe von gewählten Repräsentant\*innen (Betriebsräte) umsetzen können.

Betriebsräte sind gewählte Vertretungen der Beschäftigten, die in Unternehmen ab einer Größe von fünf Wahlberechtigten Beschäftigten gebildet werden können. Sie haben Mitsprache- oder teilweise nur Informationsrechte in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten.<sup>14</sup> Die Wahl der Betriebsrät\*innen erfolgt nach demokratischen Prinzipien (zum Beispiel der freien und geheimen Wahl), um sicherzustellen, dass die Interessen der Belegschaft repräsentativ und demokratisch in einen eingeschränkten Teil der betrieblichen Entscheidungen einfließen. Die Arbeit der Betriebsräte kann somit als ein wesentlicher Bestandteil der demokratischen Struktur innerhalb von Unternehmen und deren Führung betrachtet werden.<sup>15</sup> In § 87 BetrVG ist geregelt, in welchen Angelegenheiten der Betriebsrat als gewählte Interessenvertretung der Arbeitnehmer\*innen mitzubestimmen hat. Zu Fragen über die Ordnung im Betrieb kommen auch Punkte, die Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nehmen (beispielsweise Fragen der Verteilung des definierten Volumens des Lohns).

Es zeigt sich, dass die institutionalisierte Mitbestimmung den Arbeitnehmer\*innen nicht nur eine Möglichkeit der Partizipation an einigen (aber nicht allen) unternehmerischen Entscheidungen schafft, sondern auch ein höheres Maß an Verantwortung an Betriebsräte und Beschäftigte überträgt. Mitverantwortung und Partizipation stärken die kollektive Entscheidungsfindung und fördern eine Unternehmenskultur, die auf Zusammenarbeit und gegenseitigem Respekt basiert. Mitbestimmung kann deshalb auch als Prinzip der deliberativen Demokratie verstanden werden, welche die Bedeutung von Diskussion und Konsensbildung in Entscheidungsprozessen betont. Deliberative Demokratiesysteme basieren nach Jürgen Habermas auf dem Prinzip der argumentativen Abwägung und gemeinsamen Verständigung über öffentliche Angelegenheiten, welche

13 Niedenhoff 2005: 1–2.

14 Niedenhoff 2005: 3–4.

15 Müller-Jentsch 2021: 54–55.

sich in einem Prozess der ständigen Kommunikation über Inhalte zu einem Konsens entwickeln lassen.<sup>16</sup> Die Strukturen der Mitbestimmung in deutschen Unternehmen bieten Plattformen für solche deliberativen Prozesse, bei denen Arbeitnehmer\*innen und Arbeitgeber\*innen gemeinsam nach Lösungen suchen können und teilweise auch müssen.

Die institutionalisierte Mitbestimmung in deutschen Unternehmen schafft also eine demokratische Dimension, die die Beteiligung und Mitverantwortung der Arbeitnehmer\*innen fördert. Dies trägt zur Etablierung demokratischer Strukturen in der Unternehmensführung bei und zeigt, dass Unternehmen als Räume demokratischer Mitbestimmung und partizipativer Entscheidungsfindung fungieren *können*, auch wenn partizipative Entscheidungsfindung (noch) nicht in allen Bereichen vollumfassend ansetzt. So werden demokratische Strukturen und ihre Wirkmacht zum Beispiel durch das Doppelstimmrecht des Vorsitzenden in Aufsichtsräten und die Beschränkung des Betriebsrats auf den Interessenausgleich eingeschränkt. Nichtsdestotrotz ist das BetrVG eine entscheidende gesetzliche Grundlage dafür, dass Arbeitnehmer\*innen auch im Betrieb ein Recht auf ein demokratisches Miteinander haben.

Genau wie die verfassungsmäßigen Grundrechte, sind jedoch auch die betrieblichen Grundrechte von Arbeitnehmer\*innen vehement zu schützen und gegen Angriffe von Demokratiefeinden zu verteidigen. Der beste Weg dies zu tun, ist sie zu stärken und den Beschäftigten Räume zu öffnen, sich ihrer Verantwortung bewusst zu werden und mehr Gelegenheiten zu haben, sich wirklich zu beteiligen. Wenn man also von Bürger\*innenpflichten wie dem Mittragen der Verantwortung der Einzelnen für die staatliche Gemeinschaft spricht, sollten diese Pflichten auch oder besonders im betrieblichen Umfeld gelten. Das bedeutet aber, dass man die Möglichkeit haben muss, die diesen Pflichten vorausgehenden Rechte wahrzunehmen und sich mit ihnen auseinanderzusetzen.

## Wirtschaftlicher Erfolg durch starke Mitbestimmung

»Kapitalist sein, heißt nicht nur eine rein persönliche, sondern eine gesellschaftliche Stellung in der Produktion einzunehmen.«<sup>17</sup> Der/die Kapitalist\*in oder der/die Unternehmer\*in haben vor allem ein Interesse: Gewinne erwirtschaften. Nach Karl Marx und Friedrich Engels (und vielen anderen) tun sie das unter anderem dadurch, dass die Arbeiter\*innenschaft ihre Arbeitskraft zu einem geringeren Preis an den Unternehmer/die Unternehmerin verkauft, als sich mit der Masse an produzierten Gütern einnehmen lässt. Die Einbindung der Arbeitnehmer\*innenschaft in unternehmerische Entscheidungen durch Mitbestimmung ist per se eine kostspielige Angelegenheit. Betriebsrät\*innen müssen für die Mitbestimmungsarbeit von ihrer eigentlichen Arbeit freigestellt werden (§37 Abs. 2 BetrVG), sie müssen geschult werden (§37 Abs. 6 und 7 BetrVG), ihre Einbeziehung in bestimmte Entscheidungen können zu gegenteiligen Ergebnissen führen als die Unternehmensleitung sie geplant hat und so weiter. Kon-

16 Habermas 2022: 19–20.

17 Marx/Engels 1990: 475.

fligierende Interessen, die sich in einem immanenten Interessenskonflikt zwischen diesen beiden Lagern (Beschäftigte vs. Unternehmensführung) ausdrückt.

Verschiedene Studien zeigen jedoch, dass Mitbestimmung in Unternehmen die Belegschaft leistungsfähiger und das Unternehmen insgesamt erfolgreicher machen kann.<sup>18</sup> Unternehmen, die über einen Betriebsrat und starke Mitbestimmungsstrukturen verfügen, können also wirtschaftlich durchaus erfolgreich sein. So konstatieren zum Beispiel Jirjahn und Smith, dass Betriebe mit Betriebsräten eine höhere Produktivität aufweisen können als Betriebe ohne Betriebsräte. Dies sei darauf zurückzuführen, dass Betriebsräte zur Optimierung von Arbeitsprozessen beitragen können, indem sie das Wissen und die Erfahrung der Belegschaft in die Entscheidungsprozesse einbringen.<sup>19</sup> Bellmann, Hübler und Leber zeigen, dass Mitbestimmung zu einer höheren Zufriedenheit der Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz führen kann. Eine höhere Zufriedenheit könne wiederum die Leistungsbereitschaft und das Engagement von Arbeitnehmer\*innen steigern. Zufriedene und motivierte Beschäftigte könnten in der Tendenz daher produktiver arbeiten und seien loyaler in Bezug auf ihre\*n Arbeitgeber\*in, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensleistung auswirken kann.<sup>20</sup> Unternehmen mit einer starken Mitbestimmung können zudem geringere Fluktuations- und Fehlzeitenraten aufweisen. So diskutiert Jirjahn in einem Papier für die Hans-Böckler-Stiftung verschiedene Untersuchungen, die unter Anderem nahelegen, dass die Fluktuation in mitbestimmten Unternehmen niedriger ist als in Unternehmen ohne Mitbestimmung.<sup>21</sup> Niedrigere Fluktuationsraten bedeuten dann nicht nur geringere Kosten für die Rekrutierung und Einarbeitung neuer Beschäftigter, sondern trägt auch dazu bei, dass ein Gefühl von Stabilität und Stringenz bei den Beschäftigten entsteht und unternehmerische Entscheidungen mit Hinblick auf langfristige Planungshorizonte getroffen werden können, was wiederum zu einer gewissen Planungssicherheit führen kann. Außerdem kann eine starke Mitbestimmung eine offene und konstruktive Kommunikationskultur im Unternehmen fördern. Betriebsrät\*innen agieren oft als Vermittler\*innen zwischen Belegschaft und Management, was zu einer effektiveren Konfliktlösung und einer besseren Arbeitsatmosphäre führen kann. Zu diesem Schluss kommt auch eine Gruppe niederländischer Forscher\*innen. Sie macht deutlich, dass Betriebsräte die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen verbessern und somit zu einer harmonischeren und effizienteren Arbeitsumgebung beitragen können.<sup>22</sup>

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Mitbestimmung in Unternehmen zahlreiche positive Effekte haben kann, die direkt zu deren wirtschaftlichem Erfolg beitragen. Durch die Verbesserung der Produktivität, der Arbeitsbedingungen, der Innovationskraft und der internen Kommunikation sowie die Reduktion von Fluktuation und Fehlzeiten können mitbestimmte Strukturen entscheidend dazu beitragen, Unternehmen wettbewerbsfähiger und erfolgreicher zu machen. Mitbestimmung in Unternehmen kann also durchaus einen wirtschaftlichen Vorteil für diese bringen, wenngleich sie

18 Müller 2015: 308–309.

19 Jirjahn/Smith 2017: 40–41.

20 Bellmann/Hübler/Leber 2018: 4–5.

21 Jirjahn 2010: 23–24.

22 Wigboldus/Grift/Van den Berg/Looise 2016: 535–536.

hohe Opportunitätskosten aus Sicht des Unternehmers bedeuten. Obwohl die Verankerung der Rechte und Pflichten der Mitbestimmung in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern sehr stark ausgeprägt ist,<sup>23</sup> ist es keine Selbstverständlichkeit, dass Unternehmen, Betriebe und Belegschaften von ihren Rechten Gebrauch machen und zum Beispiel eine Interessenvertretung wählen: »Laut den Zahlen des IAB-Betriebspanels verfügten zuletzt noch 9 Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe in Westdeutschland und 10 Prozent in Ostdeutschland über einen Betriebsrat und rund 41 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Westdeutschland sowie 36 Prozent in Ostdeutschland wurden von Betriebsräten vertreten.«<sup>24</sup> Mit dem »Betriebsrätemodernisierungsgesetz« wurde 2021 versucht, auf diese Entwicklung zu reagieren.

## Die Novellierung des BetrVG 2021

Im Vorlauf auf die 2022 turnusmäßig stattfindenden Betriebsratswahlen sollte die Novellierung des BetrVG im Jahr 2021 eine Stärkung der Mitbestimmung in Deutschland erwirken. Besonders die Neugründung von Betriebsräten durch die Möglichkeit vereinfachter Wahlverfahren als auch die Öffnung der Teilnahme an den Betriebsratswahlen durch Absenkung der Altersgrenze des passiven Wahlrechts sollten hierdurch erleichtert werden. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz bringt Neuerungen im BetrVG und im Kündigungsschutzgesetz. Die Änderungen zielen insbesondere darauf ab, die Gründung und Arbeit von Betriebsräten zu erleichtern und den digitalen Wandel in der Arbeitswelt zu berücksichtigen. Im Folgenden werden die für diesen Beitrag relevanten Änderungen kurz vorgestellt und diskutiert.

- Kündigungsschutz für Wahlinitiator\*innen: Der Kündigungsschutz für Beschäftigte, die einen Betriebsrat gründen wollen, wird erweitert (beziehungsweise die arbeitsrechtliche Praxis nachholend formalisiert). Dieser beginnt nun bereits bei der Vorbereitungshandlung zur Errichtung eines Betriebsrats und umfasst auch die ersten drei Monate nach Abgabe einer beglaubigten Absichtserklärung. (§ 15 Abs. 3b KSchG)
- Erleichterung der Stützunterschriften: In Betrieben mit bis zu 20 wahlberechtigten Arbeitnehmer\*innen entfällt die Notwendigkeit von Stützunterschriften vollständig. In Betrieben mit 21 bis 100 Wahlberechtigten werden mindestens zwei Stützunterschriften benötigt, bei mehr als 100 Wahlberechtigten bleibt es bei dem bisherigen Erfordernis von mindestens 5 Prozent der wahlberechtigten Arbeitnehmer, maximal aber 50 Unterschriften. (§ 14 Abs. 4 BetrVG)
- Vereinfachtes Wahlverfahren: Für Betriebe mit fünf bis 100 wahlberechtigten Beschäftigten wird das vereinfachte Wahlverfahren verpflichtend. In Betrieben mit 101 bis 200 Wahlberechtigten kann das vereinfachte Verfahren zwischen Wahlvorstand und Arbeitgeber\*in vereinbart werden. (§ 14a BetrVG)

23 Niedenhoff 2005: 1.

24 Däubler 2021: 4.

- Absenkung des passiven Wahlalters: In Zukunft können Beschäftigte, die das 16 Lebensjahr erreicht haben, von ihrem aktivem Wahlrecht Gebrauch machen. Das passive Wahlrecht bleibt bei 18 Jahren festgeschrieben. (§ 7 BetrVG)

Ob die Auswirkungen der Novellierung des BetrVG durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz tatsächlich eine signifikante Stärkung der Mitbestimmung bewirken oder weitgehend wirkungslos bleiben wird, kann kritisch diskutiert werden. Die Erweiterung des Kündigungsschutzes für Wahlinitiator\*innen und die Erleichterung der Stützunterschriften senken die Hürden für die Gründung von Betriebsräten erheblich. Dies könnte in der Tat zu einer Zunahme von Betriebsratsgründungen führen, insbesondere in kleineren Betrieben, die bisher unterrepräsentiert sind. Allerdings könnte die Wirksamkeit dieser Maßnahmen begrenzt bleiben, wenn die zugrunde liegenden strukturellen und kulturellen Widerstände gegen Betriebsräte nicht adressiert werden. Beispielsweise kann der weiterhin bestehende Druck durch Arbeitgeber\*innen,<sup>25</sup> die Betriebsräte verhindern wollen, potenzielle Initiator\*innen trotz des erweiterten Kündigungsschutzes abschrecken. Zudem ist die dreimonatige Begrenzung des Kündigungsschutzes für Vorfeld-Initiator\*innen möglicherweise zu kurz, um tatsächlichen Schutz zu bieten. Je nach Konstitution und Ausgestaltung der Mitbestimmung im jeweiligen Unternehmen können diese Effekte also auch als wirkungslos betrachtet werden.

Darüber hinaus ist zum Beispiel fraglich, wie groß der Zugewinn an Wahlberechtigten in Unternehmen durch die Senkung des wahlberechtigten Alters auf 16 Jahre wirklich ist. Auch das vermeintliche Senken von formalen Hürden durch die ausgeweitete Möglichkeit, das vereinfachte Wahlverfahren anzuwenden, ist ein Vorstoß in die richtige Richtung, vernachlässigt jedoch die emotionale Komponente, die häufig bei der Gründung von Betriebsräten durch massiven Druck, der auf die betreffenden Personen seitens der Unternehmensführung ausgeübt wird. Das aktive Verhindern der Gründung von Betriebsräten ist zwar verboten, in der Realität allerdings leider absolut keine Ausnahme.<sup>26</sup> Daran ändert auch ein ausgeweiteter Kündigungsschutz für die betreffenden Personen während des Gründungsprozesses nichts.

Die Schlussfolgerung, die es zu ziehen gilt, lautet also, dass für eine echte Stärkung der Mitbestimmung in Deutschland und eine adäquate Reaktion auf die sich immer rasanter verändernde Arbeitswelt weitaus mehr nötig ist, damit Betriebsräte das richtige Werkzeug an der Hand haben, um die Interessen ihrer Belegschaft im Kampf um die unterschiedlichen Interessen der beiden Seiten (Arbeit und Kapital) angemessen vertreten zu können. Das sieht auch der DGB so und machte als Konsequenz einen Vorschlag, wie eine echte Stärkung der Mitbestimmung mit rechtlicher Verankerung aussehen könnte.

25 Hertwig/Thünken/Morgenroth/Fischer 2021.

26 Thünken/Morgenroth/Hertwig/Fischer 2020: 129–130.

## Der Gesetzesentwurf des DGB »betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert«

Im Vorwort zum Gesetzesentwurf »betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert« des DGB aus dem Jahr 2022 heißt es zur Novellierung des BetrVG 2021: »[...] und auch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz von 2021 ist leider nur ein kleiner Schritt in die richtige Richtung.«<sup>27</sup> Rainer Hoffmann, damaliger Vorsitzender des DGB, konstatierte, dass die betriebliche Mitbestimmung sich dringend an die rasant ändernden Bedingungen des Kapitalismus und der Globalisierung anpassen können müsse. Die bisherigen Reformversuche seien allenfalls eine nette Geste, keinesfalls aber eine solide Grundlage für die betriebliche Mitbestimmung im 21. Jahrhundert: »Solche minimal-invasiven Eingriffe mögen zwar den Arbeitgeberverbänden zusagen, denen zu den Zukunftsfragen in den Betrieben wenig bis gar nichts einfällt, sind aber im Hinblick auf die betriebliche Welt von heute und morgen völlig unzureichend.«<sup>28</sup>

Die gewerkschaftlich organisierte Arbeitnehmer\*innenvertretung entwickelte deshalb einen eigenen Vorschlag hinsichtlich des konstatierten Reformierungsbedarfs des BetrVG, der eine sehr umfangreiche Ausweitung von Rechten und Pflichten der Betriebsräte in Deutschland umfasst. Der Gesetzesentwurf des DGB soll Teil eines umfassenden Ansatzes sein, der die betriebliche Mitbestimmung modernisieren und an die veränderten Bedingungen der Arbeitswelt anzupassen versucht. Er soll sicherstellen, dass Betriebsräte auch in Zukunft effektiv arbeiten und die Interessen der Beschäftigten vertreten können.

Der Gesetzesentwurf macht in fünf wesentlichen Oberkategorien Vorschläge zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung:

1. Der Gesetzesentwurf fordert unter anderem eine Weiterentwicklung des Betriebsbegriffes, der den Betrieb stärker aus der Perspektive der Arbeit von Betriebsräten und den damit einhergehenden Rechten und Pflichten denkt. Unmittelbar damit hängt auch die Forderung zusammen, den »Arbeitnehmer\*innen«-Begriff zu überarbeiten. Ziel ist es, die wahlberechtigte Belegschaft um bestimmte Personengruppen zu erweitern, die einen Einfluss auf den betrieblichen Alltag nehmen (Beispielsweise »Leiharbeiter\*innen«). Es soll sowohl das Zugangsrecht der Gewerkschaften ausgeweitet als auch der Wahlprozess des Betriebsrates weiter vereinfacht werden.
2. Die Freistellung und Vergütung von Betriebsratsmitgliedern soll zu deren Gunsten verbessert werden. Zum Beispiel sollen die erworbenen Fähigkeiten im Rahmen der Betriebsrats Tätigkeit bei der Vergütung berücksichtigt werden.
3. Kosten, die für die Arbeit des Betriebsrats anfallen, sollen großzügiger gehandhabt werden und die Voraussetzungen für das Durchführen von Betriebsversammlungen vereinfacht werden. Auch das Konstituieren von Gesamt- und Konzernbetriebsräten soll laut dem Entwurf einfacher werden und damit die Mitbestimmung stärken.

27 Hoffmann 2022.

28 Hoffmann 2022.

4. Eine umfangreiche Ausweitung der Rechte des Betriebsrates wird gefordert. Besonders der Punkt bezüglich der Ausweitung der Rechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten ist vor dem Hintergrund der hier vertretenen Argumentation relevant: »Der Entwurf sieht deshalb in § 92a vor, dass die bisherigen Vorschlagsrechte des Betriebsrats zur Sicherung von Beschäftigung zu einem Mitbestimmungsrecht ausgebaut werden (Abs. 3).«<sup>29</sup>
5. In Hinblick auf die demokratische Verantwortung von Beschäftigten im betrieblichen Alltag wird eine innovative Idee ins Spiel gebracht: »In § 81 Abs. 5 ist vorgesehen, dass die Beschäftigten mindestens eine Stunde pro Woche von der Arbeit freizustellen sind, um ihre Beteiligungsrechte in den sie betreffenden Angelegenheiten im Betrieb wahrnehmen zu können (»Demokratiezeit«).«<sup>30</sup>

Vor allem die Einführung der »Demokratiezeit« zielt darauf ab, die Beteiligung von Arbeitnehmer\*innen an Unternehmensentscheidungen durch aktives Befördern von demokratischen Kompetenzen zu stärken. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität und Schnelllebigkeit der Arbeitswelt relevant, in der kontinuierliche Anpassungen und Entscheidungen vor dem Hintergrund des Transformationsbedarfs erforderlich sind. Eine Stärkung der Demokratiekompetenz durch eine »Demokratiezeit« während der Arbeitszeit kann die Identifikation der Arbeitnehmer\*innen mit dem Unternehmen erhöhen und zu einer besseren Arbeitsatmosphäre beitragen.

Die Einbindung von Arbeitnehmer\*innen in Unternehmensentscheidungen fördert zudem nicht nur die Demokratisierung des Arbeitsplatzes, sondern kann trotz hoher Opportunitätskosten auch in wirtschaftlicher Hinsicht positive Entwicklungen für Unternehmen mit sich bringen. Sie setzt aber auch voraus, dass diese Entscheidungen auf Grundlage von entsprechenden Kompetenzen getroffen werden können, die es im Rahmen der »Demokratiezeit« zu erwerben gilt.

Die Möglichkeit, sich regelmäßig in betriebliche Angelegenheiten einzubringen, kann außerdem die Akzeptanz und Qualität von Entscheidungen erhöhen, da die Expertise und das Wissen der Arbeitnehmer\*innen direkt in den Entscheidungsprozess einfließen. Zudem würde die Einführung einer »Demokratiezeit« Arbeitnehmer\*innen die Möglichkeit bieten, sich intensiv mit demokratischen Prozessen im Betrieb (und außerhalb) (zum Beispiel ihren Mitbestimmungsrechten- und -pflichten) auseinanderzusetzen. Besonders das Stärken der ökonomischen und technologischen Kompetenz, die Oskar Negt in seinem Zusammenwirken von verschiedenen weiteren Kompetenzen als zentralen Ausgangspunkt für die Arbeiter\*innenbildung sah, könnte ein Ansatzpunkt für eine Wiederbelebung des Diskurses über Macht und Herrschaft im Betrieb sein. Negt konstatierte deshalb, dass politische Bildung nicht gelingen kann, wenn die Systemfrage nicht gestellt wird.<sup>31</sup> Die Wahlforschung zeigt, dass ein gesteigertes Kompetenzzempfinden durch Beschäftigung mit politischen Themen dazu führt, dass Menschen ein größeres Selbstwirksamkeitsempfinden entwickeln.<sup>32</sup> Die Fähigkeit, gute

29 Deutscher Gewerkschaftsbund 2022: 5.

30 Deutscher Gewerkschaftsbund 2022: 9.

31 Negt 2001: 406–407.

32 Kenner 2021: 224–225.

Entscheidungen zum eigenen, aber auch zum Wohle anderer Beschäftigter und des Unternehmens treffen zu können, setzt voraus, dass man genügend Informationen zum jeweiligen Sachverhalt hat und über ausreichend Kompetenz verfügt, rationale Entscheidungen zu treffen. Sowohl Arbeitgebende als auch Arbeitnehmende profitieren davon, wenn eine Belegschaft die Möglichkeit hat und im besten Falle sogar dazu animiert wird, sich mit Fragen des demokratischen Miteinanders im Betrieb auseinanderzusetzen. Durch gezielte Weiterbildung in der »Demokratiezeit« können Beschäftigte also ihre Mitbestimmungsrechte besser wahrnehmen und sich effektiver in die betriebliche Entscheidungsfindung einbringen, was, wie gezeigt, für die Produktivität und Innovationsfähigkeit von Unternehmen wertvoll sein kann.

Darüber hinaus würde ein gesteigertes Selbstwirksamkeitsempfinden von Beschäftigten das inhärente Machtungleichgewicht in Unternehmen in kapitalistischen Gesellschaften zugunsten der Arbeitnehmer\*innen austarieren. Wer sich selbst mehr zutraut, fühlt sich eher in der Lage, von seinen Rechten Gebrauch zu machen und Missstände zu adressieren. Dieses Argument ist aus Sicht vieler Arbeitgeber\*innen vielleicht keines, das zugunsten einer Demokratiezeit ausfällt, es ist jedoch in normativer Hinsicht ein wichtiger Bestandteil einer freiheitlich demokratischen Grundordnung und den Rechten von Bürger\*innen (und damit auch Arbeitnehmer\*innen), die damit einhergehen.

Die Einführung einer »Demokratiezeit« könnte also ein Instrument sein, mit dem Arbeitgeber\*innen Wertschätzung gegenüber ihren Beschäftigten zum Ausdruck bringen. Die Zeit zu haben, sich mit Demokratie zu beschäftigen, damit Menschen sich selbst befähigen können, ein aktiver Teil des demokratischen Prozesses zu sein, wäre ein guter Weg, eine stabile Arbeitsbeziehung zu fördern, sich als Arbeitgeber\*in attraktiv zu machen und damit die Zufriedenheit der Belegschaft zu fördern. Eine »Demokratiezeit« im Betrieb könnte so die Förderung einer informierten und engagierten Belegschaft bewirken, die Mitbestimmung in Unternehmen stärken und eine positive Arbeitsumgebung schaffen, die letztendlich zu einer höheren Produktivität und wirtschaftlichen Stabilität des Unternehmens beitragen könnte.

Aus wirtschaftlicher Sicht kann die »Demokratiezeit« also einen Mehrwert für Unternehmen und Arbeitnehmer\*innen schaffen. Darüber hinaus kann sie aber auch einen wichtigen Beitrag für den gesamtgesellschaftlichen Auftrag leisten, demokratische Grundwerte gegen Angriffe und Versuche der Destabilisierung zu verteidigen. Ein aktives Auseinandersetzen mit freiheitlich demokratischen Grundwerten könnte wieder mehr Menschen von der Demokratie überzeugen und helfen, dem Rechtsruck, der durch die populistische Propaganda vor allem rechter Parteien in den letzten Jahren stattgefunden und verfassungsfeindlichen Gesinnungen eine viel zu große Bühne geboten hat, effektiv etwas entgegenzusetzen.

Für die praktische Umsetzung der »Demokratiezeit« bedarf es jedoch klarer Regelungen und Strukturen, um sicherzustellen, dass diese effektiv genutzt wird und nicht zu betrieblichen Störungen führt. Zudem müssen sowohl Arbeitgeber\*innen als auch Arbeitnehmer\*innen bereit sein, diese zusätzliche Zeit zu investieren, was nicht selbstverständlich sein dürfte. Ein weiteres potenzielles Problem ist die Sicherstellung der Gleichbehandlung aller Arbeitnehmer\*innen, da die Nutzung der »Demokratiezeit« unter Umständen nicht an jedem Arbeitsplatz gleichwertig umgesetzt werden könnte. Seitens des

DGB gilt es hier, einen Vorschlag für die Umsetzung zu machen, der Überzeugungskraft hat.

## Fazit

Kehrt man zurück zu Otto Brenner und seiner Vision einer Wirtschaftsordnung, in der Arbeitnehmer\*innen nicht nur als Produktionsmittel, sondern als aktive Mitgestalter\*innen des wirtschaftlichen Prozesses anerkannt werden und zu Oskar Negt, der die Lösung dieser Frage in der gewerkschaftspolitischen Bildung von Arbeiter\*innen sah, findet sich auch heute noch ein hervorragender Argumentationsrahmen, der mehr als genug Ansporn bietet, die Mitbestimmung in Deutschland (und natürlich auch überall anders auf der Welt) zu stärken und Betriebsrät\*innen und Arbeitnehmer\*innen mehr Verantwortung, vor allem in wirtschaftlichen Angelegenheiten, zu übertragen, damit sie einen echten Interessensausgleich für ihre Beschäftigten erreichen können. In Kombination mit den empirischen Erkenntnissen zur Auswirkung von Mitbestimmung auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Unternehmen gilt es, die aktuellen Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage in Deutschland zum Anlass zu nehmen, mit einer starken Mitbestimmung zu einer Demokratisierung der Wirtschaft beizutragen. Brenner argumentierte schließlich, dass echte Mitbestimmung zu einer Überwindung der Entfremdung der Arbeiter\*innen von ihrem Arbeitsumfeld führe.<sup>33</sup>

Besonders in Zeiten der unaufhaltsamen Transformation und ihren Folgen für die Arbeitswelt, die viele Arbeitnehmer\*innen vor große Herausforderungen stellt und zu vielen Ängsten in Bezug auf die Sicherheit von Arbeitsplätzen führt, ist eine starke Mitbestimmung ein unverzichtbarer Teil dieser Transformation in sozialer, aber auch in wirtschaftlicher Hinsicht. Es zeigt sich, dass zufriedene Beschäftigte mit einem positiv gesteigerten Gefühl der Selbstwirksamkeit durch starke Betriebsräte auch zu einer Steigerung der Produktivität beitragen können. Für die Unternehmen sollte das wohl das beste aller Argumente sein. Für Brenner jedenfalls war klar: Mitbestimmung ist ein grundlegendes Menschenrecht, das die Würde der Arbeiter\*innen stärkt.<sup>34</sup>

Die Würde des Menschen ist laut dem Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland unantastbar.<sup>35</sup> Ein Zusammenleben, das auf den demokratischen Grundsätzen beruht, die das deutsche Volk sich in seine Verfassung geschrieben hat, ist auch auf der Arbeit ein uneingeschränktes Recht, das es jedem und jeder ermöglicht, sich frei zu entfalten und teilzuhaben, auch in relevanten Fragen wie der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens, für das er oder sie arbeitet. Schließlich geht es bei derlei Fragen immer um Macht. Brenner sah Mitbestimmung als das Mittel, um eine ausgewogenere Verteilung der wirtschaftlichen Macht zwischen Kapital und Arbeit zu erreichen. Diese Position gilt es zu stärken.<sup>36</sup>

33 Brenner 1971: 321–322.

34 Brenner 1971: 324.

35 Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, Artikel 1, Absatz 1.

36 Brenner 1971: 324.

Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist ein Schritt in diese Richtung. Je einfacher es ist, einen Betriebsrat zu gründen, umso besser. Je sicherer die Räume geschützt werden, in denen Betriebsrät\*innen ihre Arbeit machen, umso erfolgreicher können sie ihre Arbeit machen. Die Diskussion um diesen wichtigen Reformschritt zeigt jedoch auch, dass hier nicht weit genug gedacht wurde. Der Gesetzesentwurf des DGB zeigt deutlich die Lücken auf, die das Betriebsrätemodernisierungsgesetz gar nicht oder nur zu oberflächlich gefüllt hat. Besonders wegweisend mutet daher der Vorschlag an, eine »Demokratiezeit« in Betrieben einzuführen. Oskar Negt hat sinngemäß schon gesagt, dass Demokratie die einzige Staatsform ist, die man lernen muss, ein Leben lang.<sup>37</sup> Die »Demokratiezeit« könnte also ein gutes Instrument sein, um die Subjektorientierung im Rahmen der Lohnarbeit zu stärken, zu würdigen und einen Beitrag zu leisten, Beschäftigte in ihrer Rolle als Bürger\*innen zu befähigen und ihre Gestaltungscompetenz zu fördern. Den Raum und die Möglichkeit hierfür am Arbeitsplatz zu schaffen, dürfte die allermeisten Arbeitgeber\*innen nicht zum Jubeln bringen. Vielleicht ist es aber an der Zeit, dass auch Arbeitgeber\*innen ihren Teil dazu beitragen, dass Beschäftigte die Möglichkeit haben, demokratische Grundwerte in Zukunft nicht am Werkstor (oder jedem anderen Eingang zum Arbeitsplatz) ablegen zu müssen, sondern sie mit Stolz und Ehrfurcht vor sich hertragen zu können und damit auch einen erheblichen Mehrwert bei der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen zu schaffen.

## Literatur

- Bellmann, Lutz/Hübler, Olaf/Leber, Ute (2018): Works Councils, Training and Employee Satisfaction, IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper, 11871. <https://docs.iza.org/dp11871.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Brenner, Otto (1971): Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer durch Demokratisierung der Wirtschaft, Neue Gesellschaft, 18, S. 321–324.
- Brenner, Otto (1970): Mitbestimmung – Eine Forderung unserer Zeit. Referat vor Gewerkschaftern am 19. Oktober 1968 in Stuttgart, in Brenner, Otto, Für eine bessere Welt. Aufsätze zur Gewerkschaftspolitik, Europäische Verlagsanstalt, S. 43–59.
- Brenner, Otto (1966): Ziele der Mitbestimmung, Neue Gesellschaft, 13, S. 268–272.
- Bundesregierung (2022): Rede von Bundeskanzler Scholz anlässlich des Festaktes zum 70. Jubiläum des BetrVGes am 7. November 2022 in Berlin. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/rede-von-bundeskanzler-scholz-anlaesslich-des-festaktes-zum-70-jubilaeum-des-BetrVGes-am-7-november-2022-in-berlin-2140542>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Däubler, Wolfgang (2021): BUND-Verlag Extra zum Betriebsrätemodernisierungsgesetz. Eine Kurzkommentierung mit Praxishinweisen von Prof. Dr. Wolfgang Däubler – PDF zum Download. <https://shop.bund-verlag.de/bund-verlag-extra-zum-betriebsraetmodernisierungsgesetz-978-3-7663-8462-1>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.

---

37 Hufer 2017: 229–230.

- Deutscher Gewerkschaftsbund (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes BetrVG (= Arbeit und Recht, Sonderausgabe April 2022). [https://www.boeckler.de/pdf/arbeit\\_und\\_recht\\_dgb\\_betrvg\\_reformentwurf.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/arbeit_und_recht_dgb_betrvg_reformentwurf.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Guinnane, Timothy W./Jopp, Tobis A./Streb, Jochen (2021): Bismarcks Sozialversicherung und ihr Einfluss auf Deutschlands demografischen Wandel, *Wirtschaftsdienst*, 101, 4, S. 262–265. <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2021/heft/4/beitrag/bismarcks-sozialversicherung-und-ihr-einfluss-auf-deutschlands-demografischen-wandel.html>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Habermas, Jürgen (2022): Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik, *Suhrkamp*.
- Hertwig, Markus/Thünken, Oliver/Morgenroth, Sissy/Fischer, Alrun (2021): Wenn Arbeitgeber Mitbestimmung behindern – Gegenstrategien der Beschäftigten, *WSI-Mitteilungen*, 74, 2, S. 106–115. [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2021\\_02\\_hertwig.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2021_02_hertwig.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Hoffmann, Rainer (2022): Den mitbestimmungspolitischen Stillstand beenden: Ein erster Schritt auf dem Weg zu Guter Arbeit, in *Deutscher Gewerkschaftsbund (2022), Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes BetrVG (= Arbeit und Recht, Sonderausgabe April 2022)*, S. 1. [https://www.boeckler.de/pdf/arbeit\\_und\\_recht\\_dgb\\_betrvg\\_reformentwurf.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/arbeit_und_recht_dgb_betrvg_reformentwurf.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Hufer, Klaus-Peter (2017): Oskar Negt (geb. 1933): »Demokratie muss gelernt werden«, in *Gloe Markus/Oeftering, Tonio (Hg.), Politische Bildung meets Politische Theorie, Nomos*, S. 229–244.
- Jäger, Simon/Noy, Shakked/Schoefer, Benjamin (2022): Codetermination and power in the workplace *Journal of Law and Political Economy*, 3, 1, S. 198–224.
- Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, *Wirtschaft und Finanzen*, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier 186. [file:///C:/Users/admin/Downloads/p\\_arbp\\_186-1.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/p_arbp_186-1.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Jirjahn, Uwe/Smith, Stephen C. (2017): Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, *IZA Institute of Labor Economics Discussion Paper*, 11066. <https://docs.iza.org/dp11066.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Kenner, Steve (2021): Politische Bildung in Aktion. Eine qualitative Studie zur Rekonstruktion von selbstbestimmten Bildungserfahrungen in politischen Jugendinitiativen, *Springer VS*.
- Kocka, Jürgen (2020): Der Sozialstaat, ein Langzeitprojekt – Wie Bismarck sich nicht durchsetze und doch Bleibendes schuf, *WZB-Mitteilungen*, 170, S. 6–9. <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23516.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Marx, Karl/Engels, Friedrich [1848] (1990): Manifest der Kommunistischen Partei, in *Marx, Karl/Engels, Friedrich, MEW/Marx-Engels-Werke, Band 4*, Dietz.
- Müller, Steffen (2015): Works Councils and Labour Productivity: Looking beyond the Mean, *British Journal of Industrial Relations*, 53, 2, S. 308–325.

- Müller-Jentsch, Walther (2021): Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II, Springer VS.
- Negt, Oskar (2001): Arbeit und menschliche Würde, Steidl.
- Negt, Oskar (1985): Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit, Campus.
- Niederhoff, Horst Udo (2005): Mitbestimmung im Europäischen Vergleich, Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 32, 2. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2005/53821/trendso2\\_05\\_1\\_Mitbestimmung.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2005/53821/trendso2_05_1_Mitbestimmung.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Schönhoven, Klaus (2014): Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme, in Schröder, Wolfgang (Hg.), Handbuch der Gewerkschaften in Deutschland, Springer VS, S. 57–83.
- Tagesschau (2024): Könnte Höcke den MDR beschneiden? <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/mdr-staatsvertrag-hoecke-100.html>. Zuletzt aufgerufen am 04.09.2024
- Thamer, Hans-Ulrich (2005): Wirtschaft und Gesellschaft unterm Hakenkreuz. <https://www.bpb.de/themen/nationalsozialismus-zweiter-weltkrieg/dossier-nationalsozialismus/39551/wirtschaft-und-gesellschaft-unterm-hakenkreuz/>. Zuletzt aufgerufen am 31.01.2025.
- Thünken, Oliver/Morgenroth, Sissy/Hertwig, Markus/Fischer, Alrun (2020): Kampf um Mitbestimmung: Antworten auf ›Union Busting‹ und die Behinderung von Betriebsräten, Transcript.
- Wigboldus, Jan Ekke/Grift, Yolanda/Van den Berg, Annette/Looise, Jan Kees (2016): The economic effects of works councils: channels and conditions. Using secondary data to test a new theoretical model, *Economic and Industrial Democracy*, 37, 3, S. 535–565.

# Der Arbeitsplatz als Ort der Begegnung!?

## Perspektiven für politische Partizipation und Bildung in der Arbeitswelt

---

*Catrin Opheys und Jana Trumann*

### **Bedeutung von Orten der Begegnung in aktuellen Krisenzeiten**

Wir leben in einer Zeit, die durch starke weltweite gesellschaftliche und politische Umwälzungen geprägt ist. Kriegerische Auseinandersetzungen, Flucht- und Migration, Klimakatastrophen, immense soziale Ungleichheit, marode Infrastruktur, ein obszönes kapitalistisches Wirtschaften auf der einen Seite, mangelndes politisches Vertrauen, demokratiefeindliche und menschenverachtende Einstellungen und ein extremes Erstarren rechter Kräfte auf der anderen Seite. Noch vieles mehr könnte aufgezählt werden. Das Ausmaß dieser gesellschaftlichen und politischen Verwerfungen wurde Ende des Jahres 2024 und Anfang des Jahres 2025 mit der Vertrauensfrage des deutschen Bundeskanzlers und der Verabschiedung von Gesetzesinitiativen der Konservativen mit Inkaufnahme der Stimmen der extremen Rechten mehr als deutlich. Ein Schauspiel, welches die Gewissheit einer grundlegenden demokratischen Übereinkunft gegenüber Faschismus und Rechtsextremismus aufgekündigt und das Vertrauen in die ›professionellen politischen Vertreter\*innen bei Vielen sicherlich weiter geschwächt hat.

Die Unzufriedenheit vieler Menschen mit derartigen gesellschaftlichen Zuständen, die oftmals empfundene eigene Machtlosigkeit hier aktiv eingreifen zu dürfen und zu können sowie eine Distanz zur etablierten Politik, ihren Institutionen und Verfahren befördern in den letzten Jahren demokratiegefährdende Entwicklungen. Die Ergebnisse der Mitte-Studie 2022/23 »unterstreichen die Bedeutung vor allem des mangelnden politischen Vertrauens und der mangelnden politischen Selbstwirksamkeit, die Menschen für den Glauben an Verschwörungsmethoden und Populismus öffnen. Der Populismus bereitet dann seinerseits den Weg in eine demokratiefeindliche Radikalisierung«<sup>1</sup>. Demokratiegefährdende Einstellungen sind ein gesamtgesellschaftliches Problem und in vielen Lebensbereichen zu finden. Auch in der Arbeitswelt versuchen ›rechte‹ Akteur\*in-

---

1 Küpper et al. 2023: 131.

nen Einfluss zu gewinnen.<sup>2</sup> Gleichzeitig gehen diese einher mit vielfältigen zivilgesellschaftlichen Beteiligungs- und Veränderungsprozessen, die ein Entstehen für gemeinschaftliche und demokratische Werte sichtbar machen und sich um inklusivere, diskriminierungssensiblere Verhältnisse bemühen, wie etwa aktuelle Protestbewegungen, Initiativen und zivilgesellschaftliche Räume des Austausches und der Entlastung verdeutlichen.<sup>3</sup>

Diese knappe Beschreibung gesellschaftlicher auch als ambivalent wahrgenommener Problemlagen zeigt, dass »Demokratie kein in sich stabiler und immerwährender Zustand, sondern ein dynamischer und fragiler Prozess«<sup>4</sup> ist, der – um mit Negt zu sprechen – immer wieder aufs Neue gelernt werden muss. Die Frage ist, wo gibt es die Möglichkeit ›Demokratie zu lernen, wenn wie etwa Rainald Manthe es konstatiert »die Erfahrbarkeit von Gesellschaft [zunehmend] eingeschränkt«<sup>5</sup> ist und Orte der Begegnung im Alltag weniger werden? Stadtteilzentren, Cafés, Kneipen schließen, Mitgliedschaften in Vereinen oder Parteien werden weniger, die Arbeit im Homeoffice nimmt zu, Meetings finden in Folge vermehrt digital statt, Einkaufen erfolgt häufig im Netz, um nur einige Beispiele zu nennen. »Demokratien beruhen [jedoch] darauf, dass Menschen sich über die Regeln ihres Zusammenlebens verständigen«<sup>6</sup>, sich gegenseitig in ihrer Individualität und Vielfalt erfahren, die jeweiligen Perspektiven und Lebensgeschichten kennenlernen und Unterschiede und Gemeinsamkeiten entdecken können. Begegnung ermöglicht das Erleben von Konflikt, Diskussion, Aushandlung und ist die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen – alles Grundpfeiler für ein demokratisches Miteinander<sup>7</sup>. Negt postuliert hier prägnant, dass »das Schicksal einer lebendigen demokratischen Gesellschaftsordnung [davon] [ab]hängt, in welchem Maße die Menschen dafür Sorge tragen, dass das Gemeinwesen nicht beschädigt wird, in welchem Maße sie bereit sind, politische Verantwortung für das Wohlergehen des Ganzen zu übernehmen«<sup>8</sup>. Wo kann dies nun bei dieser pessimistischen Skizze stattfinden?

Ein solcher Ort der Begegnung als Grundlage für ein demokratisches Miteinander kann der Arbeitsplatz sein, schließlich nimmt die Arbeitstätigkeit trotz aller gesellschaftlichen Umbrüche und Veränderungen einen großen Platz im Alltag der Menschen ein. »Hier sind Menschen aufeinander angewiesen, die sonst nicht unbedingt freiwillig Zeit miteinander verbringen würden« und »man gewinnt Einblicke, manche nur flüchtig, anderer tiefer, in andere Arbeits- und Lebensrealitäten. Man ist auf Kooperation angewiesen, kann sich auf die Gegenüber einstellen lernen, weil man Beziehungen aufgebaut hat«<sup>9</sup>. In diesen Kooperationen und Beziehungen in der Arbeitswelt werden die oben skizzierten gesellschaftlichen Problemfelder sicherlich spürbar werden, zumal sich

2 Siehe unter anderen Dörre 2020; Sauer et al. 2018.

3 Etwa Lehnhart/Roth 2023.

4 Lösch 2011: 116.

5 Manthe 2024: 11.

6 Manthe 2024: 11.

7 Vergleiche Manthe 2024: 12–13.

8 Negt 2016: 19.

9 Manthe 2024: 93–94.

»die betrieblichen Zustände in den vergangenen Jahren zugespitzt [haben]. Arbeitsplatzabbau, Rückgang der Tarifbindung und Zunahme prekärer Beschäftigung, Personalausdünnung und steigender Leistungsdruck, damit einhergehende Verschärfung der Konkurrenz der Beschäftigten untereinander, teilweise Lohnsenkungen sowie drohende Entwertung von Qualifikationen im Zusammenhang mit der Digitalisierung«<sup>10</sup>

sind nur einige Aspekte veränderter Arbeitsbedingungen. Also auch in diesem Kontext ist Begegnung nicht mehr einfach oder selbstverständlich. Eine Schlüsselrolle nimmt hier die Bildungsarbeit ein. Sie kann Begegnung in der Arbeitswelt begleiten oder auch initiieren und Raum für einen gemeinsamen Dialog schaffen, der im alltäglichen Handeln nicht immer gegeben ist. Betriebliche und gewerkschaftliche Akteur\*innen können in einen gemeinsamen Austauschprozess gelangen und Interessen, Ärger, Ängste und Wünsche Raum zur Artikulation haben. Ein erster Schritt zu gegenseitiger Verständigung, Mitbestimmung und der Begegnung demokratiefeindlicher Einstellungen.

Wir wollen im vorliegenden Beitrag diesen Gedanken aufnehmen und die Arbeitswelt, den Arbeitsplatz als Ort für politische Partizipation und Bildung genauer in den Blick nehmen. Dafür diskutieren wir zunächst, wie sich Begegnung unter veränderten Arbeitsbedingungen gestaltet und gestalten könnte und welche Rolle hier (gewerkschaftliche) politische Bildungsarbeit einnehmen kann. Diese Überlegungen beziehen wir im Anschluss auf eine Seminareinheit, welche im Rahmen einer Veranstaltung der IG-Metall zur Transformation ein partizipatives gemeinsamen Lernen von Arbeitnehmenden, als Ermutigung sich aktiv an der Gestaltung der alltäglichen Lebenszusammenhänge zu beteiligen, anregen sollte. Hieraus ergeben sich Ansätze für weitere (gewerkschaftliche) Lernaktivitäten und ein Impuls, wie der eigenen Ohnmacht gegenüber gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen, selbstbestimmt und handlungsorientiert begegnet werden kann.

## Begegnung und Partizipation in der Arbeitswelt

Wir gehen in unserem Beitrag davon aus, dass der Betrieb ein wichtiger Ort für ein demokratisches Miteinander und Begegnung innerhalb der Arbeitswelt ein Beitrag für gegenseitige Verständigung und ein daraus folgendes gemeinsames Handeln sein kann. »Der Betrieb als Ort real vergesellschafteter Arbeit [...] bietet die Möglichkeit, Erfahrungen auszutauschen, (teil)kollektiv zu verarbeiten und gemeinsame Schlüsse daraus zu ziehen.«<sup>11</sup> Veränderte Arbeitsbedingungen erschweren dies jedoch – einige Aspekte wurden einleitend bereits angesprochen. Insbesondere »systematisch fragmentierte und flexibilisierte Verhältnisse [...], unter denen sich kollegiale Beziehungen in der Belegschaft nur sehr schwer entwickeln können«<sup>12</sup> beeinträchtigen Verständigung und gemeinsames Handeln. Kurze Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeit an Projekten in immer neu zusammengesetzten Teams, flexible Arbeitszeiten oder die spontane

10 Sauer et al. 2018: 119.

11 Detje/Sauer 2023: 30.

12 Detje/Sauer 2023: 102.

Festlegung der Arbeitseinsätze sind »ein verhängnisvolles Rezept für die Entwicklung von Vertrauen, Loyalität und gegenseitiger Verpflichtung«<sup>13</sup>. Die Idee agilen Arbeitens steigert die Flexibilisierung schließlich ins Unermessliche – eine permanente Einstellung auf Veränderung und daraus resultierend die Auflösung verbindlicher Strukturen fordern die Arbeitnehmenden immer wieder aufs Neue heraus: »Alle Gewohnheiten und Vorstellungen hinsichtlich Planbarkeit, Sicherheit oder Feierabend müssen verlernt werden.«<sup>14</sup> In einer solchen Perspektive geht es nicht mehr nur um die grundlegende Veränderung von Strukturen, sondern auch um die Veränderung der Subjekte, der Arbeitnehmenden selbst: »Die neue Managementtechnik [zielt] nicht nur auf agiles Arbeiten, sondern auch auf agiles Sein.«<sup>15</sup> Graefe beschreibt diese Entwicklung als Taylorismus 2.0, wo

»wechselnd zusammengesetzte Teams in kurzen, aufeinanderfolgenden Sprints Arbeitsprozesse beschleunigen und über den Produktionsfortschritt in täglichen Kurzmeetings Rechenschaft ablegen. [...] Praktisch bedeutet dies: Deadline folgt auf Deadline, Arbeitsmenge und -tempo sind kaum im Voraus kalkulierbar, Zeitdruck wird zur zentralen Produktivkraft und die individuelle Leistung zum Objekt fortlaufender kollektiver Überwachung.«<sup>16</sup>

Verbunden damit sind veränderte Kontroll- und Steuerungsmechanismen. »Die neuen Kontrollformen verlagern [...] Führungskapazitäten von zentralisierenden Instanzen weg auf selbstverantwortliche und selbst-organisierende Einzelne«<sup>17</sup> und mit diesen »indirekten, marktorientierten Steuerungssystemen [...] wird die Stellung vieler Beschäftigter im Betrieb verändert: Mit höherer Selbstständigkeit und höherer individueller Verantwortung verändern sich auch die Interessen.«<sup>18</sup> Der Fokus liegt häufig auf den je individuellen Interessen in Erfüllung der betrieblichen Interessen und weniger im Erkennen und im Durchsetzen gemeinsamer Interessen als Arbeitnehmende. Ein mangelnder Austausch über die eigenen Vorstellungen der Gestaltung von Arbeit, die mit den Veränderungen der Arbeitsorganisation verbundenen Problematiken, daraus folgende Ängste sowie die Unkenntnis über eigene Rechte und ihre Wahrnehmung untergräbt dann die Möglichkeit, im Kontext von Arbeit Demokratie zu lernen und demokratische Rechte wahrnehmen zu können:<sup>19</sup>

»Um über alle Differenzen hinweg das Gemeinsame mit anderen zu entdecken, bedarf es des Austausches und der Verständigung. Nur so wird auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Ohnmacht möglich. Betriebliche Reorganisationsprozesse und stei-

13 Sennett 1998: 27–28.

14 Graefe 2024: 40.

15 Graefe 2024: 39.

16 Graefe 2024: 38.

17 Pongratz 2017: 37.

18 Detje/Sauer 2023: 22.

19 Vergleiche Honneth 2022: 15.

gender Zeit- und Leistungsdruck verdichten die betrieblichen Abläufe und schließen so die Poren, in denen ein Austausch möglich war.«<sup>20</sup>

Solidarisches Handeln und die gemeinsame Durchsetzung von Interessen werden vor diesem Hintergrund extrem schwierig. Detje und Sauer weisen darauf hin, dass durch Lohnarbeit heute Bindung nur noch ganz erschwert entstehen kann und Solidarität »versperrt«<sup>21</sup> ist. Unter diesen Bedingungen ist es schwierig, einen konsistenten Orientierungsrahmen für das eigene wie gemeinsame Denken und Handeln für ein demokratisches Miteinander zu finden. Flexibilisierung, agiles Arbeiten, Mechanismen indirekter Steuerung, Mangel an Begegnung und Verständigung und die damit verbundenen vielfältigen Subjektivierungspraxen schaffen so vermeintlich souveräne Arbeitssubjekte, ändern aber nichts »an den nach wie vor erstaunlich stabilen Marktlogiken oder den äußerst soliden privaten Eigentumsverhältnissen. Man könnte sich sogar fragen, ob das Erfolgsgeheimnis der Agilität nicht genau darin liegt, kapitalistische Machtstrukturen auf besonders ansprechende Weise unsichtbar zu machen«<sup>22</sup>. Fragmentierung und geringe Bindung innerhalb von Arbeitszusammenhängen ermöglicht zudem die schnellere Auflösung von Teams, Arbeitseinheiten und Abteilungen: »Die Verbindung zwischen den Knotenpunkten ist loser; man kann einen Teil entfernen, ohne andere Teile zu zerstören, zumindest in der Theorie. Das System ist fragmentiert, hierin liegt die Gelegenheit zur Intervention.«<sup>23</sup> Die Entwicklung gemeinsamer Interessen und gemeinsamer Handlungsansätze kann nur erschwert zustandekommen. Die Arbeitnehmenden sind einerseits vermeintlich »freier« und selbstbestimmter und andererseits aber den nur schwer zu entziffernden Macht- und Herrschaftsmechanismen vollends unterworfen. Nach Ansicht von Pongratz »geht beides [jedoch] nicht [...] ineinander auf. Gouvernementale Strategien sind so gesehen durchzogen von hausgemachte Bruchlinien; sie enthalten ein notwendiges Moment von Differenz, an dem sich die Kritik entzünden kann.«<sup>24</sup> Gesellschaftliche Umbrüche und Krisen sowie veränderte Arbeitsbedingungen können also auch ein Anlass zur Selbstverständigung und kritischen Auseinandersetzung mit eben diesen Entwicklungen sein – dafür benötigt es jedoch den Raum für Reflexion. Hier kann nun (politische) Bildungsarbeit ansetzen und den Mut der Menschen unterstützen, Verantwortung für die Gestaltung der Demokratie im Allgemeinen und der eigenen Arbeitstätigkeit im Speziellen zu übernehmen und sie darin zu bestärken, in einer durchaus kritischen Perspektive Alternativen zum Bestehenden aktiv einbringen zu können und zu dürfen. Nach wie vor brandaktuell ist daran angeschlossen die Forderung von Otto Brenner:

»Welche Art diese Wirtschaftspolitik sein soll und welche Ziele sie anzusteuern hat, ist eine Frage der politischen Entscheidung. Diese aber muß auf demokratische Weise, also unter Einbeziehung der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen, getroffen werden.

20 Detje/Sauer 2023: 22.

21 Detje/Sauer 2023: 11.

22 Graefe 2024: 40–41.

23 Sennett 1998: 60.

24 Pongratz 2017: 41.

Sie darf nicht einseitig von den Unternehmern und im Interesse der Unternehmer, d.h. der privaten Eigentümer der Produktionsmittel, entschieden werden.«<sup>25</sup>

## Perspektiven für politische Bildung in der Arbeitswelt

Wie zuvor diskutiert wurde, erzeugen die dargestellten Machtdynamiken und Veränderungsprozesse im Kontext von Arbeit Herausforderungen hinsichtlich der Entpolitisierung von Arbeitskontexten und der Möglichkeit, diesen zu begegnen: »Was gegenwärtig gerne ›Politikverdrossenheit‹ genannt wird und nichts anders ist als ein Desinteresse an demokratischen Verfahren und Praktiken, dürfte auch der Niederschlag einer von Prekarisierung und Vereinzelung gezeichneten Arbeitswelt sein.«<sup>26</sup> Die beschriebenen Logiken der Arbeitswelt können also zur Entpolitisierung von Arbeitnehmenden beitragen. So erfolgt im gesellschaftlichen Diskurs (und häufig auch von Akteur\*innen in der Bildungsarbeit mitgetragen) im Sinne einer Defizitzuschreibung eine systematische Einteilung von Bürger\*innen in politisch-unpolitisch und demokratisch-undemokratisch anhand normativ gesetzter Zuschreibungen etwa in Form von politischen Bürger\*innenkompetenzen. Die Zuschreibung geht gleichermaßen auch mit einem engen Politikbegriff einher, der das Politische mit parteipolitischen und parlamentarischen Themen verbindet und stärker lebensweltliche Themen ausklammert.<sup>27</sup> So werden außerhalb des gewerkschaftlichen Kosmos die Arbeitswelt und die Eingebundenheit der Arbeitenden oftmals als vermeintlich lebensweltliche Sphäre gesellschaftlich entpolitisiert und als losgelöst von Politik dargestellt, indem diese stärker mit individualisierenden Dimensionen, wie individueller Leistung oder Arbeitsstrategien, verknüpft werden. Weniger im Blick ist die von Otto Brenner geforderte demokratische Gestaltung der Arbeitswelt, zum Beispiel der Unternehmensziele, durch alle im Arbeitsprozess Beteiligten. Eine ungleichheitssensible politische Bildung setzt sich kritisch mit diesen Zuschreibungen einer vermeintlichen ›Politikverdrossenheit‹ oder eines fehlenden politischen Interesses an Subjekte auseinander und ordnet diese entsprechend ihrer sozialen Ausschlüsse und Strukturen ein.<sup>28</sup> Welche Rolle spielen hierbei gesellschaftliche Entwicklungen und kollektivierende (Ausgrenzungs-)Erfahrungen der Arbeitswelt, die auf die Subjekte einwirken? Wie kann das Politische in der Arbeitswelt und seiner Dynamiken gefasst werden?

Diese Auseinandersetzung von Politik und Arbeitswelt steht in Zusammenhang mit der an Pierre Bourdieu angelehnten Fassung von Politik als »Spiel mit impliziten Regeln«<sup>29</sup>, nach der die Beteiligungsformen und Zugänge zur Politik von der Einteilung in ›Expert\*innen‹ und ›Laien‹ überlagert und mit unterschiedlichen ›politischen‹ Kompetenzen und Zugängen begründet werden.<sup>30</sup> So können Dimensionen eines ›politischen Kapitals‹, wie etwa Sprache, Bildung, Zeit und die Möglichkeit »konkrete Probleme des

25 Brenner 1971: 323.

26 Honneth 2021.

27 Vergleiche Kleemann-Göhring 2013: 280.

28 Vergleiche Kleemann-Göhring 2013.

29 Bourdieu 2001: 47.

30 Bourdieu 2001: 42.

Alltags in allgemeinen Begriffen auszudrücken«<sup>31</sup> als Voraussetzung und ›Eintrittskarte‹ für politische Beteiligung in diesem Verständnis gefasst werden. Emotionalisierte Kommunikationsformen und Betroffenheiten (etwa latentes Ungerechtigkeitsempfinden) werden dementsprechend stärker aus der politischen Sphäre ausgeklammert.<sup>32</sup> Hinzu kommt, dass die verbundene Trennung in ›Expert\*innen‹ und ›Laien‹, also die Frage, wer sich entlang welcher ›Kompetenzen‹ politisch einbringen darf und kann, durch eine Entpolitisierung von Arbeit und die damit verbundenen Macht- und Hierarchiestrukturen in der Arbeitswelt fortgeschrieben wird.

Diese Vorstellungen von Politik werden auch von Subjekten verinnerlicht und (re-)produziert, was auf die Wirkmächtigkeit dieser Ordnung verweist. Hierbei werden dann häufig Argumentationslogiken von vermeintlichem ›politischen Desinteresse‹ oder Zuschreibungen als ›unpolitisch‹ oder ›defizitär‹ verlagert, die mit einem sozialen Blick von oben nach unten Entfremdungsprozesse allein dem Subjekt zuschreibt. Entgegen einer rein individualisierten Defizitzuschreibung müssten diese Mechanismen des Ausschlusses und somit die sozialen Zugänge zum Politischen durch Bildungsarbeit ins Blickfeld gerückt werden.

Im Sinne eines weiten Politikverständnisses, welches Dimensionen wie Macht, Herrschaft, Interessen oder Konflikt als genuin politisch begreift,<sup>33</sup> kann sichtbar gemacht werden, dass alle Themen und Artikulationsformen mit Bezug zu den Subjekten und ihren Lebenslagen politisierbar sind. Das lässt sich auch auf die Arbeitswelt und die Zugänge zu politischer Bildung beziehen, da Arbeit und die vielfältigen Erfahrungen selbst auf diese Konflikt- und Machtdimensionen verweisen und als Ort der Solidarisierung und Mitbestimmung fungieren können. Anknüpfend an Otto Brenner gehen mit der Forderung nach Mitbestimmung auch grundlegende wirtschafts- und sozialpolitische Entwicklungen einher, die zur »Demokratisierung der Unternehmenspolitik«<sup>34</sup> und somit zu demokratischen Strukturen in der Arbeitswelt beitragen können.

Die Einbindung von politischen Gestaltungs- und Artikulationsmöglichkeiten im Kontext von Arbeit ist an bestimmte Herausforderungen geknüpft. So beschreibt Honneth fünf Dimensionen, die auf die Beteiligung im Arbeitskontext einwirken:

- a) wirtschaftliche Unabhängigkeit im Sinne eines existenziellen Grundvertrauens
- b) Zeit, sich politischen Aktivitäten im Arbeitskontext widmen zu können
- c) Vertrauen in die eigenen politischen Äußerungen und Fertigkeiten
- d) Vertrauen in Praktiken des demokratischen Wirkens
- e) Einbuße an Gestaltungskraft im Arbeitskontext mit Folgen für demokratische Beteiligungsmöglichkeiten.<sup>35</sup>

Deutlich wird, dass diese Bedingungen, die das Verhältnis zwischen Arbeitstätigkeit und politischer Beteiligung kritisch diskutieren, nicht auf einseitiger Zuschreibung und

31 Bourdieu 1992: 28.

32 Siehe unter anderen Besand et al. 2019.

33 Vergleiche Hufer 2013a: 90.

34 Brenner 1974: 87.

35 Honneth 2022: 16–18.

auf Kompetenzdimensionen basieren, sondern auf gesellschaftlichen Strukturen, die auf das konkrete Handeln und Selbstverständnis von Subjekten in Arbeitszusammenhängen einwirken. Hieraus lassen sich Bedarfe für eine politische Bildung ableiten, die diese Herausforderungen thematisiert, die Arbeitswelt mit ihren verwobenen sozialen Zusammenhängen als inhärent politisch fasst und die Arbeitskontexte als Begegnungs- und politische Lernorte begreift:

»Eine Politik der Arbeit, die die Bedingungen demokratischer Beteiligung entscheidend verbessern möchte, muss alle diese fünf Dimensionen als Scharnierstellen arbeitsorganisatorischer Verbesserungen verstehen lernen; sie darf sich nicht auf das eine Ziel der Lohnerhöhung versteifen, sondern hat sich klar zu machen, dass es vier ebenso wichtige Ziele gibt, wenn die Kluft zwischen der Welt der gesellschaftlichen Arbeit und dem politischen Raum der demokratischen Willensbildung verringert werden soll.«<sup>36</sup>

Bildungsarbeit, die diese gesellschaftlichen Spannungsfelder aufnehmen und bearbeiten will, entspringt aus den lebensweltlichen Kontexten, Problemzusammenhängen und Erfahrungen der Subjekte selbst und fokussiert die eigene Verwobenheit in diese sowie die Bestärkung selbst handelnd auf die gesellschaftlichen Verhältnisse im Kleinen wie im Großen Einfluss nehmen zu können. Allespach, Meyer und Wentzel fassen die Aufgabe politischer Bildung in diesem Sinne folgendermaßen:

»Politische Bildung soll dazu beitragen, dass Menschen ihr soziales Schicksal in die eigenen Hände nehmen. Dazu gehört das Erkennen der eigenen Interessenlagen, das Entwickeln politischer Orientierungen und der Aufbau all jener Kompetenzen, die für praktisches Handeln erforderlich sind. Das betrifft insbesondere die Fähigkeit und Bereitschaft, seine Anliegen gemeinsam mit anderen zu vertreten.«<sup>37</sup>

### **Konzeption politischer Bildung: Der Arbeitskontext als lebensweltlicher Erfahrungsraum**

Was bedeuten die vorangegangenen Überlegungen nun für die Konzeption von politischer Bildungsarbeit? Um vielfältige Zugänge zu politischer Mitgestaltung und Teilhabe zu ermöglichen, sollte politische Bildung wie angesprochen an die lebensweltlichen Erfahrungsräume der Subjekte, ihre alltagsweltlichen Handlungszusammenhänge und die daraus resultierenden Interessen anknüpfen: »In den Fokus gerückt wird demnach, wie sich die Menschen in der Lebenswelt orientieren, sie mit Sinn besetzen, Routinen ausbilden und wie sie im Alltag mit Handlungsproblematiken umgehen.«<sup>38</sup> Die Arbeitswelt ist dabei ein Ausschnitt der Lebenswelt der Subjekte. Theoretisch knüpft diese Adressierung von Lebenswelten an Perspektiven einer Subjekt- beziehungsweise

36 Honneth 2022: 19.

37 Allespach et al. 2009: 13.

38 Bremer 2022: 18.

Milieuorientierung in der politischen Erwachsenenbildung an. Im Sinne der Subjektorientierung entzündet sich Lernen dann, wenn sich die Subjekte im alltäglichen Handeln einer Handlungsproblematik gegenübersehen, welcher sie lernerweise begegnen wollen oder müssen. Ziel von Lernen ist dann eine größere Verfügung über den jeweiligen Gegenstand, das Problem und damit eine größere Mitbestimmung über die Gestaltung des jeweiligen Handlungskontextes sowie – mit Klaus Holzkamp gesprochen – eine größere »Weltverfügung« im Allgemeinen.<sup>39</sup> Politische Themen und damit verbundene Lernprozesse können sich an unterschiedlichen Gegenständen entzünden, wenn sie die Subjekte und ihre Verstrickung in gesellschaftliche Machtverhältnisse zum Ausgangspunkt nehmen: »Eine subjektorientierte Perspektive auf Bildung berücksichtigt, hinausgehend über mögliche strukturelle, ökonomische und soziale Ursachen von Bildungsferne oder Bildungsabstinz, die Eigenwilligkeit der lernenden Subjekte und erkennt ihre Lernbegründungen an.«<sup>40</sup>. Politische Bildung bedarf daher Zugängen, die im Sinne einer verstehenden Haltung die Themen und Artikulationsformen der Subjekte aufgreift,<sup>41</sup> anstatt einseitig von außen auferlegte Setzungen im Sinne der Vermittlung ›richtigen‹ politischen Wissens und ›legitimer‹ Sprechweisen zu fokussieren.<sup>42</sup>

Hieraus ergeben sich konkrete Anknüpfungspunkte für eine arbeitsweltbezogene politische Bildung:

»Themen wie Neoliberalismus, Hierarchien am Arbeitsplatz, betriebliche Mitbestimmung, Utopien eigener Arbeitsplatzgestaltung, Freiheit und Selbstwirksamkeit, Geschlechtergerechtigkeit, Flexibilität und Privilegien, soziale Ungleichheit und Diskriminierungen können unmittelbare Folge oder Ergänzungsthemen in der Auseinandersetzung werden.«<sup>43</sup>

Diese Perspektive ermöglicht vielfältige subjektive und biografische Bezugspunkte in der Auseinandersetzung mit Arbeit und der eigenen Rolle in der Gesellschaft sowie gemeinsame Utopien in Bezug auf das Leben und Arbeiten.<sup>44</sup> Lebensweltliche Beteiligungsmöglichkeiten im Alltag von Menschen (etwa in Einrichtungen, Betrieben, Organisationen und Zusammenschlüssen im Kleinen) ermöglichen somit vielfältige und gleichermaßen auch niedrigschwellige Zugänge zu politischer Mitgestaltung und können im Sinne einer Handlungsorientierung eine maßgebliche Rolle erfahren: »Lebendig kann Demokratie nur bleiben, wenn sie durch weitgehende Mitbestimmungsrechte in allen lebenswichtigen Fragen geübt, zur alltäglichen Lebensform und selbstverständlichen Praxis wird.«<sup>45</sup> Hierbei können ganz konkrete Fragen bearbeitet werden, die nicht immer als ›Politik‹ gelabelt werden müssen: Was bewegt die jeweils Einzelnen? Was sind Wünsche für das eigene wie gemeinsame Leben? Wo bestehen Sorgen und Ängste? Sie schaffen gleichermaßen Zugänge, tragen aber auch Herausforderungen bezüglich

39 Holzkamp 1995.

40 Zeuner 2025: 37.

41 Vergleiche Bourdieu 1997: 779–802.

42 Vergleiche Bremer et al. 2024: 49–64.

43 Pohkamp 2021: 39.

44 Vergleiche Arens et al. 2017.

45 Negt 2010: 507, zitiert nach Hufer 2013b: 150.

der Ansprache und methodisch-didaktischen Ausgestaltungen sowie der Konzeption von Lehr-Lern-Verhältnissen in sich. So bringen klassische politische Weiterbildungseinrichtungen, die in Form einer ›Komm-Struktur‹ angelegt und stärker losgelöst von den Lebensräumen der Akteur\*innen gerahmt sind, vielfältige Hürden mit sich,<sup>46</sup> weil stärker diejenigen erreicht werden, die proaktiv an politischer Bildung teilnehmen. Hiermit gehen soziale Ausschlüsse und fehlende Erreichbarkeit in der politischen Bildung einher. Niedrigschwellige Lernorte im Sinne einer aufsuchenden Bildungsarbeit ermöglichen dementsgegen breitere Zugänge zu politischer Teilhabe und Mitgestaltung, in denen das Politische konkret mit den Erfahrungen im jeweiligen Arbeitskontext verschränkt wird.<sup>47</sup> Hierbei kann der Arbeitsort vielfältige Zugänge ermöglichen, gemeinsame kollektive Erfahrungen adressieren und Barrieren im Zugang zu politischer Bildung abbauen:

»Durch Vernetzungen und Kooperationen mit Institutionen und Vereinen in den Sozialraum, das Einbinden von Schlüssel- und Mittlerpersonen mit Milieunähe, das Fruchtbarmachen neuer Lernorte und das partizipative Entwickeln von Themen und Formaten wird die traditionelle ›Komm-Struktur‹ der (politischen) Erwachsenenbildung durch eine ›Geh-Struktur‹ ergänzt und manchmal auch ersetzt.«<sup>48</sup>

Im Rahmen einer durchgeführten Studie im Gewerkschaftskontext wurde entlang von Programmanalysen, Gesprächen und weiterführenden Interviews mit Akteur\*innen in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit untersucht, wie aufsuchende politische Bildungsarbeit im Arbeitskontext gestaltet werden kann und welche Herausforderungen sowie Gelingensbedingungen damit einhergehen können.<sup>49</sup> Herausgearbeitet werden konnte, dass aufsuchende politische Bildungsaktivitäten sich von verallgemeinernden Formaten politischer Bildung lösen und stärker die »Interessen der Arbeitnehmenden vor Ort« adressieren, da sie an dem bekannten Lernort der Arbeitsstätte angebunden sind und die Einbettung längerfristiger Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsalltag ermöglichen können.<sup>50</sup> Bedeutend ist hierbei auch das Aufgreifen konkreter Bildungsanlässe (etwa aufkommende Themen, zum Beispiel rassistische Vorfälle, Veränderungen und Neuregelungen im Betrieb) sowie das Herstellen von Zugängen über konkrete Ansprachestrategien und stetige Beziehungsarbeit.<sup>51</sup> Die Interessen der Teilnehmenden und betrieblichen Rahmenbedingungen müssen zudem in den Angeboten konzeptionell aufgegriffen und verfolgt werden: »Welche konkreten Fragen oder Problemstellungen gibt es vor Ort aktuell? Welche Möglichkeiten lässt der betriebliche Alltag zu?«<sup>52</sup> So äußert sich eine Bildungsakteur\*in im Interview der Studie wie folgt:

46 Bremer et al. 2015.

47 Vergleiche Bremer/Trumann 2019.

48 Bremer/Trumann 2019: 281–282.

49 Trumann 2022.

50 Trumann 2022: 33, 28.

51 Vergleiche Trumann 2022: 25.

52 Trumann 2022: 26.

»Also, wenn im Vorhinein schon feststeht, dass wir mehrere Workshops machen in einem Betrieb, dann fragen wir auch die Teilnehmenden nach dem ersten oder im ersten Workshop, wo denn die Interessen liegen und dann kann's sein, dass das nochmal umgestoßen wird und Workshop 2 und 3 dann völlig anders aussieht. Die holen wir dann auch mit ins Boot. Das ist interessanterweise dann auch ne neue Erfahrung, die dann die Teilnehmenden machen, dass die mitbestimmen dürfen, aber gehört dann auch dazu. Das erhöht halt den Mehrwert für sie deutlich. Als wenn wir da straff unser Konzept durchziehen und nicht nach links und rechts gucken.«<sup>53</sup>

Hierbei spielen Erfahrungen der Mitgestaltung eine maßgebliche Rolle, die gegebenenfalls bisherige Bildungserfahrungen irritieren und gleichermaßen neue Zugänge zum politischen Lernen ermöglichen können:

»Partizipation betont die aktive Beteiligung der Teilnehmenden am Bildungsprozess. Es werden partizipative Methoden und Formen der Zusammenarbeit verwendet, um die Teilhabe und das Engagement der Lernenden zu fördern. Dies schließt auch die Beteiligung an Entscheidungsprozessen und die demokratische Gestaltung von Bildungsveranstaltungen ein.«<sup>54</sup>

Für Bildungsinstitutionen und die pädagogisch Tätigen kann das dazu führen, gewohnte Pfade im Zugang und der Ansprache von Adressat\*innen und Teilnehmenden infrage zu stellen und die eigenen Selbstverständlichkeiten, im Sinne einer pädagogischen Kultur und damit verbunden »implizit[en] Codes des ›Einschließens‹ (›Du gehörst hierher‹) und ›Ausschließens‹ (›Du gehörst nicht hierher‹)«<sup>55</sup> aufzubrechen.

Im Sinne lebensweltlicher Zugänge und dem Einbezug alltagsnaher Lernorte ist auch das Teilnehmenden-Lehrenden-Verhältnis und die damit verbundene pädagogische Interaktion und Kommunikation kritisch in den Blick zu nehmen. So können durch die Infragestellung »klassischer« Lehr-Lernverhältnisse und die Gestaltung von Bildungsangeboten auf Augenhöhe neue, wenn vielleicht zunächst auch ungewohnte Bildungserfahrungen ermöglicht und als bedeutsam wahrgenommen werden. Hierbei müssen sich auch die pädagogisch Tätigen ihre eigenen Selbstverständlichkeiten, Vorstellungen und Vorgehensweisen im professionell-pädagogischen Handeln stärker bewusst machen und im Sinne ungleichheitssensibler Praxen infrage stellen: »Hier gelte es [etwa] den eigenen disziplinären Zugang oder die wissenschaftliche Ausbildung und die damit einhergehende Sprache sowie verwendete Fachbegrifflichkeiten zu reflektieren und im Sinne einer Milieusensibilität auf das jeweilige Arbeitsfeld und die Teilnehmenden anzupassen.«<sup>56</sup>

Hierfür braucht es Räume und Strukturen in Kontexten politischer Bildung sowie Formen des Umdenkens, die Möglichkeiten für langfristige Sensibilisierungs- und Reflexionsprozesse im professionellen Handeln mitdenken.

53 Trumann 2022: 27.

54 Allespach/Kehrbaum 2025: 209.

55 Bremer et al. 2015: 107–108.

56 Trumann 2022: 34.

## Eindrücke aus einer Seminareinheit zur Anregung partizipativen Lernens

Wir wollen den Blick nun abschließend auf eine dreistündige Seminareinheit richten, welche die Teilnehmenden zu Beginn einer mehrtätigen Veranstaltung der IG Metall im Jahr 2022 zum Thema »*Transformation gestalten*« neben einem thematischen Einstieg und den je individuellen Bezügen dazu für ein partizipatives Lernen und die Möglichkeit zur Mitgestaltung der Veranstaltung sensibilisieren wollte. Die Veranstaltung richtete sich an Betriebsrät\*innen und Jugendvertreter\*innen und nahm die verschiedenen Herausforderungen von digitaler, ökologischer und sozialer Transformation im Arbeitskontext in den Blick. Im Sinn der zuvor diskutierten Bedeutsamkeit einer Subjekt- und Lebensweltorientierung politischer Bildungsarbeit umfasste die Seminareinheit folgende fünf Aspekte:

- Ein gemeinsames Kennenlernen der Teilnehmenden: Wer ist hier, wieso, weshalb und warum?
- Eine thematisch niedrighschwellige Einführung zur methodisch-didaktischen Anlage der Veranstaltung: Welchen Sinn und Zweck hat diese Seminareinheit? Wie kann eine subjektorientierte Perspektive auf Lehr-Lernprozesse aussehen? Welche Möglichkeiten der Mitgestaltung gibt es? Wie kann durch ein solches methodisch/didaktisches Vorgehen die Selbstermächtigung der Einzelnen gestärkt werden?
- Eine biografische-reflexive Übung: Was bringe ich mit? Welchen Gruppen/Kontexten/ Bezügen fühle ich mich zugehörig? Was sind meine Bezüge zum Seminarthema? Was wünschen wir uns für die Veranstaltung?
- Eine Verständigung über die subjektiven Zugänge zum Veranstaltungsthema in Gruppen: Welches Verständnis von Transformation habe ich? Was verbinde ich damit? Welche Perspektiven haben die anderen Teilnehmenden? Welche Perspektiven ergeben sich daraus für die weitere Veranstaltung?
- Eine Reflexion zum Partizipationsprozess und der Weiterarbeit in der Veranstaltung: Wie nehmen wir den Prozess einer partizipativen Semingestaltung wahr? Welche Erkenntnisse haben wir gesammelt? Woran wollen wir weiterarbeiten?

Nachgezeichnet werden soll nicht der Verlauf der Seminareinheit, sondern die dort zu beobachtende Bedeutsamkeit biografisch-reflexiver Momente für Begegnung, gegenseitige Verständigung und schließlich gemeinsames Handeln. Durch die vorgelagerte Einbettung der Seminareinheit konnte ein offener Zugang zur Teilnehmendengruppe und den jeweiligen Hintergründen und Themen der Teilnehmenden hergestellt werden. Biografische Bezüge zu Arbeit konnten eingeholt und ein Austausch dazu ermöglicht werden. Es zeichnete sich somit ein sehr persönlicher und weiter Zugang zum Thema der Arbeitswelt und der Gewerkschaftstätigkeit ab, der von den Teilnehmenden selbst gefüllt und ausgeführt werden konnte. Dieser biografische Zugang bezog sich dabei auf die zentrale Dimension des Erzählens, in der, so Dausien, Deutungen und Geschichten einen »Doppelcharakter« aufweisen: einmal in der Darstellung besonderer Geschichten des Individuums und zugleich in seiner allgemeinen Funktion, soziale Geschichte als ein »kollektives Wissen« im historisch-gesellschaftlichen Zusammenhang oder im Kontext

von Milieu, Generation oder Arbeitskontext zu begreifen.<sup>57</sup> Hieraus konnten dann Wünsche und Themen für die Veranstaltung entwickelt und diese in Bezug zu den jeweiligen lebensweltlichen Kontexten der Teilnehmenden gesetzt werden:

»Der sprachliche Austausch [...] ist wichtig, um sich über so verschiedene Themen wie das Wetter, die Nachbarschaft, Literatur, Politik, Lebensziele, Werte und vieles mehr auszutauschen. Hier können sowohl Gemeinsamkeiten wie auch Unterschiede thematisiert werden, Missverständnisse können aufgefangen, Haltungen bekräftigt oder verändert und Begründungen besprochen werden.«<sup>58</sup>

Durch die Eröffnung von Austauschräumen zu den jeweiligen Verständnissen von Transformation – hier in Form eines World Cafés unterstützt durch Bild- und Textmaterial – konnten eigene Eindrücke und Erfahrungen hinsichtlich Transformationsprozessen in der Arbeitswelt in Gruppen gesammelt, diskutiert und ›abstrakte‹ gesellschaftliche Themen mit eigenen Erfahrungsräumen gefüllt werden. Der bildliche, auch assoziative Zugang über Bilder und kurze Textauszüge lud dabei zum gemeinsamen offenen Gespräch und unterschiedlichen Deutungen ein. Es konnte ein eigenes wie auch gemeinsames Verständnis von Transformation in der Arbeitswelt entwickelt werden und die Teilnehmenden konnten sich gestärkt in den weiteren Veranstaltungsverlauf begeben – ein erster Schritt für Partizipation und Mitbestimmung in der Bildungsarbeit und der Demokratisierung der Arbeitswelt.

Die Erfahrungen der Veranstaltungskonzeption liefern Impulse für weitere Angebote politischer Bildung. Die gewählte methodisch-didaktische Herangehensweise hat aufgezeigt, dass abstrakte gesellschaftliche Themen durch persönliche und biografische Zugänge Räume zur Mitbestimmung und dem Erfahren der eigenen Selbstwirksamkeit eröffnen können. Auch kann politische Bildung im Arbeitskontext alternative Lernangelegenheiten ermöglichen, die das Lehrenden-Teilnehmenden-Verhältnis und bisherige Lernerfahrungen stärker infrage stellen können. Konzepte wie die aufsuchende Bildungsarbeit schließen durch die Arbeitszusammenhänge an der Lebenswelt an und schaffen einen Raum für gegenseitige Verständigung, Solidarität und politische Handlungsfähigkeit:

»So wie sich Solidarität nicht von alleine aus den gemeinsamen Interessenlagen herausbildet, so entsteht auch gegenseitige Empathie nicht von alleine. Auch sie ist voraussetzungsfull und bedarf der Gelegenheiten, der Räume und der Zeit, sich in Betrieben und in Seminaren mit den Lebenslagen anderer auseinandersetzen zu können, um Empathie füreinander zu entwickeln und zu lernen.«<sup>59</sup>

Schlägt man nun noch einmal den Bogen zum Beginn des Beitrags und zu der dort konstatierten Zunahme demokratiefeindlicher Einstellungen, dem häufigen Verdruss der Menschen gegenüber dem etablierten politischen System und seinen Verfahren, der individuellen Ohnmacht gegenüber den gegenwärtigen gesamtgesellschaftlichen und

57 Vergleiche Dausien 2011: 114.

58 Manthe 2024: 86.

59 Müller et al. 2022: 7.

weltpolitischen Entwicklungen sowie den erschwerten Möglichkeiten der Begegnung, dann kann abschließend folgendes festgehalten werden:

Begegnung und Dialog in der Arbeitswelt kann durch eine partizipative und ungleichheitssensible politische Bildungsarbeit Räume schaffen und Impulse geben für gegenseitige Verständigung und so durch das Erfahren von Selbstwirksamkeit und durch gemeinsame Reflexion und gemeinsames Handeln zur Demokratisierung von Arbeit und Gesellschaft beitragen und im Kleinen immens wichtige Impulse für die Stärkung der Demokratie im Großen geben.

## Literatur

- Arens, Marion/Möllmann, Ariane/Trumann, Jana (2017): Von der Utopiewerkstatt zur zukünftigen Stadtgestalt, FGW-Impuls Integrierende Stadtentwicklung, 02a, Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
- Allespach, Martin/Kehrbaum, Tom (2025): Gewerkschaftliche Bildungsarbeit als Teilgebiet der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung, in Allespach, Martin/Käpplinger, Bernd/Wienberg, Jana (Hg.), Handbuch Betriebliche Weiterbildung. Kritisch-emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis, ada, S. 203–216.
- Allespach, Martin/Meyer, Hilbert/Wentzel, Lothar (2009): Politische Erwachsenenbildung. Ein subjektwissenschaftlicher Zugang am Beispiel der Gewerkschaften, Schüren.
- Besand, Anja/Overwien, Bernd/Zorn, Peter (2019): Gefühle über Gefühle – Eine Einführung, in Besand, Anja (Hg.), Politische Bildung mit Gefühl, Bundeszentrale für Politische Bildung, S. 9–24.
- Bourdieu, Pierre (2001): Das politische Feld, Bourdieu, Pierre, Das politische Feld. Zur Kritik der politischen Vernunft, UVK, S. 41–66.
- Bourdieu, Pierre (1997): Verstehen, in Bourdieu, Pierre, Das Elend der Welt, UVK, S. 779–802.
- Bourdieu, Pierre (1992): Politik, Bildung und Sprache, in Bourdieu, Pierre, Die verborgenen Mechanismen der Macht, VSA, S. 13–30.
- Bremer, Helmut (2022): Lebenswelten von Lernenden und Lehrenden, weiter bilden, 4, S. 18–21.
- Bremer, Helmut/Cora, Songül/Opheys, Catrin/Zosel, Tim (2024): Das Feld der politischen Bildung. Konturen und exemplarische Einordnungen kontroverser Debatten um Neutralität, Diskriminierungskritik und politische Grundbildung, in Feldmann, Dominik/Pelzel, Steffen/Sämann, Jana (Hg.), Kampffeld politische Bildung. Zur Analyse und Kritik aktueller Versuche von Einhegung, Einebnung und Begrenzung, Westfälisches Dampfboot, S. 49–64.
- Bremer, Helmut/Trumann, Jana (2019): Das Unbehagen im Politischen und dessen Bedeutung für die politische Erwachsenenbildung, Bildung und Erziehung, 2, S. 277–292.
- Bremer, Helmut/Kleemann-Göhring, Mark/Wagner, Farina (2015): Sozialraumorientierung und ›Bildungsferne‹. Aufsuchende Bildungsarbeit und -beratung in der Weiterbildung, in Bernhard, Christian/Kraus, Katrin/Schreiber-Barsch, Silke/Stang, Ri-

- chard (Hg.): *Erwachsenenbildung und Raum. Theoretische Perspektiven – professionelles Handeln – Rahmungen des Lernens*, wbv, S. 105–116.
- Brenner, Otto (1974): *Perspektiven der deutschen Mitbestimmung*, in Albach, Horst/Busse von Colbe, Walther/Vaubel, L. (Hg.), *Das Unternehmen in der Gesellschaft. Universitätsseminar der Wirtschaft USW-Schriften für Führungskräfte*, Band 6, Springer, S. 85–97.
- Brenner, Otto (1971): *Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer durch Demokratisierung der Wirtschaft*, *Neue Gesellschaft*, 18, S. 321–324.
- Dausien, Bettina (2011): ›Biographisches Lernen‹ und ›Biographizität‹. Überlegungen zu einer pädagogischen Idee und Praxis in der Erwachsenenbildung, *Hessische Blätter*, 2, S. 110–125.
- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2023): *Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt. Aktualität kollektiver Widerstandserfahrung*, VSA.
- Dörre, Klaus (2020): *In der Warteschlange. Arbeiter\*innen und die radikale Rechte*, Westfälisches Dampfboot.
- Graefe, Stefanie (2024): *Agilität*, in Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.), *Glossar der Gegenwart 2.0*, Suhrkamp, S. 34–45.
- Holzkamp, Klaus (1995): *Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung*, Campus.
- Honneth, Axel (2022): *Demokratie und Arbeit. Einige vorbereitende Überlegungen*, *Journal für politische Bildung*, 4, S. 12–19.
- Honneth, Axel (2021): *Der arbeitende Souverän. Arbeit, Selbstachtung und Demokratie. Essay*. <https://taz.de/Arbeit-Selbstachtung-und-Demokratie!/5774633/>. Zuletzt aufgerufen am 24.02.25.
- Hufer, Klaus-Peter (2013a): *Politische Bildung und der Kern des Politischen: Elf Thesen zu einem schwierigen Verhältnis*, in Hufer, Klaus-Peter/Länge, Theo W./Menke, Barbara/Overwien, Bernd/Schudoma, Laura (Hg.), *Wissen und Können. Wege zum professionellen Handeln in der politischen Bildung*, *Wochenschau*, S. 89–99.
- Hufer, Klaus-Peter (2013b): *Lernen, reflektiert zu handeln: Zur Bedeutung und zum Problem der Handlungsorientierung in der politischen Bildung*, in Hufer, Klaus-Peter/Länge, Theo W./Menke, Barbara/Overwien, Bernd/Schudoma, Laura (Hg.), *Wissen und Können. Wege zum professionellen Handeln in der politischen Bildung*, *Wochenschau Verlag*, S. 145–150.
- Kleemann-Göhring, Mark (2013): ›Politikferne‹ in der politischen Bildung. Zur Anerkennung unterschiedlicher sozialer Zugänge zum politischen Feld, in Bremer, Helmut/Kleemann-Göhring, Mark/Teiwes-Kügler, Christel/Trumann, Jana (Hg.), *Politische Bildung zwischen Politisierung, Partizipation und politischem Lernen*, *Beltz Juventa*, S. 276–292.
- Küpper, Beate/Sandal-Önal, Elif/Zick, Andreas (2023): *Demokratiegefährdende Radikalisierung in der Mitte*, in Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico (Hg.), *Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23*, *Dietz*, S. 91–135.
- Lehnhart, Karin/Roth, Roland (2023): *Anti-Diskriminierung als zivilgesellschaftliches Projekt*, in Scherr, Albert/Reinhardt, Anna Cornelia/El-Mafaalani, Aladin (Hg.), *Handbuch Diskriminierung*, Springer VS, S. 773–797.

- Lösch, Bettina (2011): Ein kritisches Demokratieverständnis für die politische Bildung, in Lösch, Bettina/Thimmel, Andreas (Hg.), *Kritische politische Bildung. Ein Handbuch*, Wochenschau Verlag, S. 115–127.
- Manthe, Rainald (2024): *Demokratie fehlt Begegnung. Über Alltagsorte des sozialen Zusammenhalts*, transcript.
- Müller, Malte/Rohnert, Richard/Wolfram, Petra (2022): Einleitung, in Müller, Malte/Rohnert, Richard/Wolfram, Petra (Hg.), *Emanzipatorische Bildungsarbeit. Herausforderungen in unsicheren Zeiten. Zwischenrufe 2*, VSA, S. 7–12.
- Negt, Oskar (2016): Versuch einer Ortsbestimmung der politischen Bildung, in Hufer, Klaus-Peter/Lange, Dirk (Hg.), *Handbuch Politische Erwachsenenbildung*, Wochenschau Verlag, S. 10–20.
- Pohkamp, Ines (2021): *Arbeitswelt in der politischen Bildung und Weiterbildung. Aktuelle Paradigmen und ein postpandemischer Ausblick*, *Außerschulische Bildung*, 1, S. 38–45.
- Pongratz, Ludwig A. (2017): Der Aufstieg der Kontrollgesellschaft – Bildungsreform als gouvernementale Strategie, in Drees, Gerhard/Nierobisch, Kira (Hg.), *Bildung und gesellschaftliche Transformation. Analysen, Perspektiven, Aktion*, Schneider Verlag Hohengehren, S. 31–46.
- Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): *Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche*, VSA.
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin Verlag.
- Trumann, Jana (2022): *Demokratisch ist man nicht allein. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zu aufsuchenden politischen Bildungsaktivitäten in der Arbeitswelt. Träger Netzwerk Politische Bildung in der Arbeitswelt*. <https://www.dgb-bildungsschwerpunkt.de/wp-content/uploads/2022-12-16-Traegernetzwerk-Forschungsbericht-digital.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 24.02.25.
- Zeuner, Christine (2025): *Bildung*, in Allespach, Martin/Käpplinger, Bernd/Wienberg, Jana (Hg.), *Handbuch Betriebliche Weiterbildung. Kritisch-emanzipatorische Ansätze in Theorie und Praxis*, Bund Verlag, S. 25–40.

# Partizipation in der Berufsausbildung aus der Perspektive von Auszubildenden und betrieblichem Ausbildungspersonal

---

*Tobias Kärner, Michael Jüttler, Antonia Kühnle und Verena Zengerle*

## 1. Einleitung und Zielstellung des Beitrags

Partizipation spielt eine zentrale Rolle in vielfältigen Begründungszusammenhängen und Handlungsfeldern, beispielsweise im Rahmen von Fragen nach Gerechtigkeit in der pädagogischen Praxis oder in der beteiligungsbasierten Personalführung und -entwicklung.<sup>1</sup> Sie steht im Mittelpunkt jeder Auseinandersetzung mit politischen, ökonomischen und bildungspraktischen Demokratiekonzepten.<sup>2</sup> Wie Oskar Negt feststellt,<sup>3</sup> ist der Bildungssektor entscheidend für die Förderung von Demokratie, da Demokratie die einzige Regierungsform ist, die erlernt werden muss. Partizipation ist hierbei ein essenzielles Element, das sich durch alle Bereiche des Bildungswesens zieht und für die Umsetzung demokratischer Prinzipien unerlässlich ist.<sup>4</sup>

Im Fokus des vorliegenden Beitrags steht die Partizipation von Auszubildenden, welche als deren Beteiligung an »Entscheidungs- und Willensbildungsprozessen«<sup>5</sup> verstanden werden kann. Konkreter beschreibt Partizipation einen sozialen Aushandlungsprozess, der durch einen sachbezogenen, sachkundigen, offenen, freiwilligen und kooperativen Dialog gekennzeichnet ist. Ein wesentliches Merkmal der Partizipation ist neben der Einflussnahme auf Entscheidungen auch das gemeinsame Verantworten der Handlungsergebnisse. Um Verantwortung<sup>6</sup> übernehmen zu können, müssen die Partizipie-

---

1 Bellmann/Merkens 2018; Siemens/Frenzel 2014.

2 Heid/Jüttler/Kärner 2023.

3 Negt 2004.

4 Seeber/Seifried 2022.

5 Reichenbach 2007: 54.

6 Ein wichtiger Aspekt, der in diesem Zusammenhang nur angesprochen, aber aus Platzgründen nicht tiefergehend ausgeführt werden kann, ist, dass bestimmte soziale und wirtschaftliche Praktiken die Instrumentalisierung von individueller Verantwortungsübernahme und Selbstbestimmung zur Verwirklichung fremdbestimmter Ziele bezwecken können. Vor diesem Hintergrund verstehen wir den in der Definition des Partizipationsbegriffs enthaltenen Hinweis auf Verantwor-

renden informiert und aktiv eingebunden sein sowie über einen entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsfreiraum verfügen.<sup>7</sup>

Die Berufsausbildung in Deutschland ist als duale Ausbildung organisiert und zeichnet sich durch eine Kombination aus schulischem und betrieblichem Lernen an den beiden Lernorten Berufsschule und Ausbildungsbetrieb aus. Dieses System ermöglicht es den Lernenden, praktische Fertigkeiten im Betrieb zu erwerben, während sie gleichzeitig eine Berufsschule besuchen. Die enge Verzahnung von Theorie und Praxis zielt darauf ab, die Auszubildenden auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorzubereiten und den Übergang in die Beschäftigung zu erleichtern. Ein zentraler Bestandteil des dualen Systems ist die rechtlich geregelte Ausbildungsordnung, die für jeden anerkannten Ausbildungsberuf festlegt, welche Inhalte und Qualifikationen in Betrieb und Schule vermittelt werden müssen.<sup>8</sup>

Im dualen System spielt Partizipation sowohl auf betrieblicher als auch schulischer Ebene eine zentrale Rolle. Im Betrieb setzen sich die gewerkschaftlich organisierten Jugend- und Auszubildendenvertretungen für den Einbezug von Auszubildenden in die betriebliche Mitbestimmung ein und engagieren sich für Gleichstellung in der Ausbildung sowie am Arbeitsplatz.<sup>9</sup> Gleichzeitig fördern die Schülervvertretungen an den Berufsschulen die Mitbestimmung der Auszubildenden und vertreten ihre Interessen innerhalb der Schule.<sup>10</sup>

Das Partizipationsversprechen ist bildungspolitisch verankert und wird durch rechtliche Grundlagen wie beispielsweise das Demokratiepостulat des Bayerischen Gesetzes über das Erziehungs- und Unterrichtswesen und die Ausbilder-Eignungsverordnung gestützt.<sup>11</sup> Letztere betont im Rahmen der berufs- und arbeitspädagogischen Eignung die Fähigkeit von Ausbilderinnen und Ausbildern, die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten betrieblicher Interessenvertretungen in der Berufsbildung zu fördern. Ergänzend dazu schafft das Betriebsverfassungsgesetz (insb. § 87) einen rechtlichen Rahmen für die betriebliche Mitbestimmung,<sup>12</sup> indem es dem Betriebsrat Mitspracherechte in zentralen Angelegenheiten wie der Arbeitszeitgestaltung, der Urlaubsplanung oder der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz einräumt. Diese Regelungen bieten eine Grundlage, auf der Jugend- und Auszubildendenvertretungen aufbauen können, um die Interessen der Auszubildenden aktiv einzubringen und deren Partizipation zu fördern. Damit wird verdeutlicht, dass die duale Berufsbildung nicht nur der fachlichen Qualifizierung dient, sondern auch den Anspruch verfolgt, jungen Menschen demokratische Werte zu vermitteln und ihre Mitbestimmung zu stärken.

Lernerseitige Partizipation wurde bisher mehrheitlich im allgemeinbildenden schulischen Bereich untersucht, während die Berufs(aus)bildung bislang vergleichsweise weniger Beachtung fand. Vor dem skizzierten thematischen Hintergrund besteht das Ziel

---

tungsübernahme *nicht* im Sinne von Responsibilisierung als einem »Zwang« zur Selbstverpflichtung« (Heid 1991: 470).

7 Habermas 1974; Heid 2005; Zusammenfassend Kärner/Jüttler/Fritzsche/Heid 2023.

8 Deissinger 2010.

9 IG Metall 2003.

10 Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus 2014.

11 Bayerische Staatskanzlei 2000; Bundesministerium für Bildung und Forschung 2009.

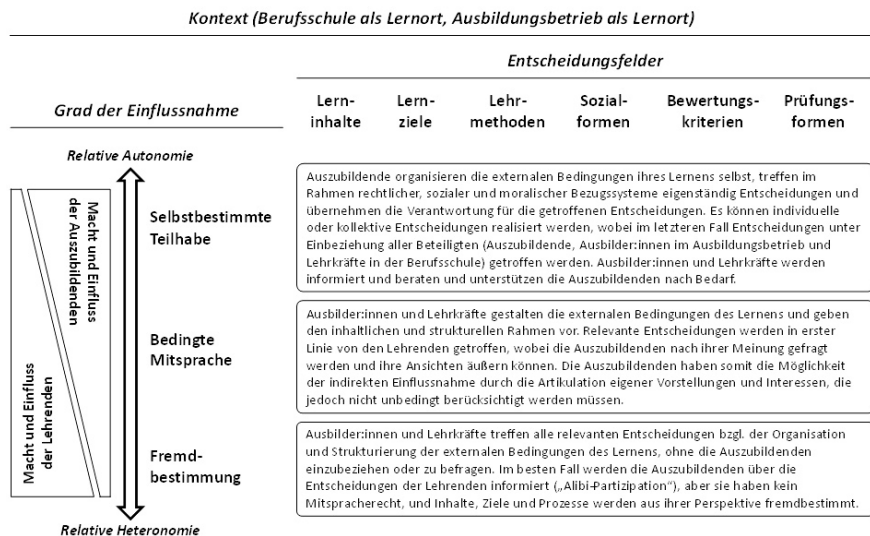
12 Bundesministerium für Arbeit und Soziales 1972: §87.

des Beitrags daher in der Untersuchung lernerseitiger Partizipationsmöglichkeiten in der Berufsausbildung aus der Perspektive von Auszubildenden und des betrieblichen Ausbildungspersonals. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um die Pilotierung eines von Kärner und Jüttler entwickelten und auf den Berufsbildungskontext adaptierten Fragebogeninstruments.<sup>13</sup> Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden im zweiten Abschnitt das konzeptionelle Analysemodell und die Hypothesen für die empirische Untersuchung, welche als inhaltliche Validierungs- bzw. Plausibilitätskriterien für die Instrumentenadaptation dienen, vorgestellt. Anschließend werden im Rahmen der Untersuchungsmethode die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -aufbereitung, die Stichproben (Auszubildende, betriebliches Ausbildungspersonal) und die Operationalisierung der Konstrukte beschrieben. Die empirischen Ergebnisse werden im vierten Abschnitt berichtet und im fünften Abschnitt zusammenfassend diskutiert.

## 2. Konzeptionelles Analysemodell und Hypothesen für die empirische Untersuchung

Betrachtet man die Literatur, die Partizipation theoretisch konzeptualisiert, lassen sich mindestens zwei relevante Analysedimensionen identifizieren, die in Abbildung 1 zusammengefasst sind und im Folgenden näher beschrieben werden.

Abbildung 1: Grade und Felder lernerseitiger Einflussmöglichkeiten



Quelle: Adaptiert nach Kärner/Jüttler 2024.

13 Kärner/Jüttler 2024a. Der Fragebogen für die Auszubildenden wurde zwischenzeitlich an einer umfangreicheren Stichprobe validiert und der betreffende Beitrag liegt bei der Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik zur Begutachtung vor: Kärner/Jüttler im Erscheinen.

Die vertikale Dimension beschreibt unterschiedliche Grade der Autonomie bzw. Heteronomie in Bezug auf die Organisation und Strukturierung von Lehr-Lern-Arrangements. Der Begriff »Autonomie«, welcher als Gegenbegriff zum Begriff »Heteronomie« zu lesen ist, ist hierbei im kantischen Sinne als Selbstgesetzgebung zu verstehen<sup>14</sup> und steht im hier verhandelten pädagogischen Kontext für die kritische Urteilskraft, für die »Kompetenz, Probleme nicht nur zu lösen, sondern auch kritisch zu beurteilen, selbst zu definieren und rational zu begründen«<sup>15</sup>. Ausbildung im demokratischen Sinne könnte in diesem Zusammenhang bedeuten, dass die Auszubildenden nur denjenigen Regeln unterworfen sind, die sie unter Bezug auf entsprechende Referenzsysteme (z.B. Ausbildungsordnung) selbst rational begründen und bestimmen.<sup>16</sup> Auf der anderen Seite des Kontinuums steht aus der Perspektive der Auszubildenden die Fremdbestimmung durch das betriebliche Ausbildungspersonal, weiter gefasst durch das Unternehmen. Das Unternehmen hat ebenfalls berechnete Ansprüche und Interessen, ist jedoch gleichzeitig darauf angewiesen, dass Menschen bereit sind, unter bestimmten Bedingungen und Konditionen ihre Arbeitskraft – und damit einen Teil ihrer Lebenszeit – zur Verfügung zu stellen. Es ist daher von einer wechselseitigen Dynamik der unterschiedlichen Perspektiven auf die Kategorien »Autonomie« und »Heteronomie« auszugehen, die in Bezug auf mögliche Realisierungsformen sozialer Urteils- und Entscheidungs(un)abhängigkeit zu denken ist.<sup>17</sup> Etablierte theoretische Konzeptualisierungen von Partizipation stellen diese in der Regel in Form von abgestuften Graden der Kontrolle über das eigene Handeln sowie der persönlichen Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten dar. Entsprechend unserem Modell unterscheiden wir *Selbstbestimmte Teilhabe*, *Bedingte Mitsprache* und *Fremdbestimmung* als unterschiedliche Grade beziehungsweise Qualitäten der lernerseitigen Einflussmöglichkeiten. Betrachtet man die Literatur, so zeigt sich, dass Lernende zwar vielfältige Mitbestimmungswünsche haben und diese auch äußern, jedoch insgesamt nur limitierte Mitbestimmungsmöglichkeiten gesehen werden.<sup>18</sup> Daraus ergeben sich unsere ersten beiden Hypothesen:

- (H1) Es wird angenommen, dass in der Wahrnehmung der Auszubildenden fremdbestimmte Qualitäten tendenziell häufiger vorkommen als Qualitäten selbstbestimmter partizipativer Einflussmöglichkeiten. Die befragten Auszubildenden werden also über alle Entscheidungsfelder hinweg eher geringe Partizipationsmöglichkeiten sehen im Vergleich zur wahrgenommenen Fremdbestimmung durch die Ausbildungspersonen.
- (H2) Es wird weiterhin angenommen, dass Auszubildende am Lernort »Ausbildungsbetrieb« mehr Partizipationsmöglichkeiten sehen als am Lernort »Berufsschule«, da die ausbildungsbezogenen Strukturen und Prozesse im Ausbildungsbetrieb weniger

---

14 Kant 1986.

15 Heid 2001: 519.

16 Vergleiche Beckman 2021 und Brown 2021.

17 Ausführlicher in Kärner/Jüttler/Fritsche/Heid 2023.

18 Zusammenfassend Kärner/Jüttler 2024a für eine Überprüfung der faktoriellen Struktur anhand von Schüler:innen- und Lehrpersonen-Daten.

stark durch formalisierte und konkret festgelegte curriculare und sonstige Vorgaben reglementiert sind als in der Berufsschule.<sup>19</sup>

Das in Abbildung 1 dargestellte Modell ist dergestalt relationaler Natur, da die Perspektiven von Auszubildenden und Ausbilder:innen gleichermaßen berücksichtigt werden. Betrachtet man die Einschätzung von Lehrenden zu Partizipationsmöglichkeiten von Lernenden, so zeigt sich in der Literatur eine bemerkenswerte Diskrepanz zwischen den beiden Perspektiven: Lehrende schätzen diese systematisch höher ein als die Lernenden selbst.<sup>20</sup> Hieraus ergibt sich die dritte Hypothese:

- (H3) Es wird angenommen, dass das betriebliche Ausbildungspersonal die Partizipationsmöglichkeiten der Auszubildenden tendenziell höher einschätzen als die Auszubildenden selbst.

Gemäß der horizontalen Dimension des in Abbildung 1 dargestellten Modells können potenzielle Felder für die Einflussnahme der Auszubildenden ausgemacht werden. Diese können grundsätzlich an der Festlegung von Unterrichts- beziehungsweise Ausbildungszielen und thematischen Schwerpunktsetzungen im Lehr- bzw. Ausbildungsplan beteiligt werden. Zudem können sie grundsätzlich Einfluss auf Entscheidungen zur methodischen Gestaltung und Strukturierung des Unterrichts bzw. der betrieblichen Ausbildung und zu den Sozialformen bzw. zur Zusammenarbeit nehmen. Schließlich können sie auch in die Festlegung von Prüfungsinhalten und Prüfungsarten sowie Bewertungs- und Beurteilungskriterien einbezogen werden.<sup>21</sup> In Bezug auf die genannten Entscheidungsfelder lautet die vierte Hypothese wie folgt:

- (H4) Es wird angenommen, dass sich die Partizipationsmöglichkeiten zwischen verschiedenen Feldern unterscheiden. Beispielsweise wird erwartet, dass im Hinblick auf die methodische und soziale Ausgestaltung der Lerngelegenheiten (Berufsschule und Ausbildungsbetrieb) tendenziell mehr Einflussmöglichkeiten gesehen werden als bei den Prüfungsformen und Bewertungskriterien, welche stärker formal reglementiert sind.

Die in Abbildung 1 dargestellte Differenzierung zwischen unterschiedlichen Graden an Autonomie bzw. Heteronomie in Bezug auf die Organisation und Strukturierung der Ausbildungsbedingungen spiegelt sich in der internen Perspektive des Lernens in verschiedenen Motivationsqualitäten wider, welche im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie der Motivation näher charakterisiert werden. Lernhandlungen werden demnach initiiert, ausgeführt und aufrechterhalten aufgrund ihrer selbst willigen und aus reinem gegenstandsbezogenen Interesse, ohne einer Notwendigkeit separierbarer Konsequenzen zur Aufrechterhaltung der Lernhandlung (*interessengeleitet-intrinsische*

---

19 Vergleiche Deissinger 2010.

20 Gamsjäger 2019; Kärner/Jüttler 2024a.

21 Zusammenfassend Kärner/Jüttler/Fritsche/Heid 2023.

Regulation) oder aufgrund von externen Kontingenzen, wie Druck in Form von antizipierter Belohnung oder Bestrafung (*externale* Regulation).<sup>22</sup> Empirische Befunde weisen auf positive Zusammenhänge zwischen lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten und der intrinsischen Motivation und dem gegenstandsbezogenen Interesse hin.<sup>23</sup> Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen stellen wir die fünfte Hypothese auf:

- (H5) Je mehr (weniger) partizipative Einflussmöglichkeiten seitens der Auszubildenden wahrgenommen werden, desto höher sollte ihre interessengeleitet-intrinsische (extrinsische) Motivation bezogen auf die Ausbildung ausfallen.

Fragt man zu guter Letzt danach, von welchen innerbetrieblichen Bedingungen die Unterstützung von Partizipationsansprüchen der Auszubildenden abhängt, so finden sich in der Literatur Hinweise auf förderliche Rahmenbedingungen und Hemmnisse, die ebendiese ermöglichen, erschweren oder gar unmöglich machen. Als förderliche Faktoren sind zum einen ein beteiligungsoffenes Betriebsklima zu nennen, in dessen Rahmen relevante Entscheidungen gemeinsam mit den Auszubildenden diskutiert sowie begründet und nachvollziehbar gemacht werden. Zum anderen braucht es konkrete Strukturen und Verfahren, die es den Auszubildenden ermöglichen, ihre Interessen zu vertreten und ihre Anliegen geltend zu machen sowie die Unterstützung des betrieblichen Ausbildungspersonals. Als wesentliche Hemmnisse, die der Mitbestimmung der Auszubildenden im Weg stehen können, sind beispielsweise die betriebliche Hierarchie und Bürokratie zu nennen.<sup>24</sup> Aus diesen Überlegungen ergibt sich die sechste Hypothese:

- (H6) Je stärker die Ausbilder:innen ein beteiligungsoffenes Betriebsklima und die betriebliche Mitbestimmungsunterstützung wahrnehmen und je geringer sie potenzielle Mitbestimmungshemmnisse bewerten, desto mehr werden sie einer selbstbestimmten Partizipation der Auszubildenden zustimmen und desto weniger werden sie einer Fremdbestimmung zustimmen.

### 3. Methode

#### 3.1 Datenerhebung und -aufbereitung

Die Daten der vorliegenden Studie wurden mittels einer anonymen Online-Fragebogenstudie erfasst. Durch das Autorenteam wurden Einladungsmails an Unternehmen, Gewerkschaften und vergleichbare Organisationen versendet und die Studienteilnahme

22 Ryan/Deci 2020. In der Literatur werden verschiedene Formen extrinsischer Motivation (integrierte, identifizierte und introjizierte Regulation) unterschieden, welche jedoch aufgrund des beschränkten Beitragsumfangs ausgespart werden.

23 Zusammenfassend Kärner/Jüttler/Fritsche/Heid 2023. Speziell für den Ausbildungskontext Sembill/Scheja 2008 und Rausch 2011: 286, 289.

24 Kwetkus 1983; Huppert/Abs 2008; Berger/Eberhardt 2019.

wurde in sozialen Netzwerken und Internetforen beworben. Zielgruppen der Studie waren Auszubildende, die zum Studienzeitpunkt eine Berufsausbildung absolvieren, und Ausbilder:innen, die die innerbetriebliche Ausbildung fachlich betreuen und Ausbildungsinhalte in der Ausbildungsstätte vermitteln. Alle Studienteilnehmer:innen wurden eingangs über Forschungsziele, Datennutzung und Datenschutz informiert und von allen Teilnehmenden wurde die Einverständniserklärung zur Studienteilnahme eingeholt sowie die Bestätigung, dass sie zum Studienzeitpunkt mindestens 16 Jahre alt waren. Da Auszubildende und Ausbilder:innen unterschiedliche Fragen präsentiert bekamen, wurde die Fragenzuweisung mittels Filterung gesteuert. Bezüglich der Reihenfolge der Fragen wurden beiden Zielgruppen (a) zunächst die Items zur Erfassung der Partizipationsmöglichkeiten präsentiert, (b) anschließend die Items, welche jeweils zur Prüfung der Kriteriumsvalidität dienen (Auszubildende: Motivation beim Lernen in der Berufsausbildung; Ausbilder:innen: Rahmenbedingungen und Hemmnisse von Partizipation), und (c) abschließend jeweils die soziodemografischen Angaben. Um Reihenfolge- bzw. Positioneffekte zu verhindern und eine nicht-systematische Verteilung fehlender Werte zu erreichen, wurden die Sub-Fragenblöcke für die Partizipationsfelder sowie die Items innerhalb der einzelnen Fragenblöcke (mit Ausnahme der soziodemografischen Angaben) je Fragebogenaufruf in randomisierter Reihenfolge präsentiert.

Der Fragebogen war vom 06. Mai bis zum 06. Juli 2024 online verfügbar. In dieser Zeitspanne wurde er insgesamt 898-mal aufgerufen und 267 Personen begannen ihn zu bearbeiten. Im Zuge der Datenbereinigung wurden die Datensätze zunächst auf homogenes bzw. auffälliges Antwortverhalten (z.B. straightlining) und offenkundige Falschangaben (z.B. beim Alter) geprüft. Hinsichtlich des Umgangs mit fehlenden Werten, welche bezogen auf die vorgenannten Fragenblöcke (a), (b) und (c) im Bearbeitungsverlauf tendenziell zunahmen, wurde das Einschlusskriterium angelegt, dass eine Person bei mindestens einem Partizipationsfeld (Inhalte, Ziele etc.) alle zwölf Items bearbeitet haben musste. Auf diese Weise resultierten die finalen Datensätze von insgesamt 98 Auszubildenden und 62 Ausbilder:innen. Hinsichtlich verwertbarer Datensätze je Fragebogenskala schwanken die Werte für die Auszubildenden zwischen  $60 \leq n \leq 73$  und für die Ausbilder:innen zwischen  $37 \leq n \leq 47$ . Entsprechend einschlägiger Methodenliteratur zur Durchführung von Studien zur Skalenentwicklung bzw. -adaptation, nach welchen 30–40 Teilnehmer:innen als angemessene Mindestempfehlung gelten, erscheinen die verwertbaren Fälle je Skala für Auszubildende und Ausbilder:innen als angemessen.<sup>25</sup> Bei den vorliegenden Stichproben handelt es sich zwar nicht um repräsentative Stichproben, sie können aber für die Zwecke der Instrumentenadaptation als adäquat betrachtet werden. Jedoch sehen wir aufgrund der Nicht-Repräsentativität davon ab, interferenzstatistische Zusammenhangsanalysen, z.B. zwischen wahrgenommener Partizipation und Geschlecht oder Branche durchzuführen, da entsprechende Ergebnisse zu ungerechtfertigten Schlussfolgerungen führen könnten.

---

25 Johanson/Brooks 2010.

## 3.2 Stichprobenbeschreibung

### 3.2.1 Auszubildende

Zunächst wird die Stichprobe der Auszubildenden näher charakterisiert, welche mehrheitlich männlich (38 m., 21 w., 2 divers) und im Mittel knapp 21 Jahre (min. = 17, max. = 36, SD = 3.9) alt sind. Bezüglich der vertretenen Bundesländer absolviert die Mehrheit ihre Ausbildung in Baden-Württemberg (42), gefolgt von Sachsen (6), Hessen (3), Niedersachsen (3), Nordrhein-Westfalen (2), Bayern (1), Brandenburg (1), Saarland (1), Sachsen-Anhalt (1) und Schleswig-Holstein (1) (absolute Häufigkeiten jeweils in Klammern). Hinsichtlich des höchsten (Schul-)Abschlusses, welchen die befragten Auszubildenden vor ihrer Ausbildung erlangt haben, gab die Mehrheit (Fach-)Abitur (27) an, gefolgt von Realschulabschluss (21), Fachhochschulreife (10), Hauptschulabschluss (1) und Studienabschluss (1). Eine Person gab an, nach ihrem Realschulabschluss bereits eine andere Berufsausbildung abgeschlossen zu haben. Hinsichtlich der Frage, wo die Ausbildung absolviert wird, gab die Mehrheit an, eine duale Ausbildung an den zwei Lernorten Betrieb und Berufsschule zu absolvieren (94). Drei Personen gaben an, ihre Ausbildung ausschließlich in der Berufsschule ohne Ausbildungsbetrieb (sog. berufliche Vollzeitschule) zu absolvieren und eine Person gab an, ihre Ausbildung ausschließlich im Ausbildungsbetrieb ohne den Besuch einer Berufsschule (z.B. innerbetriebliches Ausbildungszentrum) zu absolvieren. Die Mehrheit befand sich zum Befragungszeitpunkt im 1. Ausbildungsjahr (26), gefolgt vom 2. Ausbildungsjahr (20) und 3. Ausbildungsjahr (15).

Um den Betrieb, in welchem die Auszubildenden ihre Ausbildung absolvieren, näher zu charakterisieren, wurden die Befragten gebeten, ihrem Ausbildungsbetrieb eine Branche zuzuordnen. Die Zuordnung erfolgte standardisiert nach der adaptierten Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts.<sup>26</sup> Nach analoger Klassifikation wurden die Auszubildenden gebeten, ihrem Ausbildungsberuf einen entsprechenden Bereich zuzuordnen. Die Branchen der Ausbildungsbetriebe und die Ausbildungsbereiche verteilen sich entsprechend der nachfolgenden Tabelle 1. Mit Abstand am häufigsten wurde »Industrie, Produktion« als Branche und auch als Ausbildungsbereich genannt. Ausbildungsberufe, welche dem IT-Bereich zuzurechnen sind (z.B. Fachinformatiker:in), wurden am zweithäufigsten genannt, gefolgt von den Bereichen »Handel« (z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel) und »Wirtschaft, Verwaltung, Rechts-/Steuerwesen« (z.B. Kaufmann/-frau für Büromanagement).

Hinsichtlich der Größe der Betriebe, in welchen die Ausbildung absolviert wird, finden sich mehrheitlich Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten (42), gefolgt von Betrieben mit 51–250 (10), 11–50 (4) und 1–10 Beschäftigten (1). Bezüglich der geografischen Reichweite der Betriebe gibt die Mehrheit an, dass ihr Ausbildungsbetrieb auf verschiedenen Kontinenten weltweit tätig ist (33), 20 Personen geben an, dass ihr Ausbildungsbetrieb ausschließlich in Deutschland operiert und vier Personen geben an, dass ihr Betrieb in mehreren Ländern Europas aktiv ist. Auf die abschließende Frage, ob es im Ausbildungsbetrieb eine Auszubildendenvertretung gibt, welche die Interessen der Auszubildenden vertritt, gibt die Mehrheit »Ja« (44) an. Bei sechs Personen gibt es keine Auszu-

26 Statistisches Bundesamt 2008.

bildendenvertretung im Betrieb und acht Auszubildende geben an, nicht zu wissen, ob es eine derartige Interessenvertretung gibt.

Tabelle 1: Branchen und Ausbildungsbereiche (Auszubildende)

Branche Ausbildungsbetrieb	H	Ausbildungsbereich	H
Verarbeitendes Gewerbe/Handwerk	–	Z.B. Tischler:in, Friseur:in	1
Industrie, Produktion	39	Z.B. Industriemechaniker:in	30
Energie- und Wasserversorgung, Entsorgung	–	Z.B. Fachkraft f. Wasserversorgungstechnik	1
Bauwesen	1	Z.B. Maurer:in, Bauzeichner:in	1
Informationstechnologie, Telekommunikation	2	Z.B. Fachinformatiker:in	8
Medien	1	Z.B. Mediengestalter:in	2
Banken, Finanzen, Versicherungen, Immobilien	1	Z.B. Bankkaufmann/-frau	1
Wirtschaft, Verwaltung, Rechts-/Steuerwesen	3	Z.B. Kaufmann/-frau für Büromanagement	5
Gesundheits- und Sozialwesen	2	Z.B. Gesundheits- und Krankenpfleger:in	2
Forschung, Naturwissenschaften	2	–	–
Erziehung, Soziales	–	Z.B. Erzieher:in, Sozialassistent:in	1
Handel	6	Z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel	6
Tourismus, Gastgewerbe	3	Z.B. Restaurantfachmann/-frau	3
Verkehr, Logistik	1	–	–

*Hinweise:* H (absolute Häufigkeit); die Kategorien stellen eine adaptierte Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts dar.

### 3.2.2 Betriebliches Ausbildungspersonal

Diejenigen Ausbilder:innen (18 w., 18 m.), welche entsprechende soziodemografische Angaben gemacht haben, sind im Mittel knapp 42 Jahre alt (min. = 24, max. = 70, SD = 12.2), verfügen im Durchschnitt über gut 20 Jahre Berufserfahrung (min. = 3, max. = 46, SD = 11.8) und sind im Mittel seit 11 Jahren als Ausbilder:in tätig (min. = 1, max. = 40, SD = 10.2). Hinsichtlich der Bundesländer, in welchen die Befragten tätig sind, gibt die Mehrheit Baden-Württemberg (12) an, gefolgt von Sachsen (7), Nordrhein-Westfalen (5), Bayern (3), Berlin (1), Brandenburg (1), Hessen (1), Niedersachsen (1), Rheinland-Pfalz (1), Saarland (1), Sachsen-Anhalt (1) und Schleswig-Holstein (1). Die Branchen der Ausbildungsbetriebe und die Ausbildungsbereiche, in welchen die Ausbilder:innen tätig sind, verteilen sich entsprechend der nachfolgenden Tabelle 2. Am häufigsten wurde »Industrie, Produktion« als Branche genannt. Ausbildungsberufe, welche diesem Bereich zuzuordnen sind sowie Berufe, welche den Bereichen »Handel«,

»Wirtschaft, Verwaltung, Rechts-/Steuerwesen« und »Verkehr, Logistik« zugerechnet werden können, wurden am häufigsten genannt.

Tabelle 2: Branchen und Ausbildungsbereiche (betriebliches Ausbildungspersonal)

Branche Ausbildungsbetrieb	H	Ausbildungsbereich	H
Verarbeitendes Gewerbe/Handwerk	2	Z.B. Tischler:in, Friseur:in	1
Industrie, Produktion	12	Z.B. Industriemechaniker:in	9
Wirtschaft, Verwaltung, Rechts-/Steuerwesen	5	Z.B. Kaufmann/-frau für Büromanagement	7
Gesundheits- und Sozialwesen	1	Z.B. Gesundheits- und Krankenpfleger:in	1
Erziehung, Soziales	1	Z.B. Erzieher:in	1
Kunst, Kultur, Freizeit, Unterhaltung	1	–	–
Forschung, Naturwissenschaften	1	Z.B. Chemielaborant:in	2
Handel	9	Z.B. Kaufmann/-frau im Einzelhandel	9
Tourismus, Gastgewerbe	1	Z.B. Reiseverkehrskaufmann/-frau	1
Verkehr, Logistik	3	Z.B. Fachkraft für Lagerlogistik	5

*Hinweise:* H (absolute Häufigkeit); die Kategorien stellen eine adaptierte Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamts dar.

Hinsichtlich der Betriebsgröße sind die befragten Ausbilder:innen mehrheitlich in Großbetrieben mit mehr als 250 Beschäftigten tätig (18), die restlichen Antworten verteilen sich auf Betriebe mit 51–250 (12), 11–50 (4) und 1–10 (2) Beschäftigten. Bezüglich der geografischen Reichweite geben 21 Ausbilder:innen an, dass ihr Betrieb ausschließlich in Deutschland operiert, bei zehn Personen ist der Betrieb auf verschiedenen Kontinenten weltweit aktiv und fünf Personen geben an, dass ihr Betrieb in mehreren Ländern Europas vertreten ist. Analog zum Fragebogen für die Auszubildenden wurden auch die Ausbilder:innen gefragt, ob es im Ausbildungsbetrieb eine Auszubildendenvertretung gibt, welche die Interessen der Auszubildenden vertritt. Hierbei geben 18 Personen an, dass es in ihrem Betrieb eine entsprechende Interessenvertretung gibt, und 18 Personen geben an, dass es keine Vertretung gibt.

### 3.3 Operationalisierung der Konstrukte

#### 3.3.1 Lernerseitige Partizipationsmöglichkeiten

Tabelle 3 im Anhang veranschaulicht die eingesetzten Fragebogenitems, mit denen sich unterschiedliche *Grade* (selbstbestimmte Teilhabe, bedingte Mitsprache, Fremdbestimmung) sowie verschiedene *Felder* (Inhalte, Ziele, Methoden, Sozialformen, Bewertungskriterien, Prüfungsformen) lernerseitiger Einflussmöglichkeiten abbilden lassen. Weiterhin berücksichtigt das Instrument die beiden *Lernorte* des dualen Ausbildungssystems (Berufsschule und Betrieb) sowie die *Perspektiven* sowohl der Auszubildenden als auch

des betrieblichen Ausbildungspersonals.<sup>27</sup> Bis auf zwei Ausnahmen (bedingte Mitsprache bei Prüfungen aus Perspektive von Auszubildenden am Lernort »Berufsschule« und selbstbestimmte Teilhabe bei Zielen aus Perspektive des betrieblichen Ausbildungspersonals) weisen die Skalenreliabilitäten angemessene Ausprägungen auf.

### 3.3.2 Motivation in der Berufsausbildung

Die Motivation der Auszubildenden wurde anhand der Gründe für ihr Lernen im Rahmen ihrer Berufsausbildung abgefragt, welche *interessengeleitet-intrinsischer* oder *extrinsischer* Natur sein können. Erstgenannte Motivationsart wurde anhand von vier Items erfasst (z.B. »In der Berufsausbildung lerne ich, weil ich die Dinge, mit denen wir uns beschäftigen, wirklich interessant finde.«;  $\omega = 0.858$ ). Zweitgenannte Motivationsart wurde anhand von drei Items abgefragt (z.B. »In der Berufsausbildung lerne ich, weil ich sonst Druck von außen bekomme (z.B. Eltern, Ausbildungsbetrieb).«;  $\omega = 0.826$ ). Beide Motivationsarten wurden jeweils anhand einer 5-stufigen Likert-Skala abgefragt (1 = trifft überhaupt nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft völlig zu). Die betreffenden Items wurden von einschlägigen Quellen adaptiert.<sup>28</sup> Die Anweisung zur Bearbeitung der Items enthielt einen expliziten Hinweis darauf, dass die Berufsausbildung im Allgemeinen und nicht ein spezifisches Fachgebiet, ein bestimmter Lernort (Berufsschule, Betrieb) oder eine bestimmte Lehr- oder Ausbildungsperson gemeint sind. Gemessen an den deskriptiven Skalenwerten weist die interessengeleitet-intrinsische Motivation mit einem Stichprobenmittelwert von 3.51 (SD = 0.78, n = 60) verglichen mit dem Mittelwert für die extrinsische Motivation von 2.69 (SD = 1.06, n = 60) eine höhere Ausprägung auf.

### 3.3.3 Rahmenbedingungen und Hemmnisse von Partizipation

Förderliche Rahmenbedingungen und Hemmnisse von lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten aus Perspektive der Ausbilder:innen wurden anhand der folgenden Skalen erfasst, deren Items auf Grundlage einschlägiger Quellen entwickelt wurden:<sup>29</sup> *Beteiligungsoffenes Betriebsklima* (4 Items; z.B. »Die Vorgesetzten diskutieren wichtige Entscheidungen offen mit den Auszubildenden.«;  $\omega = 0.746$ ); *Mitbestimmungsunterstützung* (3 Items; z.B. »Es gibt im Betrieb klare Strukturen und Verfahren, die es den Auszubildenden ermöglichen, ihre Interessen zu vertreten und ihre Anliegen zu kommunizieren.«;  $\omega = 0.801$ ); *Mitbestimmungshemmnisse* (3 Items; z.B. »Die betriebliche Bürokratie steht den Mitbestimmungsmöglichkeiten der Auszubildenden entgegen.«;  $\omega = 0.873$ ) (jeweils 5-stufige Likert-Skala: 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher

27 Bei der zu berichtenden Studie handelt es sich um eine Fragebogenadaptation. Die Originalversion des Fragebogens wurde von den Autoren für die Zielgruppe von Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufe I und II entwickelt. Weiterführende Informationen finden sich in der entsprechenden Referenzstudie (Kärner/Jüttler 2024a). Folgender Quelle können alle Items zur Erfassung der lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten entnommen werden: Kärner/Jüttler 2024b: 33ff. (FELP-A-BS-D: Deutschsprachige Auszubildendenversion, Lernort: Berufsschule); 45ff. (FELP-A-AB-D: Deutschsprachige Auszubildendenversion, Lernort: Ausbildungsbetrieb); 57ff. (FELP-B-AB-D: Deutschsprachige Version für betriebliches Ausbildungspersonal).

28 Müller/Hanfstingl/Andreitz 2007; Prenzel/Kristen/Dengler/Ettle/Beer 1996.

29 Huppert/Abs 2008; Kwetkus 1983.

nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll und ganz zu). Gemessen an der möglichen Skalenbreite zeigen sich hinsichtlich der deskriptiven Daten überdurchschnittliche Mittelwerte für das beteiligungsaffine Betriebsklima ( $M = 3.49$ ,  $SD = 0.71$ ) und die Mitbestimmungsunterstützung ( $M = 3.77$ ,  $SD = 0.85$ ) sowie ein tendenziell unterdurchschnittlicher Mittelwert für die Mitbestimmungshemmnisse ( $M = 2.63$ ,  $SD = 0.79$ ) (jeweils  $n = 37$ ).

## 4. Empirische Ergebnisse

### 4.1 Deskriptive Daten und Vergleiche bzgl. der lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten

Betrachten wir zunächst die seitens der Auszubildenden wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten in der Berufsschule und im Ausbildungsbetrieb separat, bevor entsprechende Vergleiche zwischen den beiden Lernorten gezogen werden (Tabelle 4 und Abbildung 2). Mit Ausnahme der Sozialformen steigen die Skalenwerte beim Lernort »Berufsschule« bei allen Entscheidungsfeldern von der selbstbestimmten Teilhabe über die bedingte Mitsprache bis zur Fremdbestimmung tendenziell an. Die wahrgenommene Selbstbestimmung ist hierbei jeweils am geringsten ausgeprägt und die wahrgenommene Fremdbestimmung am stärksten. Beim Lernort »Ausbildungsbetrieb« zeigt sich ein etwas anderes Bild: hier erweist sich bei den Inhalten, Zielen, Lehrmethoden und Sozialformen die bedingte Mitsprache als am stärksten ausgeprägt, nicht jedoch bei den Bewertungskriterien und Prüfungsformen, bei welchen die wahrgenommene Fremdbestimmung die höchsten Zustimmungswerte erzielt. Beim direkten Vergleich zwischen den beiden Lernorten fällt auf, dass die Auszubildenden im Ausbildungsbetrieb über alle Entscheidungsfelder hinweg mehr Möglichkeiten zur selbstbestimmten Teilhabe und bedingten Mitsprache sehen (Unterschiede mit Ausnahme bei den Sozialformen durchweg signifikant; siehe Tabelle 4). Das Lernen in der Berufsschule wird dagegen vergleichsweise als stärker fremdbestimmt wahrgenommen.

Betrachten wir nun die Perspektive des betrieblichen Ausbildungspersonals. Mit Ausnahme der Prüfungsformen schätzen die befragten Ausbilder:innen die bedingte Mitsprache der Auszubildenden bei allen Entscheidungsfeldern am höchsten ein. Die Fremdbestimmung wird lediglich bei den Bewertungskriterien und Prüfungsformen vergleichsweise hoch eingeschätzt. Signifikante Unterschiede zwischen den Perspektiven (Ausbildungspersonal und Auszubildende im Betrieb) zeigen sich bei der bedingten Mitsprache bezogen auf die Lernziele, Lehrmethoden und Sozialformen und bei der Fremdbestimmung bezogen auf die Sozialformen. Betrachtet man neben den genannten signifikanten auch die übrigen Unterschiede, so zeigt sich das gefundene Muster auch bei den anderen Skalen: Verglichen mit den Angaben der Auszubildenden, schätzt das betriebliche Ausbildungspersonal die selbstbestimmte Teilhabe und bedingte Mit-

sprache tendenziell höher und die wahrgenommene Fremdbestimmung tendenziell geringer ein.<sup>30</sup>

---

30 Es sei einschränkend angemerkt, dass die Daten der Auszubildenden nicht systematisch (zum Beispiel über den gleichen Ausbildungsbetrieb oder die gleiche Abteilung) mit denjenigen der Ausbilder:innen zusammenhängen. Es liegen somit keine hierarchisch strukturierten Daten vor. Die Auswertungen weisen zwar auf erwartungskonforme Unterschiede hin, daraus kann jedoch nicht geschlussfolgert werden, dass die Wahrnehmungen der Auszubildenden strukturell mit den Wahrnehmungen der Ausbilder:innen korrespondieren. Hierfür wären zukünftige Erhebungen auf Ebene des Ausbildungsbetriebs mit eindeutigen Zuordnungen der Auszubildenden zu den Ausbilder:innen erforderlich.

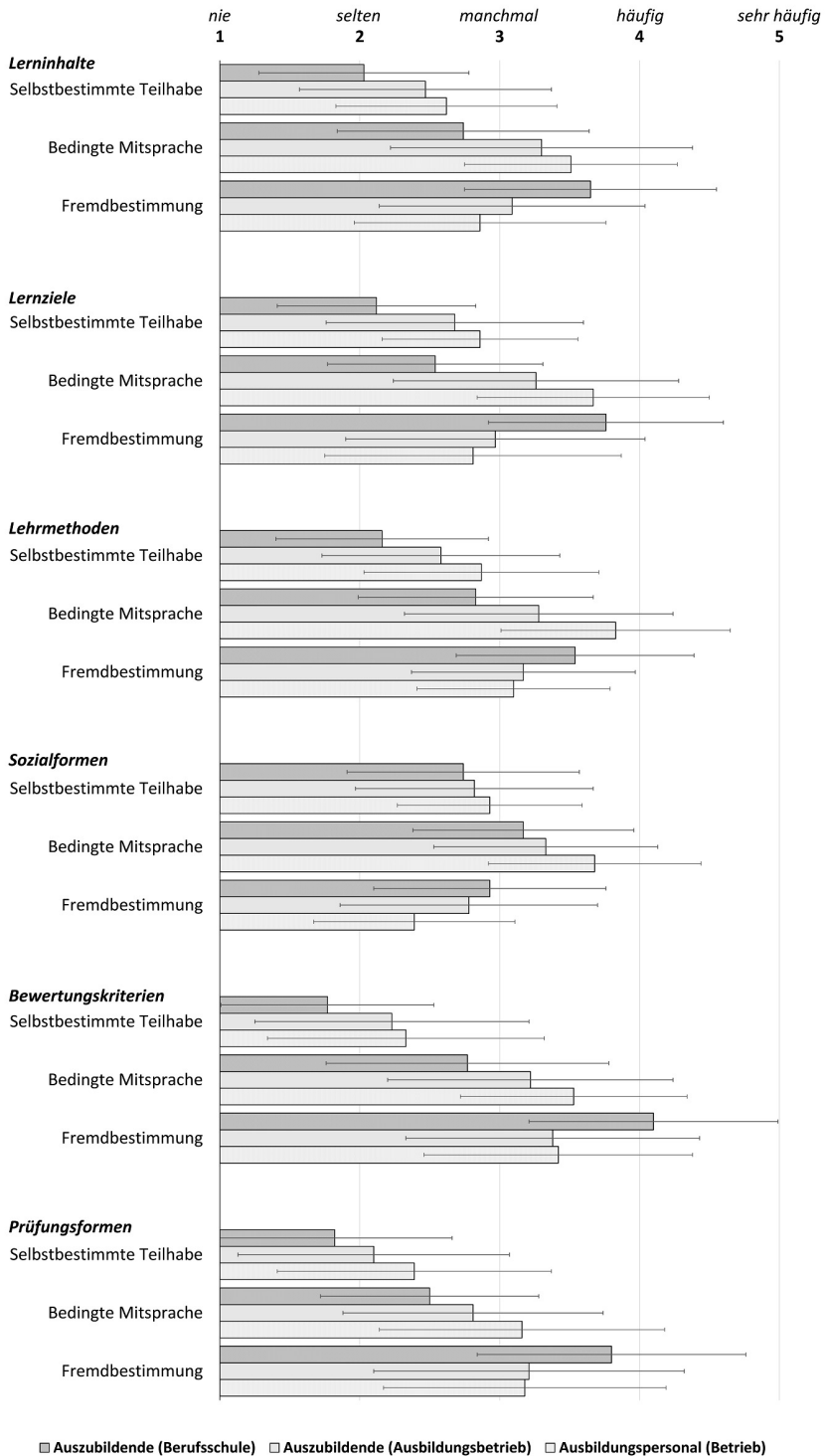
31 Hedges/Olkin 1984.

Table 4: Deskriptive Daten und Vergleiche bzgl. der lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten

Skala	Auszubildende (Berufsschule)		Auszubildende (Betrieb)		p <sup>a</sup>	Hedges' g	Ausbildungspersonal			p <sup>b</sup>	Hedges' g
	M	SD	M	SD			M	SD			
ST (I)	2.03	0.75	2.47	0.90	0.001	0.433	2.62	0.79	0.382	0.166	
BM (I)	2.74	0.90	3.30	1.08	0.001	0.447	3.51	0.76	0.234	0.214	
FB (I)	3.65	0.90	3.09	0.95	< 0.001	0.494	2.86	0.90	0.197	0.246	
ST (Z)	2.12	0.71	2.68	0.92	< 0.001	0.504	2.86	0.70	0.280	0.207	
BM (Z)	2.54	0.77	3.26	1.02	< 0.001	0.603	3.67	0.83	0.025	0.434	
FB (Z)	3.76	0.84	2.97	1.07	< 0.001	0.647	2.81	1.06	0.436	0.150	
ST (M)	2.16	0.76	2.58	0.85	0.001	0.457	2.87	0.84	0.082	0.345	
BM (M)	2.83	0.84	3.28	0.96	0.002	0.422	3.83	0.82	0.003	0.603	
FB (M)	3.54	0.85	3.17	0.80	0.041	0.272	3.10	0.69	0.664	0.086	
ST (S)	2.74	0.83	2.82	0.85	0.896	0.017	2.93	0.66	0.485	0.133	
BM (S)	3.17	0.79	3.33	0.80	0.255	0.149	3.68	0.76	0.024	0.437	
FB (S)	2.93	0.83	2.78	0.92	0.591	0.070	2.39	0.72	0.016	0.465	
ST (B)	1.77	0.76	2.23	0.98	0.008	0.357	2.33	0.99	0.622	0.096	
BM (B)	2.77	1.01	3.22	1.02	0.034	0.281	3.53	0.81	0.077	0.334	
FB (B)	4.10	0.89	3.38	1.05	< 0.001	0.479	3.42	0.96	0.845	0.038	
ST (P)	1.82	0.84	2.10	0.97	0.019	0.311	2.39	0.98	0.125	0.296	
BM (P)	2.50	0.78	2.81	0.93	0.023	0.302	3.16	1.02	0.066	0.356	
FB (P)	3.80	0.96	3.21	1.11	0.001	0.454	3.18	1.01	0.894	0.025	

Hinweise: ST (Selbstbestimmte Teilhabe), BM (Bedingte Mitsprache), FB (Fremdbestimmung), I (Inhalte), Z (Ziele), M (Methoden), S (Sozialformen/Zusammenarbeit), B (Bewertungskriterien), P (Prüfungen); <sup>a</sup> p-Wert für den Vergleich zwischen Auszubildende (Berufsschule) und Auszubildende (Betrieb) mittels gepaarter t-Tests; <sup>b</sup> p-Wert für den Vergleich zwischen Auszubildenden (Betrieb) und betrieblichem Ausbildungspersonal mittels t-Tests für unabhängige Stichproben; 70 ≤ n ≤ 73 für Auszubildende (Berufsschule), 64 ≤ n ≤ 68 für Auszubildende (Betrieb), 41 ≤ n ≤ 47 für betriebliches Ausbildungspersonal; Bezüglich der Höhe und Einordnung der gefundenen Effektstärken gelten Hedges' g Werte unter 0.5 als Hinweis auf kleine Effekte, Werte zwischen 0.5 und 0.7 als Hinweis auf mittlere Effekte und Werte über 0.8 als Hinweis auf starke Effekte.<sup>31</sup>

Abbildung 2: Lernerseitige Partizipationsmöglichkeiten im Vergleich (Fehlerbalken repräsentieren die jeweiligen Standardabweichungen)



## 4.2 Korrelative Ergebnisse

Die Korrelationen zwischen lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten und den Kriteriumsvariablen sind in Tabelle 5 dargestellt. Zunächst zu den Zusammenhängen zwischen der Motivation der Auszubildenden und den von ihnen wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten am Lernort »Berufsschule«. Hier zeigen sich in der Gesamtbetrachtung abnehmende Zusammenhangsstärken zwischen interessengeleitet-intrinsischer Motivation und selbstbestimmter Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.26$ ,  $r_{\text{min}} = 0.03$ ,  $r_{\text{max}} = 0.30$ ), bedingter Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.14$ ,  $r_{\text{min}} = -0.03$ ,  $r_{\text{max}} = 0.20$ ) und Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = -0.17$ ,  $r_{\text{min}} = -0.21$ ,  $r_{\text{max}} = 0.07$ ). Die Zusammenhänge zwischen extrinsischer Motivation und selbstbestimmter Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = -0.06$ ,  $r_{\text{min}} = -0.08$ ,  $r_{\text{max}} = 0.14$ ), bedingter Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = -0.08$ ,  $r_{\text{min}} = -0.21$ ,  $r_{\text{max}} = 0.11$ ) und Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = -0.02$ ,  $r_{\text{min}} = -0.10$ ,  $r_{\text{max}} = 0.08$ ) fallen insgesamt sehr gering aus; keiner der gefundenen Zusammenhänge ist signifikant von Null verschieden.

Prägnantere Zusammenhänge zeigen sich dagegen für den Lernort »Ausbildungsbetrieb«. Die interessengeleitet-intrinsische Motivation korreliert in der Gesamtbetrachtung stark positiv mit der selbstbestimmten Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.37$ ,  $r_{\text{min}} = 0.16$ ,  $r_{\text{max}} = 0.47$ ), mittelstark positiv mit der bedingten Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.20$ ,  $r_{\text{min}} = 0.10$ ,  $r_{\text{max}} = 0.33$ ) und mittelstark negativ mit der wahrgenommenen Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = -0.24$ ,  $r_{\text{min}} = -0.39$ ,  $r_{\text{max}} = -0.18$ ). Die extrinsische Motivation steht in der Gesamtbetrachtung in mittelstark negativem Zusammenhang mit der selbstbestimmten Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = -0.18$ ,  $r_{\text{min}} = -0.21$ ,  $r_{\text{max}} = 0.01$ ), in mittelstark negativem Zusammenhang mit der bedingten Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = -0.25$ ,  $r_{\text{min}} = -0.32$ ,  $r_{\text{max}} = -0.05$ ) und in mittelstark positivem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = 0.21$ ,  $r_{\text{min}} = 0.13$ ,  $r_{\text{max}} = 0.40$ ).

Im Folgenden geht es um die Perspektive der Ausbilder:innen und die gefundenen Zusammenhänge zwischen Rahmenbedingungen und Hemmnissen von Partizipationsmöglichkeiten und den drei Skalen lernerseitiger Partizipation. Die korrelativen Ergebnisse zeigen in der Gesamtschau mittelstarke positive Zusammenhänge zwischen einem beteiligungsoffenen Betriebsklima und selbstbestimmter Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.18$ ,  $r_{\text{min}} = -0.01$ ,  $r_{\text{max}} = 0.35$ ) und bedingter Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.24$ ,  $r_{\text{min}} = 0.15$ ,  $r_{\text{max}} = 0.32$ ) sowie starke negative Zusammenhänge mit der Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = -0.41$ ,  $r_{\text{min}} = -0.54$ ,  $r_{\text{max}} = -0.25$ ). Hinsichtlich der eingeschätzten Mitbestimmungsunterstützung zeigen sich in erster Linie starke positive Zusammenhänge mit der bedingten Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.37$ ,  $r_{\text{min}} = 0.29$ ,  $r_{\text{max}} = 0.50$ ), weniger deutliche Zusammenhänge jedoch mit der selbstbestimmten Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.01$ ,  $r_{\text{min}} = -0.09$ ,  $r_{\text{max}} = 0.20$ ) und der Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = 0.05$ ,  $r_{\text{min}} = -0.06$ ,  $r_{\text{max}} = 0.19$ ). Bezüglich der seitens der Ausbilder:innen eingeschätzten Mitbestimmungshemmnisse fallen sämtliche Korrelationen nicht signifikant aus und bewegen sich in der Gesamtschau im schwachen positiven Bereich: selbstbestimmte Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.10$ ,  $r_{\text{min}} = -0.04$ ,  $r_{\text{max}} = 0.18$ ), bedingte Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.19$ ,  $r_{\text{min}} = 0.00$ ,  $r_{\text{max}} = 0.20$ ), Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = 0.14$ ,  $r_{\text{min}} = 0.05$ ,  $r_{\text{max}} = 0.32$ ).

Tabelle 5: Korrelationen zwischen lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten und den Kriteriumsvariablen

Skala	Auszubildende (Berufsschule)		Auszubildende (Betrieb)			Betriebliches Ausbildungspersonal		
	IM	EM	IM	EM	EM	BB	MU	MH
ST (I)	0.27*	-0.08	0.39*	-0.20		0.16	0.06	0.07
BM (I)	0.20	-0.21	0.18	-0.30*		0.32	0.30	0.00
FB (I)	-0.19	-0.01	-0.22	0.28*		-0.51*	-0.02	0.31
ST (Z)	0.24	0.06	0.47*	-0.17		0.05	-0.09	0.12
BM (Z)	0.17	-0.21	0.33*	-0.20		0.24	0.50*	0.19
FB (Z)	-0.21	0.08	-0.38*	0.20		-0.41*	0.14	0.10
ST (M)	0.30*	-0.08	0.31*	-0.18		0.20	-0.03	0.18
BM (M)	0.11	-0.06	0.22	-0.32*		0.15	0.48*	0.18
FB (M)	-0.15	-0.10	-0.25	0.13		-0.38*	-0.06	0.05
ST (S)	0.27*	-0.06	0.36*	-0.11		0.35*	0.20	-0.04
BM (S)	0.20	-0.09	0.10	-0.12		0.32	0.32	0.20
FB (S)	0.07	0.07	-0.18	0.22		-0.54*	0.19	0.32
ST (B)	0.21	-0.05	0.38*	-0.21		-0.01	-0.05	0.15
BM (B)	-0.03	0.08	0.28*	-0.32*		0.18	0.42*	0.19
FB (B)	-0.19	-0.03	-0.39*	0.40*		-0.25	0.04	0.08
ST (P)	0.03	0.14	0.16	0.01		0.28	0.05	-0.01
BM (P)	-0.01	0.11	0.14	-0.05		0.24	0.29	0.14
FB (P)	-0.03	-0.08	-0.18	0.13		-0.41*	0.06	0.18

Hinweise: IM (Interessengeleitet-intrinsische Motivation), EM (Extrinsische Motivation), BB (Beteiligungsoffenes Betriebsklima), MU (Mitbestimmungsunterstützung), MH (Mitbestimmungshemmnisse), ST (Selbstbestimmte Teilhabe), BM (Bedingte Mitsprache), FB (Fremdbestimmung), I (Inhalte), Z (Ziele), M (Methoden), S (Sozialformen/Zusammenarbeit), B (Bewertungskriterien), P (Prüfungen); Pearson-Korrelationen; n = 59 für Auszubildende (Berufsschule), 56 ≤ n ≤ 57 für Auszubildende (Betrieb), n = 37 für betriebliches Ausbildungspersonal; \* p < 0.05; Bezüglich der Höhe und Einordnung der gefundenen Korrelationen gelten Werte von 0.10 als Hinweis auf kleine Effekte, Werte von 0.20 als Hinweis auf mittlere Effekte und Werte von 0.30 als Hinweis auf starke Effekte.<sup>32</sup>

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Ziel des Beitrags war die Untersuchung lernerseitiger Partizipationsmöglichkeiten in der Berufsausbildung, aus der Perspektive von Auszubildenden und betrieblichem Ausbildungspersonal. Die Ergebnisse zeigen für den Lernort »Berufsschule«, dass in der Wahrnehmung der Auszubildenden fremdbestimmte Qualitäten tendenziell häufiger vorkommen als Qualitäten selbstbestimmter partizipativer Einflussmöglichkeiten (vgl. H1). Es zeigen sich hier jedoch merkbare Unterschiede zum Lernort »Ausbildungsbetrieb«, welcher von den Auszubildenden verglichen mit der Berufsschule wesentlich partizipationsoffener und weniger fremdbestimmt wahrgenommen wird (vgl. H2). Bezieht man die Perspektive der Ausbilder:innen mit ein, so zeigt sich, dass diese die selbstbestimmte Teilhabe und bedingte Mitsprache gemessen an den betreffenden Werten der Auszubildenden tendenziell überschätzen und die Fremdbestimmung tendenziell unterschätzen (vgl. H3). Betrachtet man die verschiedenen Felder potenzieller lernerseitiger Einflussnahme, so zeigt sich, dass die Auszubildenden für den Lernort »Berufsschule« lediglich bei den Sozialformen den Eindruck haben, bedingte Mitsprache geltend machen zu können. Bei allen anderen Feldern dominiert die Fremdbestimmung, welche am stärksten bei den Bewertungskriterien und Prüfungsformen ausgeprägt ist. Ein anderes Bild zeigt sich dagegen für den Lernort »Ausbildungsbetrieb«. Hier haben die Auszubildenden mit Ausnahme der Bewertungskriterien und Prüfungsformen den Eindruck, in überdurchschnittlichem Ausmaß partizipative Einflussnahme geltend machen zu können (vgl. H4).

Hinsichtlich der angenommenen Zusammenhänge zwischen partizipativen Einflussmöglichkeiten und der ausbildungsbezogenen Motivation zeigt sich für beide Lernorte zusammengenommen ein erwartungskonformes Bild (vgl. H5): Die interessegeleitet-intrinsische Motivation steht in der Gesamtschau in positivem Zusammenhang mit der selbstbestimmten Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = 0.29$ ,  $r_{\text{min}} = 0.03$ ,  $r_{\text{max}} = 0.47$ ) und der bedingten Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = 0.18$ ,  $r_{\text{min}} = -0.03$ ,  $r_{\text{max}} = 0.33$ ) sowie in negativem Zusammenhang mit der Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = -0.19$ ,  $r_{\text{min}} = -0.39$ ,  $r_{\text{max}} = 0.07$ ). Für die extrinsische Motivation ergibt sich ein nicht ganz so eindeutiges, aber tendenziell vergleichbar erwartungskonformes Bild: Sie steht in negativem Zusammenhang mit der selbstbestimmten Teilhabe ( $r_{\text{Median}} = -0.08$ ,  $r_{\text{min}} = -0.21$ ,  $r_{\text{max}} = 0.14$ ) und der bedingten Mitsprache ( $r_{\text{Median}} = -0.16$ ,  $r_{\text{min}} = -0.32$ ,  $r_{\text{max}} = 0.11$ ) sowie in positivem Zusammenhang mit der Fremdbestimmung ( $r_{\text{Median}} = 0.11$ ,  $r_{\text{min}} = -0.10$ ,  $r_{\text{max}} = 0.40$ ).

Betrachten wir abschließend die Zusammenhänge zwischen den von den Ausbilder:innen eingeschätzten Rahmenbedingungen und Hemmnissen von Partizipation sowie den Partizipationsmöglichkeiten der Auszubildenden, wie sie von den Ausbilder:innen beurteilt werden, so fällt Folgendes auf: Ein beteiligungsoffenes Betriebsklima steht fast durchweg in signifikant negativem Zusammenhang mit der Fremdbestimmung. Die eingeschätzte Mitbestimmungsunterstützung seitens der Ausbilder:innen selbst und der betrieblichen Strukturen (z.B. vorhandene Interessenvertretung) stehen in positivem Zusammenhang mit der bedingten Mitsprache (vgl. H6). Vor diesem Hintergrund erscheint es nochmals erwähnenswert, dass knapp 14 Prozent der befragten Auszubildenden (von welchen entsprechende Daten vorliegen) nicht wissen, ob es in ihrem Ausbildungsbetrieb eine Auszubildendenvertretung gibt, welche ihre Interessen

vertritt; knapp 10 Prozent gaben an, dass es keine entsprechende Interessenvertretung in ihrem Ausbildungsbetrieb gibt. Vom befragten Ausbildungspersonal geben 18 (von 36) an, dass es in ihrem Betrieb keine Vertretung gibt, welche die Interessen der Auszubildenden vertritt.

In der Gesamtschau bietet sich somit mit dem vorgestellten Instrument die Möglichkeit, partizipative Einflussnahme in der beruflichen Ausbildung differenziert empirisch zu erfassen und zu untersuchen. Darüber hinaus ermöglicht es Betrieben und dem betrieblichen Ausbildungspersonal, eigene Sichtweisen und Einschätzungen zu reflektieren sowie die Perspektiven der Auszubildenden systematisch zu erfassen, beispielsweise mittels Feedback oder Evaluation. Für die Auszubildenden kann eine solche empirische Offenlegung ihrer Ausbildungsbedingungen wertvolle Argumente bieten, um dem oft postulierten Wert der Selbstbestimmung<sup>33</sup> mehr Gewicht und praktische Bedeutung zu verleihen und ihnen in dieser Hinsicht eine stärkere Stimme zu geben.

## Literatur

- Bayerische Staatskanzlei (2000): Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG). <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayEUG/true>. Zuletzt aufgerufen am 30.12.2024.
- Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus (2014): Handbuch für Schülervertreter. Neugierig · kreativ · engagiert. [https://www.km.bayern.de/epaper/SM\\_V\\_Handbuch\\_fuer\\_Schuelervertreter/files/assets/basic-html/page-1.html#](https://www.km.bayern.de/epaper/SM_V_Handbuch_fuer_Schuelervertreter/files/assets/basic-html/page-1.html#). Zuletzt aufgerufen am 30.12.2024.
- Beckman, Ludvig (2021): Democracy, in Oxford Research Encyclopedia of Politics, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.2001>.
- Bellmann, Johannes/Merkens, Hans (Hg.) (2018): Bildungsgerechtigkeit als Versprechen. Zur Rechtfertigung und Infragestellung eines mehrdeutigen Konzepts, Waxmann.
- Berger, Klaus/Eberhardt, Christiane (2019): Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland: Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen? In Gramlinger, Franz/Iller, Carola/Ostendorf, Annette/Schmid, Kurt/Tafner, Georg (Hg.), Bildung = Berufsbildung?! Beiträge zur 6. Berufsbildungsforschungskonferenz (BBFK), WBV, S. 87–98.
- Brown, Wendy (2021): Die schleichende Revolution. Wie der Neoliberalismus die Demokratie zerstört, Suhrkamp.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (1972): Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), Mitbestimmungsrechte, <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>. Zuletzt aufgerufen am 30.12.2024.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Ausbilder-Eignungsverordnung (AEVO). [https://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv\\_2009/AusbEignV\\_2009.pdf](https://www.gesetze-im-internet.de/ausbeignv_2009/AusbEignV_2009.pdf). Zuletzt aufgerufen am 30.12.2024.
- Deissinger, Thomas (2010): Dual System, in Peterson, Penelope/Baker, Eva/McGaw, Barry (Hg.), International Encyclopedia of Education, Elsevier, S. 448–454.

33 Für den schulischen Kontext zum Beispiel Scheunpflug/Abele-Brehm/Osterrieder/Banze 2024.

- Gamsjäger, Manuela (2019): Schülerpartizipation als Thema der Sekundarstufenausbildung. Eine Analyse von fünf Leitbildern zu Bedingungen und Umsetzbarkeit mit Lehramtsstudierenden, *Online Journal for Research and Education* 11, S. 1–16.
- Gignac, Gilles E./Szodorai, Eva T. (2016): Effect size guidelines for individual differences researchers, *Personality and Individual Differences*, 102, S. 74–78.
- Habermas, Jürgen (1974): Politische Beteiligung — ein Wert ›an sich‹? In Ackermann, Paul (Hg.), *Politische Sozialisation*, Springer VS, S. 138–142.
- Hedges, Larry V./Olkin, Ingram (1984): Nonparametric estimators of effect size in meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 96, S. 573–580.
- Heid, Helmut (2005): Übertragung von Verantwortung – die Verwandlung fremdbestimmten Sollens in selbstbestimmtes Wollen, in Eigenstetter, Monika/Hammerl, Marianne (Hg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?* Asanger, S. 163–182.
- Heid, Helmut (2001): Situation als Konstrukt. Zur Kritik objektivistischer Situationsdefinitionen, *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 23, 3, S. 513–528.
- Heid, Helmut (1991): Problematik einer Erziehung zur Verantwortungsbereitschaft, *Neue Sammlung*, 31, S. 459–480.
- Heid, Helmut/Jüttler, Michael/Kärner, Tobias (2023): Participation in the classroom as a basis for democracy education? A conceptual analysis of the concept of student participation, *Frontiers in Political Science*, 5. <https://www.frontiersin.org/journals/political-science/articles/10.3389/fpos.2023.1225620/full>.
- Huppert, Annette/Abs, Hermann J. (2008): Schulentwicklung und Partizipation von Lehrkräften. Empirische Ergebnisse zur Markierung eines Spannungsverhältnisses, *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik*, 31, S. 8–15.
- IG Metall (2003): *Verwaltungshandbuch der IG Metall. Richtlinie Arbeit mit Mitgliedergruppen*. [https://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/betriebspolitik/richtlinie\\_mitgliedergruppen.pdf](https://www.igmetall-bbs.de/fileadmin/user/Dokumente/betriebspolitik/richtlinie_mitgliedergruppen.pdf). Zuletzt aufgerufen am 30.12.2024.
- Johanson, George A./Brooks, Gordon P. (2010): Initial Scale Development: Sample Size for Pilot Studies, *Educational and Psychological Measurement*, 70, S. 394–400.
- Kärner, Tobias/Jüttler, Michael (im Erscheinen): Partizipation in der Berufsausbildung aus der Perspektive von Auszubildenden: Validierung eines Fragebogens, *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*.
- Kärner, Tobias/Jüttler, Michael (2024a): Partizipation im Unterricht: Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung von lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten aus der Perspektive von Lernenden und Lehrenden, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, S. 1–43.
- Kärner, Tobias/Jüttler, Michael (2024b): FELP – Fragebogen zur Erfassung von lernerseitigen Partizipationsmöglichkeiten/Questionnaire for Recording Participation Opportunities of Learners. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36257.42089>. Zuletzt aufgerufen am 22.07.2024.
- Kärner, Tobias/Jüttler, Michael/Fritzsche, Yannick/Heid, Helmut (2023): Partizipation in Lehr-Lern-Arrangements: Literaturreview und kritische Würdigung des Partizipationskonzepts, *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 26, S. 1053–1103.
- Kant, Immanuel (1986): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Reclam.

- Kwetkus, Reinhard (1983): Partizipation von Auszubildenden in Betrieb und Schule, BWP, 12, S. 190–194.
- Müller, Florian H./Hanfstingl, Barbara/Andreitz, Irina (2007): Skalen zur motivationalen Regulation beim Lernen von Schülerinnen und Schülern. Adaptierte und ergänzte Version des Academic Self-Regulation Questionnaire (SRQ-A) nach Ryan & Connell. [https://ius-old.aau.at/wp-content/uploads/2016/01/mui\\_fragebogen.pdf](https://ius-old.aau.at/wp-content/uploads/2016/01/mui_fragebogen.pdf) f. Zuletzt aufgerufen am 22.07.2024.
- Negt, Oskar (2004): Politische Bildung ist die Befreiung der Menschen, in Hufer, Klaus-Peter/Pohl, Kerstin/Scheurich, Imke (Hg.), Positionen der politischen Bildung 2. Ein Interviewbuch zur außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung, Wochenschau, S. 196–213.
- Prenzel, Manfred/Kristen, Alexandra/Dengler, Petra/Ettle, Roland/Beer, Thomas (1996): Selbstbestimmt motiviertes und interessiertes Lernen in der kaufmännischen Erstausbildung, Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Beiheft 13, S. 108–127.
- Rausch, Andreas 2011: Erleben und Lernen am Arbeitsplatz in der betrieblichen Ausbildung, Springer VS.
- Reichenbach, Roland (2007): Diskurse zwischen Ungleichen. Zur Ambivalenz einer partizipativen Pädagogik, in Quesel, Carsten/Oser, Fritz K. (Hg.), Die Mühen der Freiheit – Probleme und Chancen der Partizipation von Kindern und Jugendlichen, Rüegger, S. 39–62.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2020): Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions, Contemporary Educational Psychology, 61, S. 101860.
- Scheunpflug, Annette/Abele-Brehm, Andrea E./Osterrieder, Martina/Banze, Anne-Christine (2024): Werte in fachübergreifenden Lehrplangentexten für das gegliederte Schulwesen in Bayern, Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 27, S. 995–1018.
- Seeber, Susan/Seifried, Jürgen (2022): Was kann die berufliche Bildung zur Entwicklung demokratischer Kompetenzen beitragen? In Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, bwp@ Profil 7, S. 1–22. <https://www.bwpat.de/ausgabe/profile/profil7/seeber-seifried>.
- Sembill, Detlef/Scheja, Susanne (2008): Über die Motivationssituation der Auszubildenden eines Global Players, Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 104, S. 178–200.
- Siemens, Stephan/Frenzel, Martina (2014): Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen, VSA.
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikationen. Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige. <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/klassifikation-wz-2008.html>. Zuletzt aufgerufen am 15.04.2024.

## Anhang (nächste Seite)

*Tabelle 3: Erfassung lernerseitiger Partizipationsmöglichkeiten aus der Perspektive von Auszubildenden und betrieblichem Ausbildungspersonal (Beispielitems und Skalens reliabilitäten)*

Skala	Auszubildende (Lernort: Berufsschule)	Auszubildende (Lernort: Betrieb)	Betriebliches Ausbildungspersonal
ST (I)	Entscheidungen, welche die Auswahl von Unterrichtsthemen betreffen, treffen wir selbstständig. ( $\omega = 0.762$ )	Entscheidungen, welche die Auswahl von Ausbildungsinhalten betreffen, treffen wir selbstständig. ( $\omega = 0.847$ )	Entscheidungen, welche die Auswahl von Ausbildungsinhalten betreffen, treffen die Auszubildenden selbstständig. ( $\omega = 0.773$ )
BM (I)	Wir dürfen Vorschläge zu Unterrichtsthemen machen. ( $\omega = 0.776$ )	Wir dürfen Vorschläge zu Ausbildungsinhalten machen. ( $\omega = 0.890$ )	Die Auszubildenden dürfen mir Vorschläge zu Ausbildungsinhalten machen. ( $\omega = 0.709$ )
FB (I)	Die Unterrichtsthemen werden von unseren Lehrern/innen vorgegeben, ohne uns nach unserer Meinung zu fragen. ( $\omega = 0.832$ )	Die Ausbildungsinhalte werden von unseren Auszubildern/innen vorgegeben, ohne uns nach unserer Meinung zu fragen. ( $\omega = 0.843$ )	Die Ausbildungsinhalte werden von mir vorgegeben, ohne die Auszubildenden nach ihrer Meinung zu fragen. ( $\omega = 0.800$ )
ST (Z)	Wir dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, welche Lernziele im Unterricht erreicht werden sollen. ( $\omega = 0.655$ )	Wir dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, welche Lernziele in der betrieblichen Ausbildung erreicht werden sollen. ( $\omega = 0.866$ )	Die Auszubildenden dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, welche Ziele in der betrieblichen Ausbildung erreicht werden sollen. ( $\alpha = 0.447$ ) <sup>a</sup>
BM (Z)	Wenn wir mit einem vorgegebenen Unterrichtsziel nicht einverstanden sind, haben wir die Möglichkeit dies zu äußern. ( $\omega = 0.669$ )	Wenn wir mit einem vorgegebenen Ausbildungsziel nicht einverstanden sind, haben wir die Möglichkeit dies zu äußern. ( $\omega = 0.856$ )	Wenn die Auszubildenden mit einem vorgegebenen Ausbildungsziel nicht einverstanden sind, haben sie die Möglichkeit dies zu äußern. ( $\omega = 0.807$ )
FB (Z)	Wir dürfen bei der Festlegung der Unterrichtsziele nicht mitbestimmen. ( $\omega = 0.718$ )	Wir dürfen bei der Festlegung der Ausbildungsziele nicht mitbestimmen. ( $\omega = 0.880$ )	Die Auszubildenden dürfen bei der Festlegung der Ausbildungsziele nicht mitbestimmen. ( $\omega = 0.878$ )

Skala	Auszubildende (Lernort: Berufsschule)	Auszubildende (Lernort: Betrieb)	Betriebliches Ausbildungspersonal
ST (M)	Wir entscheiden eigenständig, wie wir im Unterricht lernen möchten. ( $\omega = 0.776$ )	Wir entscheiden eigenständig, wie wir in der betrieblichen Ausbildung lernen möchten. ( $\omega = 0.823$ )	Die Auszubildenden entscheiden eigenständig, wie sie in der betrieblichen Ausbildung lernen möchten. ( $\omega = 0.737$ )
BM (M)	Unsere Lehrer/innen beziehen uns in die Entscheidung bezüglich der Gestaltung und Strukturierung des Unterrichts mit ein. ( $\omega = 0.786$ )	Unsere Ausbilder/innen beziehen uns in die Entscheidung bezüglich der Gestaltung und Strukturierung der betrieblichen Ausbildung mit ein. ( $\omega = 0.817$ )	Ich beziehe die Auszubildenden in die Entscheidung bezüglich der Gestaltung und Strukturierung der Ausbildung mit ein. ( $\omega = 0.795$ )
FB (M)	Entscheidungen, welche die Unterrichtsmethoden betreffen, treffen unsere Lehrer/innen ohne unser Mitwirken. ( $\omega = 0.772$ )	Entscheidungen, welche die Ausbildungsmethoden betreffen, treffen unsere Ausbilder/innen ohne unser Mitwirken. ( $\omega = 0.681$ )	Entscheidungen, welche die Ausbildungsmethoden betreffen, treffe ich ohne Mitwirken der Auszubildenden. ( $\omega = 0.629$ )
ST (S)	Wir diskutieren darüber, wie im Unterricht zusammengearbeitet werden soll. ( $\omega = 0.785$ )	Wir diskutieren darüber, wie in der betrieblichen Ausbildung zusammengearbeitet werden soll. ( $\omega = 0.779$ )	Wir diskutieren darüber, wie in der betrieblichen Ausbildung zusammengearbeitet werden soll. ( $\omega = 0.649$ )
BM (S)	Wir dürfen Vorschläge machen, wie wir im Unterricht zusammenarbeiten möchten. ( $\omega = 0.750$ )	Wir dürfen Vorschläge machen, wie wir in der betrieblichen Ausbildung zusammenarbeiten möchten. ( $\omega = 0.697$ )	Die Auszubildenden dürfen Vorschläge machen, wie sie im Betrieb zusammenarbeiten möchten. ( $\omega = 0.729$ )
FB (S)	Unsere Lehrer/innen informieren uns darüber, wie wir im Unterricht zusammenarbeiten sollen, doch wir haben kein Mitspracherecht. ( $\omega = 0.811$ )	Unsere Ausbilder/innen informieren uns darüber, wie wir in der betrieblichen Ausbildung zusammenarbeiten sollen, doch wir haben kein Mitspracherecht. ( $\omega = 0.822$ )	Ich informiere die Auszubildenden darüber, wie sie im Betrieb zusammenarbeiten sollen, doch sie haben kein Mitspracherecht. ( $\omega = 0.681$ )

Skala	Auszubildende (Lernort: Berufsschule)	Auszubildende (Lernort: Betrieb)	Betriebliches Auszubildungspersonal
ST (B)	Wir dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, nach welchen Kriterien unsere Leistungen bewertet werden. ( $\omega = 0.786$ )	Wir dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, nach welchen Kriterien unsere Leistungen bewertet werden. ( $\omega = 0.842$ )	Die Auszubildenden dürfen gleichberechtigt mitbestimmen, nach welchen Kriterien ihre Leistungen bewertet werden. ( $\omega = 0.890$ )
BM (B)	Unsere Lehrer/innen hören sich unsere Meinung zu möglichen Bewertungskriterien an. ( $\omega = 0.831$ )	Unsere Ausbilder/innen hören sich unsere Meinung zu möglichen Bewertungskriterien an. ( $\omega = 0.879$ )	Ich höre mir die Meinungen der Auszubildenden zu möglichen Bewertungskriterien an. ( $\omega = 0.708$ )
FB (B)	Die Kriterien zur Bewertung unserer Leistungen werden von unseren Lehrern/innen vorgegeben, ohne dass wir mitentscheiden dürfen. ( $\omega = 0.850$ )	Die Kriterien zur Bewertung unserer Leistungen werden von unseren Ausbildern/innen vorgegeben, ohne dass wir mitentscheiden dürfen. ( $\omega = 0.897$ )	Die Kriterien zur Bewertung der Leistungen werden von mir vorgegeben, ohne dass die Auszubildenden mitentscheiden dürfen. ( $\omega = 0.846$ )
ST (P)	Wir diskutieren darüber, welche Prüfungsformen angewendet werden sollen. ( $\omega = 0.860$ )	Wir diskutieren darüber, welche Prüfungsformen angewendet werden sollen. ( $\omega = 0.848$ )	Wir diskutieren darüber, welche Prüfungsformen angewendet werden sollen. ( $\omega = 0.816$ )
BM (P)	Auch wenn letztendlich unsere Lehrer/innen entscheiden, fühlen wir uns frei, Ideen zu möglichen Prüfungsformen zu äußern. ( $\omega = 0.575$ )	Auch wenn letztendlich unsere Ausbilder/innen entscheiden, fühlen wir uns frei, Ideen zu möglichen Prüfungsformen zu äußern. ( $\omega = 0.743$ )	Auch wenn letztendlich ich entscheide, fühlen sich die Auszubildenden frei, Ideen zu möglichen Prüfungsformen zu äußern. ( $\omega = 0.786$ )
FB (P)	Wir werden nicht gefragt, welche Prüfungsformen wir bevorzugen. ( $\omega = 0.781$ )	Wir werden nicht gefragt, welche Prüfungsformen wir bevorzugen. ( $\omega = 0.835$ )	Die Auszubildenden werden nicht gefragt, welche Prüfungsformen sie bevorzugen. ( $\omega = 0.779$ )

*Hinweise:* ST (Selbstbestimmte Teilhabe), BM (Bedingte Mitsprache), FB (Freiwilligkeit), 1 (Inhalte), Z (Ziele), M (Methoden), S (Sozialformen/Zusammenarbeit), B (Bewertungskriterien), P (Prüfungen); jede Skala wurde mit vier Items erfasst; 5-stufige Likertskala: 1 = nie, 2 = selten, 3 = manchmal, 4 = häufig, 5 = sehr häufig; Omega nach McDonald als Maß für die Skalenzuverlässigkeit (Ω Ausnahme: Cronbachs Alpha, da Omega nicht geschätzt werden konnte); Wo sinnvoll und möglich, wurden die Items für die drei Bereiche (Auszubildende, Lernort »Berufsschule«, Auszubildende, Lernort »Betrieb«; betriebliches Ausbildungspersonal) parallelisiert, um semantische Vergleichbarkeit herzustellen.

# Kann Wirtschaftsdemokratie im Aufsichtsrat Konzernmacht aufbrechen?

## Lösungen für eine demokratische Transformation für Beschäftigte und weitere Gruppen

---

Thomas Dürmeier und Michael Kox

### 1. Einleitung

»Bei Thyssenkrupp wurde heute Geschichte geschrieben – und zwar im denkbar schlechtesten Sinne,« sagte Jürgen Kerner, zweiter Bundesvorsitzender der IG Metall.<sup>1</sup> Gegen die Stimmen der Beschäftigten im Aufsichtsrat haben die Manager von Thyssenkrupp den Einstieg des tschechischen Milliardärs Daniel Křetínský bei der Stahlsparte von Thyssenkrupp durchgesetzt. Das Doppelstimmrecht des Aufsichtsratsvorsitzenden Siegfried Russwurm gab dabei den entscheidenden Ausschlag. Über 20.000 Lohnarbeitsplätze in der Stahlsparte von Thyssenkrupp AG geraten damit in dessen negativen Einflussbereich. Er setzt beispielsweise auf spekulatives Braunkohlegeschäft, wofür er von NGOs stark kritisiert wird.<sup>2</sup> Der Konzernbetriebsratsvorsitzende Tekin Nasikkol sagte dazu, dass »mit der Doppelstimme von Russwurm [...] die letzten Hoffnungen auf ein faires, demokratisches Miteinander begraben worden [sind].«<sup>3</sup> Dieses aktuelle Beispiel aus der Welt »mitbestimmter« Aufsichtsräte zeigt, dass das deutsche Modell der »sozialen Marktwirtschaft« Mensch und Natur nicht vor Profitimperativen schützen kann. Das Gewinninteresse hat Vorrang vor dem guten Leben der Menschen oder unsere Lebensgrundlagen, sobald der Gewinn hierfür reduziert werden müsste.

Wir stellen daher in unserem Beitrag die Frage, welche Rolle »Wirtschaftsdemokratie« spielen kann, um monopolkapitalistische Formationen wie die bundesdeutsche »soziale Marktwirtschaft« sozial-ökologisch zu verändern. Dafür stellen wir Beiträge aus der wissenschaftlichen Debatte vor, deren Argumente und empirische Beispiele die Überlegenheit und Grenzen von Wirtschaftsdemokratie für eine »gute« Wirtschaft aufzeigen

---

1 Spiegel.de 2025.

2 Zum Beispiel Beyond Fossil Fuels 2025.

3 Spiegel.de 2025.

sollen. Aus der politischen Praxis und der wirtschaftswissenschaftlich-kritischen Analyse der Hamburger Nichtregierungsorganisation Goliathwatch leiten wir in Kapitel 2 dafür einen Ist-Zustand der monopolkapitalistischen Wirtschaft der Bundesrepublik ab.<sup>4</sup> Traditionelle Formen von Mitbestimmung und ordoliberal motivierter Regulation werden so kritisiert. Im anschließenden Kapitel 3 zeigen wir verschiedene Konzepte von Wirtschaftsdemokratie. Hierbei stellen insbesondere die Ansätze von kritischer Antimonopolpolitik und der Demokratisierung von Aufsichtsräten (Dritte Gruppe) eine besonders sinnvolle Transformationsstrategie dar, wobei wir uns im Text auf Aufsichtsräte konzentrieren. In Kapitel 4 führen wir dies aus, bevor wir mit unserem Fazit enden.

## 2. Demokratie vs. Konzernmacht – zwei Logiken

»Wir müssen unsere Wahl treffen: Entweder haben wir Demokratie, oder wir haben Reichtum konzentriert in den Händen einiger weniger, aber wir können nicht beides haben«, sagte US-Verfassungsrichter Louis Brandeis bereits 1941. Angesichts von wachsender Konzernmacht und Vermögenskonzentration hat sich die Lage der Mitbestimmung der Beschäftigten gemessen daran seither eher verschlechtert. Wo etwa in traditionellen Märkten noch vier Konzerne einen Teilmarkt kontrollierten, haben wir in digitalen Märkten gegenwärtig nur noch einen Digitalgiganten wie Google, Amazon oder SAP, die den reichsten Menschen der Welt gehören.<sup>5</sup> In der kritischen Wirtschaftswissenschaft wurde in der marxistischen Tradition hierfür der Begriff des »Monopolkapitalismus« etabliert.<sup>6</sup> Dieser beschreibt heute die Welt der Marktmonopole besser als zu seiner Entwicklung in den 1960er Jahren, insofern mit »Monopol« nicht die idealtypische Beherrschung eines Marktsegmentes durch ein einzelnes Unternehmen bezeichnet wird, sondern ein oligopolistischer Markt mit vielen Unternehmen, auf dem ein Unternehmen schon mehr als 20 Prozent dieses Marktes kontrolliert.

Die damit einhergehende Macht der Konzerne beruht dabei laut der Theorie der sozialen Felder des französischen Soziologen Pierre Bourdieu auf vier Quellen: Ökonomischem Kapital, sozialen Netzwerken, symbolischen Werten und Kulturgütern.<sup>7</sup> Kapitalkonzentration, Lobbyismusnetzwerke, neoliberale Hegemonie und Konsumismus prägen dabei die gegenwärtige Welt. Über die Hälfte der größten wirtschaftlichen globalen Akteure sind dabei nicht Nationalstaaten, sondern transnationale Konzerne, so die Berechnungen des World Investment Report der »Konferenz der Vereinten Nationen für

4 Zum Beispiel »Stop Google #HateSearch«, »Netzwerk Konzernmacht beschränken«. Goliathwatch hat sich mit Druckkampagnen erfolgreich der Macht der Konzerne entgegengestellt. Es gibt einen Einstieg ins Lieferkettengesetz und das Hamburger Oberlandesgericht hat die Meinungsfreiheit von Goliathwatch auf Facebook wieder hergestellt. Dies sind nur kleine Erfolge, die oft auch in Bündnissen erfolgten, aber die Macht der Konzerne kann zurückgedrängt werden.

5 Künstliche Intelligenz wird einige Digitalmärkte disruptiv verändern und Marktanteile stark verschieben, sodass einige der Digitalgiganten schrumpfen oder verschwinden könnten.

6 Binus/Landefeld/Wehr 2015; Müller 2020. Selwyn/Leyden 2021.

7 Dürmeier 2015.

Handel und Entwicklung« (UNCTAD).<sup>8</sup> Finanzdaten spielen für das ›Capital as Power‹<sup>9</sup> dabei eine enorm wichtige Rolle und setzen die monopolkapitalistische Forschung fort.<sup>10</sup>

Angesichts von Entwicklungen wie dieser diskutieren Wirtschaftsethiker:innen vermehrt den Begriff der ›Corporate Citizenship‹, wonach Unternehmen wie Bürger:innen verstanden und behandelt werden, sich also an geltende Gesetze halten und Steuern zahlen sollen. So kann stärker kritisiert werden, wenn diese Unternehmen durch Steuervermeidung und Flucht in Steueroasen ihrer ›Bürgerpflicht‹ nicht nachkommen. ›Corporate Citizenship‹ könnte nach Matten und Crane aber auch bedeuten, dass wir Untertanen der Konzerne sind.<sup>11</sup> Nicht die Unternehmen sind Bürgerinnen im Staat, sondern die Bürger:innen sind Untertanen der Konzerne. Mit Sicherheit gibt es Demokratie und Bürger:innenrechte in der »sozialen Marktwirtschaft« nur begrenzt. Das liegt zum einen an der großen Macht der Konzerne, zum anderen aber schon fundamentaler daran, dass kapitalistische Konkurrenzmärkte und Demokratien zwei unterschiedlichen Logiken folgen.

Diese beiden unterschiedlichen Logiken gilt es bei allen Überlegungen zu Wirtschaftsdemokratie zu berücksichtigen.<sup>12</sup> Konkurrenzmärkte sprechen in der Logik von Zahlen und Nichtzahlen. Diese binäre Logik von Geldwerten unterscheidet sich von mehrdimensionalen Begriffen, wie sie in demokratischen Öffentlichkeiten zur Anwendung kommen. Während in Märkten etwa nur die negativen Abwehrrechte von Privateigentum und Vertragsfreiheit herrschen, beruht eine Demokratie immer auch auf positiven Freiheitsräumen wie dem Anspruch auf Bildung, Gesundheit und soziale Teilhabe. Märkte, die auf dem Konkurrenzprinzip basieren, können zudem nicht zu demokratischen Werten wie Solidarität führen und auch nicht für Stabilität sorgen, sondern begünstigen oder erfordern gar Ellbogen-Verhalten, Krisen und Ungleichheit. Auch wenn Konkurrenzmärkte also hohes Produktivitätswachstum herstellen können, sind sie von zahlreichen Tatbeständen des Marktversagens geprägt. Demokratien hingegen ›leiden‹ zwar mitunter an den Folgen möglichen Politikversagens, aber sie schaffen eine hohe Input- und Output-Legitimation.<sup>13</sup> Außerdem gewährleisten sie eine höhere Informationsverarbeitung, als Konkurrenzmärkte dies tun können.

Marktradikale Ökonomen, wie zum Beispiel Friedrich August von Hayek, sehen in Geld und Konkurrenz zwar die Bedingungen einer höheren Informationsverarbeitung gegeben, die empirischen und theoretischen Arbeiten von progressiven Ökonomen, wie zum Beispiel Amartya Sen oder Elinor Ostrom, haben dies jedoch plausibel widerlegt. Demokratie ist Märkten in der Informationsverarbeitung demnach überlegen und diese Überlegenheit von demokratischeren Unternehmen, Genossenschaften oder anderen Formen der ›Wirtschaftsdemokratie‹ haben unter anderem Winfried Vogt oder Samuel Bowles auch volkswirtschaftlich dargelegt.<sup>14</sup> So nimmt etwa die Produktivität des

8 Vergleiche zum Beispiel De Grauwe/Damerman 2002.

9 Nitzan/Bichler 2009.

10 Apple hat als erster Weltkonzern im Jahr 2023 den Börsenwert von 3 Billionen US Dollar überschritten.

11 Matten/Crane 2005.

12 Vergleiche Tabelle 1.

13 Scharpf 2009.

14 Vogt 1986; Bowles 2004.

Kapitalismus in der gegenwärtigen empirischen Realität des Monopolkapitalismus immer stärker ab. Beispielfhaft zeigt dies die Preiserhöhung im Lebensmittelsektor, wo die Monopole ihre Marktmacht ausnutzten, um die Inflation für weiter Preissteigerungen auszunutzen. Ob Konkurrenzmärkte also wirklich effizienter als demokratische Wirtschaftsformen sind, wie oft behauptet wird, ist daher mehr als fraglich. Von der Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlage ganz zu schweigen.

Tabelle 1: Unterschiede der Logiken

Konkurrenzmärkte (kapitalistische)	Demokratie
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mathe: 0, 1, ... Euro</li> <li>· Macht: ungleiches Vermögen</li> <li>· mehr Geld = mehr Stimmen</li> <li>· Negative Freiheiten (Privat-Eigentum, Vertragsfreiheit, ...)</li> <li>· »Ellbogen«</li> <li>· Hohe Produktivität</li> <li>· Ungleichheit und Krisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Begriffe: gut, gerecht, ...</li> <li>· Argumentieren, Kompromisse</li> <li>· Jede:r hat eine Stimme</li> <li>· Positive Freiheiten (Recht auf Bildung, Gesundheit, ...)</li> <li>· Solidarität und Stabilität</li> <li>· Hohe Informationsverarbeitung</li> <li>· Input/Output-Legitimation</li> </ul>
Marktversagen	Politikversagen

Quelle: eigene Darstellung.

Wie kann man nun den Widerspruch der zwei Logiken zugunsten der Demokratie transformieren? Zumal angesichts der großen Macht der »unternehmerischen Autokratie«, die sich immer schon jeder Demokratisierung mit allen Mitteln entgegengesetzt hat?

### 3. Die Macht der Beschäftigten

Demokratie in der Wirtschaft kann nur durch die Macht der Beschäftigten und Verbraucher:innen gegen die Macht der Kapitaleigentümer hergestellt werden. Mitbestimmung ist dabei ein Versuch, die Macht des Kapitals zu begrenzen. Zahlreichen Fälle belegen dabei die wirtschaftliche Überlegenheit von Arbeiter:innenmacht. Berichte von Unternehmen wie Tchibo oder Vaude oder eine breite wissenschaftliche Literatur belegen dies.<sup>15</sup> Ohne die demokratische Beteiligung und Mitsprache von Gewerkschafter:innen etwa kann kein Lieferkettengesetz realisiert werden und die Finanzkrise 2008 hat wohl mit am stärksten gezeigt, dass Konkurrenzmärkte an ihrer inneren Logik von Konkurrenz

15 Vergleiche Initiative Lieferkettengesetz 2021; Vaude 2024.

und Marktversagen scheitern. Der Versuch, mit sozial-ökologischen Unternehmensbewertungen, sogenannten Environmental-Social-Governance-Ratings (ESG) Kapital auf Finanzmärkten zu beeinflussen, zeigte hingegen bisher nur geringe Wirkung.

An einem kurzen Rechenbeispiel kann die Überlegenheit der demokratischen Steuerung gegenüber ›chaotischer‹ Konkurrenz deutlich werden: Im Durchschnitt gehen aktuell bei der Endverbraucherin 20 Prozent der Wirtschaftsleistung durch Konzernmonopole verloren.<sup>16</sup> Die Hälfte davon geht auf das Konto der Preiserhöhungen und damit der Vernichtung von Produktionsmöglichkeiten. Die andere Hälfte folgt aus der Umverteilung zur Kapitaleseite. Demokratische Entscheidungsfindung hat demgegenüber den Vorteil höherer Informationsverarbeitung und Planung findet heute ja schon innerhalb von Konzernen statt. Die autoritäre Diktatur der Profitinteressen könnte und sollte also durch ein demokratisches Allgemeininteresse eingeschränkt oder weitgehend ersetzt werden, wenn der Rückgang in der Produktivität, der mit einer Einschränkung der Konkurrenzzwänge verbunden wäre, kaum ein Zehntel der Produktion auffressen würde, wie es kapitalistische Konzerne tun.

Es verwundert daher nicht, dass nach der Finanzkrise von 2008 Erfahrungen und Ideen der Wirtschaftsdemokratie ein Revival erlebt haben,<sup>17</sup> von der es zahlreiche Ebenen und Varianten gibt.<sup>18</sup> Agil-progressive Arbeitsprozesse etwa zielen in den Unternehmen auf die Ebene der Teams und Abteilungen, bei der Unternehmensleitung hingegen greifen Formen von mitbestimmten Aufsichtsräten. Bei Genossenschaften haben sich die Eigentümer:innen eine demokratische Entscheidungsstruktur gegeben, was in bürgerlichen Unternehmensformen der Aktiengesellschaft oder GmbH nicht vorzufinden ist. Jede Genossin und jeder Genosse hat dabei das gleiche Stimmrecht, während eben in Aktiengesellschaften die Anzahl der Aktien der Anzahl der Stimmen entspricht. Größerer Kapitalbesitz führt so zu mehr Einfluss. Genossenschaften sind dabei eine spezifische Form der Vergesellschaftung, die zuletzt mehr Popularität genoss, als das Schlagwort der Verstaatlichung, wohl auch weil es breite Kritik am Versagen von Politiker:innen bei der Kontrolle staatlicher Unternehmen gibt. Direkte demokratische Kontrolle wird daher gegenwärtig von vielen der Bürger:innen als besser erachtet, stößt aber trotzdem immer noch auf viele Vorbehalte und Hindernisse.

Der traditionelle Korporatismus Westdeutschlands etwa hat historisch mit ›konzertierten Aktionen‹ versucht, Unternehmen, Gewerkschaften und die Bundesregierung zu abgestimmter Wirtschaftssteuerung zu vereinen und die Erfolge waren teils beachtlich, aber sie sind im Zuge des Machtgewinns transnationaler Konzerne immer unbedeutender geworden. Einen neueren Ansatz für ›Wirtschaftsdemokratie‹ stellen dagegen neosozialistische Transformationsräte vor, die jedoch oft nur begrenzte Wirtschaftssteuerung erreichen, da sie kaum über Machtinstrumente verfügen. Es gibt zudem zahlreiche Beispiele funktionierender Formen von Wirtschaftsdemokratie, etwa Genossenschaften und soziale Demokratie in Lateinamerika oder Mondragon in Spanien, die die größte Genossenschaft der Welt ist. Ein Drittel des deutschen Bankensektors

16 Dürmeier 2025.

17 Unter anderen Demirović 2018. Weipert 2014.

18 Vergleiche Tabelle 2.

besteht zudem aus wirtschaftsdemokratischen Genossenschaften.<sup>19</sup> Genossenschaften können aber über die Zeit in eine hierarchische und nur noch formal-demokratische Unternehmung mutieren.

Tabelle 2: Ebenen der Wirtschaftsdemokratie und Beispiele

Ebene	Beispiele
1. Arbeitsplatz	
2. Team	agil-progressives Arbeiten, Teamsteuerung, ...
3. Abteilung	agil-progressives Arbeiten
4. Betriebsrat	Betriebsverfassungsgesetz
5. Unternehmensleitung	
6. Aufsichtsrat	Mitbestimmungsgesetz
7. Genossenschaft	Mondragon, Solidarische Ökonomie, ...
8. Branchendialog	
9. Korporatismus	Konzertierte Aktionen
10. Wirtschaftsräte	Bremer Transformationsrat

Quelle: eigene Darstellung.

Beschäftigte und Bürger:innen können die Macht der Kapitaleseite dabei durch zahlreiche Instrumente aufbrechen und begrenzen.<sup>20</sup> Jede Form der Wirtschaftsdemokratie sollte daher alle Formen von Machtinstrumenten integrieren. Der Zugang zu Informationen erlaubt dabei erst die Durchsetzung von Kontrollinstrumenten. Vetorechte in Gremien zwingen die Gegenseite zu Zugeständnissen, aber erst Mitentscheidung und Stimmenparität erlauben gemeinsame Mitwirkung an der Unternehmensleitung. Je weitergehend Eigentum und Leitungsrechte in der Hand der Beschäftigten und je weniger sie in der Hand der Kapitaleseite sind, desto größer ist die wirtschaftliche Freiheit der Beschäftigten gegenüber der Kapitaleseite.

Informationszugänge sind dabei das schwächste und erste Instrument der Gegenmacht im Betrieb.<sup>21</sup> Erst wenn Sachverhalte bekannt sind, können diese überhaupt thematisiert und zum Beispiel im Aufsichtsrat angesprochen werden. Ein schon stärkeres Machtinstrument stellen dann die Kontrollbefugnisse dar. Aufsichtsratsmitglieder kontrollieren die Einhaltung von Rechten in spezifischen Punkten und können so das Agieren der Kapitaleseite gegebenenfalls verändern. Noch stärkeren Einfluss haben Beschäftigte dann, wenn ihre Zustimmung notwendig ist. Bei Abstimmungen kann ein Vetorecht Zugeständnisse der Kapitaleseite erzwingen. Noch stärkere Kontrolle über das Unternehmen entsteht dort, wo es weitergehende Rechte zu Mitwirkung gibt. Die stärks-

19 Vergleiche unter anderem Deutscher Bundestag 2009: 5.

20 Vergleiche Tabelle 3.

21 Dürmeier 2015.

ten Machtinstrumente aber liegen schließlich dort vor, wo die Unternehmensleitung und das Eigentum mehrheitlich in der Hand der Beschäftigten (oder der Bevölkerung) liegen. Nur wo Beschäftigte und gegebenenfalls weitere Stakeholder in Aufsichtsräten also die Eigentumsrechte der Kapitaleseite überstimmen können, besteht wirklich Wirtschaftsdemokratie, die mehr als nur Mitbestimmung ist. Im Folgenden geht es vor allem um Ansätze der Unternehmensmitbestimmung, bei denen die Anteilseigner die Hälfte oder weniger der Stimmen im Aufsichtsrat haben.

Tabelle 3: Machtinstrumente für Beschäftigte

a) Informationen
b) Kontrolle
c) Vetoposition
d) Mitwirkung und Mitentscheidung
e) Leitung
f) Eigentum

Quelle: eigene Darstellung.

## 4. Unternehmensmitbestimmung mit Dritter Gruppe

Dass die Mitbestimmung im Aufsichtsrat unzureichend ist, um wirklich demokratische Formen der Arbeit und Wirtschaft zu ermöglichen, war am eingangs zitierten Beispiel von ThyssenKrupp zu sehen, wo 2024 der Aufsichtsrats-Vorsitzende mit doppeltem Stimmrecht gegen die Beschäftigten gestimmt hat.<sup>22</sup> Dieser Vorsitzende kann dabei mit einfacher Mehrheit der Anteilseigner gewählt werden. Um eine stärkere Mitbestimmung im Aufsichtsrat zu erreichen, bei der die Anteilseigner also nicht mehr faktisch alleine entscheiden können, kann die Forderung hilfreich sein, die Aufsichtsratssitze nicht mehr nur durch Anteilseigner und Beschäftigte zu besetzen, sondern eine ›Dritte Gruppe‹ hinzuzufügen. Damit kann ein breiteres gesellschaftliches Interesse erreicht werden, welches die Durchsetzung einer stärkeren Mitbestimmung wahrscheinlicher macht. Eine solche Mitbestimmung kann sowohl die Beschäftigten als auch weitere Gruppen stärken und unternehmerische Autokratie zurückdrängen.

### 4.1 Zur bisherigen Unternehmensmitbestimmung

Möglichkeiten, die Macht von Großunternehmen und Konzernen zu verringern, sind allgemein ihre Aufspaltung, Verdrängung oder Demokratisierung. Letztere meinte in Deutschland bisher meist Mitbestimmung, die im internationalen Vergleich sehr weitgehend ist. Zwei Bereiche sind dabei zu unterscheiden: Zum einen die *betriebliche Mitbestimmung*, in deren Zentrum der *Betriebsrat* steht, ein Gremium in dem nur *Beschäftigte*

22 Spiegel.de 2025.

vertreten sind. Zum anderen die *Unternehmensmitbestimmung*, in deren Zentrum der *Aufsichtsrat* steht, ein Gremium in dem derzeit *Anteilseigner und Beschäftigte* vertreten sind. Für die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat gilt für Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten seit 1976 das Mitbestimmungsgesetz. Ein Aufsichtsrat existiert bei Aktiengesellschaften (AG), GmbHs und Genossenschaften, bei letzteren jedoch erst ab einer bestimmten Größe zwingend. Im Gegensatz zum Vorstand leitet der Aufsichtsrat nicht das Unternehmen, sondern er kontrolliert die Unternehmensführung des Vorstandes. Hierzu zählen die Wahl und Abberufung des Vorstandes, die Kontrolle der Vorstandsarbeit und die Vergabe des Prüfungsauftrags für den Jahresabschluss. Der Aufsichtsrat kann Geschäfte definieren, bei denen vor der Durchführung durch den Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats nötig ist. Verweigert der Aufsichtsrat seine Zustimmung, so kann auf Antrag des Vorstandes die Hauptversammlung eines Unternehmens zustimmen.<sup>23</sup>

Im Aufsichtsrat haben Beschäftigte und Anteilseigner bei oberflächlicher Betrachtung gleich viele Sitze (jeweils die Hälfte von 12, 16 oder 20 Sitzen). Bei genauerer Betrachtung fällt allerdings auf, dass die überwältigende Mehrheit der Beschäftigten benachteiligt wird. Dies bezieht sich zum einen darauf, dass eines der Aufsichtsratsmitglieder der Beschäftigten aus der Gruppe der Leitenden Angestellten bestellt werden muss.<sup>24</sup> Ein weiteres Problem ist das doppelte Stimmrecht der Person, die den Aufsichtsrats-Vorsitz innehat, denn diese Person kann immer von den Anteilseignern gewählt werden.<sup>25</sup> Wenn es drauf ankommt, haben die Anteilseigner also die Stimmenmehrheit und können so zum Beispiel alleine den Unternehmens-Vorstand wählen.<sup>26</sup>

Für einige wenige Unternehmen in der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie (und früher auch im Bergbau), die auch immer weniger werden, gibt es eine für die Beschäftigten bessere Praxis der Mitbestimmung, die sogenannte »Montanmitbestimmung«, bei der Beschäftigte und Anteilseigner im Aufsichtsrat im Wesentlichen gleichberechtigt sind.<sup>27</sup> Bei der Montanmitbestimmung haben Beschäftigte und Anteilseigner gleich viele Sitze und Stimmen im Aufsichtsrat und beide Gruppen wählen gemeinsam noch eine »neutrale Person« hinzu. Außerdem gibt es im Unternehmensvorstand einen Arbeitsdirektor, der mit der Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder der Beschäftigten gewählt werden muss. Die Montanmitbestimmung wurde 1951 nach bereits erfolgten Urabstimmungen zum Streik Gesetz, sie hat sich entwickelt aus einem Verfahren, das seit 1947 angewandt wurde. Im Zuge der Entflechtung der Eisen- und Stahlindustrie gab es im Februar 1947 das erste Werk mit paritätisch besetzten Aufsichtsräten, im April 1948 galt diese paritätische Besetzung dann in 23 neu gegründeten Unternehmen. Dies geschah in Abstimmung mit einer britischen Kontrollbehörde (die britische Militärregierung hatte die Werke der Eisen- und Stahlindustrie beschlagnahmt) und einer deutschen Treuhandgesellschaft.<sup>28</sup> In Unternehmen außerhalb der Eisen- und

23 Aktiengesetz (AktG) §§84, 111, 171.

24 MitbestG §15.

25 MitbestG §§27, 29.

26 MitbestG §31 Absatz 3 und 4.

27 Die in der Einleitung genannte Thyssenkrupp AG unterliegt nicht der Montanmitbestimmung.

28 Lauschke 2007: 23–26, 60.

Stahl erzeugenden Industrie und des Bergbaus mit über 500 Beschäftigten bekamen die Beschäftigten 1952 das Recht, ein Drittel der Sitze im Aufsichtsrat zu besetzen, wobei dies bei Unternehmen mit über 2000 Beschäftigten abgelöst wurde durch das oben genannte Mitbestimmungsgesetz von 1976.

Die Gewerkschaften haben es jedoch über viele Jahrzehnte hinweg nicht geschafft, die Montanmitbestimmung auf die viel größere Zahl von Großunternehmen auch in anderen Branchen auszuweiten. Um für diese Großunternehmen eine Unternehmensmitbestimmung zu erreichen, bei der die Anteilseigner nicht mehr alleine entscheiden können, wäre es hilfreich, wenn sich Gewerkschaften mit anderen Interessengruppen verbünden. Ein solches Bündnis könnte dann als gemeinsames Projekt die Forderung nach einem Aufsichtsrat angehen, in dem nicht mehr nur Anteilseigner und Beschäftigte, sondern auch eine ›Dritte Gruppe‹ vertreten ist.

## 4.2 Dritte Gruppe: Möglichkeiten, einfache Wahl, Stimmenverhältnis

Für eine Mitbestimmung mit mindestens drei Gruppen gibt es einerseits Ansätze, die Aufsichtsratssitze für bestimmte Interessen oder Gruppen vorsehen, zum Beispiel für Umweltschutz oder Verbraucherinnen. Daneben existieren Ansätze, die allgemein eine dritte Gruppe vorsehen, bei der nicht vorgegeben ist, wen oder was diese vertritt.<sup>29</sup> Bereits in den 1970er Jahren beschäftigten Mitbestimmungs-Ansätze mit einer Dritten Gruppe Gremien auf hoher politischer Ebene. Ein solcher Ansatz, der auch von Gewerkschaften unterstützt wurde, hatte damals sogar eine Mehrheit im Europaparlament, wurde aber wegen fehlender Zustimmung eines Staatengremiums nicht zum Gesetz. Dieser Ansatz sah ein Drittel der Sitze und Stimmen im Aufsichtsrat für alle drei Gruppen vor, wobei die dritte Gruppe nicht unabhängig von den anderen beiden Gruppen ist, sondern von den Aufsichtsratsmitgliedern der Anteilseigner und der Beschäftigten hinzugewählt wird.<sup>30</sup>

Eine ähnliche Variante wurde in den 1970er Jahren in Großbritannien von einer Kommission vorgeschlagen, die vom britischen ›Department of Trade‹ beauftragt wurde. Der auch nach dem Vorsitzenden der Kommission benannte ›Bullock Report‹ beinhaltet die Idee › $2x+y$ ‹, bei der gleich viele Stimmen für Anteilseigner und Beschäftigte vorgesehen sind. Auch bei dieser Variante wird die dritte Gruppe von den anderen beiden Gruppen hinzugewählt und das Stimmenverhältnis könnte in einem solchen Fall zum Beispiel 5 zu 5 zu 2 sein.<sup>31</sup> Thomas Piketty erwähnt diesen Vorschlag in »Kapital und Ideologie«, beschreibt ihn jedoch so, als würde die dritte Gruppe nicht von den anderen beiden Gruppen hinzugewählt,<sup>32</sup> was die aus demokratiepolitischer Sicht interessantere Variante wäre.

Wenn Aufsichtsrats-Sitze einer dritten Gruppe gemäß bestimmter Interessen vergeben werden, zum Beispiel für den Umweltschutz, dann ist es ein Problem festzulegen,

29 Kox 2025b.

30 Vetter 1975: 40–41.

31 Department of Trade 1977: 96, 99.

32 Piketty 2020: 637–640.

wer über die Besetzung eines solchen Sitzes entscheidet und damit auch, wer dieses Entscheidungs-Recht *nicht* innehat. Sinnvoller erscheint uns daher ein Ansatz mit Verhältniswahl, ähnlich wie es in vielen Wahlen zur Anwendung kommt, bei denen zum Beispiel eine Partei oder Liste mit 20 Prozent der Stimmen etwa 20 Prozent der Sitze zugesprochen bekommt. Im Folgenden beziehen wir uns auf einen konkreten Vorschlag zur Wahl der dritten Gruppe, der mit dem Modus der Verhältniswahl operiert.<sup>33</sup> Das Besondere bei der Verhältniswahl für die dritte Gruppe ist, dass es nicht um ein einzelnes Parlament geht, sondern um viele Gremien, also viele Aufsichtsräte zusammen. Deshalb ist es gerade während der Einführungsphase dieser Form der Mitbestimmung wichtig, dass die Stimmabgabe einfach erfolgt, und das ist möglich: Eine Wählerin oder ein Wähler kann bei diesem konkreten Vorschlag mit einer einzigen Stimme Aufsichtsrats-Mitglieder für mehrere Unternehmen wählen. Ein paar Details dazu:

Wenn ein Parlament gewählt wird, werden Listen mit Personen gewählt. Bei der Wahl der Aufsichtsrats-Mitglieder der dritten Gruppe gäbe es analog *Unternehmenslisten*, also Listen, in denen nicht Personen, sondern Unternehmen aufgelistet sind:

Jede Interessensgruppe, die zur Wahl antritt, hat eine Unternehmensliste, in der Unternehmen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit für eine Interessengruppe aufgelistet sind. Für jedes Unternehmen einer Unternehmensliste gibt es dann eine eigene Liste mit Personen, die sich zur Wahl stellen. Eine Wählerin oder ein Wähler hat dann eine Stimme für eine Unternehmensliste. Es kann eine allgemeine Wahl ab einem bestimmten Alter abgehalten werden und wenn die Wahl mit einem Zufallsverfahren durchgeführt wird, können Wahlen häufiger stattfinden, jeweils mit einem Teil der insgesamt Wahlberechtigten. Ob die Interessensgruppen, die zur Wahl antreten, dabei eher Parteien entsprechen, wie wir sie von Parlamentswahlen kennen, oder eher anderen Organisationen, würde die Praxis zeigen.

Bei der Verteilung von Aufsichtsratssitzen würde eine Verhältniswahl zur Anwendung kommen, wonach zum Beispiel eine Unternehmensliste mit 20 Prozent der Stimmen etwa 20 Prozent der Sitze erhielte. Welche Unternehmensliste den ersten, zweiten, oder letzten Sitz bekommt, wäre mit einem ›Höchstzahlverfahren‹ zu ermitteln. Wenn eine Unternehmensliste erst den zehnten Sitz bekommt, dann kann es sein, dass für das Unternehmen auf Platz eins dieser Unternehmensliste schon alle Aufsichtsratssitze vergeben sind, da neun Sitze schon zuvor an andere Unternehmenslisten vergeben wurden. In dem Fall wird ein Sitz vergeben für das Unternehmen auf Platz zwei dieser Unternehmensliste, wenn für dieses Unternehmen noch ein Aufsichtsratsitz frei ist. Allgemeiner gesagt: Je später ein Sitz vergeben wird, desto unwahrscheinlicher wird es, einen Sitz in einem besonders begehrten Unternehmen zu bekommen. Dies ist die zentrale Besonderheit, die bei der Sitzverteilung beachtet werden muss, damit eine Wählerin oder ein Wähler mit einer einzigen Stimme Aufsichtsratsmitglieder für mehrere Unternehmen wählen kann. Zu ergänzen wäre noch, dass auf einer Unternehmensliste ein Unternehmen auch mehr als einmal vertreten sein kann, so dass eine Unternehmensliste auch mehr als einen Sitz im gleichen Aufsichtsrat bekommen kann. Für die kleinsten Unternehmen mit 3-Gruppen-Mitbestimmung kann statt dieser Regelung gelten, dass

---

33 Kox 2025a.

bestehende regionale demokratische Gremien Wahlausschüsse wählen, die über die Besetzung der Aufsichtsratssitze der dritten Gruppe entscheiden. Für eine befristete Übergangszeit kann dies auch für die größten Unternehmen gelten, damit nach dem Beschluss des Gesetzes zur 3-Gruppen-Mitbestimmung diese Mitbestimmung einerseits schnell umgesetzt wird, und andererseits die oben genannten Interessengruppen, die bei der dritten Gruppe zur Wahl antreten, ausreichend Zeit haben, sich zu organisieren.

Innerhalb dieser Interessengruppen wäre darauf zu achten, dass nicht zu viel Macht in die Hände von Wenigen fällt. Das wird dadurch vereinfacht, dass in einer Unternehmensliste für jedes Unternehmen eine Liste mit Personen erstellt wird, die sich zur Wahl stellen. Wenn es zusätzlich eine Begrenzung für die Anzahl der Unternehmen gibt, für die jemand bei der Aufstellung einer Personen-Liste teilnehmen kann, wäre das eine große Machtbegrenzung. Zusätzlich könnte es zeitliche Obergrenzen geben für die Mandatsdauer von Funktionären einer Interessengruppe.

Durch eine dritte Gruppe im Aufsichtsrat wird eine größere Vielfalt unter jenen geschaffen, die Macht in einem Unternehmen ausüben. Dadurch ist eine größere Offenheit in einem Unternehmen für die Belange von Gruppen zu erwarten, die nicht oder nicht direkt im Aufsichtsrat vertreten sind. Auf diese Gruppen kann flexibel außerhalb der gesetzlichen Unternehmensmitbestimmung in jedem Unternehmen so eingegangen werden, wie es speziell für ein bestimmtes Unternehmen passt.

Der Stimmenanteil der Dritten Gruppe im Aufsichtsrat und das Stimmenverhältnis zwischen den drei Gruppen kann unterschiedlich sein, für eine allmähliche demokratische Transformation könnte der Anteil der Nicht-Anteilseigner mit der Zeit gesteigert werden. Für viele Unternehmen kann besonders auf längere Sicht gelten, dass die Anteilseigner genauso wie die anderen Gruppen in der Minderheit sind. Auf kurze Sicht könnte es allerdings schon hilfreich sein, wenn die Anteilseigner statt der Mehrheit die Hälfte der Stimmen im Aufsichtsrat haben.

Bei dieser bescheidenen 3-Gruppen-Mitbestimmung, bei der die Anteilseigner die Hälfte der Stimmen innehaben, könnten bei Unternehmen mit vielen Beschäftigten die Stimmen der dritten Gruppe auf 2 Stimmen beschränkt werden, wobei durch zusätzliche Regelungen weitgehend dafür gesorgt werden kann, dass Aufsichtsrats-Mitglieder der dritten Gruppe, die den Anteilseignern besonders nahe sind, keinen entscheidenden Einfluss nehmen können.<sup>34</sup> Im Vergleich zu dieser bescheidenen 3-Gruppen-Mitbestimmung ist die Montanmitbestimmung weitergehend, da die Stimmen der Nicht-Anteilseigner dort zu nur einer Interessengruppe (den Beschäftigten) gehören, wodurch Widerstand gegen Pläne der Anteilseigner einfacher ist. Diese bescheidene 3-Gruppen-Mitbestimmung ist also weniger weitgehend, als eine bereits existierende gesetzliche Mitbestimmung für private Großunternehmen in Deutschland, was entscheidend sein könnte für deren gesetzliche Umsetzung. Diese bescheidene Variante wäre für die Beschäftigten zwar nicht so vorteilhaft wie die Montanmitbestimmung, aber besser als das aktuelle Mitbestimmungsgesetz von 1976.

### 4.3 Vergleichbare bestehende Ansätze: Volkswagen, Sozialversicherungen

Die Unternehmensmitbestimmung bei Volkswagen kann als Mitbestimmung verstanden werden, bei der die dritte Gruppe Teil der Anteilseigner ist. Für diese Form der Mitbestimmung trat 1960 das ›VW-Gesetz‹ in Kraft. Gemäß diesem Gesetz konnte das Land Niedersachsen zwei Aufsichtsratsmitglieder in den Aufsichtsrat entsenden, solange ihm Aktien der Gesellschaft gehören. Aktuell wird dies nicht mehr durch das VW-Gesetz geregelt, sondern durch eine Regel in der Satzung von VW: »Das Land Niedersachsen ist berechtigt, zwei Mitglieder in den Aufsichtsrat zu entsenden, solange dem Land Niedersachsen unmittelbar oder mittelbar mindestens 15 Prozent der Stammaktien der Gesellschaft gehören.«<sup>35</sup>

Für die Durchsetzungskraft der Beschäftigten ist die besondere Stellung des Landes Niedersachsen hilfreich. So hat sich der Ministerpräsident von Niedersachsen, Stephan Weil, der zu dieser Zeit für Niedersachsen im Aufsichtsrat von Volkswagen saß, 2024 kritisch gegenüber Werksschließungen geäußert,<sup>36</sup> die vom Unternehmensvorstand ins Gespräch gebracht wurden. Mit Bezug auf das VW-Gesetz ist hierbei zu ergänzen: In §4 Absatz 2 steht zwar, dass eine Mehrheit von zwei Dritteln der Aufsichtsrats-Mitglieder nötig ist für die »Errichtung und die Verlegung von Produktionsstätten« (womit in diesen Fällen auch Beschäftigte zustimmen müssen), eine Schließung wird dort aber nicht erwähnt. Um Werksschließungen zu verhindern, sind für die Beschäftigten also die Aufsichtsrats-Mitglieder von Niedersachsen bedeutsam; besonders für Standorte in Niedersachsen.

Mit Blick auf Themen des Umweltschutzes und Verbraucher:innenschutzes (zum Beispiel ›Diesel-Skandal‹) oder auch der Einhaltung oder Verletzung von Menschenrechten (zum Beispiel die Verfolgung der Volksgruppe der Uiguren in China) stellt sich die Frage, ob die Besetzung des Aufsichtsrats vielfältig genug ist. Um beim Kampf für mehr Mitbestimmung ein breiteres gesellschaftliches Interesse und breitere gesellschaftliche Unterstützung zu erreichen, ist es jedenfalls wichtig, dass neben den Interessen der Beschäftigten auch weitere Interessen berücksichtigt werden.

Ein weiterer umgesetzter Mitbestimmungsansatz, der sich vergleichen lässt, bezieht sich auf die Sozialwahl bei Sozialversicherungen. Die Sozialparlamente, die es zur Renten- und Krankenversicherung gibt, setzen sich paritätisch aus Vertreterinnen und Vertretern der Versicherten und der Arbeitgeber zusammen.<sup>37</sup> Es gibt also in Deutschland Wahlen, bei denen ein großer Teil der Bevölkerung Vertreter:innen in Gremien wählt, in denen auch Vertreter:innen von Unternehmen vertreten sind.

Eine Schwäche bei der Sozialwahl ist jedoch, dass sich kaum jemand näher für die Interessensgruppen interessiert, die sich zur Wahl stellen. Das dürfte bei der Wahl der dritten Gruppe in die Aufsichtsräte von Großunternehmen anders sein, denn die meisten Menschen interessieren sich für große Unternehmen, von denen sie immer wieder hören oder mit denen sie im Alltag immer wieder zu tun haben, zum Beispiel als Verbraucherin oder Verbraucher.

35 Volkswagen Group 2023: §11.

36 Zeit.de 2024. Spiegel.de 2024.

37 SGB (IV).

## 5. Ein Fazit

Was könnten die ersten Schritte sein, auf die sich verschiedene Gruppierungen wie Gewerkschaften oder NGOs einigen können, um auf dieser Grundlage gemeinsam Öffentlichkeitsarbeit für die Einführung einer Mitbestimmung mit dritter Gruppe zu machen? In einem Positionspapier von Goliathwatch haben wir ein paar Vorschläge aufgeführt, die hierfür hilfreich sein können.<sup>38</sup> Erstens sollte die dritte Gruppe nicht von den anderen beiden Gruppen gewählt werden.

Bei der Größe eines Unternehmens, ab der die Mitbestimmung angewandt wird, sollte es zweitens nicht nur um eine Mindestzahl an Beschäftigten gehen, sondern alternativ auch um finanzielle Mindestwerte. Diese Mitbestimmung sollte drittens transnational sein. Viertens sollten die Anteilseigner eine Minderheit der Stimmen innehaben, genauso wie die anderen Gruppen auch, als Zwischenlösung könnten die Anteilseigner die Hälfte der Stimmen behalten. Zudem empfiehlt sich das Wahlverfahren für die dritte Gruppe, mit dem eine Wählerin oder ein Wähler mit einer einzigen Stimme Aufsichtsrats-Mitglieder für mehrere Unternehmen wählen kann.

Gewerkschaften sollten flankierend intensiv Mitbestimmungs-Ansätze für Aufsichtsräte diskutieren, bei denen nicht nur Anteilseigner und Beschäftigte wählen. Mit solchen Ansätzen kann ein breiteres gesellschaftliches Interesse und eine breitere gesellschaftliche Unterstützung für Demokratie innerhalb von Großunternehmen und damit auch für die Belange der Beschäftigten mobilisiert werden. Wirtschaftsdemokratie ist ein zentraler Ansatz für eine sozial-ökologisch gerechtere Welt. Die weitergehende Demokratisierung von Aufsichtsräten muss durch weitere Schritte wie Transparenz, unternehmerische Menschenrechtspflichten, Antimonopolpolitik und weitere Punkte ergänzt werden.<sup>39</sup> Die stärkere Demokratisierung von Aufsichtsräten würde die Vormacht von Kapitalinteressen zurückdrängen. Im Jahr 2026 wird das Mitbestimmungsgesetz von 1976, das die Mitbestimmung im Aufsichtsrat regelt, 50 Jahre alt; dies ist eine gute Gelegenheit, weitergehende Alternativen zu diskutieren. Eine andere und bessere Welt der Unternehmensdemokratie ist machbar.

## Literatur

Beyond Fossil Fuels (2025): Coal-free« or a cover-up: Is the mask slipping on EPH's clean energy transition? <https://beyondfossilfuels.org/2025/02/12/coal-free-or-a-cover-up-is-the-mask-slipping-on-ephs-clean-energy-transition/> Zuletzt aufgerufen am 14.04.2025.

Binus, Gretchen/Landefeld, Beate/Wehr, Andreas (2025): Staatsmonopolistischer Kapitalismus, PapyRossa.

Bowles, Samuel (2004): *Microeconomics: Behavior, Institutions and Evolution*, Princeton University Press.

38 Goliathwatch e.V. 2022.

39 Dürmeier 2023.

- De Grauwe, Paul/Damerman, Filip (2002): How Big are the Big Multinational Companies? *Tijdschrift voor economie en management*, 47, 3, S. 311–326.
- Demirović, Alex (2018): *Wirtschaftsdemokratie neu denken*, Westfälisches Dampfboot.
- Department of Trade (1977): *Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy*, Her Majesty's Stationery Office.
- Deutscher Bundestag (2009): *Bankensystem und Bankenaufsicht in Deutschland*. Sachstand. <https://www.bundestag.de/resource/blob/409624/7592c651aef84a826a8e2251d4d676ff/wd-4-094-09-pdf-data.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 23.01.2025.
- Dürmeier, Thomas (2025): Was kostet dich Konzernmacht? Empirische Schätzung über den wirtschaftlichen Schaden im Geldbeutel, *Goliathwatch Research No 3*. <https://goliathwatch.de/publikation/studie-20-prozent-schaden-im-geldbeutel>. Zuletzt aufgerufen am 22.01.2025.
- Dürmeier, Thomas (2023): Monopolmacht im 21. Jahrhundert. Drei Barrieren gegen eine sozial-ökologische Zukunft, *Goliathwatch Resarch Nr. 2*, 2023. <https://goliathwatch.de/wp-content/uploads/2023/12/Goliathwatch-2023-Konzernmacht-und-SOET-Duormeier-2.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.
- Dürmeier, Thomas (2015): *Politische Macht transnationaler Unternehmen in der ökonomischen Theorie der internationalen politischen Ökonomie*, Universität Kassel.
- Goliathwatch e.V. (2022): *Zivilgesellschaftliche Mitbestimmung in Großunternehmen*. [www.goliathwatch.de/dritte-gruppe](http://www.goliathwatch.de/dritte-gruppe). <https://goliathwatch.de/wp-content/uploads/2022/11/20221101-mitbestimmung-gw-dritte-gruppe.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 11.04.2025.
- Initiative Lieferkettengesetz (2021): *Aufruf von 137 Ökonomen*. <https://lieferkettengesetz.de/wp-content/uploads/2022/05/Oekonominnen-Statement-Lieferkettengesetz.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2025.
- Kox, Michael (2025a): *Mitbestimmung in Großunternehmen: Vorschlag mit dritter Gruppe*. [www.mitbestimmung.eu](http://www.mitbestimmung.eu). <https://mitbestimmung.eu/versionen/mitbestimmung-20250224.pdf>. Zuletzt aufgerufen am 31.03.2025.
- Kox, Michael (2025b): *Einführung: UnternehmensMitbestimmung mit mindestens 3 Gruppen*. <https://mitbestimmung.eu/einfuehrung>. [www.mitbestimmung.eu/einfuehrung/media/mitbestimmung-einfuehrung-20250130.pdf](http://www.mitbestimmung.eu/einfuehrung/media/mitbestimmung-einfuehrung-20250130.pdf). Zuletzt aufgerufen am 31.03.2025.
- Lauschke, Karl (2007): *Die halbe Macht. Mitbestimmung in der Eisen- und Stahlindustrie 1945 bis 1989*, Klartext.
- Matten, Dirk/Crane, Andrew (2005): *Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization*, *The Academy of Management Review*, 30, 1, S. 166–179.
- Müller, Klaus (2020): *Monopole*, PapyRossa.
- Nitzan, Jonathan/Bichler, Shimshon (2009): *Capital as Power. A Study of Order and Creorder*, Routledge.
- Piketty, Thomas (2020): *Kapital und Ideologie*, C.H. Beck.
- Scharpf, Fritz W. (2009): *Legitimität im europäischen Mehrebenensystem*, *Leviathan. Zeitschrift für Sozialwissenschaften*, 37, S. 244–280.
- Selwyn, Benjamin/Leyden, Dara (2021): *World Development under Monopoly Capitalism*. <https://monthlyreview.org/2021/11/01/world-development-under-monopoly-capitalism/>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.

- Spiegel.de (2025): Thyssenkrupp-Aufsichtsrat stimmt Investoreneinstieg zu – gegen Arbeiterseite. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/thyssenkrupp-aufsichtsrat-stimmt-investoreneinstieg-zu-gegen-arbeiterseite-a-f20ca481-27cc-4222-91af-c65d007a5f4f>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.
- Spiegel.de (2024): SPD am Steuer – wird das teuer? <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-in-der-krise-stephan-weil-als-entscheidender-faktor-fuer-das-ueberleben-des-autobauers-a-oed2413e-3872-4dab-8dza-cbdc6caofa66>. Zuletzt aufgerufen am 31.03.2025.
- Vaude (2024): Unser Appell an die Bundesregierung, dem EU-Lieferkettengesetz zuzustimmen. <https://www.vaude.com/de/de/blog/post/eu-lieferkettengesetz-unser-appell-an-die-bundesregierung-dem-eu-lieferkettengesetz-zuzustimmen.html>. Zuletzt aufgerufen am 14.04.2025.
- Vetter, Heinz O. (Hg.) (1975): Mitbestimmung, Wirtschaftsordnung, Grundgesetz. Protokoll der Wissenschaftlichen Konferenz des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 1. bis 3. Oktober 1975 in Europäische Verlagsanstalt.
- Vogt, Winfried (1986): Theorie der kapitalistischen und einer laboristischen Ökonomie, Campus.
- Volkswagen Group (2023): Satzung Volkswagen Aktiengesellschaft (Stand: Juni 2023). <https://www.volkswagen-group.com/de/publikationen/weitere/satzung-volkswagen-ag-stand-juni-2023-2458/download?disposition=attachment>., Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025
- Weipert, Axel (2014): Demokratisierung von Wirtschaft und Staat. Studien zum Verhältnis von Ökonomie, Staat und Demokratie vom 19. Jahrhundert bis heute, Nora.
- Zeit.de (2024): Ministerpräsident Weil plädiert für Alternativen zu VW-Werksschließung. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-09/vw-niedersachsen-ministerpraesident-weil-schliessung>. Zuletzt aufgerufen am 10.01.2025.



## Autor\*innen

---

**Dr. Joachim Beerhorst** ist Sozialwissenschaftler und langjähriger Leiter des Ressorts Personalentwicklung/Aus- und Weiterbildung für Hauptamtliche beim Vorstand der IG Metall sowie Dozent an der Europäischen Akademie der Arbeit (Frankfurt a.M.).  
joachim.beerhorst@web.de

**Georg Blokus** ist politischer Berater, Trainer und Kurator, Leiter der SCHOOL OF POLITICAL HOPE und seit Oktober 2025 Gewerkschaftssekretär in der Werkstatt Erschließung des ver.di Landesbezirks NRW. Der Diplom-Psychologe und Autodidakt im dokumentarischen Theater und transformativen Organizing arbeitet europaweit mit progressiven sozialen Bewegungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Kulturinstitutionen, Gewerkschaften, Betriebsräten, Jugendverbänden und migrantischen Communities zur Frage, wie wir unser geteiltes Gefühl der Ohnmacht überwinden und unsere Leiden in kollektive Kämpfe transformieren können. georg.blokus@politicalhope.eu

**Falko Blumenthal** ist Sozialwissenschaftler und Berufspädagoge aus München. Er arbeitet als Politischer Sekretär für die IG Metall München. Seine Schwerpunkte sind IT und Hochtechnologie sowie das Begleiten und Beraten von Betriebsrats-Gründungen.  
falko.blumenthal@igmetall.de

**Prof. Dr. Dagmar Comtesse** lehrt Philosophie für Lehramtsstudierende an der Universität Duisburg-Essen und forscht hauptsächlich zu radikalen Demokratietheorien sowie zur französischen Aufklärungsphilosophie.

**Slave Cubela** hat mehr als ein Jahrzehnt als Gewerkschaftsorganizer für eine große deutsche Gewerkschaft gearbeitet. Gegenwärtig plant er eine Promotion zum Themenfeld »Geringe Literalität«. Er hat zudem 2023 eine große Studie zur Geschichte der internationalen Arbeiterklassen mit dem Titel »Wortergreifung, Worterstarrung, Wortverlust« veröffentlicht. cubie@web.de

**Dr. Thomas Dürmeier** ist plural-kritischer Volkswirt, Experte zum Thema Konzernmacht, Geschäftsführer bei Goliathwatch e.V. in Hamburg und Bildungsarbeiter. [duermeier@goliathwatch.de](mailto:duermeier@goliathwatch.de)

**Dr. Timo Freudenberger** ist promovierter Philosoph (Thema der Dissertation: Zum Umgang mit Angst und Vertrauen in der Politik). Er war mehrere Jahre als Fraktionsreferent tätig, zunächst am Niedersächsischen Landtag, danach im Rat der Landeshauptstadt Hannover. Seit 2016 ist er Diözesansekretär der Katholischen Arbeitnehmer-Bewegung (KAB) – Diözesanverband Hildesheim und seit Juni 2025 Mitglied im ehrenamtlichen Bundesvorstand der KAB Deutschlands. [timo.freudenberger@bistum-hildesheim.de](mailto:timo.freudenberger@bistum-hildesheim.de)

**Laura von Grumbkow** ist studierte Sozialwissenschaftlerin und promoviert derzeit zu betrieblicher Partizipation im Rahmen von Betriebsratswahlen. Sie arbeitet als Bildungsreferentin bei einem gewerkschaftlichen Bildungsträger in Düsseldorf im Bereich politische Bildung. [laura.vongrumbkow@posteo.de](mailto:laura.vongrumbkow@posteo.de)

**Dr. Simon Jakobs** ist promovierter Politikwissenschaftler und seit 2022 freiberuflicher Referent und Trainer. Er arbeitet mit Politiker:innen, Gewerkschaftsfunktionär:innen und Betriebsrät:innen zusammen. [simon.jakobs@spj-consult.de](mailto:simon.jakobs@spj-consult.de)

**Dr. Michael Jüttler** arbeitet am Zentrum für Innovative Didaktik der School of Management and Law an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte umfassen unter anderem Transitionsforschung (von der Schule zur Hochschule und in den Beruf) sowie Ökonomische Kompetenzen (Modellierung, Messung, Entwicklung und Effekte). [michael.juettler@zhaw.ch](mailto:michael.juettler@zhaw.ch)

**Prof. Dr. Tobias Käerner** hat den Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, insb. Lehr- und Lernprozesse an der Universität Hohenheim inne. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte umfassen unter anderem Erziehungswissenschaftliche Normenprobleme, Wertefragen und ideologiekritische Betrachtungen von Erziehungs- und Bildungszielen. [tobias.kaerner@uni-hohenheim.de](mailto:tobias.kaerner@uni-hohenheim.de)

**Dr. Johannes Kiess** ist Soziologe und stellvertretender Direktor des Else-Frenkel-Brunswik-Instituts für Demokratieforschung an der Universität Leipzig. Er forscht zu politischen Einstellungen, Mobilisierungen, Arbeit und Demokratie, Krise sowie Europa.

**Michael Kox** ([www.michaelkox.de](http://www.michaelkox.de)), Experte Dritte Gruppe, ist Vorstand bei Goliathwatch e.V. und IG Metall-Mitglied. [kox@goliathwatch.de](mailto:kox@goliathwatch.de)

**Antonia Kühnle, M.Sc.**, ist Absolventin des Masterstudiengangs Wirtschaftspädagogik an der Universität Hohenheim.

**Thomas Lühr, Dipl.-Pol.**, ist Wissenschaftler am ISF München. Zu seinen aktuellen Forschungsschwerpunkten zählen KI und der Wandel der Angestelltenarbeit sowie Subjektives Erleben in der Transformation. [thomas.luehr@isf-muenchen.de](mailto:thomas.luehr@isf-muenchen.de)

**Dr. Daniel Mann** ist Geograph und promovierte an der Universität Würzburg mit einer Arbeit zum Ujamaa-Sozialismus in Tansania. Seit 2023 arbeitet er für die Friedrich-Ebert-Stiftung in Zentralamerika, zuvor in Nigeria und Ghana.

**Matthias Mücke** ist Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er studierte Rechtswissenschaften in München und absolvierte sein Referendariat beim DGB-Bundesvorstand in Berlin. Seit 2010 ist er als Rechtsanwalt auf allen Gebieten des Individual- und Kollektivarbeitsrechts tätig und vertritt dabei Arbeitnehmer\*innen, Betriebsräte und Gewerkschaften. Mehr als 15 Jahre war er beratend für die Rechtsabteilung der IG Metall München tätig.

**David O'Connell** hat einen Dokortitel in Politikwissenschaft von der Universität Kassel und ist als Koordinator für Beschwerdemechanismen bei ACT (Action, Collaboration, Transformation) tätig. Seine Forschungs- und Arbeitsinteressen umfassen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, Gewerkschaftsrevitalisierung, industrielle Demokratie, Mitbestimmung sowie Tarifverträge in globalen Lieferketten.

**Nihat Öztürk**, geboren in Antakya/Türkei, arbeitete als Gießereiarbeiter und Elektroschweißer, bevor er als Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung Soziologie und Sozialökonomie studierte. Ab 1983 war er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter in Hamburg und Dortmund tätig. 1989 wechselte er zur IG Metall Düsseldorf. Dort arbeitete er als Gewerkschaftssekretär und von 1996 bis 2017 als Geschäftsführer. Danach war er bis 2019 im Ressort Migration und Teilhabe beim Vorstand der IG Metall tätig.  
n.oetztuerk55@gmail.com

**Catrin Opheys** ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Erwachsenenbildung/ Politische Bildung an der Universität Duisburg-Essen. Sie beschäftigt sich aus einer Ungleichheitsperspektive im Kontext der Habitus- und Milieuforschung mit Themen wie Politische Bildung und Partizipation, diskriminierungskritische Bildung, Professionalität und Studierendenforschung. catrin.opheys@uni-due.de

**Dr. Martin Oppelt** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politische Theorie an der Universität Augsburg. Dort leitet er gegenwärtig das DFG-Projekt »Freund, Feind, Verräter? Eine Genealogie des Verrats im demokratischen Denken« (Eigene Stelle). Er forscht zu radikalen Demokratietheorien, zur Ideengeschichte der modernen Demokratie und zur Demokratisierung der Arbeit. martin.oppelt@uni-a.de

**Dr. Sascha Regier** ist Soziologe, Lehrer in Köln, aktiv im Referat gewerkschaftliche Bildung der GEW NRW und Teamer bei ver.di. sascharegier@posteo.de

**Lucas Rudolph, M.A.**, schreibt als Journalist und Redakteur über Arbeitskämpfe und Gewerkschaften. Lässt ihn das Heute ratlos zurück, forscht er zum Gestern der europäischen Arbeiter:innenbewegung.

**Dr. phil. Michael Schäfers** studierte Katholische Theologie, Soziologie, Politologie und Volkswirtschaftslehre an den Universitäten zu Paderborn, Bielefeld und Münster. Seit

1993 ist er in verschiedenen Funktionen für die Katholische Arbeitnehmer-Bewegung in der Verbandszentrale in Köln tätig und arbeitet seit 2018 als Referent für Politik und Strategie beim Bundesvorstand der KAB.

**Andre Schmidt, M.A.**, ist Soziologe und Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Leipzig. Er forscht zu demokratischer Handlungsfähigkeit in der Arbeitswelt und zur politischen Subjektivität von Arbeiter\*innen. [andre.schmidt@uni-leipzig.de](mailto:andre.schmidt@uni-leipzig.de)

**Dr. Torben Schwuchow** arbeitet als Referent in der Studienförderung der Hans-Böckler-Stiftung. Seine Forschungsinteressen umfassen Politische Ökonomie, Demokratietheorie und Arbeitssoziologie. Wichtigste Publikation: Kampf um Würde in der Arbeit. Rechtspopulismus als Ausdruck eines moralischen Unrechtsempfindens (2023, Nomos). [torben-schwuchow@boeckler.de](mailto:torben-schwuchow@boeckler.de)

**Sandra Siebenhüter** ist Organisationssoziologin und Politikwissenschaftlerin und nach vielen Jahren an Universitäten und der IG Metall als freiberufliche Trainerin, Referentin und Keynote-Sprecherin tätig. Ihre Schwerpunktthemen sind Team- und Organisationsentwicklung, Verhandlungstraining sowie Fragen von Macht, Demokratie und Zusammenarbeit in Politik und Organisationen. [www.sandra-siebenhueter.de](http://www.sandra-siebenhueter.de)

**Jana Trumann** ist Professorin für Erwachsenenbildung am Institut für Erziehungswissenschaft an der PH Ludwigsburg. Sie beschäftigt sich mit dem Lernen und den Lernorten Erwachsener aus einer subjektwissenschaftlichen Perspektive sowie politischer Partizipation und Bildung Erwachsener und daran anknüpfend aufsuchender Bildungsarbeit. [jana.trumann@ph-ludwigsburg.de](mailto:jana.trumann@ph-ludwigsburg.de)

**Dr. Robin Wehe** studierte Ökonomie und Sozialwissenschaften in Bozen und Florenz und anschließend Interkulturelle Philosophie und Musik in Hildesheim. Er wurde an der Philosophischen Fakultät in Heidelberg promoviert. Nach Anstellungen an der Hochschule Hannover und dem Forschungsinstitut für Philosophie Hannover arbeitet er derzeit als Wissenschaftlicher Referent der Präsidentin und Koordinator für transformatives Lernen und digitales didaktisches Design an der Hochschule für Gesellschaftsgestaltung in Koblenz. [robin.wehe@hfgg.de](mailto:robin.wehe@hfgg.de)

**Daniel Weidmann** arbeitet als Fachanwalt für Arbeitsrecht in der Berliner Kanzlei dka Rechtsanwälte. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die kollektivarbeitsrechtliche Begleitung von Betriebsräten und Gewerkschafter\*innen.

**Elmar Wigand** ist Pressesprecher und Online-Redakteur der *aktion ./. arbeitsunrecht* – Initiative für Demokratie in Wirtschaft und Betrieb und erforscht seit 2012 Union Busting in Deutschland, also die professionelle Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften. Er schult und berät Betriebsräte und Gewerkschaften. Mit Jessica Reisner betreibt er die zweiwöchentliche Radiosendung *arbeitsunrecht FM*, die auch als podcast zu hören ist. Er ist zudem Journalist, Drehbuchautor und Country Blues-Musiker. Im

Kölner Karneval spielt er die dicke Trumm der Ahl Säu Brass Band.  
presse@arbeitsunrecht.de

**Verena Zengerle, M.Sc.**, ist Absolventin des Masterstudiengangs Wirtschaftspädagogik an der Universität Hohenheim.

**Falko Blumenthal**, geb. 1985, ist politischer Sekretär in der IG Metall. In der Metropolregion München berät er Betriebsräte und Betriebsratsgründungsteams mit dem Schwerpunkt IT und Hochtechnologie. Er studierte Politikwissenschaften in München und Helsinki und bildete sich zum geprüften Berufspädagogen weiter.

**Martin Oppelt** (Dr. phil.), geb. 1981, ist Politikwissenschaftler am Lehrstuhl für Politische Theorie und Ideengeschichte der Universität Augsburg.







