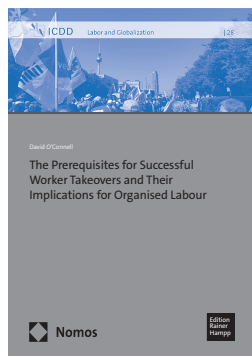


DOI: 10.5771/0342-300X-2025-5-405



**DAVID O'CONNELL**  
**THE PREREQUISITES**  
**FOR SUCCESSFUL**  
**WORKER TAKEOVERS**  
**AND THEIR IMPLICATIONS**  
**FOR ORGANISED LABOUR**

Nomos Verlag,  
 Baden-Baden 2024

ISBN 978-3-98542-066-7  
 338 Seiten, 54,00 €

Seit Jahrzehnten sind gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Tarifbindung in weiten Teilen der Welt rückläufig. Vor diesem Hintergrund stellt David O'Connell die Frage, ob Übernahmen von Unternehmen durch Beschäftigte (*Worker Takeovers*) zu einem gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess beitragen können. Trotz der historischen Verbindungen zwischen Gewerkschaften und der Bewegung für Unternehmen in Beschäftigtenhand gibt es aktuell kaum Anknüpfungspunkte. Dabei könnten Gewerkschaften im Kampf um Arbeitsplatzertand, für bessere Arbeitsbedingungen und für mehr Kontrolle über betriebliche Prozesse auf diese zurückgreifen.

O'Connell untersucht erfolgreiche wie gescheiterte *Worker Takeover*-Versuche dreier Gewerkschaften in unterschiedlichen sozioökonomischen und politischen Kontexten: der britischen National Union of Mineworkers (NUM), der United Food and Commercial Workers International Union (UFCW) in Kanada und den USA sowie des brasilianischen Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SMABC). Im ersten Schritt präsentiert er quantitative Daten zu Übernahmen durch Belegschaften, in die die Gewerkschaften involviert waren, zur Anzahl der Übernahmen, die schließlich scheiterten, sowie zur Anzahl der geretteten Arbeitsplätze. Im zweiten Schritt stützt er sich auf Archive der Gewerkschaften und leitfadengestützte Interviews mit Beteiligten.

Die britische NUM, extrem geschwächt nach der Niederschlagung der Bergarbeiterstreiks 1984/85, stand Übernahmen durch Belegschaften extrem feindlich gegenüber. Daher ist es verwunderlich, dass auf lokaler Ebene durch Genossenschaftsmodelle überhaupt 2577 Arbeitsplätze (von 180 000) im Kohlebergbau gerettet werden konnten. In einem erfolgreichen Fall wurden bis zur endgültigen Stilllegung der Zeche 300 Arbeitsplätze, ein Tarifvertrag und ein hoher Organisationsgrad beibehalten, was insgesamt die Machtressourcen der Gewerkschaft stärkte. Der Fall von Montonhall Colliery hingegen illustriert den widersprüchlichen Charakter von Unternehmen in Beschäftigtenhand: Kurz nach der erfolgreichen Übernahme 1989 geriet die Firma in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Auch die selbstverordnete dramatische Verschlechterung der Gehälter und Arbeitsbedingungen der Arbeiter-Eigentümer konnte nicht verhindern, dass die Firma 1997 schließlich liquidiert wurde. Alle *Worker Takeover*-Versuche der NUM waren aus der Not geboren und stellten einen letzten Ausweg dar.

Ähnliches stellt der Autor auch für die UFCW fest. Zwar ist die Gewerkschaft Übernahmen durch Belegschaften gegenüber aufgeschlossener, doch auch hier hingen die Initiativen vollständig von lokalen Faktoren ab. In einigen Fällen kamen Vorschläge direkt von Vertrauensleuten oder aus dem Management, um feindliche Übernahmen zu verhindern. In anderen wurden *Worker Takeovers* als Drohkulisse aufgebaut, um Arbeitgebern eine bessere Verhandlungsposition in Insolvenzverfahren zu ermöglichen und Arbeitsplätze zu erhalten, ohne die Un-

ternehmen tatsächlich in Arbeiterhand zu überführen. Insgesamt hatten die lokalen Übernahmen durch Belegschaften, in die die UFCW seit 1979 involviert war, positive Auswirkungen auf fast 8000 Arbeitsplätze. Dabei hat sich in mehreren Fällen gezeigt, dass insbesondere die enge Zusammenarbeit mit dem Management dem Erfolg der Übernahmen diene.

Einen deutlich höheren Stellenwert als in den ersten beiden Fällen haben Übernahmen durch Belegschaften beim SMABC in Brasilien. Die Gewerkschaft spielte eine zentrale Rolle bei 26 Übernahmen von Metallbetrieben, durch die fast 31 000 Stellen erhalten werden konnten. Die SMABC integrierte Übernahmen durch Belegschaften systematisch in ihre strategische Ausrichtung, um Betriebe zu sanieren und Mitarbeiterbeteiligungen zu fördern. Mit ihren institutionellen Machtressourcen erreichten gewerkschaftliche Akteure eine Finanzierung durch Kredite der brasilianischen Staatsbank, die durch Kapitalflüsse oder unentgeltliche Arbeitseinsätze zurückgezahlt werden. Allerdings wurden die politischen Rahmenbedingungen während der Präsidentschaft Jair Bolsonaro zunehmend erschwert und Projekte der solidarischen Ökonomie ebenso angegriffen wie andere Teile der Arbeiterbewegung. Dies sieht der Autor als Hinweis darauf, dass Unternehmen in Beschäftigtenhand in Brasilien inzwischen weniger als Kompensation fehlender sozialstaatlicher Strukturen denn als Bedrohung der kapitalistischen Ökonomie betrachtet werden – im Gegensatz zu den ersten beiden Fällen, wo selbst konservative Regierungen genossenschaftliche Modelle vollständig in Einklang mit der freien Marktwirtschaft sehen.

Insgesamt bietet die Studie beeindruckende empirische Einblicke in den jeweiligen historischen Kontext und das Vorgehen der Gewerkschaftsaktivisten. *Worker Takeovers* können, so O'Connell, unter Umständen die Machtressourcen von Gewerkschaften stärken. Er warnt aber davor, sie als universell anwendbare Strategie zu betrachten, da deren Möglichkeiten kontextabhängig sind und Gewerkschaften zwischen Prioritäten abwägen müssen. Übernahmen durch Belegschaften sieht er als nützliche Ergänzung des gewerkschaftlichen Werkzeugkastens zur Verhinderung von Arbeitsplatzabbau und plädiert dafür, vorausschauend Expertise dafür zu entwickeln. Diese Schlussfolgerung steht in einem gewissen Kontrast zu den empirischen Ergebnissen, die aufzeigen, wie widersprüchlich derartige Übernahmen von Betrieben zum Zwecke der Fortführung ihres marktwirtschaftlichen Daseins sind. Die Arbeiter-Eigentümer, die auf einmal ihre eigenen Chefs sind, sehen sich mitunter mit der Zumutung konfrontiert, im Namen der Wirtschaftlichkeit die Verschlechterung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen zu beschließen. Aber unter dem Gesichtspunkt des Arbeitsplatzertands ist dieser Widerspruch wohl zu verkraften. ■

BESPROCHEN VON

Nathan Weis, Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am ENS (École Normale Supérieure) Paris-Saclay, Gastwissenschaftler am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).



**RICHARD DETJE /  
DIETER SAUER**  
**SOLIDARITÄT IN DEN KRISEN  
DER ARBEITSWELT**  
AKTUALITÄT KOLLEKTIVER  
WIDERSTANDSERFAHRUNGEN

VSA-Verlag,  
Hamburg 2023

ISBN 978-3-96488-181-6  
160 Seiten, 12,80 €

BESPROCHEN VON

Christoph Köhler, Dr., ist Professor (i. R.) für Soziologie an der FSU Jena. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitssoziologie, linke Wahlpotenziale und Strategien.

Lothar Wentzel, Dr., war Mitarbeiter beim IGM-Vorstand und ist in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit aktiv. Arbeitsschwerpunkte: Sozialgeschichte und politische Soziologie.

**R**ichard Detje und Dieter Sauer haben sich in mittlerweile fünf Untersuchungen, die über einen Zeitraum von 15 Jahren durchgeführt wurden, mit Widerstandspotenzialen in Betrieben auseinandergesetzt. Der neuste Band von 2023 fragt danach, wie sich unter schwierigen Rahmenbedingungen gewerkschaftliche Gegenmacht entwickeln kann, und nutzt dafür den Begriff der Solidarität. Im Gegensatz zu den meisten Studien über Arbeitskämpfe schaut das Buch auf einzelbetriebliche Konfliktverläufe und die Bedingungen von Solidarierungsprozessen.

Das Konzept der Solidarität wird von den Autoren in doppelter Weise von verbreiteten sozialmoralischen Auffassungen abgegrenzt (S. 9ff.). Arbeitsweltliche Solidarität bezieht sich den Autoren zufolge nicht auf die altruistische Unterstützung benachteiligter gesellschaftlicher Gruppen, sondern auf geteilte Interessen. Zweitens handelt es sich nicht um moralische Imperative, sondern um die Bereitschaft, sich an Formen des kollektiven Widerstands zu beteiligen. Stark vereinfacht geht es in der Tradition der Arbeiterbewegung um arbeitsweltliche Konflikte und das gemeinsame Eintreten für geteilte Interessen. Dies ist kollektiv, praktisch und dynamisch, weshalb die Autoren von „performativer Solidarität“ und Solidarisierung sprechen.

Das Thema wird anhand von sieben Fallrekonstruktionen untersucht, deren Basis vor allem leitfadengestützte Einzelinterviews mit Interessenvertreter\*innen sind (Betriebsräte, Vertrauensleute, Gewerkschaftssekretär\*innen). In drei der sieben untersuchten Betriebe konnten zusätzlich Gruppengespräche mit unterschiedlichen Belegschaftsgruppen durchgeführt werden. Die ausgewählten Fallkonstellationen haben gewerkschaftspolitisch schwierige Bedingungen und zeichneten sich durch Solidarierungsprozesse mit (Teil-)Erfolgen aus. Die Betriebsfälle werden ausführlich im Hinblick auf die Rahmenbedingungen, Konfliktursachen und -verläufe beschrieben und in einem kurzen Resümee zusammengefasst.

Die Fallstudien lassen sich „drei Welten der Arbeit“ (S. 137) zuordnen. Beispiele für den ersten Bereich der schrumpfenden Industriearbeit mit traditionellen gewerkschaftsaffinen Milieus sind zwei Zulieferbetriebe in Ost (Motorkomponenten) und West (Industrieteile), die wegen Produktionsverlagerungen in mehreren Schritten heruntergefahren und schließlich gegen massiven Widerstand geschlossen werden (4.1). In einem weiteren Zulieferbetrieb (Antriebstechnik) wird um die Sicherung der Beschäftigung bei der Umstellung auf Elektromotoren gekämpft (4.2).

Die zweite „Welt der Arbeit“ betrifft den wachsenden Sektor industrieller Angestelltenarbeit mit dominanten individualistischen Orientierungen. Hier werden zwei Fälle analysiert (Halbleitertechnik, Mobilitätselektronik) (4.3). Sie zeichnen sich durch den massiven Rückgang der Produktionsbelegschaft zugunsten von Angestellten in Entwicklung und Vertrieb aus. Die Interessenvertreter\*in-

nen arbeiten hier an der Beteiligung und Organisation der Angestellten.

Die dritte „Welt der Arbeit“ thematisiert die prekäre Dienstleistungsarbeit, die sich durch eine multiethnische und überwiegend weibliche Beschäftigung sowie durch eine Vielzahl an unterschiedlichen interessenspolitischen Konstellationen auszeichnet. In einem Betrieb der Versandlogistik (Sortierung, Verpackung im Drei-Schicht-Betrieb) geht es u. a. um die Gründung eines Betriebsrats gegen den massiven Widerstand der Geschäftsleitung (4.4). Dasselbe gilt für die Verkaufsfilialen einer internationalen Modekette (4.5). In zwei Filialen eines traditionsreichen Warenhauskonzerns gelingt es den Belegschaften, Schließungen vorläufig zu verhindern (4.6). Abschließend wird der Kampf der Service-Beschäftigten eines kommunalen Klinikums um die Rückkehr in den Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes analysiert (4.7).

In der zusammenfassenden Interpretation der Studie werden die empirischen Ergebnisse zu den „drei Welten der Arbeit“ synthetisiert sowie die einleitenden Überlegungen zum Solidaritätsbegriff aufgegriffen und weiterentwickelt (S. 133ff.). So unterscheiden die Autoren anhand der Fallbeispiele vier Typen und Stufen von Solidarität (begrenzte, skeptische, aufschließende und übergreifende Solidarität). Abschließend geht es um die Frage, wo weitergehende Lernprozesse möglich und sinnvoll sind (S. 153ff.). Dies betrifft erstens die Erweiterung des betrieblichen und politischen Mandats, zweitens inkludierende Gegenmachtstrategien von Arbeiter\*innen und Angestellten, drittens den schrittweisen Aufbau von Organisationsmacht, der aber durch institutionelle Macht über Betriebsräte und Tarifverträge abzusichern ist.

Das Buch ist in mehrfacher Hinsicht wertvoll, um über Gegenwart und Zukunft von Konflikten in der Arbeitswelt zu diskutieren. Der theoretische Zugang über einen für die Arbeitswelt präzisierten Begriff der Solidarität ist innovativ und die Fallrekonstruktionen geben einen guten Einblick in die Vielfalt von Konfliktursachen und -verläufen. Dabei werden die realen Probleme gewerkschaftlicher Politik in den Betrieben ebenso wie die Bedingungen für solidarische Aktionen deutlich benannt. In den Fallstudien finden sich viele Hinweise für Praktiker\*innen und Theoretiker\*innen, wie Widerstand unter schwierigen Rahmenbedingungen entstehen kann.

Das Verdienst des Buches besteht aber auch darin, eine Reihe von weitergehenden Fragen zu stellen und Diskussionen anzuregen. So geht es etwa um die Rolle von gewerkschaftspolitischen Akteuren bei der Entstehung von kollektiven Widerstandsaktionen. Bei der „aufschließenden Solidarität“ im prekären Dienstleistungsbereich wird die Rolle der hauptamtlichen Gewerkschafter\*innen für den kollektiven Widerstand betont (S. 149). Offen bleibt allerdings, ob solche oder ähnliche Muster der Mobilisierung „von oben“ (z. B. Betriebsrät\*innen, Hauptamtliche) und „von außen“ (Zivilgesellschaft, Medien) nicht auch in den anderen Fällen sichtbar werden. Dies gilt z. B. im Zusam-

menhang mit Betriebsschließungen (S. 141). Aber auch in den anderen Fällen wird implizit oder explizit die Rolle von Interessenvertreter\*innen und anderen „Schlüsselpersonen“ für die Konfliktverläufe deutlich.

Mit der Fokussierung auf Solidarisierungsprozesse liefert das Buch wertvolle Hinweise für gewerkschaftliche Betriebspolitik. Es zeigt, wie stark institutionelle und organisatorische Macht miteinander verknüpft sind. Betriebsräte erweisen sich als Sammelpunkte und operatives Rückgrat, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind mögliche und realistische Ziele für Aktionen. Deutlich wird aber auch, dass betriebliche Handlungsfähigkeit von der dauerhaften Einbeziehung der Beschäftigten abhängt. Dabei weisen die Fallstudien auf wachsende Probleme der innerbetrieblichen Kommunikation hin. Verdichtung und Segmentierung der Arbeit und auch die Auflösung kollektiver Arbeitsorte durch das Homeoffice erschweren die nötige Verständigungsarbeit. Die klassische Form innerbetrieblicher Kommunikation über Vertrauensleute scheint nur noch in einigen traditionellen Bereichen gewerblicher Arbeit erfolgreich zu sein. Neue Formen von Kommunikation und betrieblichen Netzwerken sind offensichtlich erforderlich, um aktive Kerne zu bilden und zusammenzuführen, die für den Erfolg entscheidend sind. Auch außerbetriebliche Räume, wie die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, gewinnen damit an Bedeutung.

Auch der von Detje und Sauer gewählte materialistische Solidaritätsbegriff wirft weiterführende Fragen auf. Er stellt die materiellen Interessen der „Ware Arbeitskraft“ zentral (Arbeitsbedingungen, Löhne, Job-Sicherheit). Plausibel ist, dass hiermit das Fundament von Arbeitskonflikten angesprochen wird. Aber es stellt sich doch die Frage, ob nicht mit der materialistischen Wendung auf Interessen und Praxis das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Wie die Autoren in ihren Fallanalysen zeigen, spielen Anerkennungs- und Gerechtigkeitsansprüche in einzelnen Konflikten eine große Rolle. Deutlich wird dies etwa in dem Kampf der prekär Beschäftigten im Servicebereich eines kommunalen Krankenhauses um die Rückkehr in den Tarif des öffentlichen Dienstes. Auch bei der Diskussion von überbetrieblicher Solidarität wird der moralische Kitt von Solidarität von den Autoren angesprochen. Bei der Entscheidung für einen materialistischen Interessen- und Solidaritätsbegriff stellt sich weiterhin die Frage nach dem Verhältnis zu normativen Einstellungen. Der von E. P. Thomson geprägte Begriff der Moralökonomie kann hier als hilfreich erachtet werden. Dieser besagt, dass ökonomische Interessen gerade dann eine besondere Durchschlagskraft erlangen, wenn sie mit geteilten Normen und Moralvorstellungen kompatibel sind.

Die Aktualität des Themas und des Buches wird auch an zwei Tagungen im Jahr der Publikation deutlich. So fand am 30. 11. 2023 in Göttingen ein Workshop der Sektion Arbeitssoziologie zu „Solidarität und Zusammenhalt in der Arbeitswelt“ statt. Der Schwerpunkt lag auf Konfliktverläufen an den flexibilisierten Rändern der Arbeits-

gesellschaft (Plattformökonomie, Lieferdienste, Gaming etc.) und auf Diskussionen zum Solidaritätsbegriff. Eine Tagung der Rosa Luxemburg Stiftung am 15./16. 12. 2023 schloss zeitlich und inhaltlich direkt an den Workshop an. In ihrer Einführung hat Nicole Mayer-Ahuja durch den Bezug auf E. P. Thomsons „Entstehung der englischen Arbeiterklasse“ die Fragestellung vertieft und erweitert. Studien zum Arbeiterbewusstsein und aktuelle Fallanalysen zu betrieblichen Konflikten (darunter auch Detje/Sauer) konnten unter klassenanalytischen Gesichtspunkten diskutiert werden.

Insgesamt gesehen bestätigen die beiden Tagungen die Befunde und Reflexionen von Detje und Sauer. Die vorgestellten Fallstudien zeigen, dass auch unter schwierigen Umständen mit prekären Arbeitsverhältnissen und ethnischer Fragmentierung Solidarisierungsprozesse möglich sind, wenn starke Akteure in die Konfliktarena eintreten und unterschiedliche Machtressourcen genutzt werden. Außerdem wurde deutlich, dass der Begriff der Solidarität einen nützlichen Rahmen für die Analyse von Arbeitskonflikten und für deren theoretische Bearbeitung bildet. Das Buch ist damit sowohl für gewerkschaftliche Akteure als auch für Wissenschaftler\*innen interessant, die sich für Arbeitsbeziehungen, *strategic unionism* und Organizing interessieren. ■