

# Wege aus der Krise : Stärkung der Demokratie durch Mitbestimmung?<sup>1</sup>

Christoph Hoeft

Die Corona-Pandemie hat Fragen nach Demokratie und gesellschaftlichem Zusammenhalt wieder ganz oben auf die politische Tagesordnung gesetzt. In sozialen Medien, in den Betrieben und auf den Straßen sind Verschwörungserzählungen und Demokratieverachtung in den Monaten der Pandemie immer lauter geworden (Hövermann 2020). Viel wird seitdem darüber gestritten, was getan werden kann, um das Vertrauen in die Demokratie bei den Menschen wieder zu stärken.

Sehr selten wird in den Diskussionen um abnehmendes Vertrauen allerdings auf die Verbindung von Demokratie und der Arbeitswelt eingegangen. Wenn es um Orte geht, an denen Demokratie erlebbar ist und an denen demokratische Einstellungen gestärkt werden können, spielt der Arbeitsplatz zumeist keine Rolle – Demokratie scheint in der Wahrnehmung vieler Menschen noch immer am Werkstor zu enden. Oskar Negt spricht in diesem Zusammenhang von einer „halben Demokratie“ (Negt 2011: 11–12), in der es zwar freie Wahlen gibt, aber kaum die Möglichkeit, in den zentralen Lebensbereichen mitzubestimmen. Elizabeth Anderson bezeichnet die Arbeitswelt gar als eine Art autokratisches Herrschaftssystem, dem sich die Arbeitnehmer\*innen während ihrer Arbeitszeit unterwerfen müssten (Anderson 2019). Dabei liegt nahe, dass die Demokratie als politisches System insgesamt darunter leidet, wenn sie gewissermaßen zum Freizeitvergnügen wird, wenn ihre Prinzipien für viele Menschen mehrere Stunden am Tag keine Geltung haben. Der Gewerkschafter und langjährige Erste Vorsitzende der deutschen IG Metall, Otto Brenner, stellte bereits in den 1960er Jahren ein demokratisches Defizit fest: „Wir wissen, dass die Freiheit des Menschen außerhalb seines Arbeitslebens nicht vollständig und gesichert ist, solange der Mensch in seinem Arbeitsleben der Herrschaft anderer unterworfen bleibt. Die Demokratisierung des öffentlichen Lebens, das freie Wahl-, Versammlungs-, Rede- und Presserecht, bedarf der Ergänzung durch die Demokratisierung der Wirtschaft, durch die Mitbestimmung der arbeitenden Menschen über die Verwendung ihrer Arbeitskraft und der von ihnen geschaffenen Werte“ (Brenner 1961, zitiert nach Meine/Stoffregen 2011: 26). Doch sind wir auf diesem Weg einen Schritt weitergekommen? Ziemlich genau ein halbes Jahrhundert später kritisiert Oskar Negt noch immer, dass die Wirtschaft demokratischer Kontrolle weitgehend entzogen sei und warnt davor, dass Demokratie insgesamt geschwächt wird, wenn sie nicht in allen Lebensbereichen erfahrbar ist: „Eine konsequente Demokratisierung aller Lebensbereiche ist die einzige Möglichkeit, ein demokratisches System lebendig zu halten“ (Negt 2011: 8).

Die Stimmen, die eine Ausweitung von Demokratie in der Wirtschaft einfordern, sind in den letzten Jahren wieder lauter geworden – allerdings bislang ohne dass die Ideen einer stärkeren Demokratisierung der Wirtschaft von einer breiteren Öffentlichkeit aufgegriffen oder gar umgesetzt wurden. Insbesondere zwei Entwicklungen haben dennoch zu wachsenden Zweifeln an der Funktionsfähigkeit des aktuellen Kapitalismus

und damit zu einer Renaissance der Diskussionen über eine Demokratisierung der Wirtschaft geführt:

Erstens hat sich in der Finanzkrise von 2008 gezeigt, wie anfällig und letztlich dysfunktional der neoliberale Kapitalismus wirtschaftet. In der Bewältigung der Krise bröckelte bei vielen Menschen nicht nur das Vertrauen in die Wirtschaft, sondern es wuchs auch die Befürwortung staatlicher Eingriffe (Meine/Stoffregen 2011: 16–18). Dass die deutsche Bundesregierung Anteilseignerin von mehreren Banken wurde, wäre nur kurz vor der Krise vermutlich undenkbar gewesen. Auch die Corona-Pandemie deckte Unzulänglichkeiten im neoliberalen Kapitalismus schonungslos auf, vom kaputtgesparten privatisierten Gesundheitssektor über die menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen in der Fleischindustrie bis hin zur enormen Abhängigkeit von internationalen Lieferketten. Nicht umsonst kamen gerade diejenigen Gesellschaften bis dato am besten durch die Pandemie, deren öffentliche Sektoren und Gesundheitssysteme noch nicht weitgehend privatisiert und ausgedünnt waren. Und auch im Kampf gegen die wirtschaftlichen Folgen des Corona-Virus zögerten viele Regierungen nicht, taumelnden Unternehmen mit massiven Staatshilfen unter die Arme zu greifen. Beide Krisen haben gezeigt, dass das Mantra einer möglichst ungestörten und unregulierten Wirtschaft in Krisensituationen an seine Grenze stößt.

Zweitens machten die Diskussionen über die Gestaltung einer sozial gerechten und nachhaltigen Transformation in den letzten Jahren sehr deutlich, dass die kapitalistische Verwertungslogik menschlicher Arbeit und natürlicher Ressourcen nicht kompatibel mit einer sozial und ökologisch nachhaltigen Denkweise ist. Solange sich erfolgreiches Wirtschaften ausschließlich an maximalen (kurzfristigen) Renditen orientiert, haben Ansätze, bei denen beispielsweise schnelles Wachstum zugunsten einer nachhaltigen, langfristigen Entwicklung aufgegeben werden müsste, kaum eine Chance darauf, sich durchzusetzen (Urban 2019: 106–108).

In diesem Beitrag soll es darum gehen, die vorhandenen Elemente von demokratischer Kontrolle über die Wirtschaft (insbesondere die Mitbestimmung auf betrieblicher und auf Unternehmensebene) auf ihr demokratisches Potential hin zu untersuchen. Was lässt sich aus den bisherigen praktischen Erfahrungen ableiten? Welche Möglichkeiten und Chancen für die Stärkung der Demokratie liegen also in der Mitbestimmung auf betrieblicher und Unternehmensebene? Können diese konkreten Praxen dabei helfen, das Vertrauen der Menschen in die Demokratie auch unter den herausfordernden Bedingungen der Corona-Pandemie wieder zu stärken?

## **Was ist Wirtschaftsdemokratie?**

Zunächst muss aber kurz umrissen werden, was genau im Kontext dieser Fragestellung unter „demokratischer Kontrolle der Wirtschaft“ verstanden werden soll. Nach wie vor ist die Wirtschaftsdemokratie ein schillerndes Konzept, unter dem sich die unterschiedlichsten Vorstellungen und Ziele tummeln. Wirtschaftsdemokratie kann defensiv ausgerichtet sein, indem sie schlicht die Handlungsspielräume und Einflussmöglichkeiten der parlamentarischen Demokratie gegenüber der Wirtschaft verteidigen will; sie kann aber auch transformativ ausgestaltet sein und dann auf eine Ausweitung von Demo-

kratie in die Sphäre der Wirtschaft hinein zielen (Urban 2011: 48–49). Es lassen sich einige zentrale Elemente einer Wirtschaftsdemokratie benennen, die in beinahe allen Ansätzen vorkommen: Beispielsweise das Prinzip der Demokratisierung aller Ebenen des wirtschaftlichen Handelns (also Mitbestimmung der Arbeitnehmer\*innen und Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen); oder die Überwindung des vermeintlichen Gegensatzes zwischen Markt und Staat (durch unterschiedliche Eigentumsformen, bspw. öffentliches oder genossenschaftliches Eigentum) (Hirschel/Schulten 2011: 89–95).

Der Fokus der folgenden Ausführungen soll auf der Ebene der Mitbestimmung liegen, konkret auf der Frage, welche demokratischen Effekte die verschiedenen Formen der kollektiven Mitbestimmung haben (können). Dabei werden drei unterschiedliche Dimensionen von Mitbestimmung angesprochen: erstens die betriebliche Mitbestimmung (über Betriebs- bzw. Personalräte bzw. über Vertrauensleute), zweitens die Unternehmensmitbestimmung (also die Vertretung von Arbeitnehmer\*innen in den Aufsichtsräten); drittens die Tarifautonomie (also das Recht der Gewerkschaften, die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder durch kollektive Tarifverträge zu regeln). Eine letzte Vorbemerkung erscheint an dieser Stelle wichtig: Alle Formen der Mitbestimmung werden an dieser Stelle nur in ihrer momentanen praktischen Umsetzung betrachtet – und nicht in ihrer potentiellen Wirkung, die bei einer stärkeren demokratischen Mitbestimmung erreicht werden könnte.<sup>2</sup> Mitbestimmung in ihrer jeweiligen Ausprägung wurde in harten Auseinandersetzungen erkämpft; und alle Formen stehen nach wie vor unter ständigem Druck der Kapitaleseite (vgl. dazu bspw. Behrens/Dribbusch 2020) – sei es durch die Umgehung der Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten, die Verhinderung von Betriebsratsgründungen, umfangreiche Vermeidungsstrategien von Unternehmensmitbestimmung oder durch die Aufkündigung von Tarifverträgen. Insofern setzt sich dieser Artikel vorrangig mit dem auseinander, was ist – weniger mit dem, was sein könnte.

## Wirkung von Mitbestimmung

Dass viele Arbeitgeberverbände Mitbestimmungsrechten von Arbeitnehmer\*innen ablehnend gegenüberstehen, erscheint intuitiv naheliegend zu sein, wird so doch immerhin das Direktionsrecht der Arbeitgeber\*innen eingeschränkt. Doch ist diese Skepsis der Arbeitgeber\*innen gegenüber der Mitbestimmung eigentlich berechtigt?<sup>3</sup> Mitbestimmung nutzt zwar tatsächlich auf den ersten Blick primär den Arbeitnehmer\*innen: Die Arbeitsbedingungen sind in tarifgebundenen und mitbestimmten Betrieben natürlich besser als in Betrieben ohne diese Instrumente. Es lässt sich überdies nachweisen, dass Unternehmen mit starker Mitbestimmung im Vergleich zu denen ohne Mitsprache der Arbeitnehmer\*innen häufiger funktionierende Regeln der Corporate Social Responsibility haben (Scholz/Vitols 2018), mehr Frauen in Aufsichtsräten sitzen<sup>4</sup> (Scholz/Wing 2018: 42–44) und die Gehaltsunterschiede geringer sind (Hörisch 2012). Gleichzeitig zeigt sich aber ebenfalls, dass Mitbestimmung auch positive Effekte für die Unternehmen selbst hat: Unternehmen mit starker Mitbestimmung der Beschäftigten investieren mehr in die Zukunft als Firmen mit schwacher oder ganz ohne Arbeitnehmermitsprache im Aufsichtsrat (Vitols/Scholz 2021), außerdem nimmt die Produktivi-

tät und Profitabilität bei Mitbestimmung zu (Renaud 2007). Insgesamt ist die Krisenbilanz von mitbestimmten Unternehmen nach der Finanzkrise 2008 auch nach rein ökonomischen Kriterien positiver als bei Unternehmen ohne Mitbestimmung: Das gilt beispielsweise für die operative Rendite, die Bewertung am Kapitalmarkt, bei der Beschäftigungsentwicklung oder für Investitionen (Rapp u. a. 2019; siehe dazu auch den Beitrag von Prainsack und Wagenaar in diesem Heft).

Auch in der Corona-Pandemie zeigt sich eine starke Bedeutung von Mitbestimmung: so bekommen Beschäftigte in mitbestimmten und tarifgebundenen Unternehmen deutlich häufiger eine Aufstockung des Kurzarbeitergeldes, haben weniger Sorge, während der Krise den Arbeitsplatz zu verlieren, konnten während der Krise häufiger an Weiterbildungen teilnehmen und haben häufiger verlässliche Regelungen für das mobile Arbeiten (Behrens 2020).

Wenn Arbeitnehmer\*innen bei Entscheidungen des Unternehmens mitbestimmen können, hat das also eine Vielzahl positiver Effekte – und zwar nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für viele ökonomische Kennziffern der Unternehmen. Mitbestimmung verbessert somit sowohl die Arbeitsbedingungen als auch die Performance der Unternehmen. Lassen sich darüber hinaus auch generelle, demokratiestärkende Effekte von Mitbestimmung nachweisen? Hat das Erleben einer demokratischen Kultur der Mitbestimmung am Arbeitsplatz eine demokratiestärkende Wirkung, die eventuell sogar über die Arbeitswelt hinausreicht?

## **Stärkung der Demokratie durch Mitbestimmung**

Die demokratisierende Qualität von Mitbestimmung zeigt sich beispielsweise in der Tatsache, dass die Instrumente der Mitbestimmung auch denjenigen Gruppen eine demokratische Teilhabe ermöglichen, die an Wahlen seltener teilnehmen bzw. kein Wahlrecht besitzen (siehe dazu auch die Beiträge von Zandonella sowie Hubmann/Rendl in diesem Heft). In Deutschland und Österreich allein sind mehrere Millionen Menschen aufgrund einer fehlenden Staatsbürgerschaft von Wahlen auf Länder- und Bundesebene ausgeschlossen (Wilmes 2018); auch unter Deutschen mit Migrationshintergrund liegt die Wahlbeteiligung meistens unter dem Durchschnitt (Arsu u. a. 2017; Ehs/Zandonella 2020). Eine Studie der IG Metall zeigte hingegen, dass in Betrieben überproportional häufig Kolleg\*innen mit Migrationshintergrund in den Betriebsrat gewählt werden (32% Migrationshintergrund bei einem Mitgliederanteil von 22 % mit Migrationshintergrund) oder Vertrauensleute sind (37% Migrationshintergrund) (IG Metall 2017).

Zudem kann ein starker Zusammenhang zwischen dem Grad der Einbindung von Arbeitnehmer\*innen in betriebliche Entscheidungen und der demokratischen Qualität einer Gesellschaft insgesamt beobachtet werden: So sorgt eine starke Mitbestimmung in der Wirtschaft dafür, dass sich Arbeitnehmer\*innen auch über die betriebliche Ebene hinaus politisch einbringen und dadurch die Zivilgesellschaft stärken. Zudem zeigt sich, dass in Ländern mit starker Mitbestimmung die Wahlbeteiligung der Arbeiter\*innenschicht höher ist (Vitols 2018). Mitbestimmung im Wirtschaftsleben steigert also auch die Beteiligung von Arbeitnehmer\*innen in gesamtgesellschaftlichen demokrati-

schen Prozessen – ist sie darüber hinaus in der Lage, demokratische Überzeugungen und Einstellungen zu stärken?

Verschwörungserzählungen, Antisemitismus und rechtsextreme Einstellungen sind eine Bedrohung für die Demokratie; mit der AfD hat in den letzten Jahren außerdem eine Partei Wahlerfolge gefeiert, welche die Verachtung gegenüber der parlamentarischen Demokratie salonfähig macht und Vorurteile gegen Minderheiten schürt (Häusler 2017: 13–17). Klar ist, dass diese Bedrohungen nicht vor der Arbeitswelt haltmachen – sie finden sich in den Betrieben, den Belegschaften und in den Gewerkschaften, was sich beispielsweise an den nach wie vor hohen Zustimmungswerten der AfD unter Gewerkschaftsmitgliedern ablesen lässt. Die Corona-Pandemie trifft zwar alle, aber bei weitem nicht alle gleich; sie verschärft die bestehenden sozialen Ungleichheiten zusätzlich: Beschäftigte mit niedrigem Einkommen und prekärer Beschäftigungssituation leiden härter unter den Folgen der Krise als Besserverdienende, beispielsweise weil sie häufiger Einkommenseinbußen hinnehmen müssen. Das hat auch direkte Folgen für ihre Einstellungen gegenüber der Demokratie: Bei ihnen ist die Anfälligkeit für Verschwörungserzählungen höher, außerdem findet sich eine vergleichsweise höhere Sorge davor, dass die Demokratie durch die Einschränkung der Freiheitsrechte dauerhaften Schaden nimmt und eine höhere Zustimmung zu Protesten gegen Corona Einschränkungen (Hövermann/Kohlrausch 2020: 491). Hier stellt sich die Frage, ob Mitbestimmung auch in dieser Hinsicht einen positiven Effekt hat bzw. haben kann: Schützt eine starke Mitbestimmung die Arbeitnehmer\*innen davor, rechtsextreme Orientierungen oder Verschwörungsglauben zu entwickeln?

Studien zu den Ursachen rechter Einstellungen unter Arbeitnehmer\*innen haben herausgearbeitet, welche Aspekte und Konstellationen eine Offenheit für rechte Werte und Denkmuster begünstigen. Einen entscheidenden Einfluss haben dabei die konkreten Erfahrungen, die die Menschen an ihrem Arbeitsplatz machen. Es gibt einen arbeitsweltlichen Nährboden für rechte Einstellungen, der sich unter dem Schlagwort der arbeitsweltlichen Zuspitzung zusammenfassen lässt (Sauer u.a. 2018: 89–117). Permanente Arbeitsverdichtung, neue Anforderungen (bspw. durch Digitalisierung), steigender Zeit- und Leistungsdruck mit neuen digitalen Kontrollmöglichkeiten, Abwertung, fehlende Anerkennung und die Prekarisierung von ehemals gesicherten Arbeitsverhältnissen durch Befristungen, unfreiwillige Teilzeit oder Leiharbeit werden von vielen Beschäftigten als permanente Krisenerfahrung wahrgenommen. Die Folge ist bei vielen das Gefühl eines Kontrollverlustes, der häufig zu Abstiegsängsten, Machtlosigkeit, Resignation und Wut führt. Dieses subjektive Empfinden ist ein Einfallstor für rechtspopulistische Propaganda (Sauer u.a. 2018: 119–144, siehe auch die Beiträge von Zandonella, Hubmann/Rendl sowie Sauer in diesem Heft).

Unsicherheitserfahrungen und das Gefühl, keinerlei Einfluss und Gestaltungsmöglichkeiten für das eigene Leben und die Zukunft zu haben, erhöhen signifikant die Wahrscheinlichkeit, rechtspopulistische Parteien zu wählen. Wer der Aussage „Über mein Leben wird irgendwo draußen in der Welt entschieden“ zustimmt, wählt auch unter Berücksichtigung aller weiteren wichtigen Faktoren (Alter, Geschlecht etc.) signifikant häufiger die AfD als Personen, die nicht zustimmen (Hilmer u.a. 2017: 47–48).

Gewerkschaften haben es in den letzten Jahren nicht immer geschafft, diese Frustrationserfahrungen und Unsicherheiten aufzufangen. Sie werden von manchen als Teil des Establishments gesehen, als Teil des Problems und nicht der Lösung. Mitunter

entsteht der Eindruck, dass die Mitbestimmung keine „echte“ Partizipation der Arbeitnehmer\*innen ermöglicht und dass Gewerkschaften in Abwehrkämpfen und der Verwaltung des „kleineren Übels“ feststecken würden (Sauer u.a. 2018: 172–181). Immer wieder gab es Versuche, mit sogenannten „alternativen“ Betriebsratslisten rechtspopulistische Politik auch in den Institutionen der betrieblichen Mitbestimmung zu verbreiten – bislang allerdings ohne größere Erfolge.<sup>5</sup> Nichtsdestotrotz sind diese Versuche gefährlich für das demokratisierende Potential von Mitbestimmung, weil sie eine exklusive Solidarität propagieren, mit der Verteilungskonflikte zwischen oben und unten in Konflikte zwischen innen und außen umgedeutet werden (Fischer 2019). Letztlich werden auf diese Weise Spaltungen und Vorurteile in die Belegschaften getragen. Bestehende Mitbestimmungsstrukturen können also prinzipiell instrumentalisiert werden, um antidemokratisches Denken in Betrieben zu schüren.

Dies ist aber nicht die einzige Herausforderung, vor der die Mitbestimmung steht. Die Instrumente der Mitbestimmung müssen außerdem von den Beschäftigten so erlebt werden, dass sie einen echten Unterschied machen. Nur dann erzeugen sie Selbstwirksamkeitserfahrungen – anderenfalls besteht das Risiko, dass sie Frustrations- und Resignationserfahrungen verstärken. Auch in Bezug auf Mitbestimmungsinstrumente gibt es die Gefahr sog. „postdemokratischer“ Entwicklungen – also die formale Weiterexistenz von demokratischen Instrumenten bei gleichzeitiger Aushöhlung ihres tatsächlichen demokratischen Gehalts. Die Formen der Mitbestimmung scheinen zwar dann zwar intakt zu sein, tatsächliche Einfluss- und Mitbestimmungsmöglichkeiten stehen aber zunehmend unter Druck, bspw. durch neue Formen kapitalmarkinduzierter Rationalisierungen, die den tatsächlichen Gestaltungsspielraum immer weiter verengen (Urban 2011: 60–61; vgl. auch Schroeder/Vaut 2011: 22–23). Entscheidend ist deshalb, ob die Instrumente der Mitbestimmung tatsächlich als Möglichkeiten wahrgenommen werden, sich in Entscheidungen einzumischen, auch selbst aktiv zu werden und zusammen mit anderen Kolleg\*innen im Betrieb etwas zum Positiven zu verändern. Nur dann kann Mitbestimmung zu mehr Selbstbewusstsein, größerer Mitsprache und stärkerem Vertrauen in die Demokratie führen. Wenn es tatsächlich gelingt, über Betriebsräte oder andere Formen der Mitbestimmung eine solche Praxis der Beteiligung und Mitsprache zu entwickeln, wird das demokratische Bewusstsein der Belegschaften gestärkt und die Verbreitung von rechten und autoritären Einstellungen geht deutlich zurück (Kiess/Schmidt 2020: 134–140). Nicht nur das: Wer sich in Entscheidungen, die seinen Arbeitsalltag betreffen, eingebunden fühlt; wer das Gefühl hat, Probleme im Betrieb am besten gemeinsam mit den Kolleg\*innen lösen zu können und wer außerdem überzeugt davon ist, durch eigenes Handeln im Betrieb etwas zum Positiven verändern zu können, hat auch eine signifikant positivere Einstellung gegenüber der Demokratie insgesamt (Kiess/Schmidt 2020: 137–138).

Erforderlich ist daher eine „Demokratisierung von unten“ (Sauer/Detje 2021: 71–75), die partizipative Elemente beinhaltet und den Beschäftigten Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglichen kann (vgl. hierzu auch den Beitrag von Prainsack/Wagenaar in diesem Heft). Solche Formen beteiligungsorientierter Tarif- und Betriebspolitik werden aktuell in einer Vielzahl unterschiedlicher Beispiele erprobt, in denen die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen stärker individuell gestalten können. Dass dabei kollektive Formen von Mitbestimmung (über Tarifverträge und Betriebs- und Personalräte) und Bedürfnisse nach mehr individueller Selbstbestimmung keine Gegensätze sein müssen,

sondern sich hervorragend miteinander verbinden lassen, zeigen verschiedene Beispiele von Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen. Hier werden kollektive Schutzfunktionen mit mehr Raum für individuelle Entscheidungen, beispielsweise über Arbeitszeitgestaltung oder mobiles Arbeiten verbunden (Bolte 2020). Auf diese Weise kann verhindert werden, dass betriebliche Mitbestimmung von den Beschäftigten als reine Stellvertreterpolitik empfunden wird.

## Schlussbemerkungen

Demokratie ist laut Oskar Negt „die einzige staatlich verfasste Gesellschaftsordnung, die gelernt werden muss – immer wieder, tagtäglich und bis ins hohe Alter hinein“ (Lange/Meints-Stender/Negt 2019). Der Arbeitsplatz kann ein solcher Lernort sein. Die Arbeitswelt ist allerdings auch ein Ort großer Widersprüchlichkeit: Einerseits kann hier kollektive Selbstwirksamkeit erfahren werden, andererseits kann er ein Ort großer Fremdbestimmung sein. Einerseits kann hier die Beteiligung an demokratischen Prozessen erlernt werden, andererseits kann er ein Ort der Vereinzelung, Konkurrenz und Machtlosigkeit sein. Einerseits kann er ein Ort sein, an dem Menschen mit unterschiedlichsten Biographien, Einstellungen und Interessen kollegial und solidarisch zusammenarbeiten, andererseits können sich hier auch Vorurteile und Misstrauen verfestigen.

Eine zentrale Herausforderung für die Demokratisierung der Arbeitswelt ist die Spaltung und Fragmentierung, mit denen Belegschaften häufig konfrontiert sind. So gelten die Instrumente der Mitbestimmung und tarifvertragliche Regelungen häufig nur für die Kernbelegschaft eines Betriebs, während Randbelegschaften wie Leiharbeiter\*innen und Zeitarbeiter\*innen außen vor bleiben. Das Betriebsverfassungsgesetz und die Personalvertretungsgesetze müssen so angepasst werden, dass auch solche Beschäftigte bei Wahlen zum Betriebs- oder Personalrat mitzählen und mitbestimmen können (DGB Bundesvorstand 2016: 9).

Die Corona-Pandemie hat zudem einen Trend verschärft, der die betriebliche Mitbestimmung schon seit längerer Zeit vor neue Herausforderungen stellt: das dezentrale Arbeiten. Immer mehr Menschen arbeiten von Zuhause aus; voraussichtlich wird diese sich Entwicklung auch nach dem Ende der Pandemie verstetigen – auch wenn dabei beachtet werden muss, dass die Möglichkeiten für mobiles Arbeiten zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Branchen äußerst ungleich verteilt sind, so dass bestehende Fragmentierungen vertieft werden können. Für Gewerkschaften und Betriebsräte entstehen neue Schwierigkeiten: der direkte Kontakt mit Beschäftigten ist insbesondere für die Neugründung von Betriebsräten essentiell; aber auch die Durchsetzungsfähigkeit von Betriebs- und Personalräten leidet, wenn sie keinen stetigen Kontakt und engen Austausch mit den Beschäftigten haben. Das klassische Zugangsrecht der Gewerkschaften zu Betrieben muss daher durch ein digitales Zugangsrecht ergänzt werden (DGB Bundesvorstand 2020: 10), um auch unter Pandemie-Bedingungen kollektiven Austausch und Organisation zu ermöglichen und von der demokratiestärkenden Wirkung von Mitbestimmung zu profitieren.

Es kommt daher darauf an, die (Selbst)Entwicklung des demokratischen (und demokratisierenden) Potentials in der Arbeitswelt möglichst weitreichend zu unterstützen.

Beteiligungsorientierte Formen der Mitbestimmung können dabei – wie gezeigt wurde – eine Schlüsselrolle spielen und müssen an digitales und mobiles Arbeiten angepasst werden. Ebenfalls bedeutend für die weitergehende Stärkung demokratischer Einstellungen bei Arbeitnehmer\*innen sind die verschiedenen Angebote von betriebsnaher bzw. aufsuchender politischer Bildung. Unter diesen Voraussetzungen wird eine Stärkung der Demokratie am Arbeitsplatz auch eine Stärkung der krisengeplagten Demokratie insgesamt sein.

## Anmerkungen

- 1 Ich danke insbesondere Michael Bolte und Thomas Fischer für ihre wertvollen Kommentare zum vorliegenden Text.
- 2 Dass die Mitbestimmung nicht eins zu eins den Idealvorstellungen der Gewerkschaften entsprach, zeigt sich allein in dem Umstand, dass die Gewerkschaften nach dem zweiten Weltkrieg harte Kritik an der Praxis der Mitbestimmung äußerten, insbesondere aufgrund ihrer beschränkten Reichweite und des Fehlens echter wirtschaftlicher Mitbestimmungsrechte, vgl. dazu Hirschel/Schulten 2011: 91.
- 3 Anzumerken ist allerdings, dass die Skepsis häufig v.a. von Arbeitgeber-Verbänden formuliert ist, wohingegen viele Manager, die in ihrer praktischen Arbeit mit Arbeitnehmervertreter\*innen zusammenarbeiten, weitaus weniger Vorbehalte formulieren, vgl. dazu Höpner/Waclawczyk 2012.
- 4 Für Betriebsräte zeigt sich allerdings, dass zwar der Anteil von Frauen in Betriebsräten kontinuierlich gestiegen ist, aber nach wie vor nur rund ein Drittel der Plätze ausmacht und zudem der Vorsitz überwiegend von Männern übernommen wird (Nur Demir u.a. 2020: 5–9).
- 5 Bei den Betriebsratswahlen 2018 gelang es rechten Listen lediglich in wenigen Betrieben, Mandate zu gewinnen, zumeist in einzelnen Standorten von Großkonzernen. Eine flächendeckende Verankerung von rechten Betriebsräten existiert also nicht; vgl. dazu Schroeder u.a. 2019: 188–189. Zu gewerkschaftlichen Reaktionen auf rechte Interventionsversuche vgl. Schroeder u.a. 2020: 22–42.
- 6 Eine solche aktive Mitbestimmung kann auch als Industrial Citizenship bezeichnet werden. Vgl. hierzu Kiess/Schmidt 2020: 122–124.

## Literatur

- Anderson, Elizabeth (2019): *Private Regierung. Wie die Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden)*, Berlin.
- Arzu, Meltem/Ballaschk, Laura/Dubois, Maëlle/Ferchichi, Rossina/Kraußlach, Marianne/Kravchenko, Iana/Pfeffer-Hoffmann, Christian/Sergienko Ekaterina (2017): *Politische Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund. Wahlverhalten und Partizipation*. Minor Working Paper April. Online abrufbar unter: [https://minor-kontor.de/wp-content/uploads/2018/04/Minor\\_VoteD\\_Politische-Teilhabe-von-Menschen-mit-Migrationshintergrund\\_2017.pdf](https://minor-kontor.de/wp-content/uploads/2018/04/Minor_VoteD_Politische-Teilhabe-von-Menschen-mit-Migrationshintergrund_2017.pdf) [letzter Zugriff am 07.05.2021]
- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2020): *Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen*, in: *WSI Mitteilungen*, 4/2020, S. 286–294.
- Behrens, Martin (2020): *Besser durch die Krise mit Tarif und Betriebsrat*, 03.11.2020; online abrufbar unter: <https://www.wsi.de/de/blog-17857-besser-durch-die-krise-mit-tarif-und-betriebsrat-28133.htm> [letzter Zugriff am 10.05.2021].
- Bolte, Michael (2020): *Mehr individuelle Beteiligung durch stärkere kollektive Mitbestimmung – gerade in einer globalisierten und digitalisierten Arbeitswelt*, in: Bader, Verena/Kaiser, Stephan (Hrsg.): *Arbeit in der Data Society. Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement*, Wiesbaden, S. 299–309.
- Brenner, Otto (2011): *Referat im Juni 1961*, in: *Reden und Aufsätze*, Frankfurt a.M. 1972, S. 24. Zitiert nach: Meine, Hartmut/Stoffregen, Uwe: *Wirtschaftsdemokratie als gewerkschaftliche Alternative zum Finanzmarktkapi-*

- talismus, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 16-39, hier S. 26.
- Demir, Nur/Funder, Maria/Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2020): Trendreport Betriebsratswahlen 2018. Ausgewählte Ergebnisse. Mitbestimmungsreport Nr. 60,6.
- DGB Bundesvorstand (2020): Positionspapier des DGB für einen gesetzlichen Ordnungsrahmen für selbstbestimmtes mobiles Arbeiten inklusive Homeoffice vom 23. November, online abrufbar unter: <https://www.dgb.de/themen/++co++32dc9f10-33c6-11eb-a30b-001a4a160127> [letzter Zugriff am 12.05.2021].
- DGB Bundesvorstand (2016): Offensive Mitbestimmung. Vorschläge zur Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Beschluss des DGB-Bundesvorstandes vom 12. Juli, online abrufbar unter: <https://www.dgb.de/++co++3f0504bc-fe03-11e8-9849-52540088cada> [letzter Zugriff am 12.05.2021].
- Ehs, Tamara/Zandonella, Martina (2020): Wahlbeteiligung: Demokratie in sozialer Schieflage, in: Der Standard, 16. Oktober, online abrufbar unter: <https://www.derstandard.at/story/2000120909605/wahlbeteiligung-demokratie-in-sozialer-schieflage> [letzter Zugriff am 18.05.2021].
- Fischer, Thomas (2019): Inklusive Solidarität als Antwort der Gewerkschaften auf den Rechtspopulismus, in: Rechtspopulismus in der Arbeitswelt – eine Herausforderung für Gewerkschaften. WSI Mitteilungen 3, S. 229–231.
- Häusler, Alexander (2018): Die AfD: Partei des völkisch-autoritären Populismus, in: Alexander Häusler (Hrsg.): Völkisch-autoritärer Populismus. Der Rechtsruck in Deutschland und die AfD, Hamburg, S. 9–19.
- 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 der Hans-Böckler-Stiftung, Nummer 044, August.
- Hirschel, Dierk/Schulten, Thorsten (2011): Mit Wirtschaftsdemokratie aus der Krise? Gewerkschaftliche Debatten über einen notwendigen Kurswechsel nach der Krise, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 86–97.
- Höpner, Martin/Waclawczyk, Maximilian (2012): Opportunismus oder Ungewissheit? Die Arbeitgeberhaltungen zum mitbestimmten Aufsichtsrat, in: Industrielle Beziehungen 3.
- Hörisch, Felix (2012): The Macro-economic Effect of Codetermination on Income Equality, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung, Working Paper Nr. 147.
- Hövermann, Andreas (2020): Corona-Zweifel, Unzufriedenheit und Verschwörungsmymen. Erkenntnisse aus zwei Wellen der HBS-Erwerbspersonenbefragung 2020 zu Einstellungen zur Pandemie und den politischen Schutzmaßnahmen. Policy Brief WSI, Nr. 48, 10.
- Hövermann, Andreas/Kohlrausch, Bettina (2020): Soziale Ungleichheit und Einkommenseinbußen in der Corona-Krise – Befunde einer Erwerbstätigenbefragung, in: WSI Mitteilungen 6, S. 485–492.
- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020): Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: industrial citizenship zur Stärkung der Demokratie, in: Oliver Decker und Elmar Brähler (Hrsg.): Autoritäre Dynamiken. Alte Ressentiments – neue Radikalität. Leipziger Autoritarismus Studie 2020. Gießen, S. 119–147.
- Meine, Hartmut/Stoffregen, Uwe (2011): Wirtschaftsdemokratie als gewerkschaftliche Alternative zum Finanzmarktkapitalismus, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 16–39.
- Lange, Dirk/Meints-Stender, Waltraud/Negt, Oskar (2019): Humanität setzt Bindungen voraus, die der Kapitalismus zerstört. Gespräch mit dem Sozialphilosophen Oskar Negt anlässlich seines 85. Geburtstags, in: Frankfurter Rundschau, 01.08., online abrufbar unter: <https://www.fr.de/kultur/oskar-negt-humanitaet-setzt-bindungen-voraus-kapitalismus-zerstoert-12875293.html> [letzter Zugriff 03.05.2021].
- Negt, Oskar (2011): Keine Zukunft der Demokratie ohne Wirtschaftsdemokratie, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 7-13.
- IG Metall (2017): Fast eine halbe Million Mitglieder haben Migrationshintergrund. Pressemitteilung Nr. 10, online abrufbar unter: <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/ig-metall-fast-eine-halbe-million-mitglieder-haben-migrat> [letzter Zugriff am 03.05.2021]
- Rapp, Marc Steffen/Wolff, Michael/Udoieva, Iuliia/Hennig, Jan (2019): Wirkung der Mitbestimmung im Aufsichtsrat auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Study der Hans-Böckler-Stiftung Nr. 424.
- Renaud, Simon (2007): Dynamic Efficiency of Supervisory Board Codetermination in Germany, in: Labour – Review of Labour Economics and Industrial Relations, Issue 4/5.
- Sauer, Dieter/Deje, Richard (2021): Demokratie der Arbeit im Krisenzeitalter, in: Christoph Schmitz/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Demokratie in der Arbeit – eine vergessene Dimension in der Arbeitspolitik? Jahrbuch Gute Arbeit, S. 63–76.

- Sauer, Dieter/Stöger, Ursula/Bischoff, Joachim/Detje, Richard/Müller, Bernhard (2018): Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche. Hamburg.
- Scholz, Robert/Vitols, Sigurt (2018): Co-determination: a driving force for Corporate Social Responsibility in German companies? WZB Discussion Paper SP III 2018-304, November.
- Scholz, Robert/Wing, Lisa (2018): Mehr Frauen in Aufsichtsräten. Bessere Chancen durch Mitbestimmung und Vernetzung. In: WZB Mitteilungen, 161, S. 42-44.
- Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel/Ten Elsen, Jennifer/Heller, Lukas (2020): Bedrängte Zivilgesellschaft von rechts. Interventionsversuche und Reaktionsmuster. OBS-Arbeitsheft 102.
- Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel/Ten Elsen, Jennifer/Heller, Lukas (2019): Rechtspopulistische Aktivitäten in betrieblichen Kontexten und gewerkschaftliche Reaktionen, in: Rechtspopulismus in der Arbeitswelt – eine Herausforderung für Gewerkschaften. WSI Mitteilungen 3, S. 185-192.
- Schroeder, Wolfgang/Vaut, Simon (2011): Wirtschaft und Demokratie. Demokratie in Deutschland 2011 – Ein Report der Friedrich-Ebert-Stiftung, online einsehbar unter: <http://www.demokratie-deutschland-2011.de/wirtschaft-und-demokratie.php> [letzter Zugriff am 05.05.2021].
- Urban, Hans-Jürgen (2019): Wirtschaftsdemokratie als Transformationshebel, in: Blätter für deutsche und internationale Politik 11, S. 105-114.
- Urban, Hans-Jürgen (2011): Wirtschaftsdemokratie des 21. Jahrhunderts. Konturen und Realisierungsbedingungen eines gesellschaftlichen Transformationsprojektes, in: Hartmut Meine/Michael Schumann/Hans-Jürgen Urban (Hrsg.): Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen! Hamburg, S. 42-67.
- Vitols, Sigurt/Scholz, Robert (2021): Unternehmensmitbestimmung und langfristige Investitionen in deutschen Unternehmen, WSI-Mitteilungen 2.
- Vitols, Sigurt (2021): Kontinent vieler Geschwindigkeiten, Arbeitnehmer- und Bürgerbeteiligung in Europa, WZB-Mitteilungen Nr. 160, Juni.
- Wilmes, Bernhard (2018): Politische Partizipation von Migrantinnen und Migranten. Dossier Migration der Bundeszentrale für politische Bildung, 14.05. Online abrufbar unter: <https://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/247685/politische-partizipation> [letzter Zugriff am 07.05.2021]