

Mitwirkung in der Praxis: betriebliche Arbeitnehmervertretungen im schweizerischen Gefüge der Sozialpartnerschaft

Patrick Ziltener* und Heinz Gabathuler*

Zusammenfassung: Der Artikel gibt eine Übersicht über die Situation betrieblicher Arbeitnehmervertretungen in der Schweizer Privatwirtschaft: Wo kommen sie vor? Über welchen formalen Status verfügen sie? Mit welchen Themen befassen sie sich? Wie positionieren sie sich zwischen der Zugehörigkeit zum Betrieb und der überbetrieblichen Vernetzung? Wir zeigen, dass aufgrund der stark dezentral organisierten Arbeitsbeziehungen in der Schweiz branchen- und unternehmensspezifische Regelungen und Traditionen die Praxis viel stärker bestimmen als gesetzliche Regelungen.

Schlüsselwörter: Arbeitsbeziehungen, Mitwirkung, Sozialpartnerschaft, Schweiz

La pratique de la participation : représentation des travailleurs au niveau de l'entreprise dans le contexte suisse du partenariat social

Résumé: L'article donne un aperçu sur la situation des représentations des travailleurs au niveau de l'entreprise dans le secteur privé en Suisse. Où sont-elles fréquentes? De quel statut formel disposent-elles? De quels thèmes s'occupent-elles? Comment se positionnent-elles entre l'appartenance à l'entreprise et l'interconnexion au-delà des limites de l'entreprise? La forte décentralisation des relations de travail en Suisse mène à des réglementations et traditions spécifiques de branche et d'entreprise plus déterminants que les réglementations légales.

Mots-clés: relations industrielles, participation des travailleurs, partenariat social, Suisse

Employee Participation in Practice: Works Councils in the Tissue of Social Partnership in Switzerland

Abstract: The article gives an overview on the situation of firm-level employee representation in the private sector in Switzerland: Where are they frequent? Which formal status do they enjoy? What are the topics they deal with? How do they position themselves between the affiliation to the firm and the interconnection beyond the limits of the firm? We show that the strong decentralisation of industrial relations in Switzerland leads to regulations and conventions at branch and firm level with a much larger impact on the practice than legal regulations.

Keywords: industrial relations, employee participation, social partnership, Switzerland

* Universität Zürich, Soziologisches Institut, CH-8050 Zürich, ziltener@soziologie.uzh.ch, gabathuler.heinz@gmail.com.

1 Einleitung und Fragestellung

Die Literatur zählt die Schweiz zu den Ländern mit «korporatistischen» Systemen; das «freie Spiel der Kräfte» wird also durch den Einfluss der organisierten Interessen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen eingeschränkt (Katzenstein 1984; Katzenstein 1985; Kriesi 1998). Die Analyse der “Varieties of Capitalism” zählt die Schweiz zu den «koordinierten Marktwirtschaften», charakterisiert durch eine teilweise Ausschaltung von Marktmechanismen durch bewusste Kooperation der Akteure – auch und gerade auf dem Arbeitsmarkt (Hall und Soskice 2001; Schröder 2014). Verstärkte Internationalisierung und die fortschreitende europäische Integration setzten zwar gewisse «korporatistische» Elemente des politischen Systems unter Druck (Tanner 2015); paradoxerweise war es aber gerade der von der partiellen Öffnung des schweizerischen Arbeitsmarkts im Zuge der bilateralen Abkommen mit der EU ausgehende Druck, welcher in den 2000er Jahren das politische System zu namhaften Konzessionen auch an die Arbeitnehmerseite zwang (Wyler 2012; Afonso 2013).

Die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz sind gleichwohl stark dezentral organisiert: Bereits Katzenstein (1985) identifizierte sie unter den korporatistisch organisierten kleineren Staaten Mittel- und Nordeuropas als den «liberalsten» überhaupt, zudem mit einem deutlichen Machtungleichgewicht zwischen vergleichsweise schwachen, fragmentierten Gewerkschaften¹ und straffer organisierten Arbeitgebern. Kriesi (1998, 263) sah die Hauptursache für die Neigung, Löhne und Arbeitsbedingungen wenn immer möglich auf der Ebene einzelner Branchen in Gesamtarbeitsverträgen (GAV) und teilweise gar von Unternehmen/Betrieben zu regeln, im dem «kulturellen Erbe» der Schweiz eingeschriebenen Subsidiaritätsprinzip. Hinzu kommt ein traditionell niedriger Grad an Staatlichkeit (“low statism”) im Bereich der arbeitsrechtlichen Regulierung wie auch der sozialen Absicherung gegen Arbeitslosigkeit (Emmenegger 2010). Degen (2012, 916) verweist darauf, dass die stark dezentralisierten Verhandlungssysteme zwar eine Vielzahl *bipartiter* Institutionen der massgeblichen kollektiven Akteure (Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften), im internationalen Vergleich aber wenig *tripartite* Institutionen unter Einbezug des Staates hervorgebracht hätten. Seit den 1990er Jahren wurde das System weiter dezentralisiert, etwa durch Verlagerung jährlicher Lohnverhandlungen von der Branchen- auf die betriebliche Ebene oder durch Öffnungsklauseln, welche temporäre oder dauerhafte Abweichungen von GAV-Bestimmungen auf betrieblicher Ebene ermöglichten (Mach 2006; Oesch 2011).

1 Als «Gewerkschaften» bezeichnen wir hier sämtliche tariffähigen Verbände von ArbeitnehmerInnen, unabhängig davon, ob sie sich selbst als solche bezeichnen und von anderen Gewerkschaften als solche anerkannt werden, also auch traditionell «gewerkschaftsferne» Berufs- und Angestelltenverbände wie Angestellte Schweiz oder den Kaufmännischen Verband. Entscheidend ist, dass sie, namentlich als Vertragspartner in GAV, gewerkschaftliche Funktionen wahrnehmen.

In einem solchen institutionellen Kontext ist zu erwarten, dass *Sozialpartnerschaft* – das verständigungsorientierte Zusammenwirken von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen zwecks Regelung der kollektiven Arbeitsbeziehungen auf der Grundlage eines grundsätzlich antagonistischen Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit – sich nicht nur auf sektorieller Ebene zwischen den jeweiligen Verbänden, sondern auch innerhalb von Unternehmen bzw. Betrieben zwischen Management und betrieblichen Vertretungen der ArbeitnehmerInnen artikuliert.² Dies umso mehr, als mit dem 1994 in Kraft getretenen «Bundesgesetz über die Information und Mitsprache der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben» (Mitwirkungsgesetz) die ArbeitnehmerInnen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten das Recht haben, die Einrichtung einer von ihnen gewählten *Arbeitnehmervertretung* (ANV) zu verlangen. Solche ANV existieren, zumeist unter anderen Bezeichnungen (z. B. «Arbeiterkommission», «Betriebskommission», «Personalkommission» oder «Personalvertretung»), bereits seit Anfang des 20. Jahrhunderts und spielen je nach Branche eine bedeutende Rolle in der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen (Hohl 1992). Ihre Kompetenzen wurden schon vor dem Erlass des Mitwirkungsgesetzes und unabhängig von weiteren gesetzlichen Regeln häufig in GAV geregelt und gehen entsprechend auch über die gesetzlich garantierten Rechte hinaus (Ziltener und Gabathuler 2018).

Jenseits von juristischen Abhandlungen (Maillefer 1973; Müller 1999; Geiser 2009; Gabathuler 2009) und verbandsnahen Ratgebern (Nordmann 1994; d’Heureuse 2005; Fritz und Schuler 2012) existiert aber nur spärliche Literatur, welche diese traditionsreiche, rechtlich verankerte und, als Folge der oben skizzierten Dezentralisierungstendenzen in den Arbeitsbeziehungen auch soziologisch zunehmend bedeutsame Institution aus sozialwissenschaftlicher Sicht beschreibt. Sowohl die Fallstudien von Müller (1981) in sieben Industrieunternehmen als auch die detaillierten Analysen von Mitwirkungsbestimmungen in GAV von Jans (1985; 1991) beziehen sich auf die Zeit vor dem Inkrafttreten des Mitwirkungsgesetzes.

Dieser Artikel befasst sich mit der Frage, in welchen Branchen der schweizerischen Privatwirtschaft ANV über zwei Jahrzehnte nach Inkrafttreten des Mitwirkungsgesetzes und der Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen in einigen Branchen überhaupt vorkommen und wie sie konstituiert sind, mit welchen Themen sie sich befassen und ob und wie sie als Akteure der Sozialpartnerschaft wirken. Haben die Entwicklungen in der Gesetzgebung und die Dezentralisierungstendenzen nennenswerte Auswirkungen auf die Rolle der betrieblichen ANV in der Schweiz? Lassen sich Belege für die These finden, dass die Arbeitsbeziehungen in der Schweiz insgesamt seit den 1990er Jahren noch weiter dezentralisiert haben? Kapitel 2 gibt

2 Wir begreifen die schweizerische Sozialpartnerschaft analog der österreichischen als «eine besondere Realisationsform des Neokorporatismus» (Talos 2006, 425). Aufgrund der starken ideologischen Wirkungskraft des Begriffs im schweizerischen Kontext ziehen wir den Begriff «Sozialpartnerschaft» zudem dem im deutschen Kontext geprägten Begriff der «Konfliktpartnerschaft» (Müller-Jentsch 1993, 8) vor.

einen kurzen Überblick über den rechtlichen Rahmen in Gesetz (2.1) und GAV (2.2) sowie die historische Entwicklung der ANV (2.3). In Kapitel 3 werden die Fragestellungen systematisch bearbeitet: Diejenige nach Vorkommen und formaler Konstituierung der ANV (3.1), diejenige nach den Themen der betrieblichen Mitwirkung, insbesondere auch jenen, die als Folge der Dezentralisierungstendenzen neu hinzukamen (3.2) und die Frage nach dem «Doppelcharakter» der ANV als betriebliche Institutionen einerseits und Instrumente der Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen andererseits, in Anlehnung an Fürstenbergs (1958) Analyse des Betriebsrats als «Grenzinstitution» (3.3).

2 Rechtlicher Rahmen und historischer Abriss

2.1 Gesetzliche Mitwirkungsrechte

Wichtigste rechtliche Grundlage für die Tätigkeit von ANV bildet seit 1994 das *Mitwirkungsgesetz*. Es regelt einerseits die Bedingungen, unter welchen eine ANV errichtet werden muss – nämlich in allen «privaten Betrieben» mit über 50 Beschäftigten, sofern eine Mehrheit der Belegschaft sich in einer geheimen Abstimmung, welche von einem Fünftel der Belegschaft bzw. von mindestens 100 ArbeitnehmerInnen verlangt werden kann, dafür ausspricht. Andererseits zählt es eine Reihe «besonderer Mitwirkungsrechte» auf, welche in anderen Erlassen detaillierter geregelt sind und teilweise schon zuvor bestanden hatten: Ein Recht auf Mitwirkung in Fragen der Arbeitssicherheit, der Arbeitszeitgestaltung, des betrieblichen Gesundheitsschutzes, das Mitbestimmungsrecht beim Anschluss an eine Einrichtung der beruflichen Vorsorge sowie das Konsultationsrecht bei Betriebsübergängen und Massenentlassungen. Letzteres lehnt sich an entsprechende Richtlinien der Europäischen Union an und ist eine Frucht des beabsichtigten Anschlusses der Schweiz an den Europäischen Wirtschaftsraum. All diese Mitwirkungsrechte stehen den ArbeitnehmerInnen in jedem Fall zu, unabhängig davon, ob sie durch eine ANV vertreten werden oder nicht. Das Fusionsgesetz von 2003 gewährt den ArbeitnehmerInnen bzw. den ANV weitere Mitwirkungsrechte (Geiser 2009), und mit der Einführung einer Sozialplanpflicht bei Massenentlassungen im Obligationenrecht auf Anfang 2014 (Müller 2013) erfuhren die ANV eine substanzielle rechtliche Aufwertung, indem sie in Unternehmen ohne GAV an Stelle der jeweiligen Vertragspartner (Gewerkschaften) als Verhandlungspartner für den Abschluss einer Sozialplanvereinbarung genannt werden. Das Gesetz anerkennt sie somit in bestimmten Situationen als funktionales Äquivalent für die Gewerkschaften und somit auch als *Sozialpartner*. Zugleich handelt es sich dabei neben der beruflichen Vorsorge um den einzigen gesetzlich verankerten Gegenstand von *Mitbestimmung* in der Schweiz, d. h. ein Entscheid

kommt nur zustande, wenn die Zustimmung der ANV vorliegt.³ Einigen sich die Parteien nicht, muss die Frage einem Schiedsgericht vorgelegt werden. Auf 2016 wurde den Unternehmen zudem das Recht zugestanden, mit den zuständigen ANV betriebliche Vereinbarungen über eine vereinfachte Arbeitszeiterfassung abzuschliessen (Cirigliano 2018). Die gesetzlichen Mitwirkungsrechte sind weitgehend auf Information und Konsultation beschränkt; Mitentscheidungsrechte bestehen wenige (berufliche Vorsorge, Sozialplanpflicht, Arbeitszeiterfassung).

2.2 Mitwirkungsregeln in Gesamtarbeitsverträgen

Die späte Kodifizierung des schweizerischen Mitwirkungsrechts bedeutet nicht, dass bestehende ANV zuvor in einem rechtsfreien Raum operiert hätten. Vielmehr liessen und lassen die zunächst nur fragmentarischen und bis heute noch immer im internationalen Vergleich schwachen gesetzlichen Regelungen Raum für Regulierung auf der vertraglichen Ebene zwischen den Sozialpartnern. Bereits 1971 wurden bei einer amtlichen Zählung in 36% der damals gültigen GAV Bestimmungen über die Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen gefunden (Bundesrat 1973). Eine Analyse von GAV in den 1980er Jahren ergab, dass in knapp der Hälfte der untersuchten Verträge ANV erwähnt waren (Stöckli 1990). 2016 schliesslich wurden ANV in 60% der GAV, erwähnt, was darauf hindeutet, dass das in der Zwischenzeit erlassene Mitwirkungsgesetz solchen Regelungen zusätzlichen Auftrieb gab (Ziltener und Gabathuler 2018). Im zweiten (gewerblich-industriellen) Sektor sind die diesbezüglichen Werte höher als im Dienstleistungssektor. Für GAV, die in mehreren Sprachregionen und für solche, die nur in der italienischen oder nur in der deutschen Schweiz gelten, sind sie markant höher als für solche, die nur in der französischen Schweiz gelten. Insbesondere aber gehen auch die Inhalte der Mitwirkung, also die Kompetenzen der ANV, in sehr vielen Fällen über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Diese betreffen z. B. die betriebliche Weiterbildung, die Verwaltung firmeneigener Unterstützungsfonds für Härtefälle, den Datenschutz und die Gleichstellung der Geschlechter, Dienstkleidungsreglemente, Kündigungen aus disziplinarischen Gründen, Details zu betrieblichen Arbeitszeitregelungen, Lohn- und Spesenreglemente sowie lohnrelevante Funktionsbewertungen (Ziltener und Gabathuler 2018). Hinzu kommen im Zuge der von der Literatur beschriebenen Verlagerung von Kompetenzen auf die Betriebsebene auch Gegenstände, die traditionellerweise durch die Sozialpartner geregelt werden wie jährliche Lohnverhandlungen und die Möglichkeit, Abweichungen von gesamtarbeitsvertraglichen Bestimmungen zu vereinbaren, wie sie der «Krisenartikel» im GAV der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie

3 In der früheren Literatur wurde «Mitbestimmung» teilweise als Oberbegriff für alle Formen der betrieblichen Mitwirkung verwendet; wir lehnen uns hier aber an die aktuelle in Gesetz und Praxis gleichermaßen verwendete Begrifflichkeit an, welche «Mitwirkung» als Oberbegriff verwendet und «Mitbestimmung» bzw. «Mitentscheidung» neben «Information», «Mitsprache» oder «Konsultation» sowie «Selbstverwaltung» als eine der Intensitätsstufen der Mitwirkung definiert (Fritz und Schuler 2012; Unia 2015).

(MEM-Industrie) vorsieht (Widmer 2012). Derartige Bestimmungen, welche den ANV sozialpartnerliche Funktionen zuweisen, sind insgesamt aber selten. Sie gehen zudem häufig mit Bestimmungen einher, welche den Mitgliedern von ANV detaillierte Zeitbudgets für ihre Tätigkeit bzw. ihre funktionspezifische Weiterbildung (wozu das Gesetz keine Aussagen macht) und/oder einen über die Bestimmungen des Obligationenrechts hinausgehenden Kündigungsschutz zugestehen (Ziltener und Gabathuler 2018; Unia 2013).

2.3 Eine kurze Geschichte der betrieblichen Arbeitnehmervertretung in der Schweiz

Erste von der Belegschaft bzw. den in der Produktion tätigen «Arbeitern» gewählte ANV (so genannte Arbeiterkommissionen) entstanden in der Deutschschweizer Maschinenindustrie um die Wende zum 20. Jahrhundert. Es handelte sich dabei um patronale Gründungen mit dem Ziel, an Stelle der «externen» Gewerkschaften einen innerbetrieblichen Ansprechpartner zu haben, um über Forderungen der Arbeiterschaft zu verhandeln (Hohl 1992). In ihren Ursprüngen waren ANV also Instrumente paternalistischer Unternehmensführung, die weder in einen gesetzlichen noch in einen tarifvertraglichen Rahmen eingebettet waren und einzig vom Wohlwollen der jeweiligen Unternehmensleitung abhingen, entsprechend dem von Rogers und Streeck (1995, 10) identifizierten «paternalistischen» Typ betrieblicher Arbeitnehmervertretung. Im Zuge der Ausdehnung vertraglicher Beziehungen zwischen den Sozialpartnern in der produzierenden Industrie im Laufe der 1930er und 1940er Jahre wurden auch die bereits existierenden ANV gewissermassen zu Elementen des sich herausbildenden schweizerischen Systems der Sozialpartnerschaft der Nachkriegszeit. Das 1937 geschlossene «Friedensabkommen» in der MEM-Industrie beinhaltet keinerlei Lohnfindungsmechanismen, sondern bekräftigte den sozialpartnerlichen Status der ANV; neu war lediglich die Möglichkeit, bei Nichteinigung auf betrieblicher Ebene die jeweiligen verbandlichen Sozialpartner anzurufen. Als Folge des «Friedensabkommens» entstanden weitere ANV in der MEM-Industrie (Hohl 1992, 28–29). Zu Beginn der 1950er Jahre waren ANV weitgehend etabliert; gemäss einer offiziellen Enquête waren 1952 gut 60% der dem Fabrikgesetz unterstellten ArbeiterInnen durch eine ANV vertreten; es gab allerdings bedeutende Unterschiede zwischen Landesteilen – stark abgedeckt war v. a. die Deutschschweiz – und Industrien: Chemieindustrie und MEM-Industrie waren stärker abgedeckt als die in der französischen Schweiz starke Uhrenindustrie (Holzer 1955). Die Unterschiede zwischen deutsch- und französischsprachiger Schweiz bezüglich Bedeutung betrieblicher ANV wirken noch heute nach, etwa in Bezug auf die Nennung von ANV in GAV (vgl. Abschnitt 2.2). In den 1970er Jahren entstanden ANV vereinzelt auch in Versicherungsgesellschaften; auch hier ging es um die Vermeidung von Vertragspartnerschaft mit Arbeitnehmerverbänden (Von Escher und Lüönd 2013; Jung 2000). Die von gewerkschaftlicher Seite lancierte «Mitbestimmungsinitiative» führte zu einer Intensivierung der politischen Debatte

um die betriebliche Mitwirkung der ArbeitnehmerInnen (Baumgärtner 2013) und zu einer Kodifizierung der inhaltlichen Mitwirkungsrechte der ANV im GAV der MEM-Industrie (Hohl 1992) und somit auch zu einer Entwicklung in Richtung «konsultativer» oder gar «repräsentativer» Institutionen im Sinne von Rogers und Streeck (1995). Interessant in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass gemäss Gewerkschaftsquellen die wichtigsten von 1965 bis 1974 zwischen Unternehmensleitungen und ANV verhandelten Themen in der MEM-Industrie eigentliche Tarifgegenstände wie Teuerungsausgleich, Realloohnerhöhungen und Gratifikationen waren (Höpflinger 1976). Die in der MEM-Industrie bis 1988 und in den meisten Unternehmen der Chemieindustrie bis heute vom GAV ausgeschlossenen Industrieangestellten (“white collars”) verfügten in jener Zeit in der Regel noch nicht über ANV; dem «paternalistischen» Ansatz getreu förderten die Unternehmensleitungen vielmehr die Entstehung von «Hausverbänden», welche die Identifikation der «Angestellten» mit dem Unternehmen fördern und allfällige gewerkschaftliche Organisierungsbestrebungen unterlaufen sollten (Höpflinger 1980; Streckeisen 2001).

3 Wo kommen Arbeitnehmervertretungen vor und was tun sie?

Wo spielen gemäss Gesetz und/oder GAV errichtete ANV nun tatsächlich eine Rolle im Gefüge der Sozialpartnerschaft, worin bestehen ihre Kompetenzen und wie situieren sie sich zwischen den Interessen von Belegschaft, Unternehmen und Gewerkschaften? Es gibt seit Jahrzehnten keine amtliche Statistiken mehr⁴, etwa des Bundesamts für Statistik oder des Seco, über ANV in der Schweiz, wie sie etwa für Deutschland mit dem IAB-Betriebspanel vorliegen. Auch keiner der Spitzenverbände der Arbeitgeber- oder der Arbeitnehmerseite war auf Anfrage in der Lage, auch nur annähernde Schätzungen über deren quantitative Verbreitung zu liefern. Unsere Erkenntnisse basieren auf einem mehrstufigen Forschungsprojekt über ANV in der Schweizer Privatwirtschaft: In einer ersten Phase erfolgte eine schriftliche Umfrage unter sämtlichen Arbeitgeberverbänden, und es wurden explorative Interviews mit Arbeitgeber- und GewerkschaftsfunktionärInnen geführt. Aufgrund der Hinweise von Sozialpartnerseite und einer Inhaltsanalyse aller verfügbaren GAV wurden acht Branchen ausgewählt, in welchen ANV verbreitet sind und eine gewisse Rolle im Gefüge der branchenspezifischen Sozialpartnerschaft spielen. In diesen Branchen wurden in der zweiten Forschungsphase weitere explorative Gespräche mit FunktionärInnen der zuständigen SozialpartnerInnen und mit jeweils mehreren ANV-Mitgliedern aus verschiedenen Betrieben geführt.⁵ In drei als in Bezug auf die Rolle

4 Die jüngste amtliche Schätzung bezieht sich auf die frühen 1970er Jahre (BIGA 1973).

5 Es handelt sich um vier Branchen der produzierenden Industrie (MEM, Uhrenindustrie, Chemie/Pharma, grafische Industrie) und vier Dienstleistungsbranchen (Banken, grosse Detailhändler, Telekom, Versicherungen). Es wurden Interviews mit für den jeweiligen Sektor verantwortlichen GewerkschaftsfunktionärInnen und in einigen Fällen auch mit VertreterInnen von Arbeitgeber-

der ANV besonders interessant und untereinander hinreichend divers befundenen Branchen führten wir in einer dritten Phase umfangreiche Fallstudien durch: Je vier in der MEM-Industrie und der Versicherungsbranche und zwei im Telekomsektor.⁶

3.1 Vorkommen, Status und Verfasstheit der Arbeitnehmervertretungen

ANV sind in fast allen Branchen der produzierenden Industrie sowie im Finanzsektor (Banken und Versicherungen) verbreitet, bei den grossen, vertikal integrierten Einzelhandelskonzernen Migros und Coop, in der Telekombranche sowie in Unternehmen des öffentlichen Verkehrs und in teilprivatisierten Unternehmen des Sozial- und Gesundheitswesens. Kaum eine Rolle spielen sie hingegen, unabhängig von der jeweiligen Betriebsgrösse, in der Bauwirtschaft (Bauhaupt- und -nebegewerbe), bei Unternehmensdienstleistern und IT-Firmen und in Gastgewerbe und Hotellerie sowie bei den meisten Unternehmen des Einzelhandels. Auch zwei Jahrzehnte nach Inkrafttreten des Mitwirkungsgesetzes ist es also die jeweilige Branchentradition, welche darüber entscheidet, ob ein Unternehmen eine ANV hat oder nicht. Wir sind in unserer Untersuchung nur einer einzigen ANV (im Telekomsektor) begegnet, deren Gründung zu Beginn der 2000er Jahre von Gewerkschaftsseite explizit unter Berufung auf die gesetzliche Verpflichtung verlangt worden war. Etliche der Branchen, in denen ANV keine Rolle spielen, verfügen über allgemeinverbindliche GAV und eine starke gewerkschaftliche Präsenz; Löhne werden hier vergleichsweise detailliert auf Branchenebene (teils national, teils sprachregional oder kantonal) verhandelt, die Arbeitsbeziehungen also vergleichsweise stark zentralisiert. Eine Ausnahme hier bildet die Sicherheitsbranche, in welcher die zuständige Gewerkschaft, die Unia, die Gründung von ANV aktiv unterstützt. Dies kann einerseits damit erklärt werden, dass es sich um einen erst seit kurzem – als indirekte Folge der bilateralen Verträge mit der EU – durch GAV regulierten und stark wachsenden Sektor handelt, in der schwierige Arbeitsbedingungen vorherrschen, andererseits aber auch damit, dass die Gewerkschaft hier einen neuen strategischen Ansatz wählte, den der Organisation von Beschäftigten über die Zusammenarbeit mit ANV. Allerdings existiert beim lange Zeit die Branche beherrschenden Unternehmen (der Securitas AG) bereits seit Jahrzehnten sowohl ein GAV als auch eine gut etablierte ANV.

bverbänden geführt sowie mit VertreterInnen (i. d. R. PräsidentInnen) ausgewählter ANV. Kontaktadressen erhielten wir teils aus Gewerkschaftskreisen, teils aus ANV verwandter Firmen und in Einzelfällen von den Firmen selbst. Es wurden auch bereits existierende Kontakte aus einem früheren Forschungsprojekt genutzt. In fast allen Fällen erhielten wir auch Zugang zu den relevanten firmeninternen Dokumenten (Mitwirkungsreglemente, spezifische Vereinbarungen zwischen ANV und Management). Die Gespräche im Rahmen dieser Forschungsphase wurden zwischen Juni 2016 und März 2017 geführt.

6 Fallstudien beinhalteten Interviews mit jeweils mehreren gewählten und teils auch ehemaligen ArbeitnehmervertreterInnen, mit einem bis zwei VertreterInnen des Managements (i. d. R. HR-Verantwortliche) und, wo von Bedeutung, mit GewerkschaftsfunktionärInnen, welche mit der jeweiligen ANV zusammenarbeiten. Die Fallstudien wurden zwischen April und Oktober 2017 durchgeführt.

In der Schweiz treffen wir also sämtliche vier “workplace regimes” an, die Herman Knudsen (1995, 23) anhand des Auftretens bzw. Fehlens von Vertragsbeziehungen mit Gewerkschaften (*Bargaining*) und Mitwirkung durch ANV bzw. Betriebsräte (*Participation*) identifizierte:

1. Weder Bargaining noch Participation: In dieser Kategorie finden sich kleinbetrieblich strukturierte Branchen im Detailhandel, aber auch mittlere bis grosse Unternehmen der IT-Branche und, in unbekanntem Ausmass, auch etliche Industrieunternehmen, welche keinem GAV angeschlossen sind.
2. Bargaining ohne Participation: Hier finden wir, wie oben erwähnt, ein Grossteil der Firmen in Branchen mit allgemeinverbindlichen GAV.
3. Bargaining und Participation, also die klassische «Zweikanal»-Interessenvertretung, die in Deutschland, Österreich und den Niederlanden vorherrschende Form (Müller-Jentsch 1997): In diese Kategorie fallen die meisten dem Weltmarkt exponierten Sektoren der Exportindustrie sowie der Banken und zudem einige Unternehmen aus «geschützten» Bereichen wie die grossen Einzelhändler und die (ehemals) staatsnahen Sektoren des öffentlichen Verkehrs und der Telekomindustrie.⁷
4. Participation ohne Bargaining: Dies trifft auf die Mehrzahl der grossen Versicherungsgesellschaften sowie auf einige Unternehmen im Telekomsektor und im Einzelhandel zu sowie auf diejenigen Beschäftigten (namentlich “white collars”) in vielen Unternehmen der grafischen Industrie (z. B. die JournalistInnen in der Deutschschweiz), der chemischen und pharmazeutischen Industrie sowie der Nahrungsmittelindustrie, die dem jeweiligen GAV nicht unterstellt sind. Die betriebliche Mitwirkung wird hier allerdings vielerorts noch durch Hausverbände (vgl. Abschnitt 2.3) wahrgenommen, welche, weil ungenügend demokratisch legitimiert, weder ANV im Sinne des Gesetzes darstellen noch, in Ermangelung von GAV, eigentliche Tarifpartner sind.

Gesetz und auch die meisten GAV machen keinerlei formelle Vorgaben über den genauen Vertretungsbereich, die Grösse (in Abhängigkeit von der Belegschaftsgrösse) und die Zeitbudgets (Freistellung) für ANV.

Was den Vertretungsbereich betrifft, sind es die in Abschnitt 2.3 beschriebenen historischen, namentlich von der branchenspezifischen Vertragssituation und den Beziehungen der Sozialpartner abhängigen Entwicklungen, welche Einfluss darauf haben, ob in einer Industriefirma nach «Betrieb» und «Büro» oder nach der dem jeweiligen GAV unterstellten einerseits und der ihm nicht unterstellten Belegschaft andererseits getrennte ANV existieren. In der MEM-Industrie sind im Zuge der Ausdehnung des GAV auf die «Angestellten» im Jahr 1988 im Laufe der Jahre auch die jeweiligen ANV zusammengelegt worden. In der chemischen und pharmazeuti-

7 Zum Zusammenhang zwischen Arbeitsbeziehungen und «Schutzniveau» der jeweiligen Branche vgl. Mach und Oesch 2003.

schen Industrie kommen hingegen auch in grossen Unternehmen sowohl getrennte (z. B. bei der Novartis) als auch gemeinsame (z. B. bei der BASF Schweiz) ANV vor; in manchen Firmen (z. B. Roche, Lonza) existieren zudem gewählte ANV nur für die einem GAV unterstellten Belegschaften, während die betrieblichen Interessen der «Angestellten» wie in der Zeit vor dem Mitwirkungsgesetz exklusiv von einem Hausverband vertreten werden. Auch in den Unternehmen der grafischen Industrie finden sich je nach Unternehmen verschiedene Definitionen der Vertretungsbereiche.⁸ Die Frage der überbetrieblichen Vertretung der ArbeitnehmerInnen im selben Unternehmen bzw. Konzern (in Deutschland: Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte) ist genauso wenig in Gesetz oder GAV geklärt und kann auch von Unternehmen, welche dem selben GAV unterstellt sind, unterschiedlich gehandhabt werden. So verfügt die ABB über eine zweistufige ANV, welche alle dem GAV unterstellten ArbeitnehmerInnen in der Schweiz vertritt, während die Standorte von Bosch über je eigene ANV verfügen, deren PräsidentInnen sich lediglich regelmässig austauschen, ohne aber auf Ebene der Ländergesellschaft mit dem Management formelle Kontakte zu pflegen. National tätige Dienstleistungsunternehmen verfügen in aller Regel über ANV, welche die Belegschaften sämtlicher Standorte vertreten. Dies trifft auf beide Grossbanken und alle Versicherungsgesellschaften mit ANV sowie auf die Migros-Gruppe zu. Bei der Swisscom und bei der Coop-Gruppe existieren hingegen jeweils mehrere ANV nach Unternehmenseinheit (Swisscom) bzw. Region/Standort (Coop), welche untereinander nur locker kooperieren. Beides sind Unternehmen mit GAV auf Firmenebene und einem ausgeprägten Einfluss der jeweiligen Gewerkschaften auf die Arbeitsbeziehungen, z. B. in Form von Lohnverhandlungen, welche in der Migros-Gruppe und bei den Banken in den Kompetenzbereich der ANV fallen.

Die Grösse der ANV in Abhängigkeit der Belegschaft messen wir mit dem «Vertretungskoeffizienten» (Anzahl vertretene ArbeitnehmerInnen pro VertreterIn). Auch diese ist grundsätzlich nur auf Firmenebene, ohne direkten Einfluss allfälliger Sozialpartner, geregelt. Daten dazu erhoben wir nur in den zehn im Rahmen von Fallstudien untersuchten Unternehmen: Der Koeffizient ist höher in den beiden Dienstleistungsbranchen: Er reicht von 186 bis 191 in den beiden Telekomfirmen und von 180 bis 523 in den vier Versicherungsgesellschaften, während er in den vier Betrieben der MEM-Industrie, bei vergleichsweise kleineren Belegschaften, von 24 bis 144 reicht, was auch die Verankerung der einzelnen ArbeitnehmervertreterInnen bei der von ihnen vertretenen Belegschaft tendenziell besser garantiert. Die Grösse von ANV scheint eher von praktischen Überlegungen über die Arbeitsfähigkeit eines Gremiums als von demokratiepolitischen Überlegungen zum Verhältnis von Wählenden und Gewählten bestimmt.

8 In der juristischen Literatur wird teilweise Gremien, welche nur einen Teil der Belegschaft vertreten («Betriebskommissionen») der Status von ANV «im Sinne des Gesetzes» abgesprochen (Gabathuler 2009, 135), was aber aus soziologischer Sicht irrelevant ist, solange sie es im Selbstverständnis sämtlicher Akteure dennoch sind und solange sie die gesetzlichen Kompetenzen von ANV wahrnehmen.

Eine in Stellenprozenten definierte Freistellung für ANV-PräsidentInnen und allenfalls weitere Mitglieder ist in der Schweiz eher die Ausnahme als die Regel und zumeist rein firmenintern geregelt. Vergleichsweise grosszügig sind die Freistellungsregelungen bei den Grossbanken und in einigen grossen Industrieunternehmen. Einige grosse Unternehmen (z. B. Novartis, UBS, ABB, GE Switzerland, Lonza) verfügen über ANV-PräsidentInnen, welche zu 100% freigestellt sind, weitere Unternehmen gewähren eine Freistellung von 50% (z. B. Zurich oder Roche) oder zwischen 20% und 50% (Betriebe der Migros-Gruppe). Ein Zusammenhang zwischen Freistellungsregelung und Grösse der vertretenen Belegschaft kann nicht festgestellt werden; vielmehr sind es einige grosse Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen und der MEM-Industrie sowie die Grossbanken, welche sich durch historisch gewachsene vergleichsweise grosszügige Regelungen auszeichnen. Einzig die ANV der Grossbanken UBS und Credit Suisse sowie der Versicherungsgesellschaft Axa Schweiz⁹ verfügen über administrativen Support, d. h. exklusiv den Präsidiën zugeordnete AssistenzmitarbeiterInnen.

Kündigungsschutz für ANV-Mitglieder wiederum ist, sofern über das Gesetz hinausgehend, auf der Stufe von GAV geregelt; uns ist lediglich ein einziger Fall bekannt (eine Grossbank), in welcher ein über das Gesetz hinausgehender Kündigungsschutz durch ein firmeninternes Reglement gewährt wird.

3.2 Die wichtigsten Themen der betrieblichen Mitwirkung

Wie bereits oben in Abschnitt 2.2 ausgeführt, sehen GAV sehr häufig eine Reihe von Gegenständen betrieblicher Mitwirkung vor, die über die im Gesetz vorgesehenen hinausgehen. Wir haben eine Inhaltsanalyse der Branchen-GAV und einzelner Firmen-GAV und diese ergänzenden Mitwirkungsreglementen in den acht untersuchten Branchen im Hinblick auf darin vereinbarte Informations-, Konsultations- und Mitentscheidungsrechte von ANV vorgenommen.

Die Unterschiede zwischen den Branchen-GAV der vier Industriebranchen lassen sich mit dem unterschiedlichen Zentralisierungsgrad erklären: Je stärker zentralisiert, d. h. zwischen dem jeweiligen Arbeitgeberverband und den Gewerkschaften, Löhne und Arbeitsbedingungen geregelt sind, desto weniger Gegenstände verbleiben für die betriebliche Mitwirkung der ANV. Das vollständige Fehlen von Mitentscheidungsrechten der ANV in der Uhrenindustrie ist u. a. eine Folge davon, dass Lohnänderungen auf Branchenebene verhandelt werden. Im Dienstleistungssektor ist die Mitwirkungstradition allgemein schwächer als in der produzierenden Industrie; auch der ansonsten wenig zentralisierte GAV im Bankensektor sieht weniger Gegenstände vor als die meisten in der Industrie und ausser der jährlichen Lohnentwicklung und dem Inhalt von Sozialplänen keine Mitentscheidungsgegenstände. Die Unterschiede zwischen den beiden genossenschaftlich organisierten Detailhandelskonzernen Migros und Coop sind damit zu erklären, dass Migros den

9 Axa Schweiz war während mehrerer Jahre Teil der Credit Suisse Group gewesen.

Tabelle 1 Anzahl Mitwirkungsgegenstände in Gesetz und ausgewählten GAV

Dokument	Anzahl Gegenstände für Information, Konsultation und/oder Mitentscheidung	Davon Mitentscheidung
Gesetzliche Rechte	10	4
GAV MEM-Industrie 2013	34	9
GAV Schweizer Uhren- und Mikrotechnikindustrie 2012	21	0
GAV Nordwestschweizer Chemie/Pharma 2012	24	4
GAV BASF 2015 (Chemie)	15	6
KAV Lonza 2004 und diverse Reglemente (Chemie)	20	5
GAV Grafische Industrie 2016	16	5
VAB Banken 2016	17	2
L-GAV Migros 2015 (Detailhandel)	23	7
GAV Coop 2014/Reglement PEKO 2006 (Detailhandel)	15	0
GAV Swisscom 2015 (Telekom)	19	0
GAV Sunrise 2012 (Telekom)	17	0
GAV UPC 2017 (Telekom)	19	4

Zunächst wurden im GAV der MEM-Industrie, der als Benchmark diente, die Mitwirkungsgegenstände ausgezählt und aufgelistet. Die anderen Dokumente wurden anhand dieser Liste einer Inhaltsanalyse unterzogen. Eine Gewichtung der einzelnen Gegenstände nach Information, Konsultation und Mitentscheidung erfolgte nicht; die Auszählung der Mitentscheidungsgegenstände erfolgte separat.

«internen» ANV auf Kosten der Beziehungen zu den Gewerkschaften ein grösseres Gewicht verleiht als Coop, wo mehr Verhandlungsgegenstände bei den Gewerkschaften angesiedelt sind. Letzteres gilt mehrheitlich auch für die Verhältnisse bei den drei in Tabelle 1 aufgeführten Telekomunternehmen. Der «Trade-off» zwischen Gewerkschaftseinfluss und Bedeutung betrieblicher Mitwirkung ist aber nur unter je ähnlichen Bedingungen, also z. B. im Vergleich verschiedener Industriebranchen oder Einzelhandelsgruppen, feststellbar. Die nahezu völlige Absenz limitierenden Gewerkschaftseinflusses in der Versicherungsbranche hingegen geht keineswegs mit weitergehenden Mitwirkungsrechten als in Branchen mit stärkerer Stellung der Gewerkschaften einher. Eine zusätzlich vorgenommene Inhaltsanalyse der internen Mitwirkungsreglemente von sieben Versicherungsgesellschaften mit ANV ergibt zwischen 11 und 26 Mitwirkungsgegenstände und nur in wenigen Fällen auch Mitentscheidungsrechte für ANV in bis zu maximal 3 Themenbereichen. In der MEM-Industrie hingegen, wo uns 9 interne Mitwirkungsreglemente aus dem GAV unterstellten Firmen zur Verfügung standen, finden sich zwei Reglemente mit je 14 mitentscheidungsfähigen Themen – was über die 9 im GAV bereits genannten noch hinausgeht. Bedeutet «Mitentscheidung», dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sich auf eine spezifische Lösung einigen müssen (z. B. jährliche Lohnentwicklung, Sozialplan), ist ein wirksamer Eskalationsmechanismus für den Fall einer Nichteinigung erforderlich. Im Fall von Sozialplanverhandlungen ist dieser im Gesetz, im

Fall von Lohnverhandlungen allenfalls im jeweiligen GAV geregelt. In der MEM-Industrie mit ihrer langen Tradition betrieblicher Lohnverhandlungen kommt es nur selten vor, dass die Verbände zur Schlichtung beigezogen werden; dennoch wirkt das Wissen darum, dass dies prinzipiell möglich wäre, wie ein Hinterpfand in den Händen der ANV. Auch im Bankensektor und in der Nordwestschweizer Chemieindustrie – zwei Branchen, in denen in den 1990er Jahren die Lohnverhandlungen auf die betriebliche Ebene verlagert wurden – wird die Eskalationsmöglichkeit an die Sozialpartner nur selten genutzt, von einigen ANV-Präsidenten aber als grundsätzlich wichtig taxiert. Der ANV-Präsident einer Grossbank ist heute noch der Meinung, Verhandlungen auf Verbandsebene wären besser. In beiden Branchen tauschen sich zumindest die gewerkschaftlich organisierten ANV untereinander über ihre Forderungen und Strategien aus. In der Chemie- und Pharmabranche finden in der Regel auch Absprachen zwischen den ANV für die dem GAV unterstellten Belegschaften und denjenigen für die «Angestellten» im Einzelarbeitsvertrag statt. In der ebenfalls «verbetrieblichten» grafischen Industrie, wo keine Eskalationsmöglichkeit an die Sozialpartner besteht, werden die im GAV vorgesehenen jährlichen Lohnverhandlungen von den befragten ANV-Präsidenten ebenfalls als bedeutsam bezeichnet. In Versicherungsunternehmen hingegen, die keinem GAV unterstehen, werden ANV zwar in einigen Fällen vom Management zu Lohngesprächen eingeladen, in Ermangelung eines geregelten Eskalationsmechanismus kann aber von einem Mitentscheidungsrecht nicht die Rede sein: Bei fehlender Einigung kann das Management die Anpassung der Lohnsumme auch einseitig verfügen. Die in dieser Branche verbreiteten Lohnnebenleistungen wie z. B. Vergünstigungen auf hauseigenen Versicherungsprodukten wiederum sind häufig Gegenstand von Gesprächen mit ANV, wobei letztere teilweise mit Erfolg einmal gewährte Nebenleistungen zu verteidigen versuchen. Von den ANV in der Regel erhobene Forderungen nach generellen Lohnerhöhungen aber bleiben in der Regel chancenlos; es wird nur noch über Erhöhungen der Lohnsummen gesprochen. Ein Teil dieser Summe wird allerdings in vielen Unternehmen dazu verwendet, individuelle Lohnunterschiede bei ArbeitnehmerInnen derselben Funktionsstufen auszugleichen.

Neben betrieblichen Lohnverhandlungen sind es Abweichungen von arbeitsvertraglichen Bestimmungen in GAV, welche in der Literatur als Flexibilisierungstendenzen identifiziert wurden (Mach 2006; Oesch 2011). In der MEM-Industrie gewannen die zwischen Management und ANV verhandelten temporären Abweichungen von der im GAV festgelegten 40-Stunden-Woche (kostenlose Mehrarbeit) im Zuge des «Frankenschocks» von Januar 2015 stark an Bedeutung (Gabathuler und Ziltener 2018). Die Variationsbreite der jeweiligen spezifischen betrieblichen Herausforderungen und der gefundenen Verhandlungslösungen – zumeist, aber nicht immer, kompensiert mit temporären Arbeitsplatzgarantien zu Gunsten der Belegschaft – war auch in unserem Sample erstaunlich gross.

Neue mögliche betriebliche Vereinbarungen mit ANV über eine erleichterte Arbeitszeiterfassung fanden wir innerhalb der von uns untersuchten acht Branchen lediglich in der von keinem GAV regulierten Versicherungsbranche vor, wo fast alle Unternehmen derartige Vereinbarungen abschlossen.

Ein wichtiges alltägliches Thema für nahezu alle von uns befragten ANV ist die Behandlung individueller Beschwerden aus der Belegschaft. In einer der untersuchten Firmen der MEM-Industrie gibt es ein institutionalisiertes Prozedere zur Behandlung individueller Beschwerden in Lohnfragen, wobei der ANV-Präsident zugleich die Rolle eines Beraters für die BeschwerdeführerInnen als auch eines Mitglieds des Gremiums spielt, welches den endgültigen Entscheid fällt. In anderen Firmen werden die ANV über Disziplinarfälle informiert und können zu Gunsten von ArbeitnehmerInnen intervenieren, die von einer Verwarnung oder einer möglichen Kündigung aus disziplinarischen Gründen betroffen sind. In einem Unternehmen im Telekomsektor rühmte sich der Präsident der ANV dafür, dass dank seiner Intervention Vorgesetzte entlassen wurden, welche ihnen unterstellte MitarbeiterInnen unerträglichem psychologischem Druck ausgesetzt hatten.

Das «gewichtigste» Thema für eine ANV sind aber – dort, wo sie vorkommen – betriebliche Restrukturierungen, die mit Massentlassungen einhergehen, also die Ausübung von seit Mitte der 1990er Jahre bzw. seit 2014 im Gesetz vorgesehenen Mitwirkungsrechten, nämlich der Erarbeitung von Alternativvorschlägen (Konsultation) und der Aushandlung eines Sozialplans. Zunächst erstreckt sich gemäss verschiedenen GAV (z. B. in der MEM-Industrie, der grafischen Industrie, der Uhrenindustrie und bei den Banken) das Informationsrecht bei Massentlassungen auch auf die Gewerkschaften, die auch im darauf folgenden Konsultationsprozess teilweise eine beratende Rolle spielen. Der Einfluss der ANV auf die Realisierung von Alternativen zu den ursprünglichen Plänen des Managements ist in den von uns untersuchten Fällen marginal: Auch ein mehrmonatiger, von der Freistellung der gesamten ANV für die Erarbeitung von Vorschlägen begleiteter Konsultationsprozess in einem Unternehmen der MEM-Industrie trug gerade mal dazu bei, dass aus dem ursprünglich geplanten Abbau von 260 Stellen im Rahmen einer Teilbetriebsschliessung dank der Berücksichtigung eines einzigen der eingereichten Vorschläge durch das Management ein Abbau von noch 250 Stellen wurde. In einem Unternehmen der Telekombranche beschränkte sich der Einfluss der ANV darauf, dass sie das Management in einzelnen persönlichen Härtefällen davon überzeugen konnte, von einer Kündigung abzusehen.

Erst nach Abschluss des Konsultationsprozesses finden die Verhandlungen um einen Sozialplan statt. Auch wenn gemäss Gesetz in Firmen, die einem GAV unterstellt sind, der Sozialplan mit den Gewerkschaften verhandelt werden muss, geschieht dies in der Praxis nur teilweise. Es gibt auch Firmen, in denen ein «permanenter Sozialplan» bei jedem, auch unterhalb der gesetzlichen Schwelle der Massentlassung liegenden, wirtschaftlich begründeten Arbeitsplatzabbau zum

Tragen kommt, während in anderen Firmen für jedes Ereignis ein neuer, spezifischer Sozialplan verhandelt wird. In einem einzigen Fall, einem Versicherungsunternehmen, das nach der Übernahme eines Mitbewerbers Arbeitsplätze abbaute, wurde der erstmalige Abschluss eines ereignisbezogenen Sozialplans mit der ANV von Managementseite explizit mit der damals erst gerade neu eingeführten gesetzlichen Verpflichtung dazu begründet.

Die gesetzlichen Mitwirkungsrechte im Bereich des betrieblichen Gesundheitsschutzes scheinen im Vergleich dazu weniger spektakulär. Eine Arbeitnehmervertreterin in der MEM-Industrie nannte etwa die erfolgreiche Intervention gegen einen von den betroffenen ArbeitnehmerInnen als unbequem empfundenen Sicherheitsschuh und das Engagement zu Gunsten einer Alternative dazu als Frucht ihrer Tätigkeit auf diesem Gebiet. Es sind aber auch vordergründig unbedeutende Fragen betrieblicher Alltagsregulierung, welche ANV beschäftigen, gerade in Unternehmen mit vergleichsweise gutem Arbeitsklima und ohne akute wirtschaftliche Probleme: Die Frage etwa, ob Rauchpausen «ausgestempelt» werden müssen, die Zulassung von Zimmerpflanzen in Gemeinschaftsbüros oder die Frage, ob die firmeneigenen Kaffeemaschinen mit privaten Kaffeekapseln benützt werden dürfen.

3.3 Arbeitnehmervertretungen zwischen betrieblicher Loyalität und überbetrieblicher Vernetzung

Friedrich Fürstenberg (1958) sah den Betriebsrat als «Grenzinstitution» im Spannungsfeld zwischen der Vertretung der Belegschaft, der Loyalität zum Betrieb bzw. dessen Management und der überbetrieblichen Solidarität im Rahmen der Gewerkschaft. Dieses Dreieck widerstrebender Interessen bildet für die Tätigkeit der schweizerischen ANV, diesseits ihrer in Gesetz, GAV und internen Reglementen definierten formalen Rolle, den grundlegenden soziologischen Rahmen.

In der Vertretung ihrer eigentlichen Wählerbasis, der Belegschaft, sind es, wie oben in 3.2 dargelegt, häufig vordergründig unspektakuläre Erfolge, auf die sich ArbeitnehmervertreterInnen berufen: Die Entlassung von Vorgesetzten nach gravierendem Fehlverhalten, das Finden eines passenden Sicherheitsschuhs, die Verteidigung mehr symbolisch denn finanziell bedeutsamer Lohnnebenleistungen, kostenlose Firmenparkplätze für körperbehinderte MitarbeiterInnen. Bei einigen Versicherungsgesellschaften und Banken übernehmen ANV auch Funktionen, die mit Interessenvertretung gegenüber dem Arbeitgeber nichts zu tun haben, aber ihrem Ansehen in der Belegschaft dienlich sein können, etwa die Organisation von Blutspendeaktionen oder das Aushandeln von Personalrabatten bei Drittfirmen. Bei der für die ANV sehr arbeitsintensiven Wahrnehmung «politischer» Funktionen wie etwa der Mitsprache im Rahmen schmerzhafter Restrukturierungsprojekte oder, je nach Branche und Firma, dem Führen von Lohnverhandlungen, ist der Nutzen ihrer Tätigkeit für die Belegschaft hingegen weniger klar sichtbar. Einer Verankerung in der Belegschaft dienlich ist in jedem Fall eine gute innerbetriebliche Vernetzung

ihrer Mitglieder. ANV-PräsidentInnen oder andere langjährige Mitglieder, die in den meisten Fällen nicht oder nur teilweise für ihre Tätigkeit freigestellt sind, üben zuweilen auch berufliche Funktionen aus, die sie in Kontakt mit einem grossen Teil der Belegschaft bringen, zum Beispiel als Beauftragte für Arbeitssicherheit, als Personalversicherungsberater oder als Mitarbeiter im Maschinenunterhalt.

Das Management wiederum weiss oft auch die formale Rolle von ANV zu schätzen, etwa als hauseigene Überwachungsinstanz für die Einhaltung des GAV in der MEM-Industrie oder ihre grundsätzliche Präsenz als firmeninterner Ansprechpartner in Absenz einer Gewerkschaft in der Versicherungsbranche. In dieser Branche ist eine ANV, als einzige «Sozialpartnerin» gewissermassen, auch in besonderem Mass auf eine Managementkultur angewiesen, in welcher ihr ein spezieller Nutzen für die Firma jenseits blosser Erfüllung gesetzlicher Pflichten zugeschrieben wird. So kann die ANV dem Management dabei behilflich sein, unpopuläre Entscheidungen der Belegschaft nahezubringen, wenn die ANV von deren Notwendigkeit im Interesse des Unternehmens überzeugt ist und dies auch so kommuniziert. Es gibt auch HR-Manager, welche umgekehrt dazu bereit sind, das Ansehen der ANV in der Belegschaft zu stärken, indem sie ihnen bewusst kleinere «Erfolge» zugestehen. Auf die Frage nach dem Nutzen der ANV für das Management werden Begriffe wie “Sparingpartner” oder “sounding board” verwendet. Damit wird angezeigt, dass auch schweizerische ANV durchaus als konstruktive Kritikinstanzen, als Ideengeberinnen mit einem «Ohr an den Sorgen der Belegschaft» gesehen werden, auch wenn kaum von “Co-Management” wie bei deutschen Betriebsräten mit ihrem ungleich grösseren Blockade- wie Gestaltungspotenzial (Rüdt 2007) gesprochen werden kann. Der Austausch zwischen Management und ANV findet nicht nur in formellen Austausch- und Verhandlungsrunden statt, sondern kann auch die routinemässige Einbindung in Projektteams und themenbezogene Gastauftritte in Geschäftsleitungssitzungen mit einschliessen. Einige Mitglieder von ANV wiederum sagten in den Interviews, dass es auch von der eigenen Fachkompetenz und dem geäusserten Sinn für die wirtschaftlichen Bedürfnisse des Unternehmens abhängt, ob und wie ernst sie vom Management genommen werden.

Die Beziehungen der ANV zu den Gewerkschaften variieren einerseits von Sektor zu Sektor, je nachdem, ob Sozialpartnerschaft in Form eines GAV besteht, andererseits hängen sie von den individuellen Beziehungen einzelner Mitglieder der ANV zu Gewerkschaften ab. In der MEM-Industrie und insbesondere in der Chemie- und Pharmaindustrie bestehen ausgeprägte Rivalitäten zwischen verschiedenen Gewerkschaften, namentlich zwischen Unia und Angestellte Schweiz. Dies ist teilweise auch innerhalb der einzelnen ANV spürbar, sofern mehrere Verbände mit Mitgliedern in einem Gremium vertreten sind. In einigen Unternehmen der Chemie- und Pharmabranche (z. B. Novartis und BASF) kandidieren die Mitglieder und SympathisantInnen der rivalisierenden Gewerkschaften auf unterschiedlichen Listen, was zu eigentlichen Wahlkämpfen führt, die aber insgesamt die Ausnahme

bleiben. In der MEM-Industrie kandidieren auch bekennende GewerkschafterInnen in der Regel als EinzelkandidatInnen. Wir trafen aber auch eine gänzlich «gewerkschaftsfreie» ANV in der MEM-Industrie an; einziger Bezug des Unternehmens zu den Gewerkschaften war die Tatsache, dass es sich – freiwillig – dem GAV unterstellt hatte. Gewerkschaftsmitglieder unter den gewählten ArbeitnehmervertreterInnen wiederum halten in der Regel auch Kontakte mit den jeweiligen regionalen FunktionärInnen, wobei dieses Verhältnis nicht immer spannungsfrei ist. Als etwa die ANV im in Abschnitt 3.2 erwähnten Fall der angekündigten Teilbetriebschliessung darüber diskutierte, ob der Gewerkschaft Unia ein Mandat für die Sozialplanverhandlungen erteilt werden sollte, waren es unorganisierte ANV-Mitglieder, die sich dafür stark machten, während der langjährige Vizepräsident, ein Unia-Mitglied, die Meinung vertrat, die ANV solle die Verhandlungen selber führen. Enger sind die Beziehungen zwischen ANV und Gewerkschaft in den beiden untersuchten Telekom-Unternehmen, die beide über einen Firmen-GAV mit der Gewerkschaft Syndicom verfügen: Wo das Management direkt mit der Gewerkschaft verhandelt, gemäss GAV auch über Sozialpläne und Lohnentwicklung, ergibt sich automatisch ein Bedarf nach Absprache zwischen den beiden Akteuren, auch in demjenigen der beiden Unternehmen, dessen ANV mehrheitlich nicht gewerkschaftlich organisiert ist. Den Telekomsektor konnten wir auch als diejenige Branche identifizieren, in der ANV am ehesten von den Gewerkschaften als Instrumente des gewerkschaftlichen Aufbaus genutzt werden – im einen Fall, indem mittels eigener KandidatInnen im Wahlkampf versucht wurde, die Mehrheit in der ANV zu erringen, im anderen Fall, wo sämtliche ANV-Mitglieder organisiert sind, agieren diese auch als innerbetriebliche Vertrauensleute und WerbebotschafterInnen für die Gewerkschaft.

Verschiedene Gewerkschaften sowie das gewerkschaftliche Bildungsinstitut Movendo spielen eine grosse Rolle bei der Aus- und Weiterbildung der ANV-Mitglieder. Weiterbildungskurse und branchenspezifische und regionale Gewerkschaftsgremien dienen auch der überbetrieblichen Vernetzung der ANV-Mitglieder. Die ANV-PräsidentInnen der Versicherungsunternehmen sowie einzelner Krankenkassen tauschen sich regelmässig im Rahmen eines eigenen Netzwerks untereinander aus, was auch dem Fehlen einer branchenspezifischen Gewerkschaft geschuldet ist. Hinzu kommt ein breiteres Netzwerk von ANV-PräsidentInnen der deutschen Schweiz, welche sich ein- bis zweimal jährlich zu einem vertraulichen fachlichen Austausch über Gewerkschafts- und Branchengrenzen hinweg treffen.

4 Schlussfolgerungen

Mitwirkung ist in der Schweiz stark ausgeprägt in einigen Branchen der produzierenden Industrie, während im Dienstleistungssektor ANV verschiedentlich zwar gut verankert sind, in der Regel aber über weniger Ressourcen und weniger inhaltliche

Kompetenzen verfügen. Gewerkschaften üben zwar teilweise einen limitierenden Einfluss auf die Kompetenzen von ANV aus, wirken aber zugleich auch als Garantinnen gegen patronale Willkür im Umgang mit ANV. Dass in Sektoren mit GAV die ANV über stärkere Mitwirkungsrechte verfügen als in solchen ohne, ist ein Indiz dafür. In der Einleitung stellten wir die Frage nach Auswirkungen zentraler Entwicklungen in den 1990er Jahren (gesetzliche Regulierung der Mitwirkung einerseits, Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen auf Ebene von GAV andererseits) auf die Rolle der ANV. Unsere Untersuchung ergibt, dass die Schaffung des Mitwirkungsgesetzes und weitere Entwicklungen in der Rechtssetzung kaum nachweisliche Folgen für die Errichtung von ANV und nur unwesentliche Folgen für die Praktiken betrieblicher Mitwirkung (etwa bei Vereinbarungen über die Arbeitszeiterfassung) hatten. Die Dezentralisierungstendenzen sind in den betroffenen Branchen zwar auf betrieblicher Ebene spürbar, indem neu mit ANV verhandelte Themen (Lohnentwicklung, Abweichungen von GAV) in mehreren ANV eine zentrale Rolle spielen. Unsere Ergebnisse stützen die These einer verstärkten Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen in der Schweiz insgesamt gleichwohl nicht. Die Rolle der Gewerkschaften etwa erfuhr zwar einige Veränderungen (je nach Branche in unterschiedlichem Ausmass und in unterschiedliche Richtung), eine allgemeine Schwächung dieses Akteurs der Arbeitsbeziehungen können wir aber nicht diagnostizieren.

Die von Rogers und Streeck (1995) in ihrer internationalen Vergleichsstudie identifizierten Idealtypen von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen – der «paternalistische», der «konsultative» und der «repräsentative» Typ – kommen auch heute alle noch in der Schweiz vor, auch wenn nach paternalistischen Anfängen sich unter Einfluss überbetrieblicher Regulierungen in GAV und Gesetz der konsultative Typ durchgesetzt hat. Repräsentative Funktion haben ANV in der Schweiz einzig da, wo ihnen ein GAV klare Mitentscheidungsfunktionen zuweist, etwa bei betrieblichen Lohnverhandlungen mit Eskalationsmöglichkeit.

Crouchs (1993, 288) Feststellung, Betriebsräte übten in ihrem eigenen Interesse einen «mässigenden Einfluss» auf gewerkschaftliche Forderungen aus, und Arbeitsbeziehungssysteme mit institutionell verankerten ANV gerade unter Flexibilisierungsdruck daher stabiler seien als andere, trifft durchaus auch auf die Schweiz zu. Denn in der Schweiz waren betriebliche Erwägungen gerade aufgrund ihrer ererbten «Kultur der Subsidiarität» (Kriesi 1998) seit jeher Bestandteil des Selbstverständnisses in der organisierten Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen. Unsere Untersuchung zeigt, dass betriebliche Arbeitnehmervertretungen auch in liberalem Umfeld und mit im internationalen Vergleich nur wenigen Mitwirkungsrechten ausgestattet doch, in Teilen des privaten Sektors, eine sowohl für die Gewerkschaften wie für die Unternehmen selber unverzichtbare Rolle im Rahmen dieses seit jeher stark dezentralisierten Systems der Sozialpartnerschaft spielen. Welche Rolle im Zuge neuerer Tendenzen zur verstärkten Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse, welche den «Betrieb» zunehmend entgrenzt, eine auf diesen

beschränkte Interessenvertretung der ArbeitnehmerInnen noch spielen kann, bleibt hingegen Desiderat weiterer Forschung.

5 Literatur

- Afonso, Alexandre. 2013. *Social Concertation in Times of Austerity. European Integration and the Politics of Labour Market Reforms in Austria and Switzerland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Baumgärtner, Alex. 2013. *Industrial Relations in der Schweizerischen Eidgenossenschaft*. Baden-Baden: Nomos, Bern: Stämpfli.
- BIGA. 1973. Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit: Stand der Mitbestimmung in der Schweiz. *Die Volkswirtschaft*, Januar: 3–6.
- Bundesrat. 1973. Botschaft des Bundesrates an die Bundesversammlung zum Entwurf eines Bundesbeschlusses betreffend das Volksbegehren über die Mitbestimmung und einen Gegenvorschlag. *Bundesblatt*, Bd. II: 237–430.
- Cirigliano, Luca. 2018. Konkrete juristische Ansatzpunkte für (mehr) Mitbestimmung. Präsentation an einer Tagung des Schweizerischen Gewerkschaftsbundes und der SP Schweiz, Bern, 9. März 2018. https://www.sp-ps.ch/sites/default/files/documents/praesentation_cirigliano.pdf (15.05.2018).
- Crouch, Colin. 1993. *Industrial Relations and European State Traditions*. Oxford: Clarendon Press.
- Hall, Peter A. und David Soskice (Hrsg.). 2001. *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Degen, Bernard. 2012. Arbeit und Kapital. S. 873–922 in *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*, hrsg. von Patrick Halbeisen, Margrit Müller und Béatrice Veyrassat. Basel: Schwabe.
- d’Heureuse, Walter. 2005. *Die Personalkommission*. Zürich: Kaufmännischer Verband Schweiz.
- Emmenegger, Patrick. 2010. Low Statism in Coordinated Market Economies: The Development of Job Security Regulations in Switzerland. *International Political Science Review/Revue internationale de science politique*, 31(2): 187–205.
- Fritz, Max und Carla Schuler. 2012. *Die Mitwirkung im Arbeitsverhältnis. Ein Handkommentar für die Praxis zum Mitwirkungsgesetz sowie zu weiteren mitwirkungsrelevanten Gesetzen* (2. Aufl.). Zürich: Schweizerischer Arbeitgeberverband.
- Fürstenberg, Friedrich. 1958. Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 10(3): 418–429.
- Gabathuler, Heinz und Patrick Ziltener. 2018. Arbeitszeitverlängerungen nach dem Fränkenschok. *Die Volkswirtschaft* 8/9: 50–53.
- Gabathuler, Thomas. 2009. Die Mitwirkung der Arbeitnehmenden. S. 123–154 in *Handbuch zum kollektiven Arbeitsrecht*, hrsg. vom Schweizerischen Gewerkschaftsbund. Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Geiser, Thomas. 2009. Aktuelle Gesetzgebung, Gerichtspraxis und internationaler Kontext. S. 15–58 in *Die Mitwirkung in den Betrieben. Gerichtspraxis, Erfahrungen und Sicht der Sozialpartner*, hrsg. von Bernhard Ehrenzeller, Hans Furer und Thomas Geiser. St. Gallen: Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis.
- Hohl, Marcela. 1992. Von der Fabrikkommission zum Europäischen Betriebsrat: Zur Rolle betrieblicher Interessenorganisationen. *Diskussionspapier Nr. 21 des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht*. Universität St. Gallen.
- Holzer, Max. 1955. Arbeiterkommissionen. S. 62–64 in *Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft Bd. I*, hrsg. von der Schweizerischen Gesellschaft für Volkswirtschaft und Statistik. Bern: Benteli.

- Höpfinger, François. 1980. *Die anderen Gewerkschaften. Angestellte und Angestelltenverbände in der Schweiz*. Zürich: eco-verlag.
- Höpfinger, François. 1976. *Industriegewerkschaften in der Schweiz. Eine soziologische Untersuchung*. Zürich: Limmat.
- Jans, Armin. 1991. Die Mitbestimmung in der Schweiz und die europäische Herausforderung. *Gewerkschaftliche Rundschau* 83(3/4): 58–107.
- Jans, Armin. 1985. Mitbestimmung in der Schweiz – Ist-Zustand und Zukunftsaussichten. *Gewerkschaftliche Rundschau* 77(1): 3–26.
- Jung, Joseph. 2000. *Die Winterthur. Eine Versicherungsgeschichte*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Katzenstein, Peter J. 1985. *Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Katzenstein, Peter J. 1984. *Corporatism and Change. Austria, Switzerland, and the Politics of Industry*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Knudsen, Herman. 1995. *Employee Participation in Europe*. London: Sage.
- Kriesi, Hanspeter. 1998. *Le système politique suisse*. 2^e édition. Paris: Economica.
- Mach, André. 2006. *La Suisse entre internationalisation et changements politiques internes. La législation sur les cartels et les relations industrielles dans les années 1990*. Zürich, Chur: Rüegger.
- Mach, André und Daniel Oesch. 2003. Collective Bargaining Between Decentralization and Stability: A Sectoral Model Explaining the Swiss Experience During the 1990s. *Industrielle Beziehungen* 10(1): 160–182.
- Maillefer, Michel. 1973. *La nature juridique et le fonctionnement des commissions de personnel*. Bern: Stämpfli.
- Müller, Bruno. 1981. *Innerbetriebliche Mitbestimmung durch die Betriebskommissionen. Eine Analyse der Stellung und der Tätigkeit der Betriebskommissionen in einigen ausgewählten schweizerischen Industriebetrieben*. Dissertation, rer. pol., Universität Bern.
- Müller, Nathalie. 2013. *Sozialplanpflicht in der Schweiz (insbesondere im Hinblick auf die bevorstehende Gesetzesreform)*. Masterarbeit. Bern: Rechtswissenschaftliche Fakultät.
- Müller, Roland A. 1999. *Die Arbeitnehmervertretung*. Bern: Stämpfli.
- Müller-Jentsch, Walther. 1997. *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. Aufl. Frankfurt a. M. und New York: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.). 1993. *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*. 2. Aufl. München und Mering: Hampp.
- Nordmann, Daniel. 1994. *Das Schweizerische Mitwirkungsgesetz*. Bern: Schweizerischer Gewerkschaftsbund
- Oesch, Daniel. 2011. Swiss Trade Unions and Industrial Relations After 1990. A History of Decline and Renewal. S. 82–102 in *Switzerland in Europe. Continuity and Change in the Swiss Political Economy*, hrsg. von Christine Trampusch und André Mach. Abingdon und New York: Routledge.
- Rogers, Joel und Wolfgang Streeck (Hrsg.). 1995. *Works Councils. Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago/London: Chicago University Press.
- Rüdt, Diana. 2007. Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis. *Working Paper Nr. 35 Wirtschaft und Politik*. Universität Tübingen, Institut für Politikwissenschaft.
- Schröder, Martin. 2014. *Varianten des Kapitalismus. Die Unterschiede liberaler und koordinierter Marktwirtschaften*. Wiesbaden: Springer VS.
- Stöckli, Fritz-Jean. 1990. *Der Inhalt des Gesamtarbeitsvertrages*. Bern: Stämpfli.
- Streckeisen, Peter. 2001. *Die Chemie der Arbeit. Konzernrestrukturierungen und Arbeitsverhältnisse in der Basler chemischen Industrie: Die Wende der neunziger Jahre*. Lizentiatsarbeit. Zürich: Soziologisches Institut.

- Talos, Emmerich. 2006. Sozialpartnerschaft. Austrokorporatismus am Ende? S. 425–442 in *Politik in Österreich, Das Handbuch*, hrsg. von Herbert Dachs, Peter Gerlich, Herbert Gottweis, Helmut Kramer, Volkmar Lauber, Wolfgang C. Müller, Emmerich Talos. Wien: Manz.
- Tanner, Jakob. 2015. *Geschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. München: C. H. Beck.
- Unia. 2015. *Handbuch für Personalkommissionen, Vertrauensleute & GewerkschaftssekretärInnen*. Bern: Gewerkschaft Unia, Sektor Industrie.
- Unia. 2013. *Leitfaden für GAV-Verhandlungen in der Industrie. Kündigungsschutz für gewerkschaftliche Vertrauensleute und Mitglieder von Personalvertretungen*. Input Spezial. Bern: Gewerkschaft Unia, Sektor Industrie.
- Von Escher, Markus und Karl Lüönd. 2013. *Sicherheit als Prinzip. 150 Jahre und eine Zukunft für die Basler*. Basel: Bâloise Holding AG.
- Widmer, Frédéric. 2012. *La coordination patronale face à la financiarisation. Les nouvelles règles du jeu dans l'industrie suisse des machines*. Zurich, Genève: Seismo.
- Wyler, Rebekka. 2012. *Schweizer Gewerkschaften und Europa 1960–2005*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Ziltener Patrick und Heinz Gabathuler. 2018. Betriebliche Mitwirkung in der Schweiz – eine Untersuchung der Bestimmungen in Gesamtarbeitsverträgen. *Industrielle Beziehungen* 25(1): 5–26.