



Berlin Institut
für Partizipation

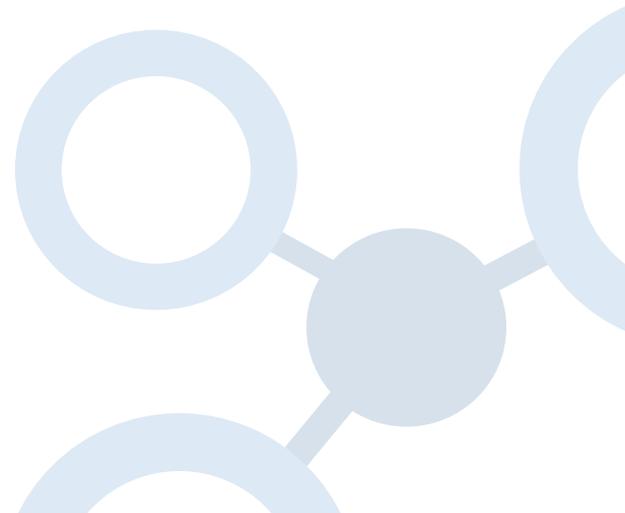


DIA 2019

Studie zu Erwartungen an neue Formen von

DEMOKRATIE IN DER ARBEITSWELT

sowie deren Potential zur Stärkung, Ergänzung und Fortentwicklung bestehender Mitbestimmungsstrukturen



Auftraggeber:

Industriegewerkschaft Bergbau,
Chemie, Energie (IG BCE)
Landesbezirk Hessen-Thüringen
Mainzer Straße 81
6519 Wiesbaden

Durchführender:

Berlin Institut für Partizipation (bipar)
Haus der Demokratie
Greifswalder Straße 4
10405 Berlin

Hinweis:

In dem vorliegenden Text wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine geschlechtergerechte Schreibweise verzichtet und lediglich die männliche Form verwendet. Alle Aussagen beziehen sich in gleicher Weise auch auf weibliche oder Personen anderen Geschlechts.

Grafiken:

Titel: rawpixel.com
Diagramme: Celin Sommer

INHALT

EINLEITUNG

<i>Abgrenzung zum Untersuchungsgegenstand der finanziellen Unternehmensbeteiligung</i>	4
<i>Kontext: Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland</i>	5
<i>Hintergrund: Innerbetriebliche Partizipation als Baustein der Arbeit 4.0</i>	7

UMFRAGEDESIGN UND METHODIK

DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

<i>Hintergrundinformationen zu den Umfrageteilnehmenden</i>	9
<i>Erwartungen an Partizipation im unternehmerischen Kontext</i>	10
<i>Traditionelle Formen der betrieblichen Beteiligung dominieren</i>	12
<i>Initiatoren von Beteiligung</i>	13
<i>Angebote und Nutzung von Beteiligung</i>	13
<i>Einbindung in die Fortentwicklung der Betriebsstrukturen und beim Change Management</i>	15
<i>Interessenwahrung der Beschäftigten in Zukunft: Erwartungen an Betriebsräte und Gewerkschaften</i>	16

FAZIT: PARTIZIPATION IST DER BELEGSCHAFT WICHTIG

<i>Großes Interesse an Beteiligung</i>	18
<i>Alte Beteiligungsformen erhalten und mit neuen verzahnen</i>	18
<i>Formate zur proaktiven Beteiligung initiieren</i>	19
<i>Betriebsräte: Unabdingbar, aber stärkere Öffnung in Zeiten allgemeiner Veränderung notwendig</i>	19

HANDLUNGSHINWEISE FÜR DIE ARBEIT VON BETRIEBSRÄTEN IN ZUKUNFT

LITERATUR

EINLEITUNG

Wie sehen die Erwartungen der Beschäftigten an die Zukunft der innerbetrieblichen Beteiligung in Deutschland aus? Dieser Frage widmet sich die vorliegende Studie. Sie untersucht, wie Partizipationsstrukturen in Unternehmen so auszugestaltet sind, dass sie einerseits den Erwartungen der Beschäftigten gerecht werden und andererseits existierende Beteiligungsstrukturen positiv ergänzen können.

Bestandteil der Studie ist die Analyse der Optionen einer Synthese informeller und formeller Beteiligungsstrukturen im betrieblichen Kontext. Diese werden dabei nicht als per sé konträr oder widersprüchlich begriffen, sondern als interdependente Elemente im Rahmen eines modernen Partizipationsverständnisses.

Dies impliziert eine Analyse der zukünftigen Rolle und des korrespondierenden Akteursverständnisses des Betriebsrates in Beteiligungsfragen, denn er fungiert traditionell als ein Anker in der betrieblichen Mitbestimmung. Fraglich ist, inwieweit er seitens der Belegschaft gegenwärtig diese Rolle noch innehat und ob die sich abzeichnenden Veränderungen im Rahmen der Entwicklungsprozesse hin zu Industrie 4.0 eine Rollenveränderung des Betriebsrates implizieren:

Während er in der Vergangenheit explizit als gewählte Interessenvertretung der Belegschaft fungierte, könnte er zukünftig zusätzlich stärker auch als Interessenmanager fungieren müssen, der Initiator und Organisator von informellen Beteiligungsangeboten zu allen Fragen des Unternehmensalltages ist.

Eine evolutionäre Fortentwicklung des Betriebsratskonzeptes würde auch die Beziehung

zu den Gewerkschaften und Arbeitgebern tangieren und neu definieren müssen. Gerade gegenüber Letzteren könnten verpasste Anpassungsnotwendigkeiten einen wachsenden Bedeutungsverlust der Betriebsräte bedeuten, wenn konkurrierende Beteiligungsangebote durch den Arbeitgeber den Mitarbeiter direkt adressieren und auf diese Weise neue Formen von Konsenskultur etablieren. Einen Eindruck von dieser Spannungsbeziehung bieten die Ereignisse beim Softwareunternehmen SAP im Jahre 2006 (Deckstein 2008).

Umgekehrt könnte die Einnahme einer aktiven Rolle der Betriebsräte bei neuen Formen der betriebsinternen Beteiligung die Möglichkeit bieten, den eigenen Status zu erhalten und sogar zu stärken. Hier gilt es auch auszuloten, welche Potenziale digitale Beteiligungsangebote bieten, denen vor dem Hintergrund einer Zunahme multinationaler Unternehmen bei gleichzeitigem Rückgang standardisierter Arbeitsverhältnisse die Chance räumlich und zeitlich entkoppelter Partizipation innewohnt.

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf den vielerorts artikulierten Bedarf an Change Management, um den neuen Wettbewerbsherausforderungen gerecht werden zu können, stehen ergänzend zur eingangs formulierten Leitfrage zwei Aspekte im Fokus der vorliegenden Studie:

- Ermittlung der Erwartungshaltung der Beschäftigten bezüglich inhaltlicher Mitarbeiterbeteiligung.
- Erarbeitung von Handlungshinweisen für Betriebsräte, wie das eigene Handeln besser an den Präferenzen der Belegschaft ausgerichtet werden kann.

ABGRENZUNG ZUM UNTERSUCHUNGS- GEGENSTAND DER FINANZIELLEN UNTERNEHMENS BETEILIGUNG

Die vorliegende Betrachtung grenzt sich deutlich von der herkömmlichen Analyse von Beteiligungsfragen im Unternehmen ab, da diese in einem Großteil der Fälle auf finanzielle Partizipation am Unternehmen abstellt. Verbreitet sind in der Praxis u. a. Konstrukte, in denen die Mitarbeiter stille Gesellschafter der Unternehmen werden oder ein Guthabenkonto eingerichtet wird. In beiden Fällen partizipiert die Belegschaft am Unternehmenserfolg, ohne dabei Mitspracherechte zu erhalten. Eine marginale Form des Mitspracherechtes bieten dagegen Belegschaftsaktien mit Stimmrecht. Über diese werden die Mitarbeiter am Unternehmensgewinn und dem -wertzuwachs beteiligt. Allerdings beschränkt sich die Einflussnahme auf die in der Regel einmal jährlich stattfindende Hauptversammlung. Diese behandelt zudem übergeordnete Fragen der Unternehmensgestaltung und nicht die für die Belegschaft primär relevanten Aspekte der alltäglichen Arbeit. Im Fokus unserer Studie stehen dagegen Angebote zur direkten Beteiligung im unmittelbaren Arbeitsumfeld.

KONTEXT: ENTWICKLUNG DER MITBESTIMMUNG IN DEUTSCHLAND

Deutschland blickt auf eine lange und erfolgreiche Tradition der betrieblichen Mitbestimmung zurück: Erste Arbeiterräte entstanden Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts. In der Weimarer Republik folgten die Anerkennung der Arbeiterräte und die Verabschiedung der Gesetze zur betrieblichen und partiellen wirtschaftlichen Mitbestimmung.

Einen weiteren Schub erfuhr die Arbeitnehmermitbestimmung nach dem Zweiten Weltkrieg. Erstmals wurde 1947 ein Aufsichtsrat paritätisch besetzt. Mit dem Montan-Mitbestimmungsgesetz 1951, dem Betriebsverfassungsgesetz 1952 und dem Bundespersonalvertretungsgesetz 1955 folgten drei gesetzliche Meilensteine, die die betriebliche Mitbestimmung regelten (vgl. BAMS 2017: 15ff.).

Auch nach der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 hat sich dabei eines nicht geändert: die zentrale Rolle des Betriebsrates als gewähltem Vertretungsgremium der Belegschaft. Im Gegenteil: Betriebsräte stellen mehr denn je das Kernelement von Engagement und Demokratie in der Arbeitswelt dar (vgl. Hans Böckler Stiftung 2014: 12).

Eine Umfrage unter rund 30.000 VW-Mitarbeitern belegt den anhaltend hohen Rückhalt, den die Institution des Betriebsrates unter den Mitarbeitern genießt. So gaben 90 % aller Befragten an, der Betriebsrat leiste Positives für das Unternehmen. Mitbestimmung wird dabei als wichtiges Instrument begriffen, um die Arbeits- und Beschäftigungsinteressen zum Ausdruck bringen zu können.

Zudem vermag sie aus der Perspektive der Belegschaft als wichtiger Kommunikationskanal zu fungieren, der gleichermaßen Innovations-treiber wie auch zusätzliches Frühwarnsystem bei sich abzeichnenden Problemen sein kann (vgl. Pries et al. 2014: 9f.).

Allerdings sehen sich Betriebsräte einer Vielzahl neuer Herausforderungen gegenüber: Allen voran ist die massive Zunahme an atypischen Arbeitsverhältnissen wie Leih- und

Zeitarbeit sowie Werkverträgen zu nennen. Brinkmann/Nachwey (2014) gelangen in ihrer beispielhaften Studie für die Fleischindustrie zum Ergebnis, dass nur mehr jeder zehnte Mitarbeiter einen regulären Arbeitsvertrag aufweist. Die überwiegende Mehrheit der Mitarbeiter wird über Werkverträge stückbezogen entlohnt. Der strategische Einsatz von prekären Beschäftigungsverhältnissen erodiert nicht nur intern die Mitbestimmung, sondern führt zusätzlich zu einer Ausweitung der Aufgaben des Betriebsrates (Brinkmann/Nachwey 2014: 91ff.). Zwar sind solche Strukturen in den von der IG BCE betreuten Branchen bislang nicht in dieser Dimension festzustellen, der Anteil nicht regulär Beschäftigter ist jedoch auch hier kontinuierlich im Steigen begriffen.

Neben der Schwierigkeit, dass Arbeitnehmer- und Mitbestimmungsrechte traditionell an den Betrieb und den Arbeitsvertrag gebunden sind, jedoch sukzessive pseudo-selbstständige Arbeitsverhältnisse Einzug erhalten haben, sind noch weitere Schwierigkeiten auszumachen:

Die Verbreitung multinationaler Unternehmensstrukturen hat neue grenzüberschreitende Arbeits- und Organisationsformen geschaffen und die von Betriebsräten eingenommene Bindegliedfunktion zwischen außerbetrieblichen Tarifverträgen und innerbetrieblichen Regelungen ist zunehmend komplex geworden (vgl. Hans Böckler Stiftung 2014: 20ff.).

Während bisweilen die zweite Hälfte des 20. Jh. als Höhepunkt der staatsbürgerlichen Gleichheit und der demokratischen Beteiligung gesehen wird, konstatieren Kritiker für

das gegenwärtige Jahrhundert postdemokratische Zustände in allen Lebensbereichen (vgl. Crouch 2008). Die Zunahme neuer Formen der Arbeitsorganisation in Verbindung mit den dargelegten atypischen Beschäftigungsverhältnissen haben einen Anpassungsdruck auf die tradierten Formen traditioneller Mitbestimmung erzeugt. Er wird verstärkt von der Individualisierung und der fortschreitenden Digitalisierung, die gerade bei jungen Arbeitnehmern mit akademischem Abschluss eine neue Erwartungshaltung an Teilhabe und aktive Gestaltung aller Bereiche der eigenen Lebenswelt geschaffen haben.

HINTERGRUND: INNERBETRIEBLICHE PARTIZIPATION ALS BAUSTEIN DER ARBEIT 4.0

Strukturen und Formen der Arbeit unterliegen einem stetigen Wandel. Heute wird gemeinhin von der Phase Arbeit 4.0 gesprochen. Dies verweist auf die Evolution der Arbeitsstrukturen und -verhältnisse im Zeitverlauf. Heutige Arbeitsformen und -verhältnisse unterscheiden sich drastisch von früheren, womit auch andere Interessen und Erwartungen der Belegschaft in den Vordergrund rücken. Dies zeigt ein kurzer historischer Abriss.

Arbeit 1.0 beschreibt die Zeit vor rund 250 Jahren als die ersten Schritte der Industrialisierung gegangen und die Wurzeln der Arbeiterorganisationen gelegt wurden.

Der Beginn der Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaates Ende des 19. Jahrhunderts werden als 2. Phase definiert. Die prekären Arbeitsverhältnisse der wachsenden Industriearbeiterschaft führten zur sozialen

Frage und einem starken Bedeutungszuwachs der organisierten Arbeiterschaft. In Deutschland wurden auf ihren Druck die ersten Sozialversicherungen 1889 eingeführt.

Mit dem Ausbau des Sozialstaats nach Ende des Zweiten Weltkriegs wurden die Arbeitnehmerrechte zunächst gestärkt und später konsolidiert. Markantes Zeichen des Deutschen Wohlfahrtsstaates wurde die Sozialpartnerschaft, bei der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisation auf Augenhöhe miteinander interagieren und Interessen im Betrieb gemeinsam wahrgenommen werden (Arbeit 3.0).

Im Zuge der Liberalisierung der Märkte und mit dem Aufkommen der Digitalisierung nahm die Verflochtenheit von internationalen Märkten und Produktionsstrukturen zu. Dies stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen und wird auch Einfluss auf etablierte Arbeitsstrukturen, -organisationsformen und -prozesse nehmen. Anders als die aus einer ex post Perspektive betrachtbaren früheren Phasen der Arbeit ist für Arbeit 4.0 Offenheit charakteristisch. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie sich Variablen wie bspw. Digitalisierung, Vernetzung oder steigende Flexibilitätsanforderungen auf die erwerbstätige Arbeit auswirken werden. Mit Blick auf die Internationalisierung der Märkte und den wachsenden Konkurrenzkampf werden Unternehmen noch stärker auf die optimale Einbindung des gesamten im Unternehmen vorhandenen Know-Hows angewiesen sein. Die Beschleunigung der ökonomischen Prozesse bedingt zudem geringe Reaktionszeiten, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen (siehe dazu BMAS o. J.).

UMFRAGEDESIGN UND METHODIK

Der im folgenden verwendete Datensatz wurde mittels einer Onlinebefragung generiert. Anwendung fand ein standardisierter Fragebogen mit 24 Fragen („Items“). Der erste Teil diente der Ermittlung soziographischer Größen. Anschließend wurde die Einstellung der Befragten zur innerbetrieblichen Teilhabe abgefragt. Dabei wurden für alle Items Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Je nach Fragestellung waren Einfach- oder Mehrfachantworten möglich. Für die inhaltlichen Fragen 11-24 wurde eine ordinale Skalierung gewählt, bei der die Befragten den Grad Ihrer Zustimmung mittels folgender Skalenwerte ausdrücken konnten:

- „stimme voll und ganz zu“
- „stimme eher zu“
- „bin unentschieden“
- „stimme eher nicht zu“
- „stimme ganz und gar nicht zu“
- „keine Angabe“

Die Auswahl der Probanden erfolgte durch Mitarbeiter der IG BCE des Landesbezirkes Hessen-Thüringen anhand eines verbandsinternen Mitgliederverzeichnisses. Ausgewählte Personen erhielten eine einmalige Benachrichtigung per E-Mail, in der sie zur digitalen Umfrageteilnahme eingeladen wurden. Der Onlinefragebogen konnte sechs Wochen vom 7. Dezember 2018 bis 18. Januar 2019 ausgefüllt werden. Eine Aufwandsentschädigung wurde nicht gewährt. Es beteiligten sich 1120 Personen an der Umfrage.

Für die folgende Auswertung ist zu beachten, dass sich die Grundgesamtheit ausschließlich aus Mitgliedern der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie des genannten

Landesbezirkes zusammengesetzt hat. Dies hat im Hinblick auf die Auswertung zwei Implikationen:

1. Die Stichprobe kann nicht den Anspruch der Repräsentativität für alle Beschäftigten der betreffenden Branchen erfüllen, sodass die getroffenen Aussagen nicht verallgemeinerbar sind.
2. Die ausgewerteten Fragebögen reflektieren ausschließlich Haltungen, Erwartungen und Meinungen zur innerbetrieblichen Teilhabe von Gewerkschaftsmitgliedern. Ein repräsentativer Rückschluss auf die allgemeinen Einstellungen der Belegschaft ist daher ebenfalls nicht möglich.

In methodischer Hinsicht ist zu bemerken, dass sich die vorliegende Untersuchung neben der Auswertung der einzelnen Fragen auf eine Korrelationsanalyse konzentriert. Das hat methodisch zur Folge, dass keine Aussagen über Kausalitäten zwischen den erhobenen Werten gemacht werden können.

Bei der Betrachtung der Daten werden zur besseren Handhabbarkeit und Interpretation der Daten teilweise Aggregationen vorgenommen, um negative oder positive Grundtendenzen im Antwortverhalten zu betrachten: Die Antwortmöglichkeiten „stimme voll und ganz zu“ und „stimme eher zu“ bzw. „stimme ganz und gar nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“ werden in diesen Fällen gemeinsam betrachtet. Zudem wurde bei allen Fragen die Möglichkeit einer Enthaltung gegeben (Feld: keine Angabe), um einer möglichen Verzerrung durch unbeantwortete Fragen bzw. der Nutzung des Antwortfelds „bin unentschieden“ entgegenzuwirken.

DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

HINTERGRUNDINFORMATIONEN ZU DEN UMFRAGETEILNEHMENDEN

Die Umfrageteilnehmenden sind überwiegend männlich (71,2 %), mittleren Alters (45 Jahre und älter), vollzeitbeschäftigt (89,1 %) und arbeiten in Ausbildungsberufen. Rund die Hälfte (44,6 %) hat auf die Frage nach dem höchsten Bildungsgrad „Mittlere Reife“ angegeben. Ein geringerer Teil verfügt über Abitur (23,8 %) oder einen Hochschulabschluss (16 %). Der Gesamtanteil von Akademikern im Befragungssample liegt leicht unterhalb des

Durchschnitts der deutschen Bevölkerung von 17,7 % (Statistisches Bundesamt 2017).

Die Befragten arbeiten vorrangig in Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten (50,8 %). Die größten Anteile an den Beschäftigungsverhältnissen machen Handwerker (20,7 %), Büroangestellte/Kaufleute (17,4 %), Chemotechniker und Laboranten (11,7 %) sowie technische Angestellte bzw. Ingenieure (17,7 %) aus. Das Beschäftigungsverhältnis ist für die überwiegene Mehrheit in einem Flächen- oder Haustarif (77,7 % bzw. 13,5 %) geregelt.

Abb. 1a Branche der Teilnehmenden

N=1.120, Enthaltungen=7

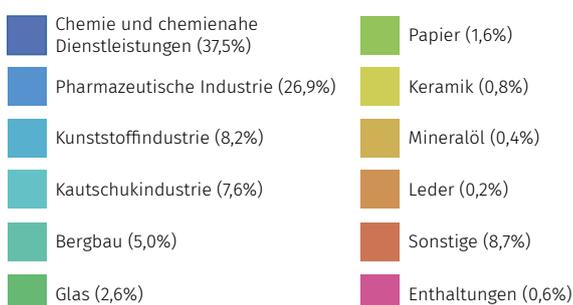
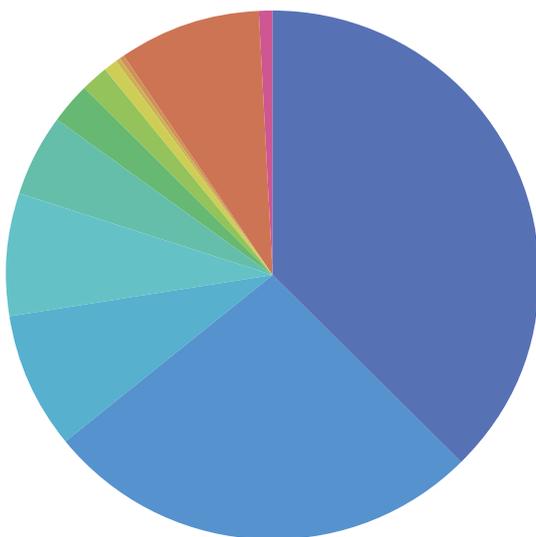
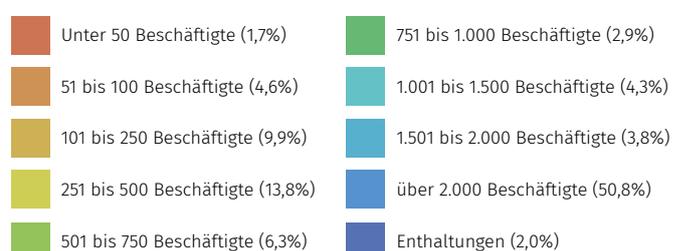
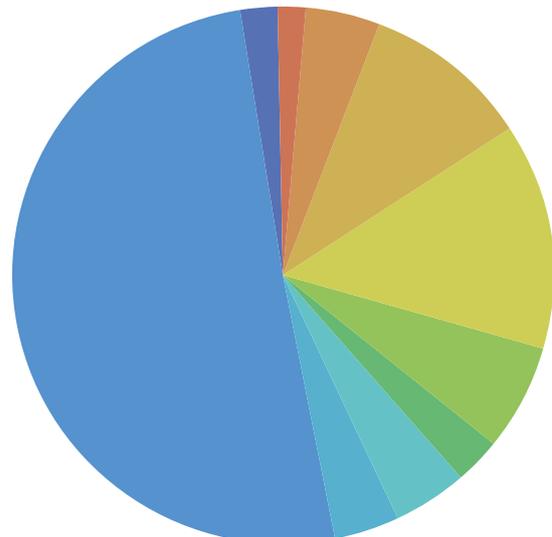


Abb. 1b Unternehmensgröße der Teilnehmenden

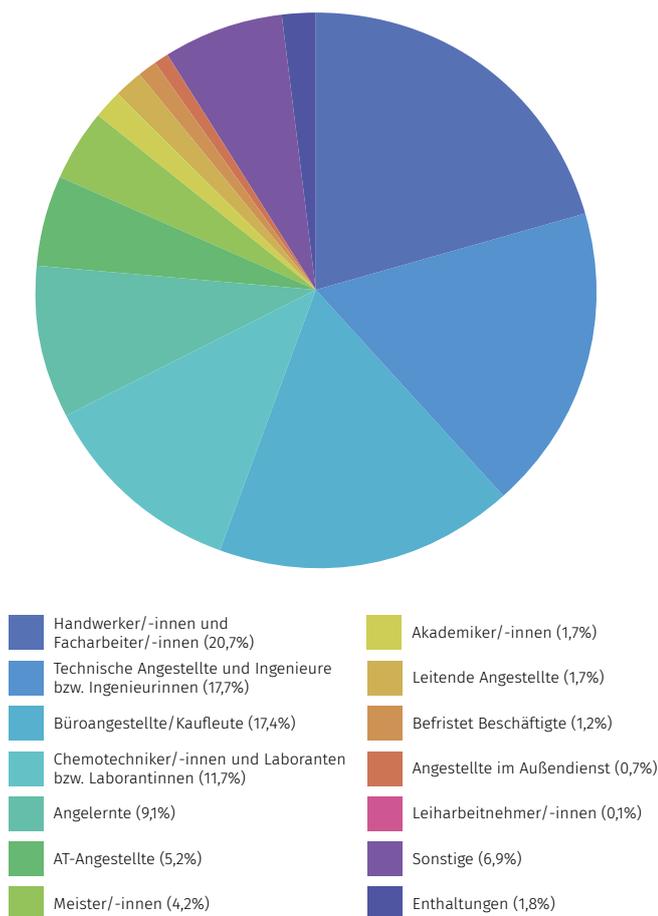
N=1.120, Enthaltungen=22



Rund ein Fünftel gab an, die Rolle eines gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers (21,9 %) und/oder Betriebsratsmitgliedes (23,5 %) inne zu haben.

Abb. 1c Beschäftigungsverhältnis der Teilnehmenden

N=1.120, Enthaltungen=20



ERWARTUNGEN AN PARTIZIPATION IM UNTERNEHMERISCHEN KONTEXT

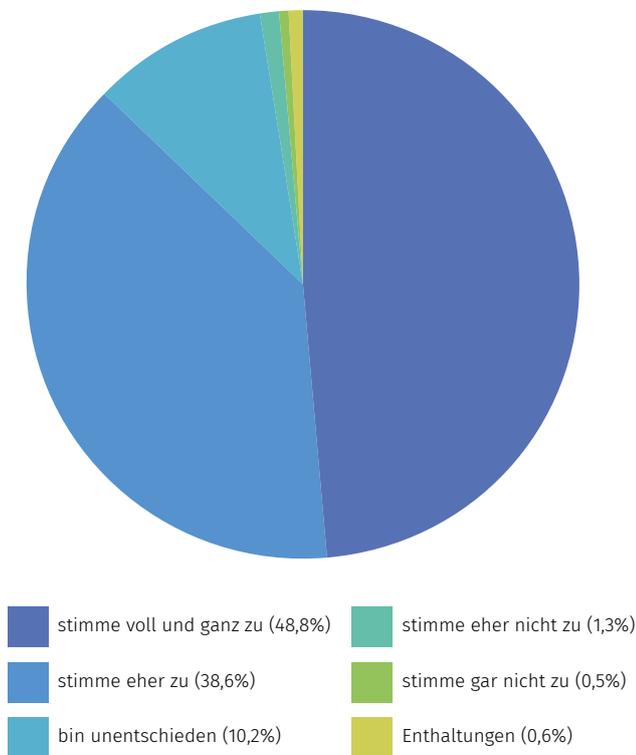
Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Frage, welche Erwartungen die Arbeitnehmerschaft im betrachteten Sample an innerbetriebliche

Teilhabe hat. Grundsätzlich ist Partizipation kein Selbstzweck, sondern ein Instrument zur Realisierung bestimmter Ziele. Diese sind gemeinhin die Verbesserung der Resultate von Verfahren und Projekten, da einerseits eine bessere Berücksichtigung der Präferenzen der betroffenen Akteure und andererseits eine stärkere Einbindung des dezentralen Wissens erreicht wird. Im vorliegenden Fall bedeutet dies, dass Partizipation ein Mittel zur Gestaltung des eigenen Arbeitsumfeldes ist. Sie trägt dazu bei, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und kann so die Zufriedenheit der Belegschaft erhöhen. Dies wiederum fördert das Betriebsklima und trägt zur Förderung des Unternehmenserfolges bei. Allerdings beruht die Initiierung von Beteiligungsverfahren auf der Annahme, dass die adressierten Individuen einen Beteiligungsimpuls bzw. ein -interesse verspüren. Dieser/s kann vielfältige Ursache haben, wobei die eigene Betroffenheit in der Empirie die größte Relevanz hat. Im unternehmerischen Kontext bedeutet dies, dass ein Gutteil der Belegschaft den Willen bzw. die Notwendigkeit verspüren muss, sich partizipativ einzubringen, da die daraus entstehenden Programme oder Maßnahmen unmittelbar das eigene Wirken beeinflussen. Mithin müssen Partizipationsformate ergebnisrelevant sein. Dies ist umso wichtiger, falls sie außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden sollen und für die Teilnehmenden zusätzlichen Aufwand bedeuten.

Abb. 2 zeigt vor dem Hintergrund dieser Ausführungen das Antwortverhalten der Befragten bzgl. der Frage, ob Beschäftigte stärker in die innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden sollten. Rund die Hälfte

Abb. 2 Beschäftigte sollten stärker in die innerbetrieblichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden

N=1.120, Enthaltungen=7



der Befragten (48,8 %) stimmt dieser Aussage „voll und ganz zu“. Werden zusätzlich diejenigen gezählt, die ihr „eher zustimmen“ (38,6 %) ergibt sich ein markanter Zustimmungswert von 87,4 %. Ablehnend steht ihr lediglich ein Bruchteil der Befragten (1,8 %) gegenüber. Die positive Einschätzung der Konsultierten hinsichtlich der Relevanz von innerbetrieblicher Einbindung der Belegschaft korrespondiert mit der individuell empfundenen Wichtigkeit von Mitgestaltungsmöglichkeiten. Dieses zeigt sich sowohl auf der Makroebene des Unternehmens (Abb. 3) als auch auf der Mikroebene des eigenen Arbeitsplatzes (Abb. 4). In beiden

Fällen geben über 58 % (auf die Unternehmensebene bezogen 58,8 %, für den Arbeitsplatz 58,3 %) der Befragten an, dass Ihnen Mitgestaltungsmöglichkeiten „sehr wichtig“ sind. Werden auch an dieser Stelle ebenfalls diejenigen berücksichtigt, die „eher zustimmen“ ergeben sich bei beiden Items abermals hohe Zustimmungswerte von über 88 %.

Abb. 3 Aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen sind mir wichtig

N=1.120, Enthaltungen=10

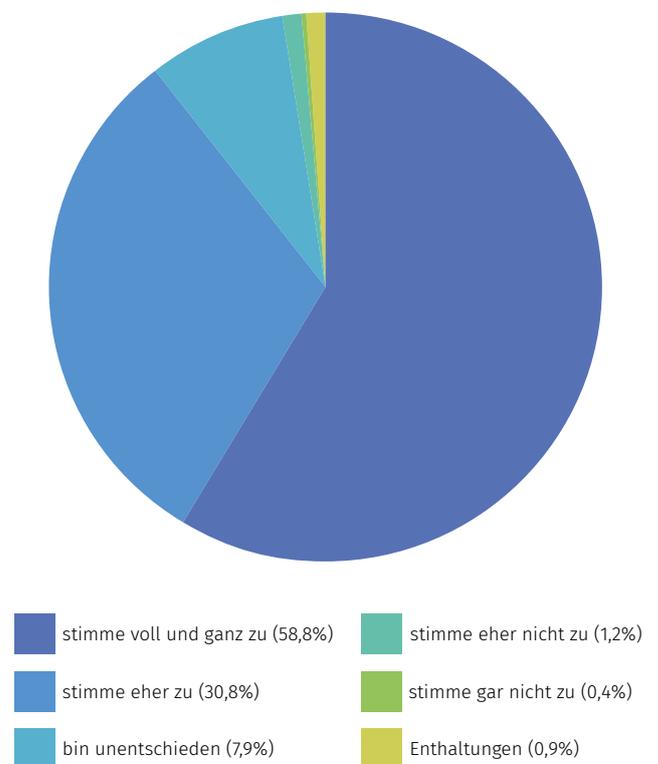
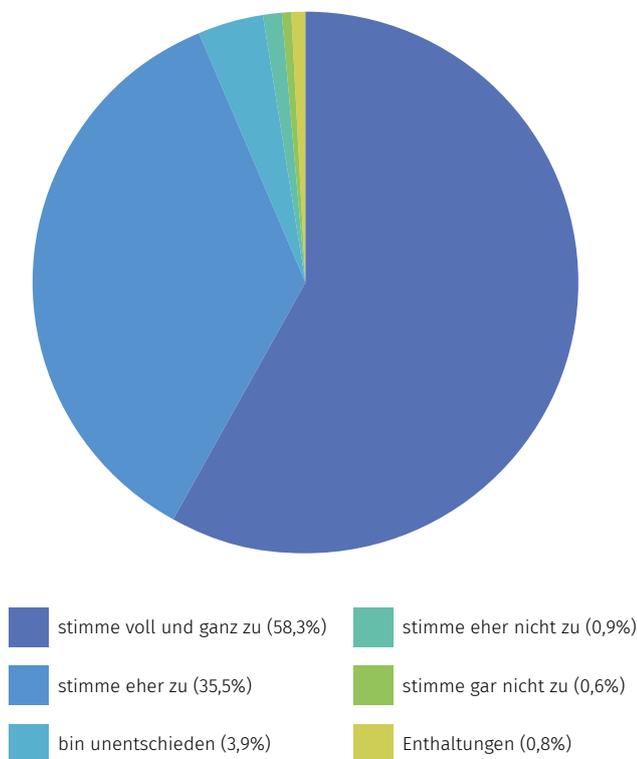


Abb. 4 siehe folgende Seite »

Abb. 4 Aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sind mir wichtig

N=1.120, Enthaltungen=8



TRADITIONELLE FORMEN DER BETRIEBLICHEN BETEILIGUNG DOMINIEREN

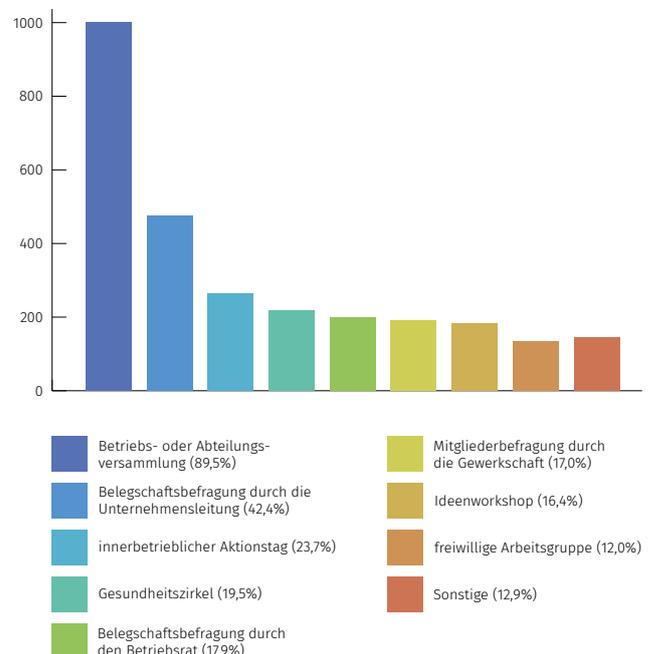
Welche Beteiligungsoptionen bestehen gegenwärtig, um Partizipationsbedürfnisse zu befriedigen? Abb. 5 zeigt, dass herkömmliche Betriebs- und Abteilungsversammlungen aus Sicht der Befragten immer noch das dominante Instrument der Mitarbeiterpartizipation darstellen. Sie wurden von 89,5 % der Befragten in den vergangenen zwei Jahren mindestens einmal besucht. Auch die Belegschaftsbefragung durch die Unternehmensleitung ist ein etabliertes Mittel zur Interessenabfrage der Mitarbeiter. 42,4 % der Konsultierten ga-

ben an, sich daran in der jüngeren Vergangenheit beteiligt zu haben. Befragungen durch die Unternehmensleitung wurden in der Vergangenheit damit sehr viel häufiger wahrgenommen als vergleichbare Angebote durch Gewerkschaft oder Betriebsrat. Zu bedenken ist bei diesem Format allerdings, dass lediglich ausgewählte Aspekte abgefragt werden und kein direkter Dialog zwischen Initiator und Beantwortendem stattfindet.

Daneben haben sich eine Reihe weiterer Beteiligungsformate etabliert, die jedoch nur von einem geringeren Teil genutzt werden (konnten). Zu berücksichtigen ist bei der Darstellung, dass keine Aussage über die Verfügbarkeit eines Angebots gemacht wird, sondern lediglich über dessen Nutzung. Aus der relativ

Abb. 5 An welchem der folgenden Formate haben Sie in Ihrem Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren mindestens einmal teilgenommen?

N=1.120



geringen Verwendung des Konsultationsinstrumentes der Belegschaftsbefragung durch Gewerkschaft und Betriebsräte lässt sich daher nicht zwangsläufig auf eine geringe Beteiligungsaffinität der beiden Arbeitnehmerinteressenvertretungen im vorliegenden Sample schließen.

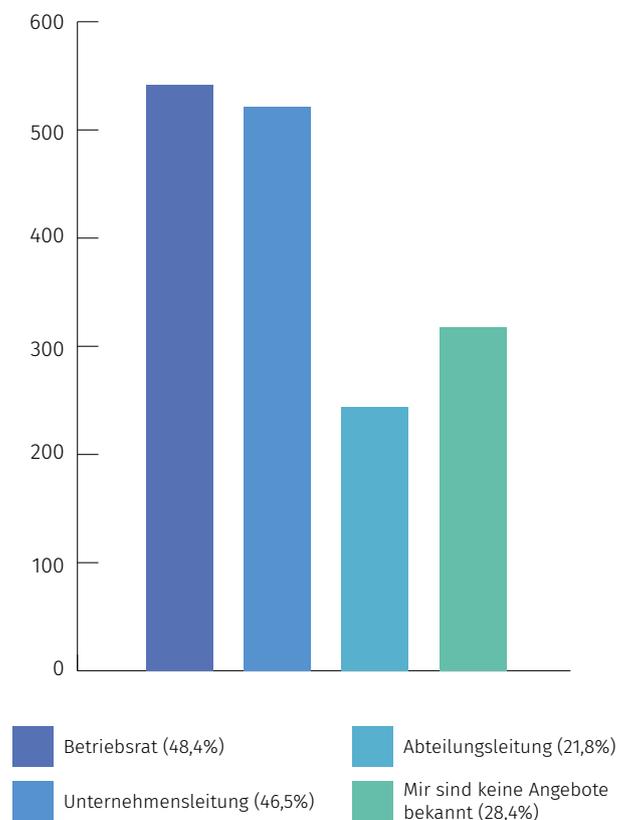
INITIATOREN VON BETEILIGUNG

Abb. 6 zeigt, wer gegenwärtig vorrangig als Anbieter innerbetrieblicher Beteiligungsangebote auftritt. Unternehmensleitung (46,5 %) und Betriebsräte (48,4 %) werden nahezu gleich häufig genannt. Da Mehrfachantworten möglich waren, kann an dieser Stelle keine Aussage darüber gemacht werden, ob sich einer der beiden Akteure stärker im Bereich innerbetrieblicher Beteiligung engagiert. Interessant ist, dass auf der unmittelbaren Ebene des eigenen Arbeitsumfeldes seltener Beteiligungsanfragen ausgesprochen werden. Nur 21,8 % der Konsultierten gaben an, dass die Abteilungsleitung derartige Formate initiiert hat. Allerdings sind die betrachteten Branchen durch stark standardisierte Arbeitsabläufe geprägt, sodass unmittelbaren Formen der Mitgestaltung am Arbeitsplatz enge Grenzen gesetzt sind.

Bemerkenswert ist schließlich, dass fast ein Drittel (28,4 %) angab, keine innerbetrieblichen Beteiligungsangebote zu kennen. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass in diesem Fall keine Optionen vorhanden sind. Es kann auch ein Hinweis auf eine unzureichende Verbreitung von entsprechenden Formaten sein. In diesem Fall müssten die Kommunikationsmuster überprüft und ggf. adressatenorientiert angepasst werden.

Abb. 6 Innerbetriebliche Beteiligungsangebote in meinem Unternehmen werden initiiert von ...

N=1.120



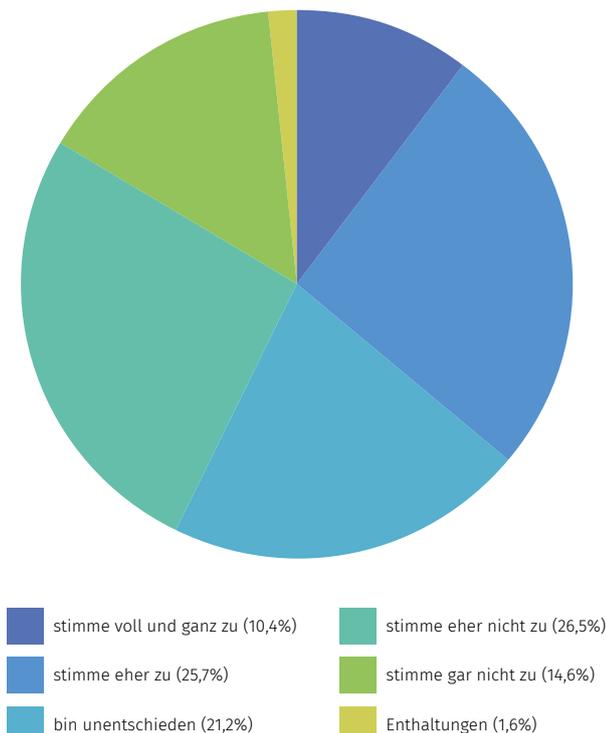
ANGEBOTE UND NUTZUNG VON BETEILIGUNG

Die Umfrage liefert Indizien, dass in den Unternehmen Mitarbeiterbeteiligung über dialogische Formate bislang nur partiell praktiziert wird. Lediglich jeder Zehnte stimmt der Aussage „In meinem Unternehmen finden regelmäßig Veranstaltungen statt, in denen die Perspektive der Beschäftigten auf das Unternehmen eingebracht werden kann“ vollumfänglich zu. Bei Berücksichtigung der Befragten, die der Aussage „eher zustimmen“ steigt

der Anteil auf rund ein Drittel. Demgegenüber stehen die Antworten von 41,1 % der Befragten, die dieser Aussage „eher“ oder „gar nicht zustimmen“ (Abb. 7).

Abb. 7 In meinem aktuellen Unternehmen finden regelmäßig Veranstaltungen statt, in denen die Perspektive der Beschäftigten auf das Unternehmen eingebracht werden kann

N=1.120, Enthaltungen=18

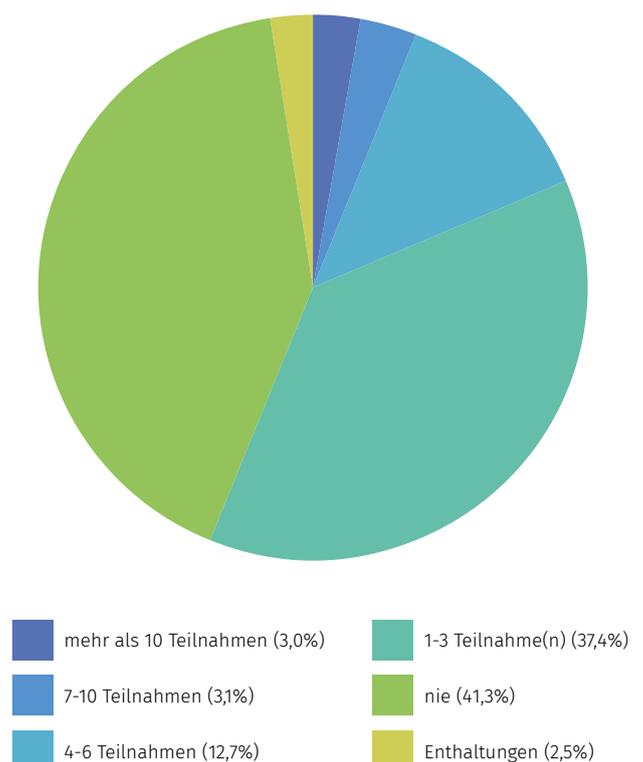


Das uneinheitliche Antwortverhalten könnte ein Hinweis für Unterschiede in den etablierten Partizipationskulturen in den jeweiligen Unternehmen und ein struktureller Erklärungsgrund für das relativ schwache Partizipationsniveau der Befragten in den vergangenen drei Jahren (Abb. 8) sein. Die folgende Darstellung zeigt, dass die Umfrageteilnehmenden für

den angegebenen Zeitraum durchschnittlich lediglich ein- bis zweimal innerbetriebliche Partizipationsformate wahrgenommen haben. Häufig die eigene Perspektive im Rahmen dialogischer Formate eingebracht (7-10 oder mehr Teilnahmen), hat nur eine Minderheit. Es muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass der Befragung keine strenge Definition eines innerbetrieblichen Partizipationsangebotes vorangestellt wurde, sodass die interpersonelle Wahrnehmung der Befragten, wann sie sich beteiligt fühlen, Einfluss auf das Antwortverhalten gehabt haben kann.

Abb. 8 Wie oft haben Sie sich in den letzten 3 Jahren an innerbetrieblichen Partizipationsangeboten beteiligt?

N=1.120, Enthaltungen=27



EINBINDUNG IN DIE FORTENTWICKLUNG DER BETRIEBSSTRUKTUREN UND BEIM CHANGE MANAGEMENT

Die eingangs thematisierten Herausforderungen im intensivierten globalen Wettbewerb und die betriebswirtschaftliche Maxime der Gewinnoptimierung sprechen für eine aktive Berücksichtigung des dezentralen Wissens der Belegschaft zur Optimierung der Arbeits- und Unternehmensabläufe. Dies wird jedoch in den Unternehmen in der vorliegenden Befragung nur in geringem Maße genutzt, wie die folgenden Darstellungen verdeutlichen. Am

ehesten finden sich Möglichkeiten, Ideen und Anregungen zu kommunizieren (Abb. 9.), allerdings sehen nur 15,8 % der Befragten dies in ihrem Umfeld als sehr gegeben an. Der Aussage „eher zustimmen“ können 39,4 %. Deutlich kritischer sehen die Befragten die aktive Einbindung der Belegschaft in Veränderungsprozesse (Abb. 10). Mindestens „eher positiv“ bewerten dies lediglich 24,8 %. Demgegenüber beurteilt die Hälfte aller Befragten die Aussage ablehnend (16,9 % „stimmen ihr gar nicht zu“, 34 % „stimmen ihr eher nicht“ zu).

Abb. 9 In meinem Unternehmen besteht die Möglichkeit, aktiv Ideen und Anregungen einzubringen

N=1.120, Enthaltungen=13

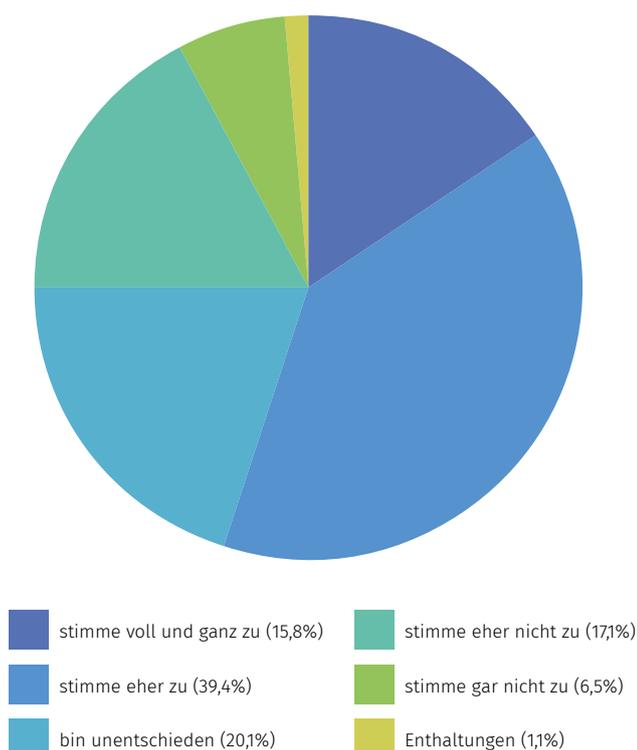
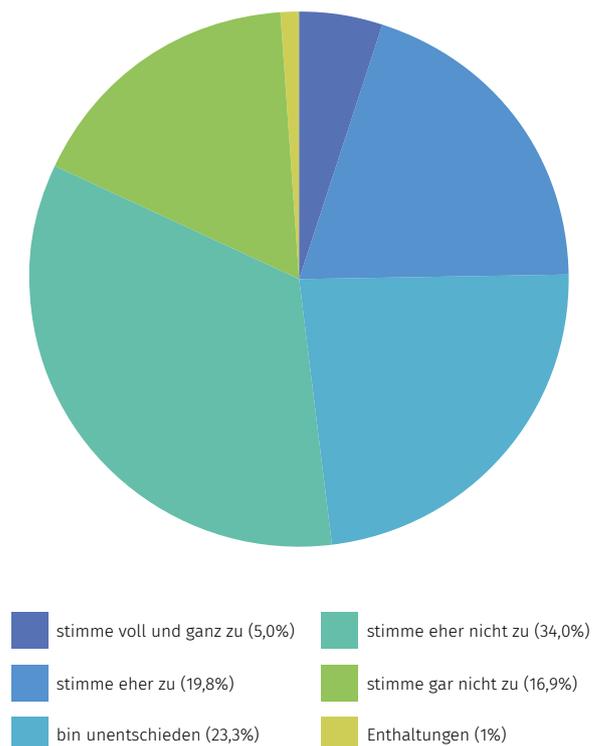


Abb. 10 Bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in meinen Betrieb werden die Beschäftigten aktiv einbezogen

N=1.120, Enthaltungen=11

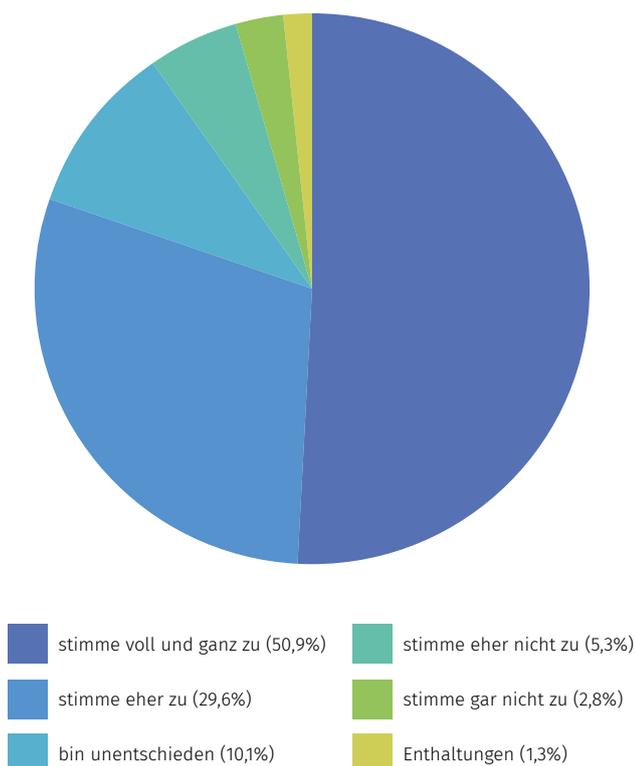


INTERESSENWAHRUNG DER BESCHÄFTIGTEN IN ZUKUNFT: ERWARTUNGEN AN BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTEN

Traditionell übernehmen Betriebsräte und Gewerkschaften die Interessenvertretung und -wahrung der lohnabhängig Beschäftigten. Betriebsintern artikulieren sie gegenüber der Unternehmensleitung die Anliegen der Belegschaft und vertreten nach außen gegenüber den Arbeitgeberverbänden und der Politik die Interessen der Arbeitnehmerschaft bzw. treten für ihre soziale Sicherung und gerechte Arbeitsbedingungen ein. Dieses

Abb. 11 Der Betriebsrat stellt für mich auch zukünftig den primären Interessenvertreter der Belegschaft dar

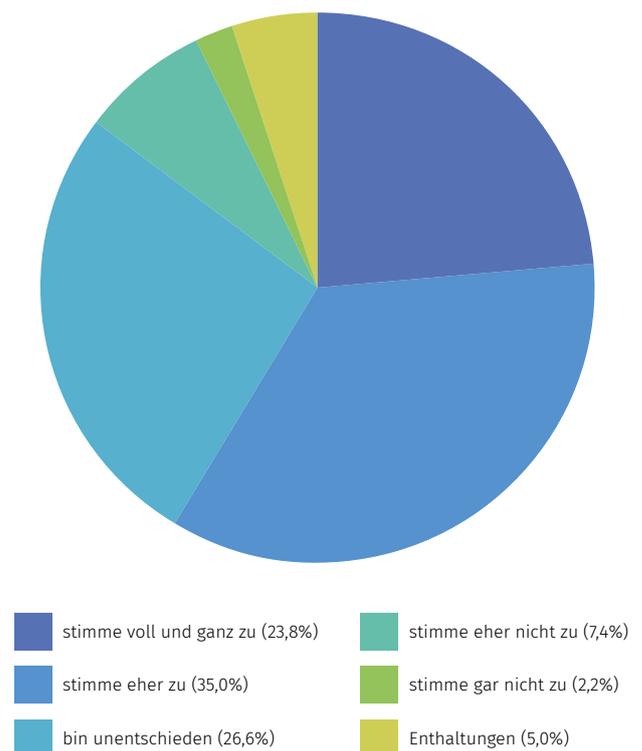
N=1.120, Enthaltungen=16



Rollenverständnis bestätigen die Konsultierten bzgl. des Betriebsrates mehrheitlich und sehen ihn auch zukünftig in dieser Funktion (Abb. 11).

Abb. 12 Ich wünsche mir neue Mitspracheangebote des Betriebsrats, um mich in dessen Tätigkeit einbringen zu können

N=1.120, Enthaltungen=55



Für jeden Zweiten (50,9 %) stellt der Betriebsrat auch zukünftig den primären Interessenvertreter der Belegschaft dar. Zusätzlich stimmen 29,6 % der Befragten dieser Aussage „eher zu“, sodass approximativ vier von fünf Befragten den Betriebsrat weiterhin in exponierter Rolle im innerbetrieblichen Kontext sehen. Ungeachtet der als wichtig wahrgenommenen Interessenvertretungsfunktion wird jedoch auch

erkennbar, dass sich die Forderung nach neuen Formen und Möglichkeiten der Mitsprache nicht nur auf die Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungsleitung bezieht, sondern auch den Betriebsrat umfasst. Abb. 12 verdeutlicht dies: 58,8 % der Befragten wünschen sich neue Mitspracheangebote.

Zum Vergleich wurde auch die Entwicklungserwartung bzgl. partizipativer Strukturen in Unternehmen jenseits des Betriebsrates abgefragt (Abb. 13).

Abb. 13 Jenseits des Betriebsrates wünsche ich mir neue Mitspracheformen, um meine Interessen im Unternehmen unmittelbar einbringen zu können

N=1.120, Enthaltungen=33

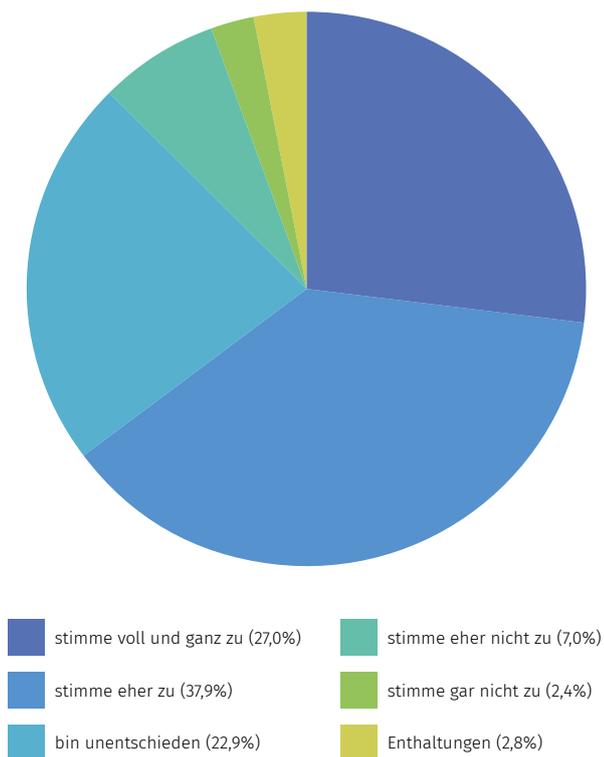
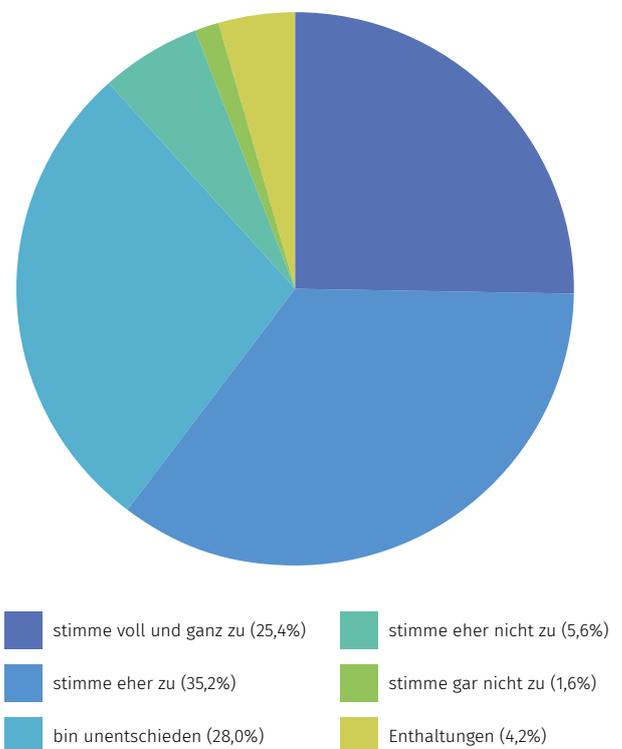


Abb. 14 Ich wünsche mir neue Mitspracheangebote der Gewerkschaft, um mich in deren Entscheidungen und Aktivitäten einbringen zu können

N=1.120, Enthaltungen=47



Berücksichtigt man zusätzlich die Erwartungen an Mitarbeiterbeteiligung jenseits des Betriebs im gewerkschaftlichen Kontext, zeigt sich eine bemerkenswerte Analogie in den Antwortmustern über alle drei Items (Abb. 14).

In allen Fällen steht nur ein Bruchteil von ca. 2 % der Befragten stärkeren Beteiligungsmöglichkeiten im betrieblichen und/oder gewerkschaftlichen Kontext ablehnend gegenüber. Rund ein Viertel (zwischen 22,9 – 28 %) ist unentschlossen und über die Hälfte beurteilt neue Beteiligungsangebote positiv, wobei stets ein Anteil von ca. 25 % neuen Mitsprachemöglichkeiten sehr offen gegenübersteht.

FAZIT: PARTIZIPATION IST DER BELEGSCHAFT WICHTIG

GROSSES INTERESSE AN BETEILIGUNG

Zusammenfassend verdeutlicht die Auswertung, dass ein großes Interesse seitens der Befragten bzgl. aktiver innerbetrieblicher Mitgestaltungsmöglichkeiten besteht und die Befragten mehrheitlich zukünftig stärker in Entscheidungs- und die Umsetzung von innerbetrieblichen Veränderungsprozessen eingebunden werden wollen. Dies betrifft alle drei in der Umfrage thematisierten Strukturen des Betriebsrates, der Gewerkschaft und des Unternehmens. Es ist ersichtlich geworden, dass diesen Erwartungen aus Sicht der Befragten nur selten entsprochen wird. Nur in einer Minderheit der zugehörigen Unternehmen scheinen bereits umfassende Beteiligungsstrukturen etabliert zu sein.

Aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz – die Mikroebene des einzelnen Akteurs – werden dabei von einem Großteil der Konsultierten als sehr wichtig eingestuft. Dies könnte ein Indiz für die hohe Relevanz des alltäglichen Lebensumfeldes als primärer Beteiligungstriebkraft sein, da hier anhand der erzielten Ergebnisse die eigene Selbstwirksamkeit innerhalb der abstrakten Unternehmensstrukturen erlebbar wird.

Diese Bedeutung der Beteiligung im alltäglichen Arbeitsumfeld bildet sich strukturell bisher unzureichend ab: Lediglich 21,8 % der Befragten gaben an, dass die Abteilungsleitung als Initiator von Beteiligungsformaten auftritt. Mit Blick auf Arbeiten 4.0 wird es weiterer Überlegungen bzgl. kollaborativen Arbeitens bedürfen. Betriebsräte könnten an dieser Stelle als Vordenker strukturellen Wandels agieren und auf diese Weise gleichermaßen

einen Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. der Positionssicherung des Unternehmens im Wettbewerb leisten sowie ihr Profil gegenüber der Belegschaft als Akteur sozialer bzw. qualitätsvoller Arbeit schärfen.

ALTE BETEILIGUNGSFORMEN ERHALTEN UND MIT NEUEN VERZAHNEN

Traditionelle Formen wie die Abteilungs- und Betriebsversammlungen sind gegenwärtig das vorherrschende Instrument der unternehmensinternen Beteiligung. Sie werden vielfach ergänzt von Befragungen durch die Unternehmensleitung. Betriebsräte und Unternehmensleitung treten in der Wahrnehmung der Befragten in ähnlicher Häufigkeit als Initiatoren von Beteiligungsformaten auf. Allerdings wurden diese von einem Großteil der Belegschaft nur selten (38,3 % mit 1-3 Teilnahmen) oder sogar nie (41,3 %) genutzt. Hier liegt eine deutliche Diskrepanz zum obigen Wunsch nach stärkerer Einbindung der Belegschaft vor, für die zwei Erklärungsansätze infrage kommen, die Betriebsräte als Ausgangspunkt zur Erarbeitung zukünftiger Maßnahmen nutzen können: in struktureller Hinsicht ein unzureichendes oder unbekanntes Angebot an Partizipationsformaten oder in präferenzenorientierter Perspektive eine ungenügende Adressierung der Interessen bzw. beteiligungsrelevanten Anliegen der Belegschaft.

Für beide Erklärungsdimensionen finden sich in der vorliegenden Betrachtung Hinweise: Über 40 % der Befragten gaben an, dass sie der Aussage „In meinem Unternehmen finden regelmäßig Veranstaltungen statt, in denen die Perspektive der Belegschaft eingebracht

werden kann“ mindestens „eher nicht zustimmen“. In dieser Gruppe hat ein Großteil der Befragten zudem nie oder nur selten an Teilnehmungsformaten teilgenommen. Außerdem stimmten viele dieser Befragten der Aussage „Bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in meinem Betrieb werden die Beschäftigten aktiv einbezogen“ „eher“ oder „gar nicht zu“. Vice versa fällt diese Einschätzung sehr viel positiver aus: Von den Umfrageteilnehmenden, die regelmäßig ihre Perspektiven auf das Unternehmen einbringen können, sehen sich 41 % „eher“ und 27,4 % „voll und ganz“ in die Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse einbezogen.

FORMATE ZUR PROAKTIVEN BETEILIGUNG INITIIEREN

Mit Blick auf die bedürfnis- und präferenzorientierte Ausrichtung von Teilnehmungsangeboten fällt auf, dass relativ freie Partizipationsformate bzw. auf die unmittelbaren Anliegen des Einzelnen gerichtete Verfahren selten Anwendung finden: So hat nur ca. jeder Fünfte in den vergangenen zwei Jahren an einem Gesundheitszirkel oder einem Ideenworkshop teilgenommen. Dies ist ein möglicher Erklärungsfaktor für die relativ geringe Beteiligungshäufigkeit der Befragten, obwohl rund 60 % der Befragten neue Mitspracheformen jenseits des Betriebsrates positiv sehen, um ihre Interessen im Unternehmen unmittelbar einbringen zu können. Eine stärkere Ausrichtung von Teilnehmungsformaten auf die berufsrelevanten Interessen der Belegschaft könnte bei dieser einen positiven Partizipationsimpuls auslösen. Darüber hinaus sollte über eine

entsprechende innerbetriebliche Kommunikationsstruktur sichergestellt werden, dass existierende und neu geschaffene Angebote auch entsprechend verbreitet werden. Bei der Ausgestaltung und Ansprache sollten die unternehmensspezifischen Besonderheiten wie Schichtarbeit oder auch Sprachbarrieren im Zuge der Inklusion von Migranten in die Betriebsprozesse berücksichtigt werden.

BETRIEBSRÄTE: UNABDINGBAR, ABER STÄRKERE ÖFFNUNG IN ZEITEN ALLGEMEINER VERÄNDERUNG NOTWENDIG

Der Betriebsrat wird auch weiterhin als zentraler Akteur der Interessenvertretung gesehen und erfährt große Zustimmung in der Umfrage. Der Blick auf den Betriebsrat als primärem Interessenvertreter ist besonders ausgeprägt bei Befragten, die die aktiven Mitgestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen als (sehr) wichtig erachten. Allerdings variiert die Wahrnehmung der Wichtigkeit dieser Institution als Interessenvertreter der Belegschaft mit der eigenen partizipativen Aktivität im Unternehmen und fällt geringer bei konsultierten Personen aus, die in den letzten beiden Jahren an keinem innerbetrieblichen Teilnehmungsformat teilgenommen haben. Während mind. 50 % derjenigen, die sich in den vergangenen beiden Jahren wenigstens einmal partizipativ engagiert haben, den Betriebsrat uneingeschränkt als primären Interessenvertreter der Belegschaft begreifen, tun dies bei den teilnehmungsfernen Personen lediglich rund 40 %. Allerdings stehen ihm auch nur ca. 10 % kritisch gegenüber.

Mit Blick auf die Zukunft ist deutlich geworden, dass ein Betriebsrat mit vorrangig repräsentativen Strukturen, der auf regelmäßige

dialogische Rückkopplung mit den Beschäftigten verzichtet, nicht zukunftsfähig ist. Dies zeigt sich an ca. 60 % der Umfrageteilnehmenden, die sich von dieser Institution neue Mitsprachenformen wünschen. Nur rund ein Zehntel sieht diese Notwendigkeit tendenziell nicht.

Diese Verteilung findet sich in sehr ähnlicher Weise auch bzgl. der Erwartung an neue Mitsprachemöglichkeiten in der Gewerkschaft und im Unternehmen. Dies ist ein Indiz für eine grundsätzliche Erwartung der befragten Beschäftigten bzgl. neuer und ausgedehnter Formen der Beteiligung im beruflichen Kontext. Bezüglich der Akzeptanz von Betriebsräten insbesondere in Unternehmen, die gegenwärtig starkem Anpassungsdruck unterliegen bzw.

Veränderungsprozesse durchlaufen, ist zudem die Korrelation zwischen der Einbindung der Belegschaft und der Anerkennung des Betriebsrates als primären Interessenvertreter interessant. Befragte, die sich in aktuellen Change Management-Prozessen gänzlich ausgeschlossen fühlen (17 %) äußern sich sehr viel kritischer bezüglich der Bedeutung des Betriebsrates. Knapp 25 % sehen den Betriebsrat zukünftig nicht mehr in dieser Rolle. Bei denjenigen, die sich aktiv einbezogen fühlen, ist dieser Anteil unter 5 %. Umgekehrt ist die Zustimmung zum Betriebsrat in der Gruppe derer, die sich vollumfänglich in betriebliche Veränderungsprozesse eingebunden fühlen sehr viel größer (89,2 %) als bei denjenigen, die sich nicht einbezogen fühlen (62,5 %).

HANDLUNGSHINWEISE FÜR DIE ARBEIT VON BETRIEBSRÄTEN IN ZUKUNFT

Auf Basis der dargestellten Befragungsergebnisse ergeben sich eine Reihe von Handlungsempfehlungen zur partizipationsorientierten Fortentwicklung der Institution des Betriebsrates:

- **Zum Treiber von Beteiligung werden:** Gesamtgesellschaftlich nimmt die Erwartung der Menschen bezüglich umfangreicherer Teilhabe zu. Diese Erwartungen sind auch im betrieblichen Kontext zu erkennen. Werden solche Angebote aber allein durch den Arbeitgeber an den etablierten
- **Erwartungsmanagement etablieren:** Betriebsräte können neue Dialoginstrumente nutzen, um im direkten Austausch mit der Belegschaft die unternehmensspezifischen Partizipationsvorstellungen zu konkretisieren und daraus Handlungsstrategien zu entwickeln.

Interessenvertretungsstrukturen vorbei entwickelt, besteht das Risiko einer Marginalisierung derselben. Umgekehrt kann ein aktives Vorgehen des Betriebsrates dessen Legitimation und Akzeptanz erhöhen.

- **Verbesserung der Kommunikations- und Feedbackkultur:** Eine stärkere Nutzung von Dialog- und Befragungsinstrumenten hilft Betriebsräten, neue Inputs und Feedback für die eigene Arbeit aus der Belegschaft zu erhalten.
- **Förderung der Novellierung von Arbeits- und Organisationsstrukturen:** Sowohl auf Abteilungsebene als auch im gesamtunternehmerischen Kontext spricht sich die Mehrheit der Befragten für die Einführung neuer partizipativer Strukturen aus bzw. votiert für die bessere Einbindung der Belegschaft in Entscheidungsprozesse. Für Betriebsräte birgt dies die Chance, das eigene Profil als Interessenvertretung der Belegschaft an dieser Stelle zu schärfen.
- **Etablierung als Partizipationsmanager:** So kann der Betriebsrat sicherstellen, dass die unternehmensweit bestehenden Beteiligungsangebote kommuniziert werden und neue Strategien/Programme basierend auf den unternehmensspezifischen Gegebenheiten für die innerbetriebliche Beteiligung konzipiert sowie implementiert werden.
- **Förderung belegschaftsorientierter Beteiligungsangebote:** Betriebsräte können auf die Implementierung von Angeboten wie Ideenworkshops, Gesundheitszirkeln und ähnlichen Formaten bei der Unternehmensleitung hinwirken. Ziel ist die Etablierung von Formaten, bei denen die Angestellten ihre persönliche Perspektive einbringen können und erarbeitete Maßnahmen unmittelbare Relevanz für das eigene Arbeiten entfalten. Dies umfasst auch Aktivitäten, die sicherstellen, dass erarbeitete Ergebnisse Wirkung entfalten (Betriebsrat als Partizipationsgarant).
- **Frühzeitige Partizipation:** Betriebsräte können auf eine frühzeitige und intensive Einbindung der Belegschaft bei der Konzeption und Umsetzung von Change Management-Prozessen hinwirken.
- **Kritische Validierung der eigenen partizipativen Offenheit:** Viele Umfrageteilnehmer wünschen sich neue Formen der Beteiligung im Rahmen der Tätigkeiten des Betriebsrates. Das vielfältige Aufgabenportfolio bietet an dieser Stelle etliche Anknüpfungspunkte: Denkbar sind ein stärkerer Einbezug der Belegschaft bei der Erarbeitung von Zielen und Konzepten zur Stärkung des Wohls der Beschäftigten, bei der Entwicklung von Fort- und Weiterbildungsstrukturen (insb. auch für junge Menschen), der Entwicklung von Programmen zur Verbesserung der Arbeitsumstände und -eingliederung von älteren oder benachteiligten Menschen sowie Migranten oder allgemeinen Maßnahmen zur Fortentwicklung des Arbeits- oder betrieblichen Umweltschutzes.

LITERATUR

Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2014): *Prekäre Demokratie? Zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigung auf die betriebliche Mitbestimmung*, in: *Industrielle Beziehungen*, Jahrgang 21, Heft 1, S. 78-98.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2019): *Arbeiten 4.0, Glossareintrag*, Zugriff über: <http://www.arbeitenviernull.de/glossar.html> [letzter Abruf: 25.03.2019].

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMAS) (2017): *Mitbestimmung – eine gute Sache. Alles über Mitbestimmung und ihre rechtlichen Grundlagen*, Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Bonn.

Crouch, C. (2008): *Postdemokratie*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

Deckstein, D. (2008): *Der etwas andere Betriebsrat*, Süddeutsche Zeitung, erschienen am 5. Dezember 2008, Zugriff über: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/sap-der-etwas-andere-betriebsrat-1.812001> [Zugriff am 20.03.2019].

Endlagerkommission (2016): *Abschlussbericht der Kommission Lagerung hoch radioaktiver Abfallstoffe*, Kommissionsdrucksache 268, Zugriff über: https://www.bundestag.de/blob/434430/bb37b21b8e1e7e049ace5db6b2f949b2/drs_268-data.pdf (Zugriff: 20.04.2017).

Hans Böckler Stiftung (Hrsg.) (2014): *Offensive für betriebliche Mitbestimmung – Für gute Arbeit im nachhaltigen Unternehmen*, Düsseldorf.

Pries, L./Baum-Ceisig, A./Feyh, N. (2014): *Mitbestimmung aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei Volkswagen*, in: *WSI Mitteilungen* 4/2014, S. 1-10.

Prott, J. (2006): *Gewerkschaftliche Vertrauensleute zwischen Beruf und Ehrenamt*, in: *WSI Mitteilungen* 9/2006, S. 507-512.

Sommer, J. (Hrsg.) (2015): *KURSBUCH BÜRGERBETEILIGUNG*, Berlin.

Sommer, J./Müller, M. (2017): *Der partizipative Staat – Repräsentative Demokratie und Bürgerbeteiligung*, Berlin. Zugriff über: <https://www.bipar.de/der-partizipative-staat/> [letzter Abruf: 31.03.2019].

Statistisches Bundesamt (2017): *2 % mehr Hochschulabsolventen im Jahr 2016*, Pressemitteilung Nr. 325 vom 14. September 2017, Zugriff über: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/09/PD17_325_213.html [letzter Abruf: 25.03.2019].

