



Berlin Institut
für Partizipation



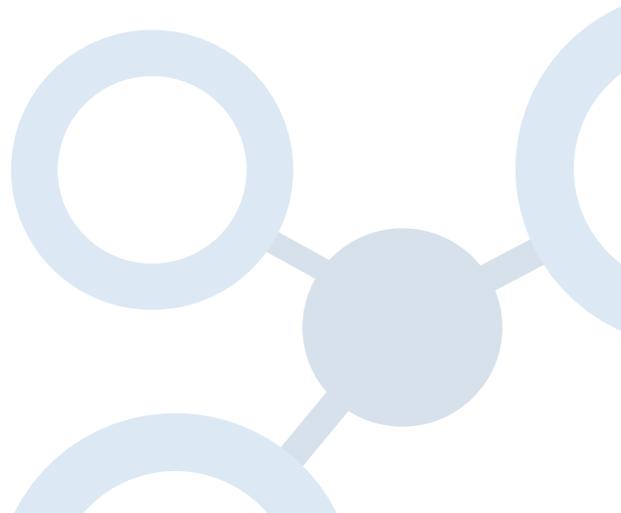
DIA 2019

Studie zu Erwartungen an neue Formen von

DEMOKRATIE IN DER ARBEITSWELT

sowie deren Potential zur Stärkung, Ergänzung und Fortentwicklung bestehender Mitbestimmungsstrukturen

KURZFASSUNG



EINLEITUNG

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

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 überwiegende Mehrheit in einem Flächen- oder Haustarif (77,7 % bzw. 13,5 %) geregelt.

Abb. 1a Branche der Teilnehmenden

N=1.120, Enthaltungen=7

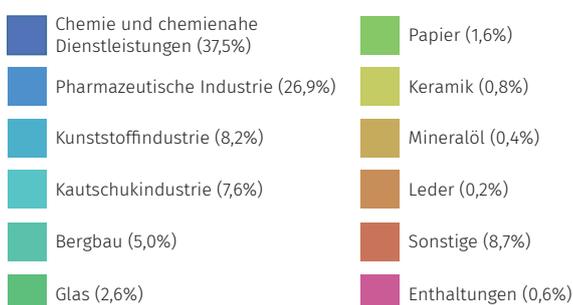
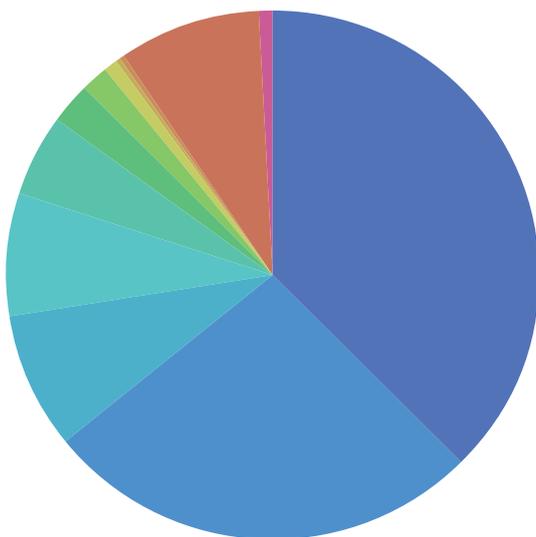
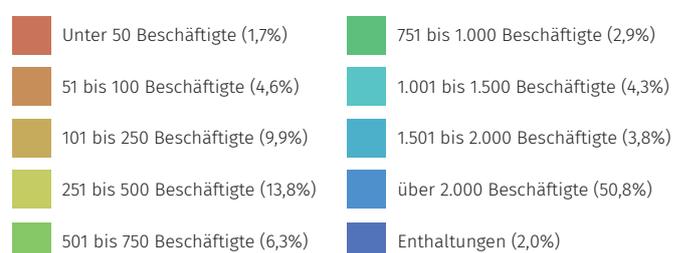
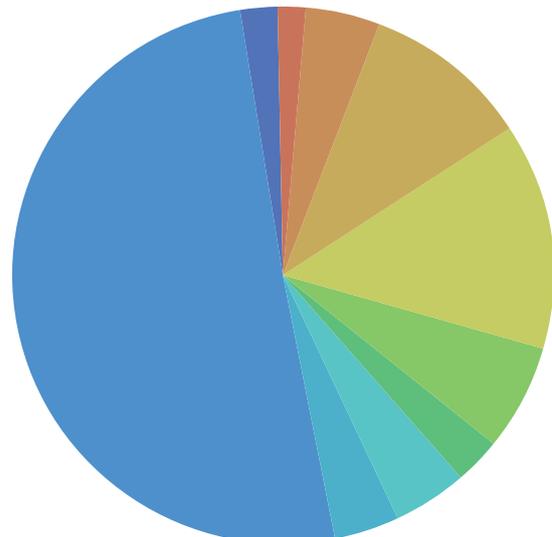


Abb. 1b Unternehmensgröße der Teilnehmenden

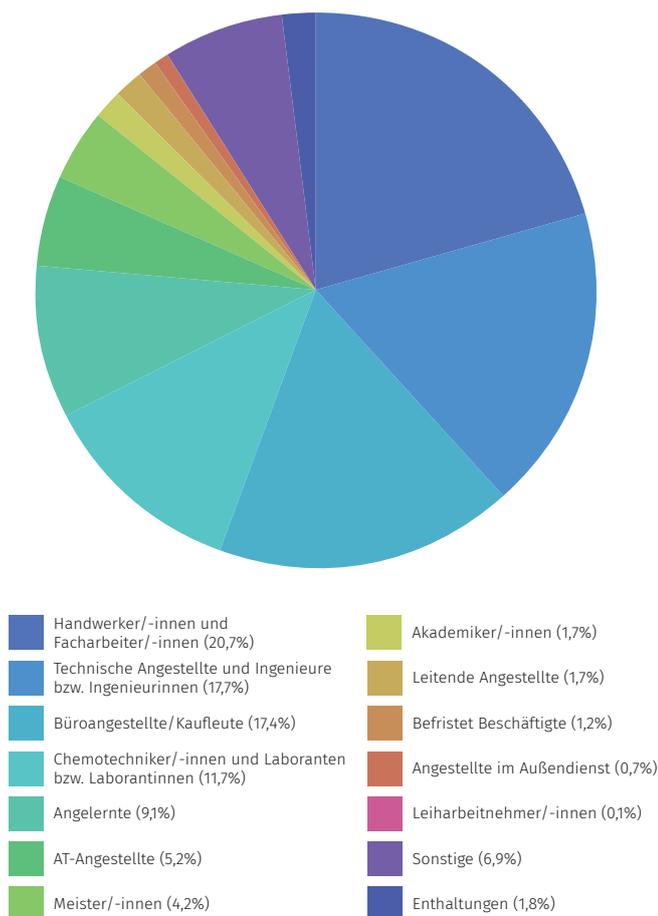
N=1.120, Enthaltungen=22



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

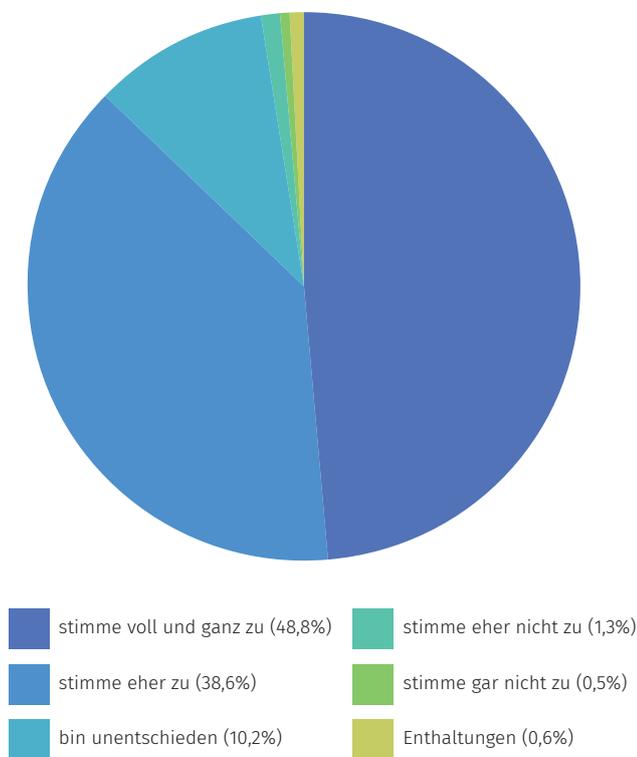
Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Frage, welche Erwartungen die Arbeitnehmerschaft im betrachteten Sample an innerbetriebliche

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

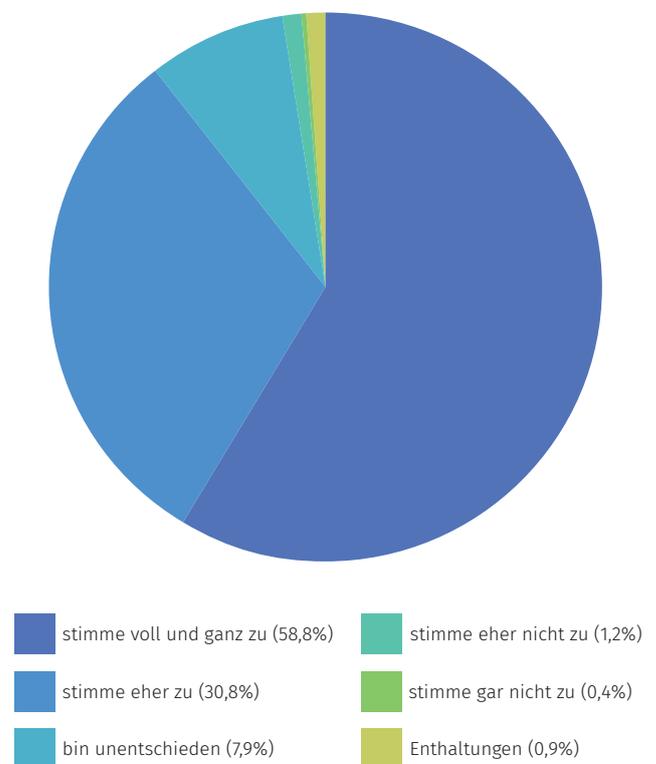
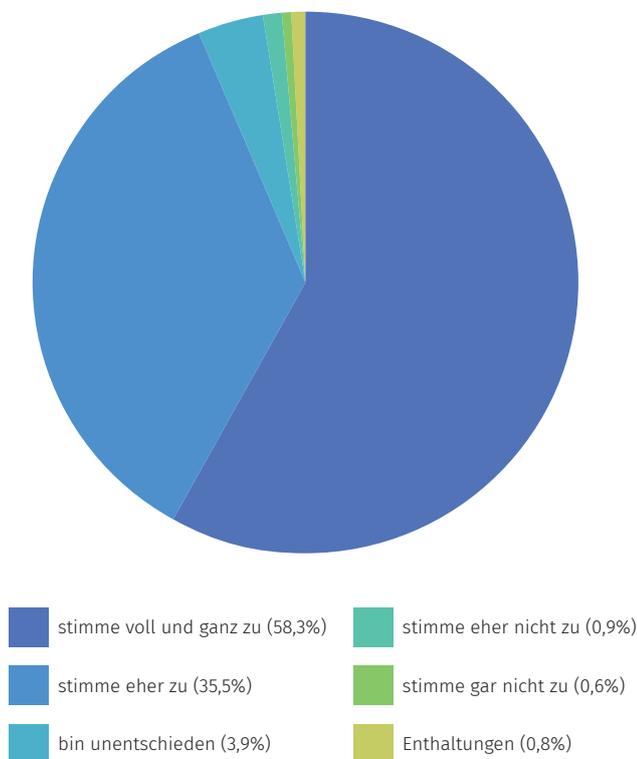


Abb. 4 siehe folgende Seite »

Abb. 4 Aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sind mir wichtig

N=1.120, Enthaltungen=8



TRADITIONELLE FORMEN DER BETRIEBLICHEN BETEILIGUNG DOMINIEREN

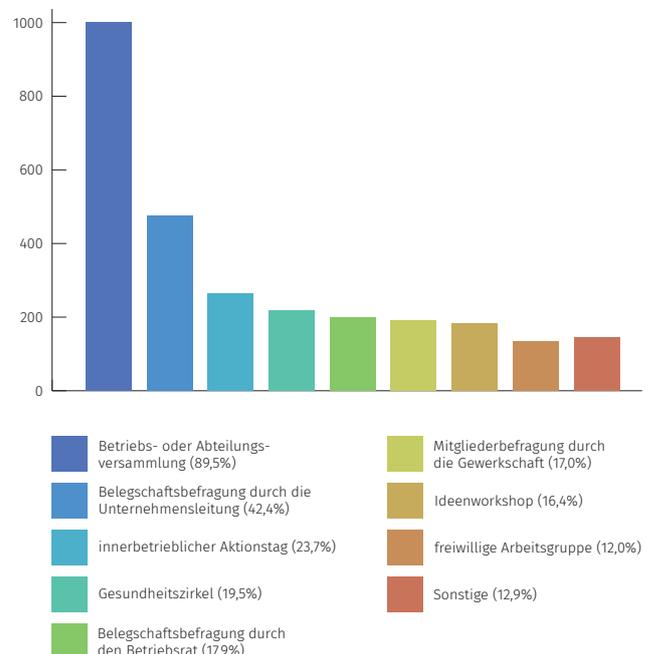
Welche Beteiligungsoptionen bestehen gegenwärtig, um Partizipationsbedürfnisse zu befriedigen? Abb. 5 zeigt, dass herkömmliche Betriebs- und Abteilungsversammlungen aus Sicht der Befragten immer noch das dominante Instrument der Mitarbeiterpartizipation darstellen. Sie wurden von 89,5 % der Befragten 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.

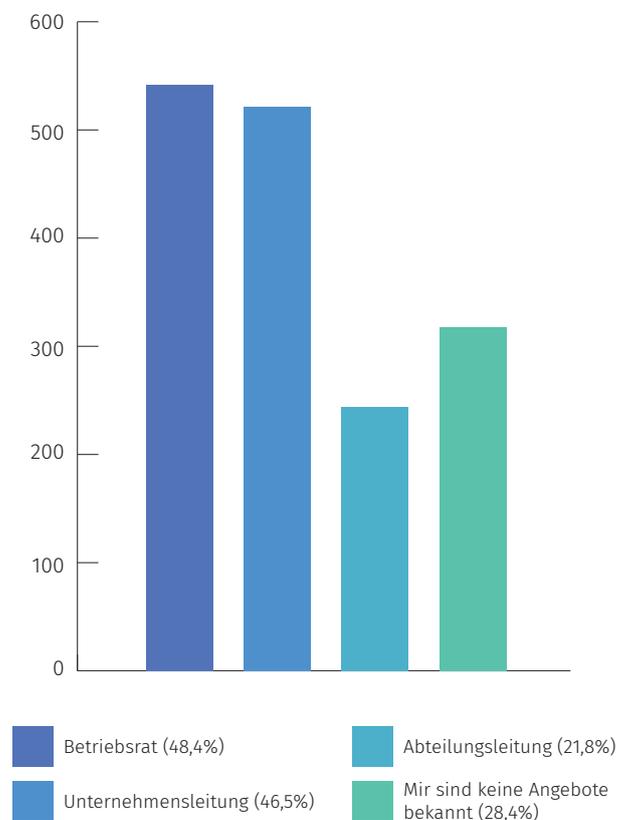
INITIATOREN VON BETEILIGUNG

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



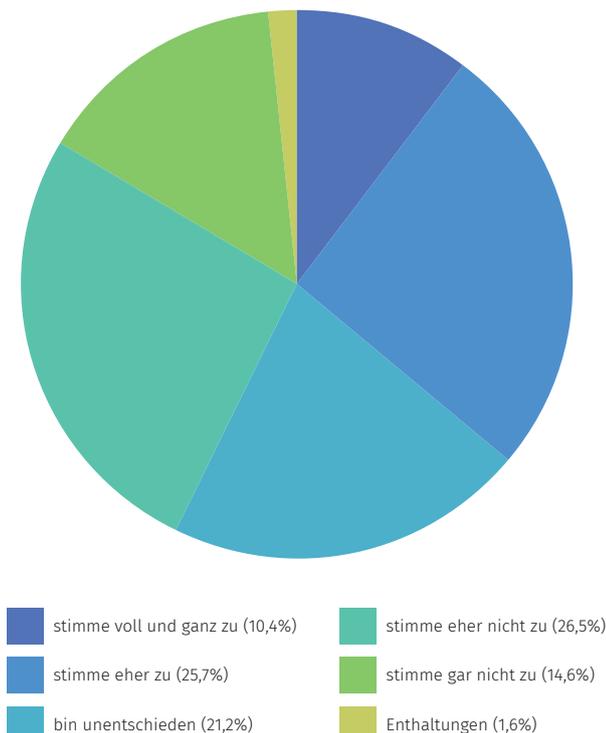
ANGEBOTE UND NUTZUNG VON BETEILIGUNG

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

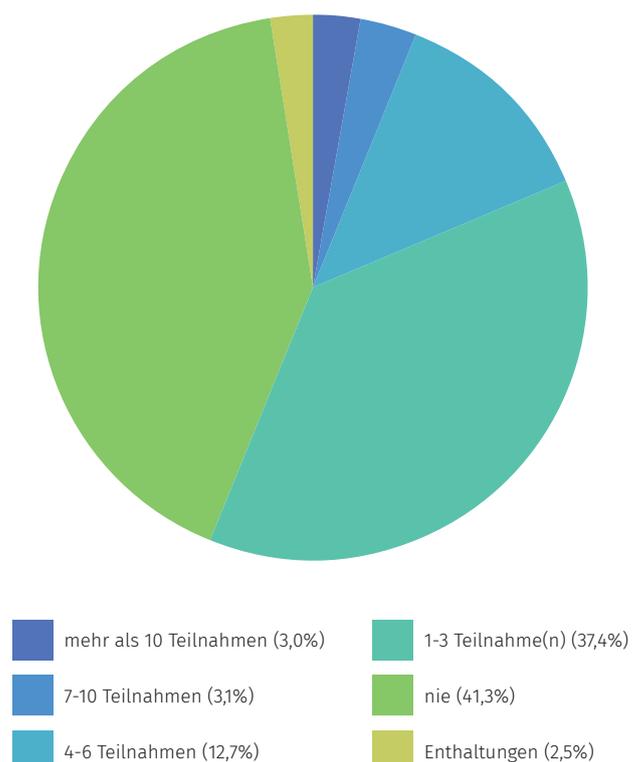


Das uneinheitliche Antwortverhalten könnte ein Hinweis für Unterschiede in den etablierten Partizipationskulturen in den jeweiligen Unternehmen und ein struktureller Erklärungsgrund für das relativ schwache Partizipationsniveau der Befragten in den vergangenen drei Jahren (Abb. 8) sein. Die folgende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

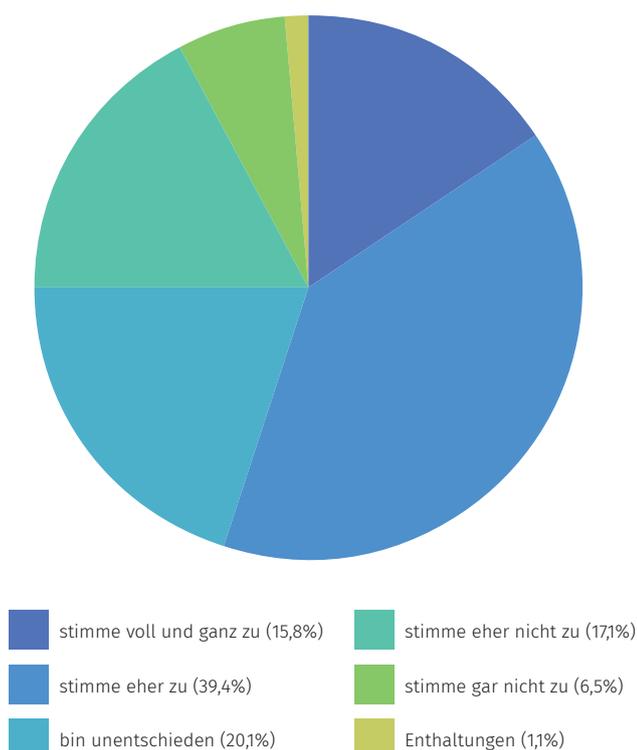
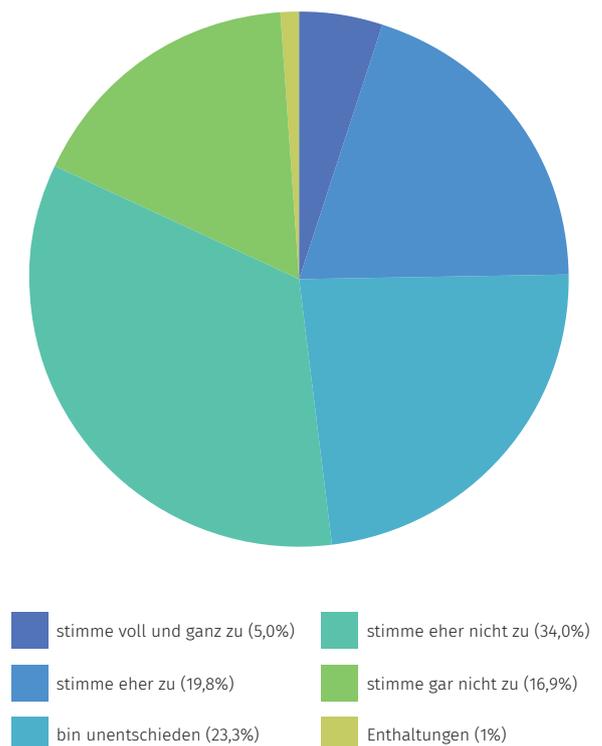


Abb. 10 Bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen in meinen Betrieb werden die Beschäftigten aktiv einbezogen

N=1.120, Enthaltungen=11

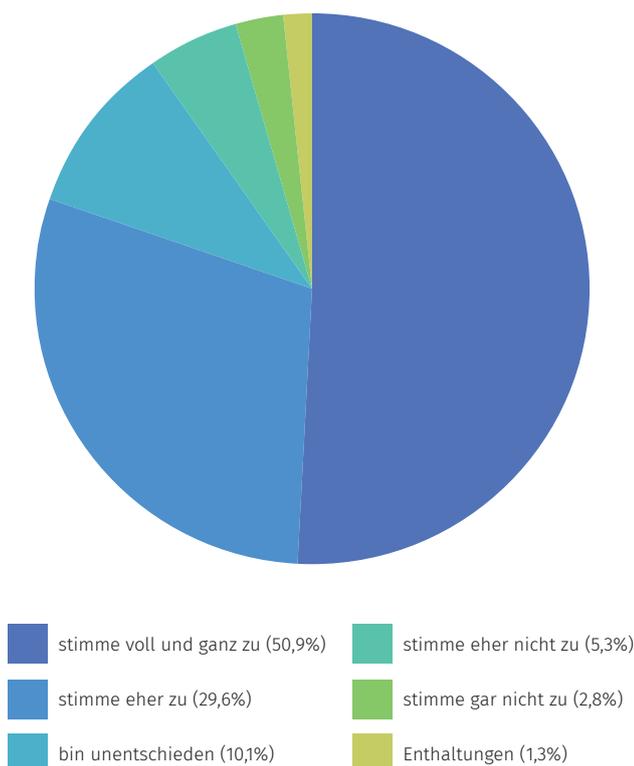


INTERESSENWAHRUNG DER BESCHÄFTIGTEN IN ZUKUNFT: ERWARTUNGEN AN BETRIEBSRÄTE UND GEWERKSCHAFTEN

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

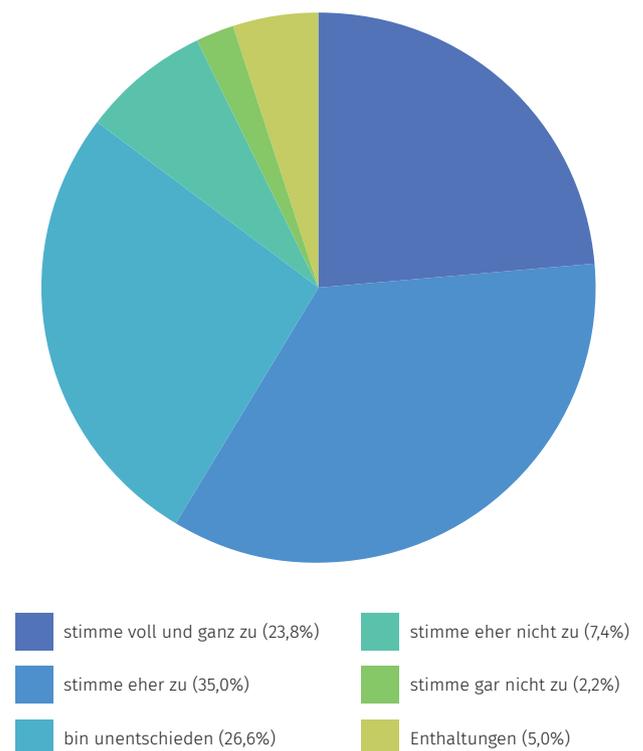
N=1.120, Enthaltungen=16



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

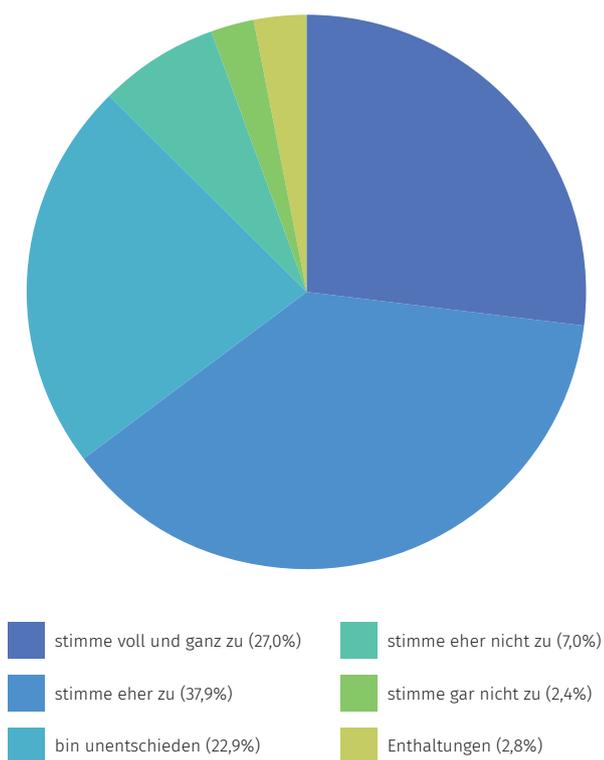
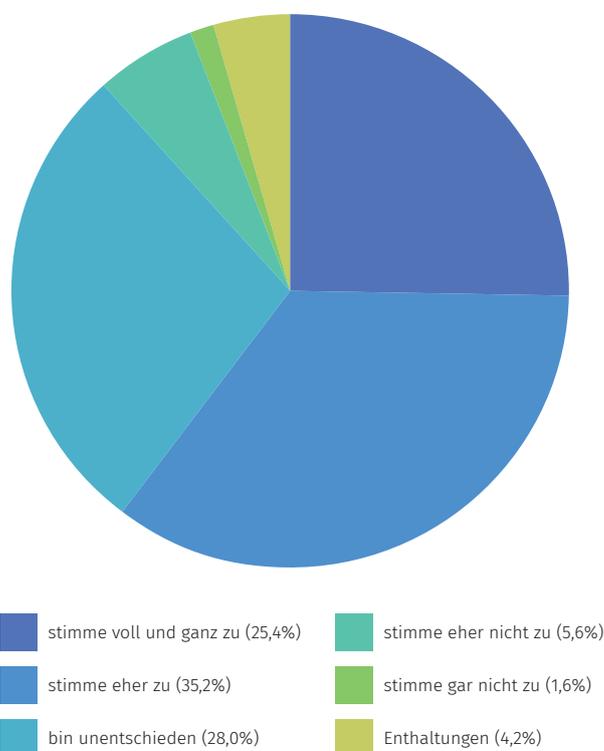


Abb. 14 Ich wünsche mir neue Mitspracheangebote der Gewerkschaft, um mich in deren Entscheidungen und Aktivitäten einbringen zu können

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 unentschieden 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.

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 Beteiligungsformat 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 beteiligungsfernen 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 Betriebs-

räten 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 %.

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 umfangreicher 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.

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

Grafiken:

Titel: rawpixel.com
Diagramme: Celin Sommer

