

## Demokratie in der Arbeitswelt

*Bernd Marticke*

Deutschland blickt auf eine lange Tradition der innerbetrieblichen Mitbestimmung im Rahmen einer stabilen Sozialpartnerschaft zurück. Gleichwohl zeigt eine Arbeit des Berlin Institut für Partizipation, dass sich viele Arbeitnehmer neue Formen der innerbetrieblichen Teilhabe wünschen. Der Beitrag stellt die zentralen Ergebnisse der Studie vor, die im Auftrag der IG BCE Hessen-Thüringen erstellt wurde, und ordnet sie in einen gesellschaftlichen Kontext ein.

Wie sieht die Zukunft der innerbetrieblichen Beteiligung in Deutschland aus? Diese Frage stand im Mittelpunkt einer Studie des Berlin Institut für Partizipation für die IG BCE Hessen-Thüringen. Dabei wurde einerseits eruiert, welche Erwartungen die Belegschaft an Partizipationsstrukturen in Unternehmen im 21. Jahrhundert hat. Andererseits wurde analysiert, ob diesen seitens unterschiedlicher Akteure entsprochen wird.

### Historischer Abriss zur innerbetrieblichen Partizipation

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 werden.

Der Beginn der Massenproduktion und die Anfänge des Wohlfahrtsstaates Ende des 19. Jahrhunderts werden als 2. Phase bezeichnet. Die prekären Arbeitsverhältnisse der wachsenden Industriearbeiterschaft führen zur sozialen Frage und einem starken Bedeutungszuwachs der organisierten Arbeiterschaft. In Deutschland werden auf ihren Druck die ersten Sozialversicherungen 1889 eingeführt.

Mit dem Ausbau des Sozialstaats nach Ende des 2. Weltkriegs werden die Arbeitnehmerrechte zunächst gestärkt und später konsolidiert. Markantes Zeichen des Deutschen Wohlfahrtsstaates wird 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 hat die Verflochtenheit von internationalen Märkten und Produktionsstrukturen zugenommen. 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, 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.).

### Anmerkungen zu Methodik und Ablauf der Umfrage

Der verwendete Datensatz wurde mittels einer Onlinebefragung generiert. Anwendung fand ein standardisierter Fragebogen mit 24 Items. Der erste Teil diente der Ermittlung soziodemographischer 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 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 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 lang ausgefüllt werden. Eine Aufwandsentschädigung wurde nicht gewährt. Es beteiligten sich insgesamt 1120 Personen an der Umfrage.

Bei der Lektüre der folgenden Ausführungen und der Interpretation der Ergebnisse ist daher zu beachten, dass sich die Grundgesamtheit ausschließlich aus Mitgliedern der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie des genannten Landesbezirkes zusammengesetzt hat. Die Stichprobe kann daher nicht den Anspruch der Repräsentativität für alle Beschäftigten der betreffenden Branchen erfüllen, sodass die getroffenen Aussagen dahingehend nicht verallgemeinerbar sind. Zudem reflektieren die ausgewerteten Fragebögen ausschließlich Haltungen, Erwartungen und Meinungen zur innerbetrieblichen Teilhabe von Gewerkschaftsmitgliedern. Ein repräsentativer Rückschluss auf die allgemeinen Einstellungen der Belegschaft ist ebenfalls nicht möglich. In methodischer Hinsicht ist schließlich zu bedenken, dass sich die vorliegende Untersuchung neben der Auswertung der einzelnen Fragen auf eine Korrelationsanalyse beschränkt. Das hat methodisch zur Folge, dass keine Aussagen über Kausalitäten zwischen den erhobenen Werten gemacht werden können. Bei der Betrachtung der Daten wurden zur besseren Handhabbarkeit und Interpretation der Daten teilweise Aggregationen vorgenommen, um negative oder positive Grundtendenzen im Antwortverhalten zu betrachten: 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.

## Umfrageergebnisse: Partizipation ist der Belegschaft wichtig und tangiert alle Unternehmensbereiche

### *Großes Interesse an Beteiligung*

Die Auswertung der Befragung zeigt, dass ein großes Interesse seitens der Befragten bzgl. aktiver innerbetrieblicher Mitgestaltungsmöglichkeiten besteht. 89,6 Prozent der Umfrageteilnehmer sind aktive Mitgestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen wichtig. Jeder zweite Befragte (48,8 Prozent) wünscht sich einen stärkeren Einbezug in innerbetriebliche Entscheidungsprozesse. Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz – die Mikroebene des einzelnen Akteurs – werden dabei von einem Großteil der Konsultierten als (sehr) wichtig eingestuft (93,8 Prozent). Dies könnte ein Indiz für die Wichtigkeit des alltäglichen Lebensumfeldes als primäre Beteiligungstriebkraft sein, da hier anhand der erzielten Ergebnisse die eigene Selbstwirksamkeit innerhalb der abstrakten Unternehmensstrukturen erlebbar wird.

Diese Relevanz der Beteiligung im alltäglichen Arbeitsumfeld bildet sich allerdings strukturell bisher unzureichend ab: Lediglich 21,8 Prozent der Befragten gaben an, dass die Abteilungsleitung als Initiator von Beteiligungsformaten auftritt.

Diese Diskrepanz findet sich auch bei der Betrachtung anderer relevanter Strukturen im Unternehmenskontext wieder: So stimmten lediglich 10,4 Prozent der Umfrageteilnehmer der Aussage »In meinem aktuellen Unternehmen finden regelmäßig Veranstaltungen statt, in denen die Perspektive der Beschäftigten auf das Unternehmen eingebracht werden kann« vollumfänglich zu. 64,9 Prozent der Befragten wünschen sich tendenziell neue Mitspracheformen jenseits des Betriebsrates, um die eigenen Interessen im Unternehmen einbringen zu können. Bezogen auf den Betriebsrat tut dies mehr als jeder Zweite (58,8 Prozent). Erweitert man den Blick auf Gewerkschaften als traditionelle Vertreter der Arbeitnehmerinteressen, zeigt sich ein annähernd gleiches Bild. Auch hier wünschen sich 60,6 Prozent der Konsultierten neue Angebote, um sich in die Entscheidungsfindung einbringen zu können.

### *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. Dieses Kommunikationsangebot nutzten im gleichen Zeitraum 42,4 Prozent der Umfrageteilnehmenden. Sehr viel seltener wurden innerbetriebliche Aktionstage (23,7 Prozent), Gesundheitszirkel (19,5 Prozent) oder Ideenworkshops (16,4 Prozent) besucht. Betriebsräte und Unternehmensleitung treten in der Wahrnehmung der Befragten dabei in ähnlicher Häufigkeit als Initiatoren von Beteiligungsformaten auf.

Insgesamt ist ein relativ geringes Beteiligungsniveau im vorliegenden Sample zu diagnostizieren: Nur rund 6 Prozent der Befragten besuchten in den vergangenen drei Jahren sieben oder mehr Beteiligungsangebote, wohingegen vier von zehn Befragten angaben, nie eine entsprechende Offerte genutzt zu haben. Rund ein Drittel (37,4 Prozent) besuchte immerhin eine bis drei Veranstaltung(en). Hier liegt eine deutliche Diskrepanz zum obig identifizierten Wunsch nach einer stärkeren Einbindung der Belegschaft vor, für die zwei Erklärungsansätze

infrage kommen: 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 Prozent 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 entsprechend nie oder nur selten an Beteiligungsformaten 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 Prozent teilweise bzw. 27,4 Prozent »eher« oder »voll und ganz« in die Umsetzung innerbetrieblicher Veränderungsprozesse einbezogen.

### ***Formate zur proaktiven Beteiligung initiieren***

Mit Blick auf die bedürfnis- und präferenzenorientierte Ausrichtung von Beteiligungsangeboten fällt auf, dass relativ freie Partizipationsformate bzw. auf die unmittelbaren Anliegen des Einzelnen gerichtete Verfahren relativ 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 Prozent der Konsultierten neue Mitspracheformen jenseits des Betriebsrates positiv sehen, um ihre Interessen im Unternehmen unmittelbar einbringen zu können.

An dieser Stelle ist auch auf einen vermeintlichen Widerspruch im Antwortverhalten einzugehen: 41,3 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, in den vergangenen drei Jahren kein Beteiligungsangebot wahrgenommen zu haben. Dennoch wohnten laut eigener Aussage 89,5 Prozent des Samples in den letzten zwei Jahren mind. einmal einer Betriebs- oder Abteilungsversammlung bei. Hier ist zu bedenken, dass insbesondere die vorgegebene Auswahlmöglichkeit der Abteilungsversammlung häufig verpflichtenden Charakter hat. Sie fungiert primär zur Kommunikation betrieblicher Sachverhalte und weniger als ein dialogisches Beteiligungsangebot.

Berücksichtigt man die obigen Ausführungen zur hohen Relevanz von Teilhabemöglichkeiten am Arbeitsplatz, könnte eine stärkere Ausrichtung von Beteiligungsformaten auf die berufsrelevanten Interessen der Belegschaft 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. Immerhin gaben 28,4 Prozent der Befragten an, keine innerbetrieblichen Beteiligungsangebote in ihrem Unternehmen zu kennen. Bei der Ausgestaltung und Ansprache sollten die unternehmensspezifischen Besonderheiten wie Schichtarbeit oder auch Sprachbarrieren im Zuge der Inklusion von Migranten in die Betriebsprozesse bedacht werden.

## Betriebsräte: Unabdingbar, aber stärkere Öffnung in Zeiten allgemeiner Veränderung notwendig

Der Betriebsrat wird auch zukünftig als zentraler Akteur der Interessenvertretung gesehen und erfährt große Zustimmung in der Umfrage. Der Blick auf den Betriebsrat als primärer Interessenvertreter ist besonders ausgeprägt bei Befragten, die aktive 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. Sie fällt geringer bei konsultierten Personen aus, die in den letzten beiden Jahren an keinem innerbetrieblichen Beteiligungsformat teilgenommen haben. Während mind. 50 Prozent 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 Prozent. Allerdings stehen ihm auch nur ca. 10 Prozent kritisch gegenüber.

Mit Blick auf die Zukunft ergab die Befragung, dass ein Betriebsrat mit vorrangig repräsentativen Strukturen, der auf regelmäßige dialogische Rückkopplung mit den Beschäftigten verzichtet, nicht zukunftsfähig ist. Dies zeigt sich an dem bereits eingangs angeführten Umstand, dass fast 60 Prozent der Umfrageteilnehmenden sich von dieser Institution neue Mitspracheformen wünschen. Nur rund ein Zehntel sieht diese Notwendigkeit tendenziell nicht.

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 Prozent) äußern sich sehr viel kritischer bezüglich der Bedeutung des Betriebsrates. Knapp 25 Prozent sehen ihn zukünftig nicht mehr in dieser Rolle. Bei denjenigen, die sich aktiv einbezogen fühlen, ist dieser Anteil unter 5 Prozent. Umgekehrt ist die Zustimmung zum Betriebsrat in der Gruppe derer, die sich vollumfänglich in betriebliche Veränderungsprozesse eingebunden fühlen sehr viel größer (89,2 Prozent) als bei denjenigen, die sich nicht einbezogen fühlen (62,5 Prozent).

### Fazit: Herausforderungen annehmen, Chancen nutzen

Die nicht-repräsentative Befragung liefert etliche Hinweise darauf, dass eine systematische Befassung mit modernen Formen der informellen innerbetrieblichen Beteiligung in deutschen Unternehmen im Kontext sich wandelnder Rahmenbedingungen noch in den Kinderschuhen steckt. Die Aussage des Landesbezirksleiters der IG BCE Hessen-Thüringen, Volker Weber, belegt, dass diese Herausforderung auf Seiten der Gewerkschaften durchaus wahrgenommen wird: »Neben der Digitalisierung werden wir in Zukunft auch die Demokratisierung im Fokus behalten müssen. Das eine darf nicht ohne das andere gedacht werden.«

Eine Ausgestaltung innerbetrieblicher Beteiligungsstrukturen birgt erhebliche Chancen für Unternehmen: Viele von ihnen verfügen über komplexe Strukturen, bei denen eine optimale Einbindung dezentralen Wissens Chan-

cen bietet, Reibungsverluste zu mindern, ineffizienten Ressourceneinsatz abzubauen und auf diese Weise ungenutzte Gewinnpotentiale freizulegen. Dies gilt insbesondere im Kontext von – in vielen Firmen absehbar – notwendigen Change Management-Prozessen aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen im digitalen Zeitalter mit globalisierten Märkten. Gegenwärtig sieht sich jeder zweite Befragte tendenziell nicht in in die Gestaltung und Umsetzung von entsprechenden Veränderungsprozessen eingebunden. Neue und frühzeitige Partizipationsangebote können an dieser Stelle neben den genannten Vorteilen dazu beitragen, Widerstände gegen Veränderungen abzubauen und akzeptanzfördernd wirken.

Zudem kann mehr Beteiligung der Belegschaften auch die Qualität der Arbeitsplätze, die Zufriedenheit der Beschäftigten und deren persönlichen Entfaltungs- und Entwicklungspotentiale fördern. Sie dient also potentiell den Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Zudem birgt die Stärkung innerbetrieblicher Beteiligungsstrukturen auch eine Chance für unsere politische Kultur. Das ökonomische System ist ein Subsystem der Gesamtgesellschaft und kann davon nicht entkoppelt gedacht werden. In einer Zeit mit annähernd Vollbeschäftigung nimmt die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung nicht nur die Rolle des Bürgers, sondern auch des Arbeitnehmers ein; vielfach im privatwirtschaftlichen Sektor. Die Berücksichtigung dieser Verflechtungen ist in Zeiten wachsenden Populismus und einer Zunahme demokratiekritischer Haltungen in Teilen der Gesellschaft unabdingbar. Oder um es abschließend mit dem bereits zitierten Volker Weber von der IG BCE zu sagen: »Mehr Mitwirkungsmöglichkeiten in allen Bereichen der Gesellschaft machen unsere Demokratie stärker und widerstandsfähiger gegen undemokratische und populistische Strömungen. Dies ist auch eine Aufgabe der Sozialpartner.«

## Anmerkungen

---

*Dieser Text stellt eine Abwandlung und gekürzte Version der Studie des Berlin Institut für Partizipation dar, die von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie des Landesverbandes Hessen-Thüringen in Auftrag gegeben wurde. Diese Publikation ist in einer Kurz- und einer Langfassung auf folgender Seite kostenlos erhältlich:*

*<https://www.bipar.de/beschaeftigte-wollen-mehr-beteiligung/>*

*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.*

## Literaturverzeichnis

---

Berlin Institut für Partizipation (2019): Beschäftigte wollen mehr Beteiligung. Die Arbeit der Zukunft wird digitaler und demokratischer, Zugriff über: <https://bipar.de/beschaeftigte-wollen-mehr-beteiligung/> [Zugriff am: 11.09.2019].

---

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

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

### **Autor**

---

**Bernd Marticke** absolvierte ein Magisterstudium der Politologie, Wirtschafts- und Sozialgeschichte sowie Volkswirtschaftslehre in Halle/Saale und ein wirtschaftswissenschaftliches Studium an der Fernuniversität Hagen. Er arbeitet seit März 2016 als wissenschaftlicher Referent bei der Deutschen Umweltstiftung.

### **Kontakt**

Berlin Institut für Partizipation

Bernd Marticke

Greifswalder Straße 4

10405 Berlin

E-Mail: [kontakt@bipar.de](mailto:kontakt@bipar.de)

Web: [www.uni-frankfurt.de](http://www.uni-frankfurt.de)

### **Redaktion**

---

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: [newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de](mailto:newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de)