

# Forschungsrahmen des Projektes

## Inhaltsübersicht

1	Zur Lage und Geschichte der Mitbestimmung .....	9
2	Mitbestimmung – Ein blinder Fleck? .....	14
3	Das Projekt »Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschafts- wissenschaften!« .....	16
3.1	Überblick über den Projektablauf .....	16
3.2	Methodik .....	17
3.2.1	Aktionsforschung .....	17
3.2.2	Explorative Expert:inneninterviews .....	19
4	Zentrale Ergebnisse der Interviewauswertung .....	23
4.1	Deskriptive Dimensionen .....	23
4.1.1	Eigene Erfahrungen .....	23
4.1.2	Marginalisierungsgründe .....	25
4.1.3	Relevanz von Mitbestimmung .....	28
4.2	Aktionsdimensionen .....	29
4.2.1	Inhalte für eine Studienveranstaltung und Didaktik .....	29
4.2.2	Lehrbuch und Lehrmaterial .....	31
4.2.3	Zugänge und Hürden bei der Implementation .....	32
4.3	Perspektiven aus der betrieblichen Mitbestimmungspraxis .....	33
5	Dialog über die Schlussfolgerungen und weitere Projektgestaltung ...	35
6	Die Moduleinheiten als Studienbriefe .....	39
7	Literaturverzeichnis .....	41
8	Abbildungsverzeichnis .....	44



# 1 Zur Lage und Geschichte der Mitbestimmung

Mitbestimmung ist ein wichtiger Bestandteil der deutschen Arbeitsbeziehungen. Mit der Tarifautonomie bildet sie hierzulande das duale System der Interessenvertretung in der Arbeitswelt. Dieses System bettet die Konflikte zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen in rechtlich gerahmte Vermittlungsprozesse. Es etabliert eine Unterscheidung von überbetrieblichen, lohnpolitischen und innerbetrieblichen, arbeitspolitischen Repräsentationen der Interessen. In diesen institutionalisierten »Arenen«, so die theoretische Modellierung (Müller-Jentsch 1997), werden die Auseinandersetzungen um die Verteilung von Arbeitsgewinnen (Tarife) und um die Bedingungen von Arbeit ausgetragen. Dabei sind diese »Kampfplätze« vom Staat reguliert, der die dort geltenden Regeln setzt, für deren Durchsetzung sorgt und die Konflikte innerhalb dieses abgesteckten Rahmens hält. Die Arena der Mitbestimmung umfasst die Unternehmensmitbestimmung und die betriebliche Mitbestimmung, welche sich in den Möglichkeiten der Partizipation der Arbeitnehmenden unterscheiden.

Als Unternehmensmitbestimmung ist sie bei größeren Kapitalgesellschaften gesetzlich vorgeschrieben und verändert die Zusammensetzung des Aufsichtsrats zugunsten der Arbeitnehmendenseite je nach Anzahl der Beschäftigten im Unternehmen und dessen Rechtsform. Dies ermöglicht eine Mitsprache der Arbeitnehmer:innen auch in wirtschaftlichen und unternehmerischen Belangen (vgl. hierzu den Studienbrief von Markus Helfen in diesem Buch).

Im Betrieb ist Mitbestimmung durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) rechtlich kodifiziert. Da die Etablierung von Betriebsräten von verschiedenen Faktoren abhängig ist, sind Betriebsräte nicht universell verbreitet. Betriebsräte haben je nach Angelegenheit unterschiedliche Möglichkeiten der aktiven Mitwirkung oder Mitbestimmung und sind dabei zu konstruktiven Lösungen verpflichtet. Ihre Vertretungsaufgaben umfassen insbesondere die wirtschaftlichen, sozialen und gesundheitlichen Belange ihrer Kolleg:innen am jeweiligen Betriebsstandort. Ein Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten kann mehrere Betriebsräte und einen übergreifenden Gesamtbetriebsrat haben (vgl. hierzu die Einführung in die Arbeitsbeziehungen von Carsten Wirth).

## Forschungsrahmen des Projektes

Mitbestimmung erfüllt normative und funktionale Aspekte: Sie garantiert Mitsprache auch in der Arbeitswelt ähnlich dem repräsentativ-demokratischen Modell in der Politik, um dort Konflikte auf friedlichem Wege bearbeiten zu können. Dafür bietet sie den Arbeitnehmenden die Möglichkeit, sich bei der Vertretung ihrer Interessen freiwillig auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene einzubringen und innerhalb von mitbestimmten Organisationen eine demokratischere Kultur zu leben (Kißler 2011). Zudem hat die Mitbestimmung auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte: Mitbestimmte Unternehmen bilden mehr aus, legen mehr Wert auf Nachhaltigkeit bei Unternehmensentscheidungen und verfügen eher über eigene Ressorts für Personalfragen (Hans-Böckler-Stiftung 2018). Studien zeigen, dass Mitbestimmung der Arbeitnehmer:innen in Unternehmen positiven Einfluss auf Produktivität und Wertschöpfung hat (vgl. Frick 2005; Baron & Kreps 1999; Müller 2015). Außerdem sind mitbestimmte Unternehmen und ihre Beschäftigten mit gemeinsamen ausgehandelten Instrumenten wie Arbeitszeitverkürzungen besser durch Krisenzeiten gekommen (vgl. Herzog-Stein, Lindner & Sturn 2018). Die Existenz eines Betriebsrates in einer Firma hat auch Wirkung auf die Verbesserung von Geschlechtergerechtigkeit und Work-Life-Balance (vgl. Jirhahn & Mohrenweiser 2020; Studienbrief von Monika Huesmann in diesem Buch). Zudem garantiert die betriebliche Mitbestimmung eine gemeinsame Kommunikation bei der Implementation neuer (heutzutage vor allem digitaler) Technologien (vgl. Studienbrief von Niewerth et al. in diesem Buch).

Die Mitbestimmung entwickelte sich zu ihrer heutigen Form in Etappen nach dem zweiten Weltkrieg aus den Ansätzen, die bereits in der Weimarer Republik entstanden sind (vgl. Müller-Jentsch 2011). Doch ihre Geschichte ist wesentlich älter und entspringt Konflikten, die mit Industrialisierung (Dampfmaschine und Fabrikorganisation) und den sozialen Verwerfungen der Moderne aufgekommen sind. Diese massiven Veränderungen, welche sich im Zuge der Aufklärung im Denken und Handeln der Menschen sowie ihren gesellschaftlichen Verhältnissen niederschlugen, schufen das neue Problem der sozialen Ungleichheit. Obwohl moderne Menschen im Vergleich zur Vormoderne nicht mehr ihren »gottgegebenen« Platz in der sozialen Hierarchie einnehmen, sondern als Bürger:innen zumindest rechtlich und politisch gleichgestellt sind, sind ihre Lebensumstände bis heute doch sichtbar verschieden. Zur Zeit der Industrialisierung lebten große Teile der Bevölkerung in rasant wachsenden Städten, in ärmlichen Verhältnissen und arbeiteten für wenig Lohn unter schlechten Bedingungen. Diese »soziale Frage« (vgl. Schubert & Klein 2018) ließ im 19. Jahrhundert die ersten Arbeiterbewegungen entstehen, was Sozialreformer und Revolutionäre aus verschiedenen politischen Lagern auf die geschichtliche Bühne rief. Die Kämpfe der Arbeiterbewegung und sozialreformerischen Überlegungen bilden die Grundlage der heutigen industriellen Beziehungen inklusive der Mitbestimmung.

## Zur Lage und Geschichte der Mitbestimmung

Die folgende Tabelle zählt einige Stationen der Mitbestimmung im 20. Jahrhundert auf:

Sozialer Konflikt	Soziale Praxis	Rolle der Gewerkschaften	Soziale Bewegungen	Institutionalisierung von Mitbestimmung
<p><b>1918</b> Novemberrevolution, Transition des Deutschen Kaiserreiches in eine politische Demokratie (Weimarer Republik), nicht jedoch in einen demokratischen Sozialismus</p>	<p>Massive Streikbewegung in den neuen Industriellen Kernen mit Ausweitung auf weitere Branchen zum Ende des 1. Weltkrieges</p>	<p>Zum Ende des 19. Jhs. unterstützen die Gewerkschaften die Streikbewegung. Zum Ende des 1. Weltkrieges, Herausbildung des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen</p>	<p>Bereits zuvor: Bearbeitung der sozialen Frage und Aufkommen der Arbeiterbewegung</p>	<p>Arbeiterverschüsse im Bergbau 1905  Betriebsrätegesetz 1920</p>
<p><b>1944 – 1952</b> Autokratische Führungsstrukturen in den Unternehmen in Kooperation mit dem Nazi-Regime und gewachsene Primärmacht der Arbeitnehmer zum Ende des 2. Weltkrieges</p>	<p>Bereits acht Monate vor Beendigung des 2. Weltkrieges übernahmen Arbeiterschüsse in westlichen Bergbauregionen wichtige Koordinierungsaufgaben in Kooperation mit den Alliierten</p>	<p>Wiederherstellung des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen der Weimarer Republik durch die Alliierten 1946</p>	<p>Breite Unterstützung der Arbeiterschüsse durch die Bevölkerung; Entnazifizierung betrieblicher Führungskräfte; keine Sozialisierung der Montanindustrie</p>	<p>Paritätische Mitbestimmung in Unternehmen der Montanindustrie 1951  Betriebsverfassungsgesetz 1952</p>

## Forschungsrahmen des Projektes

Sozialer Konflikt	Soziale Praxis	Rolle der Gewerkschaften	Soziale Bewegungen	Institutionalisierung von Mitbestimmung
<b>1969 – 1972</b> Ende des ökonomischen Nachkriegszyklus	Massive Streikbewegungen in den industriellen Kernen Westdeutschlands im September 1969	Struktureller Konflikt zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung	Breiter gesellschaftlicher Demokratisierungsprozess, punktuelle Kooperation zwischen Arbeiter- und Studentenbewegung	Ausweitung der Regulierungsbereiche des Betriebsverfassungsgesetzes 1972
<b>1990 – 2001</b> Einführung neuer Produktionskonzepte	Professionalisierung der Betriebsratsarbeit	Unterstützung der Professionalisierung durch die Gewerkschaften	Punktuelle Kooperation mit der Frauenbewegung	Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes an die neuen Produktionskonzepte 2001

Quelle: in Anlehnung an Wannöffel (2019), S. 72

Trotz ihrer langen Geschichte und ihren normativen wie funktionalen Aspekten ist Mitbestimmung schon immer umkämpft und auch heute noch Angriffen ausgesetzt, indem sie öffentlich in Frage gestellt wird oder vor Ort durch Firmenleitung und Management aktiv verhindert wird. In 2019 in einer Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung geben 42% der Beschäftigten eine Be- oder Verhinderung von Betriebsratswahlen an, trotz einer gesetzlichen Verankerung der Möglichkeit zur Bildung von Betriebsräten und Strafbarkeit von Verhinderungsversuchen (vgl. Behrens, Dribbusch 2020; Fischer et al. 2020). Auch führen Restrukturierungen von Unternehmen und Ausbreitung anormaler Arbeitsverhältnisse, wie etwa durch Werkverträge und Leiharbeit, zur Untergrabung von demokratischen Teilhaberechten oder zu einer Vertretungslücke bestehender Mitbestimmungsorgane (vgl. Brinkmann & Nachtwey 2017).

Betriebswirtschaftslehre- und Managementstudiengänge, welche für die Tätigkeiten in Betrieben und Unternehmen qualifizieren sollen, sollten in die Mitbestimmung in ihrer Theorie und Praxis einführen. Insbesondere da Mitbestimmung trotz der bundesweiten einheitlichen Rechtslage in den Unternehmen unterschiedlich gelebt wird. Verschiedene Ausprägungen und Stile industrieller

## Zur Lage und Geschichte der Mitbestimmung

Beziehungen sind möglich (vgl. dazu den Einführungsteil zu Arbeitsbeziehungen von Carsten Wirth). Eine tiefergehende Einführung in Mitbestimmung ist in einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung erforderlich, um die Studierenden auf die tatsächliche Praxis bei den vielen Aushandlungsprozessen zwischen betrieblichen Akteuren in der Mitbestimmung vorzubereiten und diese nicht als Hindernis oder Randerscheinung zu behandeln.

## 2 Mitbestimmung – Ein blinder Fleck?

Im Februar 2016 veröffentlichten *Allespach* und *Dusse* eine Studie unter dem Stichwort »Der blinde Fleck«, in welcher sie die Verbreitung der Mitbestimmung als Lehrthema in den Wirtschaftswissenschaften untersuchten. Hierzu analysierten sie die Thematisierung von Mitbestimmung in 50 wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen an 25 staatlichen Universitäten und Fachhochschulen. Das Sample der Studie wurde so gewählt, da Manager:innen in Deutschland immer noch primär an öffentlichen Universitäten ausgebildet werden (vgl. Doelle 2014; Souza Soares 2015). Für die Untersuchung wurden Modulbeschreibungen, Prüfungsordnungen, Veranstaltungsbeschreibungen dahingehend ausgewertet, ob sie sich auf das Thema Mitbestimmung beziehen oder nicht und entsprechend typologisiert. Dabei dominierten die Typen

- »Blinder Fleck«, d. h. keine zu findende Bezugnahme auf Mitbestimmung, und
  - »Rahmenbedingungen«, d. h. minimale Bezugnahme auf Mitbestimmung.
- Zwei weitere Typen in der Analyse,

- »positiv-gestalterisch« begriffene Bezugnahme einerseits oder
- »negativ-ablehnende« Bezugnahme andererseits,

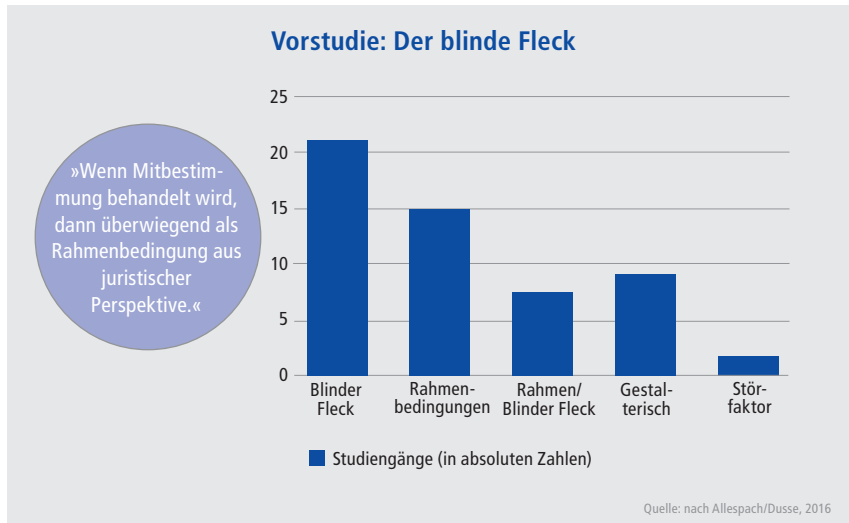
waren eher selten zu finden (vgl. Abbildung 1). Wenn Mitbestimmung zum Thema gemacht wird, ist dies öfter im Wahlpflicht- als im Pflichtbereich der Fall und wird eher im Master- als im grundlegenderen Bachelorstudium gelehrt. Insgesamt ließen sich drei Kernergebnisse konstatieren:

1. Das Thema Mitbestimmung ist nicht grundsätzlich Teil des Lehrplans, wenn doch, wird es eher selektiv thematisiert.
2. Mitbestimmung wird – wenn überhaupt – in Modulen zu den Themen Arbeitsrecht, Personalmanagement oder Unternehmensverfassung/Corporate Governance eingeführt. Wenn Mitbestimmung nicht sowieso ein blinder Fleck der Studiengänge bleibt, dominiert eine juristisch informierte Darstellung als Kontextbedingung.
3. Insbesondere in Modulen zu Personalwesen, Change Management, Corporate Social Responsibility oder Wirtschaftsethik prägt eine individualistische und



unilaterale, d. h. managementbezogene Darstellung der Lehrinhalte die Modulkataloge (Allespach & Dusse 2016).

Abbildung 1



Die Studie wurde breit in der Presse rezipiert und diskutiert (z. B. Nowotny & Osel 2016; Häring 2016). So zum Beispiel im Artikel in der Süddeutschen Zeitung vom 14. Februar 2016 (Nowotny & Osel): Hier stützte das Studentische Netzwerk für Wirtschaftsethik (sneep.ev) die Diagnose des Fehlens von mitbestimmungsbezogener Lehre; auch der Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft bestätigte das Ergebnis der Studie, ordnete die Mitbestimmung als nur ein Element neben vielen in der heutigen BWL-Lehre einordnete.

Ein ähnlicher Befund der eher verkürzten Bezugnahme auf Mitbestimmung lässt sich nach einer kursorischen Durchsicht einschlägiger Lehrbücher feststellen. Grundlagenwerke wie die von Oechsler & Paul (2019), Jung (2017) oder Olfert (2019) thematisieren Arbeitsrecht und damit Mitbestimmung als einen rechtlichen Kontextfaktor. Sie gehen nicht auf die konkrete Praxis der Mitbestimmung in Organisationen ein. Die wenigen Lehrbücher (z. B. für das Personalmanagement: Breisig 2016), die sich politischen Ansätzen verpflichtet fühlen, begreifen die Praxis in Organisationen grundsätzlich als umkämpft und berücksichtigen dabei auch erweiterte Akteurskonstellationen, in die die Akteure der Mitbestimmung integriert werden können.

# 3 Das Projekt »Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften!«

## 3.1 Überblick über den Projektablauf

Ausgehend von den Ergebnissen und der Rezeption der Vorstudie wurde das Folgeprojekt »Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften!« entwickelt. Nach der Bewilligung des Förderungsantrages durch die *Hans-Böckler-Stiftung* Ende 2016 begann 2017 das Projekt an der *Europäischen Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt*.

Ziel des Projektes war es, Mitbestimmung besser als Thema in den dafür relevanten Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften zu integrieren, da deren Absolvent:innen in ihrer zukünftigen Karriere, möglicherweise als Manager:in oder Betriebswirt:in, unmittelbar mit der Mitbestimmung in Berührung kommen. Ein unzureichendes Verständnis kann zu unnötigen Konflikten und Belastungen am zukünftigen Arbeitsplatz führen. Die Fragestellung des Projektes war geleitet von der weiteren Beschreibung der Lage der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre von Mitbestimmung sowie den Möglichkeiten für eine stärkere Integration mitbestimmungsbezogener Lehre in die relevanten Studiengänge.

Ab Projektbeginn wurden Interviews mit Hochschullehrenden und Mitbestimmungspraktizierenden geführt und ausgewertet. Die Ergebnisse gaben einen tieferen Einblick in das Feld und in die Problematik der Marginalisierung von Mitbestimmung in der Lehre, welche in der Vorstudie festgestellt wurde. Außerdem zeigten sie die Möglichkeiten und Hürden für die Verbreiterung von Mitbestimmung als Thema in der wirtschaftswissenschaftlichen Lehre. Nach Abschluss der Interviewauswertung wurden die Ergebnisse in gemeinsamen Workshops und Arbeitsgruppen mit den Interviewten und assoziierten Wissenschaftlern besprochen, um gemeinsam und domänenspezifisch ein tragendes Konzept zu entwickeln.

Das Projekt war von Beginn an als Aktionsforschung konzipiert, da nicht nur die Beschreibung und Analyse des Ist-Zustandes, sondern auch die aktive Einbeziehung des Feldes zur Umsetzung des Projektvorhabens einer verbesserten Mitbestimmungsbildung unabdingbar schien. Die Wahl dieses Vorgehens erwies sich auch im Verlauf des Projektes als richtige Einschätzung, da die For-

## Das Projekt »Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften!«

schung die anfänglichen Vorstellungen über das Feld und die ursprünglichen Ideen für bessere Mitbestimmungslehre maßgeblich veränderte.

Statt der Entwicklung eines einzigen in die Curricula der Hochschulen integrierbaren Moduls, was sich im Zuge der Forschungsergebnisse als nicht umsetzbar erwies, wurde im fortlaufenden Dialog mit den Expert:innen die Idee der *Moduleinheiten* als realisierbare Option formuliert: Anstatt an verschiedenen Hochschulen ein Modul in den relevanten Studiengängen zu verankern, sollen diese Moduleinheiten Angebote an Lehrende sein, die eine niedrigschwellige Implementation des Themas Mitbestimmung in bestehende eigene Lehre zu ermöglichen. Im weiteren Dialog mit dem Feld wurde die inhaltliche Gestaltung der einzelnen Moduleinheiten als Studienbriefe für den Einsatz in der Lehre ausgearbeitet. Thematisch orientieren sich diese Studienbriefe an wichtigen Fragestellungen in der zeitgenössischen Arbeitswelt und wichtigen Lehrbereichen in BWL- und Managementstudiengängen. Mit Blick auf die notwendige fachliche Expertise zum jeweiligen Thema sowie entsprechender Lehrerfahrung wurden ausgewählte Wissenschaftler:innen als Autor:innen der Studienbriefe beauftragt.

Abbildung 2



## 3.2 Methodik

### 3.2.1 Aktionsforschung

Im Gegensatz zu einer Idee von Forschung, die als Beschreibung und Analyse vorgefundener Phänomene verstanden wird, zielt Aktionsforschung auf den stetigen Dialog zwischen Forschenden und Beforschten und setzt auf die Mit-

## Forschungsrahmen des Projektes

wirkung letzterer bei der Ausarbeitung der Forschungsergebnisse (Fricke 2010). Aktionsforschung vereinigt dabei praktische und ethische Aspekte: Der Perspektivenaustausch auf Augenhöhe zwischen Wissenschaft und Praxis soll zu einer höheren Tauglichkeit des im Forschungsprozess entstandenen Wissens für die Alltagswelt beitragen. Ein auf diese Weise enthierarchisierter Prozess soll die aus der Forschung resultierende Entwicklung auch für diejenigen gestaltbar und auf demokratischem Wege etablierbar machen, die sie in ihren Lebens- oder Arbeitsprozesse nutzen sollen (ebd.).

*[Action Research is] a research strategy that generates knowledge claims for the express purpose of taking action to promote social analysis and democratic social change. [...] AR aims to increase the ability of the involved community or organization members to control their own destinies more effectively and to keep improving their capacity to do so within a more sustainable and just environment (Greenwood und Levin, nach Degge 2016).*

Damit ist Aktionsforschung weder eine spezifische Methode oder Forschungsstrategie, sondern bettet Theorie, Methode und Forschungspraxis in den Zweck der Verbesserung vorgefundener Verhältnisse ein. Diesen emanzipativen Anspruch und den Fokus auf das Dialogische zwischen Forschungssubjekt und Forschungsobjekt teilt sie mit anderen Ansätzen (z. B. Allespach & Held 2015) und ist somit eher als Paradigma denn als konkreten Forschungsansatz einzuordnen.

Im Projekt schlagen sich die Ideen der Aktionsforschung durch iterativen Dialog konkret nieder durch:

- Aufnahme von Hinweisen der Interviewpartner zu weiteren fachlichen Experten im Feld und relevanter Literatur;
- Befragung der Interviewpartner zu ihren eigenen Überlegungen zur Gestaltung und Integration mitbestimmungsbezogener Lehre und Lehrmaterials;
- gemeinsamer Workshop mit Diskussion des Auswertungsergebnisses und inhaltlicher Gestaltung im weiteren Projektverlauf;
- Anpassung der weiteren Arbeits- und Zeitplanung im Projekt mit dem Ziel der Entwicklung von themenbezogenen Moduleinheiten für die verschiedenen Studienbriefe;
- Gestaltung der thematischen Gliederung der Moduleinheiten in Arbeitsgruppen;
- Einbindung der notwendigen fachlichen Expertise (oder der fachlichen Experten);
- fortdauernder persönlicher Austausch zwischen Projektteam und den fachlichen Experten inklusive der Autoren;
- (Mögliche) Autorenschaft eines Studienbriefes.

Abbildung 3



### 3.2.2 Explorative Expert:inneninterviews

Um die Fragestellung des Projektes zu bearbeiten, wurden Expert:innen aus Wissenschaft und aus der betrieblichen Praxis für explorative Interviews gesucht, die aufgrund ihrer beruflichen Position Auskunft über Mitbestimmung in der Lehre geben können. Durch Online-Recherche und Empfehlungen spannte sich ein weites Netz von infrage kommenden Personen auf, welche durch Vorschläge der Interviewten noch erweitert wurde. Insgesamt wurden in der ersten Projektphase elf Wissenschaftler:innen und drei betriebliche Mitbestimmungspraktiker aus der Arbeitswelt interviewt. Auf der Seite der Wissenschaftler:innen wurden Universitätslehrende gefunden, die entweder bereits Lehre zum Thema Mitbestimmung anbieten, innerhalb der Wirtschaftswissenschaften zu Arbeitsbeziehungen forschen oder sich aus einer verwandten Disziplin mit dem Thema beschäftigen. Bei der Auswahl dieser akademischen Interviewpartner:innen wurde auf eine Mischung aus Universitäts- und Fachhochschullehrenden geachtet sowie auf verschiedene disziplinäre Zugänge der Befragten zum Thema Mitbestimmung. Aus der Arbeitswelt wurden ein Gewerkschaftsfunktionär des Deutschen Gewerkschaftsbundes, ein Arbeitsdirektor im Unternehmensvorstand eines Energieversorgers und ein Gesamtpersonalrat interviewt.

## Forschungsrahmen des Projektes

Für die Interviews wurden für jede der beiden Gruppen unterschiedliche Leitfäden erarbeitet, die eine Strukturierung aller Interviews zuließ. Die Wissenschaftler:innen wurden befragt zu:

- Ihrer Einschätzung zur Marginalisierung des Themas Mitbestimmung in den Wirtschaftswissenschaften.
- Ihrer persönlichen Erfahrung mit dem Thema Mitbestimmung in der Lehre und ihren eigenen Inhalten und Methoden der Vermittlung von Mitbestimmung.
- Den Unterschieden, welche sie in der Lehre zwischen Universität und Fachhochschule ausmachen.
- Ihren Vorschlägen zu Inhalten, Theorien und didaktischen Methoden zur Konzeption einer Studienveranstaltung zum Thema Mitbestimmung in den Wirtschaftswissenschaften.
- Ihren Vorschlägen zur Konzeption von dazugehörigem Material und Einschätzung über den Sinn eines Lehrbuchs.
- Ihren Vorschlägen zu Möglichkeiten der Implementierung solch einer Veranstaltung in den Wirtschaftswissenschaften (z. B. an ihrer Universität, aber auch generell) und die sich in diesem Zusammenhang ergebenden Zugänge und möglichen Hindernisse in der Umsetzung.
- Ihrem Interesse am weiteren inhaltlichen Dialog und fachlichen Austausch im weiteren Projektverlauf.

Die betrieblichen Praktiker wurden befragt zu:

- Ihren Erfahrungen mit betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung.
- Ihren Vermutungen zu den Gründen der Marginalisierung des Themas Wirtschaftswissenschaften in der Lehre.
- Ihren Erfahrungen mit jungen Manager:innen/Betriebswirtschaftler:innen und ob diese Defizite insbesondere zum Thema Mitbestimmung haben, wenn sie von der Universität kommen.
- Ihrer Meinung auf Grundlage ihrer arbeitsweltlichen Erfahrungen, welche Inhalte im Studium vermittelt werden sollten.
- Ihre Botschaft an Studierende, die von den Universitäten in die mitbestimmte Arbeitswelt kommen.

Die 14 geführten Interviews dauerten durchschnittlich eine Stunde. Sie wurden zumeist an den Wirkungsstätten der Befragten durchgeführt, zur weiteren Verarbeitung per Audiorecorder aufgezeichnet und im Nachhinein vom Projektteam transkribiert.

Die Interviews wurden qualitativ-inhaltsanalytisch (nach Mayring 2015) ausgewertet und vom Projektteam in mehreren Durchläufen codiert. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde als Methode gewählt, da diese sich besonders für das Auffinden von Kernaussagen und Themen in einem Textkorpus eignet (Flick

## **Das Projekt »Mitbestimmung – Ein Thema für die Wirtschaftswissenschaften!«**

1995, S. 163–166) und eine Offenheit im Interpretationsprozess bietet, welche induktive und deduktive Auswertungswege einschließt. Durch das Codieren im Projektteam mit Unterstützung von QDA-Software (F4 Analyse) war es möglich, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviewten herauszuarbeiten und ihre Aussagen in Auswertungskategorien zu verorten. Im Gesamtbild der ausgewerteten Interviews ließen sich zwei unterschiedliche Primärkategorien identifizieren, die das Projektteam als zwei Hauptkategorien mit je drei weiteren Subkategorien interpretiert hat. Erstens eine Haupt-Kategorie der deskriptiven Dimensionen, welche die eigenen Erfahrungen in der Lehre oder in der Arbeitswelt, die Einschätzung zu den Marginalisierungsgründen und die Relevanz von Mitbestimmung umfasst. Zweitens eine Haupt-Kategorie der »Aktions«-Dimensionen, welche die Handlungsmöglichkeiten und Gestaltungswege für das Projekt enthält, inklusive der Empfehlungen und Ideen zur Gestaltung der geplanten Studienveranstaltung und dem zugehörigem Studienmaterial, deren Wege möglicher Implementation in bestehende Lehre sowie weitere Ratschläge zur didaktischen Gestaltung einer solchen Veranstaltung.

Aus den Leitfäden und den Codierungen der Interviews ergab sich folgendes Codesystem (siehe Abbildung 4 auf S. 22):

Abbildung 4





## 4 Zentrale Ergebnisse der Interviewauswertung

Die folgende Darstellung der Interviewauswertung mit Hochschullehrenden gliedert sich nach den beiden Themen, die sich im Zuge des Codierens als Haupt-Kategorien ergeben haben: Deskriptive Dimensionen und Aktionsdimensionen. Neben der Hochschulperspektive wurde auch die Sichtweise der Mitbestimmungspraktizierenden beleuchtet. Diese sind nachfolgend in einem eigenen Teil dargestellt.

Die herausgestellten Zitate sollen einen Einblick in das Interviewmaterial gewähren und sind prägnante Beispiele für die Themen, die sich über dem gesamten Korpus hinweg ergaben. Die elf Hochschullehrenden sind im Folgenden mit H1 bis H11 anonymisiert abgekürzt, die Mitbestimmungspraktizierenden mit P1 bis P3. Die Transkripte liegen an der Europäischen Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt.

### 4.1 Deskriptive Dimensionen

#### 4.1.1 Eigene Erfahrungen

Die Wissenschaftler:innen berichten über ihre eigenen Erfahrungen mit der Lehre von Mitbestimmung aus der Sicht ihrer Erfahrung und ihren Werdegängen in den akademischen Institutionen.

Einige der Wissenschaftler:innen haben Studien- und Lehrerfahrungen in den angelsächsischen Ländern gesammelt und sind dort mit dem Industrial-Relations-Ansatz in Kontakt gekommen, wo er im Vergleich zu Deutschland populärer ist.

*Ich bin dann nach England gegangen. Da ist es ganz anders, weil traditionell viele Industrie-Soziologen in die Management Schools gegangen sind und da interdisziplinäre Gruppen sind und so eine Art Kritische Managementforschung da vorhanden ist. Und da spielten Industrial Relations oder Employment Relations, es*

## Forschungsrahmen des Projektes

*geht um Partizipationsformen, direkte und indirekte Mitbestimmung, da spielt immer viel stärker mit rein im angelsächsischen Bereich. Zumindest an den Schools of Management, die sich ein bisschen kritischer sehen. (H5)*

Je nach universitärer Anbindung der Lehrenden können einige von ihnen Mitbestimmung in das Curriculum der Studierenden einbauen, während andere auf freiwilliges Engagement der Studierenden setzen müssen, da drei der Befragten in Optionalbereichen lehren. Dies hat Einfluss auf die Bedeutung im Lehrplan und die von den Studierenden abgeforderten Arbeitsleistungen, da freiwillige Kurse und Wahlpflichtveranstaltungen eher nur ohne großen Arbeitsaufwand angenommen werden und oftmals mit anderen Soft-Skills-Kursen und Kompetenzförderungsangeboten (z. B. Sprachkurse) konkurrieren.

Nach den Erfahrungen der Interviewten haben Studierende, die noch nicht berufstätig waren, nur ein geringes Vorwissen über Arbeitsbeziehungen, bewerten das Thema im Vorhinein meist als unnützlich für ihren weiteren Karriereweg und erscheinen wenig begeisterungsfähig.

*Dass sie sich später als Manger:innen aber dennoch damit auseinandersetzen müssen, ist ihnen noch nicht klar [...] (H9)*

Auf diesen Umstand reagieren die befragten Lehrpersonen, indem sie Arbeitsbeziehungen unter anderen Labeln (z. B. Konfliktmanagement) den Studierenden nahebringen, sowie Aktualität und Praxisbezug statt der theoretischen Auseinandersetzung hervorheben. Dies ist auch dem Umstand geschuldet, dass viele Lehrende eine verbreitete Angst der Studierenden vor der Auseinandersetzung mit Theorien diagnostizieren. Im Verlauf der Lehrveranstaltung wird jedoch oft eine Veränderung der eher ablehnenden Haltung wahrgenommen, da die Studierenden den lebensweltlichen und berufspraktischen Bezug des Themas Mitbestimmung erkennen.

*Da war das für uns ganz natürlich, dass wir gesagt haben Management Industrieller Beziehungen. Haben das dann aber dann doch nicht gemacht, machen jetzt Konfliktmanagement. Aber wir machen auch nicht Konflikttheorie. Weil wenn wir jetzt Konflikttheorie gemacht hätten, was wir eigentlich verkaufen wollen, da haben wir natürlich das Problem, da kommen unsere Bachelor nicht. Dann sehen die Theorie »Oh Gott, Oh Gott«. Das wäre noch schlimmer als, wenn wir jetzt sagen würden Management Industrieller Beziehungen. Würden sie so staunend davorstehen, aber Theorie »Oh«. Da haben wir eigentlich das größere Verkaufsproblem: wie schaffen wir es überhaupt im Bachelor/Master dieses theoretische Wissen noch an die Menschen zu bekommen, damit es nicht völlig verflacht? (H6)*

*Kommt gut an! Auch bei denen, die vielleicht gar nicht die politische Perspektive, die wir nicht verbergen können, oder auch die inhaltliche Ausrichtung/Blick den Wir/Ich auf verschiedene Gegenstände haben. Selbst Studierende, die Den nicht teilen, die schätzen doch die Konkretheit des Gegenstandes und die praktische Relevanz. Das ist allen glaube ich klar. (H8)*

### 4.1.2 Marginalisierungsgründe

Während der Interviews wurde zu den Gründen der Marginalisierung der Mitbestimmung in der Lehre gefragt. Bei der Interviewauswertung zeigt sich, dass die Ergebnisse der Vorgängerstudie die Erfahrungen der Lehrenden widerspiegeln: Mitbestimmung, Arbeitsbeziehungen, Industrielle Beziehungen sind zumeist Teile von Optional- oder Wahlpflichtbereichen des Studiums oder erst Inhalte des Masterstudiums.

*[...] und in den Firmen oder Abteilungen, wo sie Praktika machen, kommt das Thema nicht vor. Die Behandlung der Thematik ist bescheiden. (H9)*

Die Einschätzung der Befragten über die Marginalisierung des Themas scheint abhängig von ihrem Status in ihrer Institution, da die eigene Anbindung sowie Ressourcen oft mit dem Einfluss auf die Lehre zusammenhängen. Sind die Lehrenden nicht direkt Teil der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät einer Universität, sondern Teil eines an die Universität angegliederten Institutes oder fachfremden Fachbereiches, können sie Lehre für die Wirtschaftswissenschaften nicht aktiv mitgestalten, noch bei Studienordnungen und Modulaufbau über die hochschulpolitischen Wege mitreden. Stattdessen müssen sie für die Veranstaltungen als Zusatzangebot werben, was ihre entsprechenden Erfahrungen mit der Lehre prägt. Lehrende, die institutionell im Fach gut angebunden sind, können als Teil einer wissenschaftlichen Fakultät und der Fachcommunity ihre Lehre und Forschung selbst ausrichten, innerhalb der Disziplin am Diskurs teilnehmen und z. T. sogar bei Ordnungs-, Struktur- und Personalentscheidungen mitreden. Daher unterscheiden sich die Einschätzungen der Lehrenden aus Optionalbereichen von ihren wirtschaftswissenschaftlichen Kolleg:innen.

Herangehensweisen an den Gegenstand, wie auch die Gegenstandsdefinition selbst sind wie in anderen Disziplinen im Fachdiskurs umkämpft. Dort, wo die Ressourcen beschränkter sind, kommt es eher zu Diskussionen, welche Themen relevant sind und welche nicht, was sich auch auf Berufungen auswirken kann.

*Wenn es in den Ressourcen bisschen zu stark beschränkt ist, dann kommt es eben zu solchen Auseinandersetzungen, ob das eben noch relevant ist, usw. Die Leute*

## Forschungsrahmen des Projektes

*haben dann oft in ihren Argumentationen Dinge, die sie herausnehmen, die für sich zutreffend sein können, aber letztlich wird dann gegebenenfalls die Abgrenzung auch überdramatisiert, und dann versucht man vielleicht das eine oder andere eben auszugrenzen. (H6)*

So steht der Verdacht im Raum, dass es sich für Nachwuchswissenschaftler:innen nicht rentiert, den thematischen Fokus auf Mitbestimmung zu legen, da sich dies als Nachteil für etwaige Berufungen erweisen könnte. Veröffentlichungen in bestimmten Fachzeitschriften und Rankings zählen mehr als die spezifische inhaltliche Auseinandersetzung im Rahmen der Lehre.

Publikationen werden zur akademischen Währung bei der Suche nach Reputation und Stellen, wobei die Fachzeitschriften und ihre Position in den Rankings den jeweiligen Wert ausmachen. Dies führt zwangsläufig zu einer Verengung der anerkannten Methodik und inhaltlichen Ausrichtung. Wissenschaftler:innen, die ihre Artikel nicht in Journalen mit einem hohen Ranking unterbringen können, wird die Möglichkeit der akademischen Karriere geradezu verbaut. Hinzu kommt, dass Lehre im Gegensatz zu den Forschungsveröffentlichungen für die akademische Reputation heutzutage weitestgehend keine Rolle mehr spielt.

*Und da sehe ich große Hindernisse wirklich alternative Denkweisen in die Ökonomie reinzukriegen, weil wir landen dann bei Berufungsverfahren und dann geht es um Publikationslisten oder Ähnliches. (H5)*

*Vor dem Hintergrund der neuen Hochschulsteuerung, der Monetarisierung der Hochschule hat Lehre keine Anerkennung mehr. (H11)*

Immer wieder kam seitens des Projektteams die Frage auf, ob es einen in dem Paradigma der Wirtschaftswissenschaften liegenden Grund gibt, warum Mitbestimmung als Thema marginalisiert wird. Dabei war die erste wichtige Feststellung während der Interviews, dass das Fach in sich äußerst heterogen ist und sich die Vorannahmen der Projektgruppe nicht bestätigt haben: Die Grundaufteilung des Faches in Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre ließ Offenheit für Mitbestimmung eher in der Volkswirtschaftslehre statt in der Betriebswirtschaftslehre vermuten. Dies bestätigte sich jedoch in den Interviews nicht. In der Betriebswirtschaftslehre und in ihren Subdisziplinen seien laut den Interviewten Mitbestimmung und Arbeitsbeziehungen vermittelbarer, da diese an den Forschungsgegenstand, Betrieb und Unternehmung, im Fach weitgehend anschlussfähig seien, während in der Volkswirtschaftslehre mehr Kämpfe um Deutungshoheiten (Neoklassik vs. Keynesianismus) ausgefochten würden.

*Also in der Makroökonomie ist das wirklich fast ein Glaubenskrieg. (H3)*

*Aber die haben halt ein anderes Gebiet. Die beschäftigen sich halt gar nicht, was auf der Mikroebene überhaupt passiert, damit die Daten, die sie hinterher ausrechnen können, überhaupt entstehen. Und das macht eben die Betriebswirtschaftslehre. (H6)*

Jedoch befinden sich, so auch die fachnahen Lehrenden in den Interviews, die Industriellen Beziehungen in der Betriebswirtschaftslehre im Rückschritt, da in der Hauptströmung des Faches der methodologische Individualismus als Paradigma dominiert. Die Berücksichtigung von Institutionen, der überbetrieblichen Ebene sowie sozialen Strukturen treten zu Gunsten der Betrachtung von Akteurshandeln hinter dem Axiom des *homo oeconomicus* zurück. Dies hat auch zur Folge, dass direkte Interaktion zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in und die direkte, individuelle Partizipation des Arbeitnehmenden in den Vordergrund von wirtschaftswissenschaftlicher Forschung und Lehre tritt, während Institutionen und Organisationen aus dem Blickfeld geraten. Mitbestimmung gilt als veraltet im Vergleich zu den neuen Managementtheorien, welche individuelle Mitgestaltung am Arbeitsplatz der kodifizierten Kollektivvertretung vorziehen.

*Solche Erfahrungen habe ich natürlich auch gemacht. Ich war Vorsitzender der Kommission Personalwesen [...] Dann ist es üblich, dass der Vorsitzende ein Thema vorschlägt für die nächste Kommissionssitzung, wo eben alle aus dem Bereich der Personalmanagementlehre oder wie auch immer es heißt dann da hinkommen können. Und dann habe ich Mitbestimmung vorgeschlagen und dann sagen sie: »Och, das ist ja von gestern«. (H8)*

Neben den individualistischen Fokus tritt nicht nur eine streng quantitativ-mathematische Methode, sondern auch der Zerfall in verschiedene Subdisziplinen und Studiengänge, welcher einen interdisziplinären Zugang verhindert. Dies wird auch durch die Feststellung eines zu hohen Spezialisierungsgrades in den Wirtschaftswissenschaften von vielen der Interviewten bestätigt.

*Das sind Dinge, die kann man jemandem zusammenstellen, der sagt: »Naja, mich interessieren gar nicht die Begründungen und ihre Zusammenhänge, sondern ich will nur Daten haben«. Also wenn jemand so beschränkt ist, dem kann man natürlich ein Datenkonvolut zur Verfügung stellen, mit dem er seine Studenten nervt. Was es bringen soll, weiß ich halt nicht. (H7)*

Auch ideologische Aspekte sind als mögliche Ablehnungsgründe genannt worden. Dort, wo der Markt als Problemlöser gilt, gelte Mitbestimmung als wirtschaftshemmend und entschleunigend. Zusätzlich würde den Mitbestimmungsforscher:innen bzw. der arbeitnehmerzentrierten Forschung schnell der Vorwurf

## Forschungsrahmen des Projektes

gemacht, nicht wertneutral zu sein, während jene Forscher:innen zurückgeben, dass die Arbeitgeberperspektive die Fragestellungen des Faches strukturiert. All dies führt dazu, dass das Thema trotz seiner Relevanz ignoriert wird.

*Da gab es heftige Diskussion in dem Sinne, dass einige meinten: »Da machen wir nicht mehr mit, das ist viel zu werturteilsbeladen und wir sind werturteilsfreie Forscher und arbeiten empirisch.« [...] obwohl die Personalforschung oder die ganze BWL i. d. R. implizit oft von Arbeitgeberproblemen ausgeht und wie man die lösen kann. (H5)*

Für die spätere berufliche Tätigkeit der Studierenden sei Lehre über Mitbestimmung in Deutschland wichtig, dennoch gibt es bisher keine Diskussion über den Stellenwert des Themas. Stattdessen würde eine formalisierte, nicht für die Praxis geeignete Herangehensweise im Studium gelehrt, während gleichzeitig die Ratgeberliteratur für die Praxis wenig wissenschaftlich ist.

*Hier unsere Studierenden, die staunen dann immer Bauklötze, was dann irgendwie passiert, wenn man sich eine Reorganisation vornimmt, eine Betriebschließung, wer wann wie verhandelt, usw., weil es eben nicht so geht, dass man einfach »die Hosenträger schnalzen« lässt. Ist ja vielleicht auch so eine Vorstellung, die aus diesen Management-Ratgebern auch kommt. Das können wir von der wissenschaftlichen Seite ja auch nicht mehr so nachhalten. (H6)*

### 4.1.3 Relevanz von Mitbestimmung

Alle interviewten Hochschullehrenden sind von der wissenschaftlichen aber auch praktischen Relevanz von Mitbestimmung überzeugt und äußerten sich dazu, obwohl dies keine Frage im Interviewleitfaden war. Oftmals wurden normative Gründe für Mitbestimmung angeführt: Sie ermögliche demokratische Beteiligung im Spannungsfeld von Demokratie und Wirtschaft. Die Mitbestimmung gilt ihnen als Ausgleich zwischen Kapital-Interessen und Arbeit-Interessen und birgt dabei ein Potenzial, da sie (wie nach Werner Müller-Jentsch 1997) als Konfliktpartnerschaft zwischen diesen beiden Polen vermitteln kann und somit offene Konflikte zu vermeiden hilft. Dies sei nicht nur ein Wert, sondern auch ein Standortfaktor, den man auch über die Vermittlung von Mitbestimmung in andere Nationen »exportieren« (H11) solle, denn sie enthält ein demokratisches Menschenbild, welches Demokratie und gemeinsame gefundene Lösungen statt Befehl und Gehorsam propagiert. Dahingehend ist für die Interviewten Mitbestimmung auch eine historische Konsequenz aus dem 20. Jahrhundert mit seinen totalitären Systemen.

*Da gehst es ja grundsätzlich um die Frage, wie legitimieren eigentlich moderne demokratische Gesellschaften den Ausschluss der arbeitenden Bevölkerung aus der Mitbestimmung in ihren Einrichtungen. (H7)*

*Das ist doch am Wichtigsten: Es gibt Konflikte, die um Arbeit und den Wert von Arbeit, zwischen Arbeit und Kapital, die unterschiedlichen Interessen wirtschaftlicher und sozialer Art, aber wir haben irgendwie auch auf der Grundlage des desaströsen 20. Jahrhunderts eben gelernt halt kooperativ eben mit Konflikten umzugehen. (H11)*

Auch leiste Mitbestimmung einen wichtigen Beitrag zur humanen und fairen Gestaltung bei der Veränderung der Arbeitswelt: Rationalisierung und Digitalisierung bringen neue Arbeitsformen, Strukturveränderungen in Unternehmen verflachen traditionelle Hierarchien zu (scheinbar hierarchielosen) Netzwerken, Outsourcing führt zu Leiharbeit und Werksverträgen. Für all dies könne Mitbestimmung nicht nur ein humaner Faktor sein, der einem rein instrumentellen Verhältnis in der Personalarbeit entgegensteht, sondern sie könne auch betriebswirtschaftliche Vorteile bringen.

*Also die Liste, der betriebswirtschaftlichen Vorteile von Mitbestimmung, also Betriebsräten usw., ist extrem lang. Also die fängt an bei Vermeidung von Managementfehlentscheidungen und hört eben bei der besseren Durchsetzbarkeit von einmal gefundenen Vereinbarungen noch lange nicht auf. (H6)*

Gerade bei Strukturwandel könne Mitbestimmung Kosten durch konstruktive Aushandlungen senken. Zudem sagen die befragten Wissenschaftler:innen, dass Mitbestimmung als wenig kostenintensives Co-Management Probleme im Betrieb oder im Unternehmen viel eher erkennen und benennen könne als die Managementebene, welche zumeist eine viel höhere personelle Fluktuation aufweist. In den Aussagen der Interviewten zusammengenommen hat Mitbestimmung also eine Verteilungs-, eine Kultur-, eine Kontroll- sowie eine Motivationsfunktion, die in der Lehre insbesondere jungen zukünftigen Führungskräften interdisziplinär zu vermitteln sei.

## 4.2 Aktionsdimensionen

### 4.2.1 Inhalte für eine Studienveranstaltung und Didaktik

Zur Frage nach Ideen zu den Möglichkeiten, Mitbestimmung besser in das Studium zu integrieren und eine entsprechende Studienveranstaltung zu kreieren,

## Forschungsrahmen des Projektes

differieren die Vorschläge der Interviewten zu inhaltlichen und methodischen Zugängen zum Thema. Da die Wirtschaftswissenschaften ebenso wie andere Disziplinen kein homogenes Fach sind, werden von den befragten Wissenschaftler:innen unterschiedlichste Überlegungen zur möglichen Gestaltung mitbestimmungszentrierter Lehre vorgeschlagen. Diese inhaltlichen Variationen begründeten sich in der fachspezifischen Provenienz der Befragten von Sozioökonomik über Personalökonomik bis hin zu Institutionenökonomie. So ließen sich nicht nur Vorschläge der Lehrenden über die internationalen und transnationalen Unternehmenstypen generieren, sondern auch über die jeweiligen unterschiedlichen nationalen Märkte (varieties of capitalism), was auch das Lehren von Gesellschaftstheorie mit implizieren kann. Viele der Interviewten beschäftigen sich hingegen eher auf Institutionenebene mit Unternehmen, was einen alternativen möglichen Zugang darstellt. Auf diese Weise ließe sich mit inter- und innerorganisationaler Perspektive die Strukturen der Arbeitsbeziehungen und beispielsweise ihre zugehörigen Machtrelationen, Vertrauen, etc. betrachten. Darüber hinaus wurde immer wieder auf einen verhaltenswissenschaftlichen Zugang hingewiesen, der das Handeln der Akteure betrachtet. Hinter jedem der vorgeschlagenen Zugänge stehen theoretische Ansätze mit entsprechenden Axiomen und den jeweiligen inhaltlichen Fokussen, welche sich auch in verschiedenen methodischen Herangehensweisen an den Gegenstand Mitbestimmung ausdrücken. Im weiteren Projektverlauf musste die Frage geklärt werden, welche konkreten Theorien, Modelle und Methoden genutzt werden sollten, auch im Hinblick auf eine inhaltliche Implementation im Lehrkontext der Hochschulen. Einheitliche Vorschläge gab es nur bei der Vermittlung der Grundlagen der Mitbestimmung: Hier gaben alle Lehrenden das Buch über Industrielle Beziehungen von Müller-Jentsch (1997) an.

Ein weiterer Punkt in den Interviews war die Frage nach der Zielgruppe. Mit einem einzigen Modul und einem einzigen Zugang zum Gegenstand Mitbestimmung minimiert sich die Zahl möglicher Rezipienten und somit die Idee des Projektes, eine Verbreiterung der Mitbestimmung in der Lehre zu erreichen. Auch werden von den interviewten Dozierenden Unterschiede zwischen Universitäten und den eher an der Praxis orientierten Fachhochschulen attestiert, was das Projekt mitberücksichtigen müsse,

*[...] Leute eben auch in das Seminar einzuladen, was deren Erfahrung ist auch mit den Arbeitsbeziehungen, wie das einschätzen auch im Vergleich. Also Praktiker. Da kommt die Fachhochschule vielleicht auch ein bisschen durch. (H2)*

Aus den Erfahrungen und Vorschlägen der Lehrenden, die Mitbestimmung in ihren Veranstaltungen bereits thematisieren, kann geschlossen werden, dass Lehre zu diesem Thema möglichst praxisnah sein sollte. Auf diesem Weg wird den



Studierenden ein lebensweltlicher Zugang geschaffen, welcher oft attraktiver für Studierende ist und Mitbestimmung anhand aktueller, praxisrelevanter Beispiele vermittelt. Es ergaben sich unterschiedliche Ideen, wie ein derartiges »Fenster in die Praxis« (H11) didaktisch aussehen könnte. So werden von den Dozierenden bereits Formen wie Exkursionen, studentische Forschungsprojekte, empirische Studien und Fallbeispiele oder Besuche von Praktikern im Seminar in ihren Veranstaltungen aufgegriffen. Alle Wissenschaftler haben deutlich hervorgehoben, dass es sich bei solchen Annäherungen an die Praxis immer um reale konkrete betriebliche Fälle handeln sollte anstatt um fiktive Modelle.

Wie bereits in den Gründen für die bisherige Marginalisierung von Mitbestimmung als wirtschaftswissenschaftliches Thema erörtert wurde, sollte die Studienveranstaltung wertneutral an das Thema herangehen und nicht nur die befürwortenden Seiten, sondern auch die Probleme der Mitbestimmung und die Gegenpositionen aufnehmen.

### 4.2.2 Lehrbuch und Lehrmaterial

Die Meinungen zu einem Lehrbuch waren bei den Befragten äußerst unterschiedlich. So gab es eine Spannweite von Aussagen: Auf der einen Seite wurde empfohlen, auf ein Lehrbuch vollkommen zu verzichten und stattdessen auf eine Onlineplattform und neue Medien zu setzen, damit der Zugang zeitgemäß ist und stetig aktualisierbar bleibt. Am anderen Ende des Spektrums war die Empfehlung, für die Etablierung eines Curriculums unbedingt ein klassisches Lehrbuch zu verlegen, da Lehrende sich gerne an einem solchen orientieren. Dazwischen sind eine Reihe möglicher Mischformen, z. B. ein Lehrbuch mit einem zugänglichen Onlinekompodium, denkbar. Auch wurde vorgeschlagen, eine Materialplattform zu erstellen, die die Lehrenden für ihre Forschung und Lehre nutzen könnten und/oder lediglich einen Textkorpus mit Originaltexten bereitzustellen. So gab es bereits in den Interviews die Diskussion zum modularen Aufbau von möglichem Lehrmaterial bzw. Lehrbüchern und die Idee der Moduleinheiten.

*Zu Ihrer Frage, modular oder Lehrbuch. Das Lehrbuch hat natürlich den Vorteil, dass man die Sachen da hat, ich sage mal ein bisschen durchblättern kann, hier, das mach ich, das mach ich nicht. [...] Und vor allen Dingen kann man mit Moduleinheiten wahrscheinlich auch besser ausprobieren und zu sagen, das ist nicht so gut, da steuert man mal nach, als zu sagen, »hier ist das Buch« und dann bricht die Buchkonzeption zusammen, wenn man fast jedes Kapitel anders machen muss. (H4)*

*Das Zweite ist, kann man das dann so aufnehmen, kann man dann Elemente aus dem Gesamtmodul wie auch immer, Teilmodule, kann ich die aufnehmen und in meine Lehre einbauen [...] (H8)*

## Forschungsrahmen des Projektes

Auch die Frage nach dem Labeling kam in dieser Dimension immer wieder auf, da ein zu starker Verweis auf gewerkschaftsnahe Institutionen der Vermarktung des Lehrbuches/einer Plattform möglicherweise schaden könnte.

*[...] Punkt und deswegen bin ich auch noch so ein bisschen skeptisch bei dem Lehrbuch, weil dann ist gleich mit dem Lehrbuch ein Label, aha das ist Böckler-Mitbestimmung, Akademie der Arbeit, wie auch immer. Lehrbuch finde ich prima, aber [...] (H8)*

### 4.2.3 Zugänge und Hürden bei der Implementation

Wie oben festgestellt, spielt die institutionelle Anbindung der jeweiligen Lehrperson eine große Rolle in der Bewertung der Mitbestimmungslehre in den Wirtschaftswissenschaften. Manche der Interviewten unterrichten nicht direkt in den Wirtschaftswissenschaften, sondern z. B. für Ingenieur:innen in arbeitspolitischen Lehrfabriken oder bieten ihre Lehre in Optionalbereichen von fachfremden Studiengängen an. So bewerten Dozierende, die ihre Studienveranstaltungen in einem Optionalbereich anbieten, den Zugang zum Fach und die Möglichkeiten einer Etablierung im Vergleich zu ihren oft dezidiert wirtschaftswissenschaftlichen Kollegen:innen zumeist schlechter. Die etablierten Wirtschaftswissenschaftler:innen hingegen sehen das Thema Mitbestimmung bereits in ihr Fach integriert, finden jedoch, es sollte noch wesentlich mehr Gewicht im Studium einnehmen. Die Anbindung des eigenen Instituts an die wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung und die Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Stelle nehmen in diesem Zusammenhang auch Einfluss darauf wie schwierig es ist, die Implementierung des Themas Mitbestimmung als Studieninhalt auch tatsächlich umzusetzen. Darüber hinaus ist der jeweilige hochschulische Kontext für die persönliche Wahrnehmung ausschlaggebend, da Universitäten und Institute keine einheitlichen Organisationsstrukturen besitzen und die örtlichen Gegebenheiten und aktuellen Situationen differieren. Somit können einige Lehrende Arbeitsbeziehungen direkt in das Curriculum der Studierenden einbauen, während andere auf freiwilliges Engagement der Studierenden setzen müssen.

Oft wurden die Hürden für die Implementation des Themas Mitbestimmung in die Wirtschaftswissenschaften als hoch bzw. »sehr hartes Brett« (H11) eingeschätzt, entweder durch die bereits bestehenden Marginalisierungsgründe (siehe oben), aber auch durch die Strukturen der Hochschulen. Die Ablehnung gegenüber dem Thema wird von den befragten BWL- und Personalprofessoren aufgrund der Relevanz für ihren Bereich als geringeres Problem eingeschätzt. Die große in den Interviews festgestellte Hürde betrifft die hochschulpolitischen Strukturen an den Universitäten und deren spezifischen Verfahrenswegen, die gegangen werden

müssten, um eine Veranstaltung dauerhaft zu implementieren. Hinzu treten die Freiheit der Lehre und eine mögliche Renitenz von Lehrstühlen, eine extern konzipierte Veranstaltung eins zu eins in ihrem Bereich umzusetzen. Daher wurde von allen Hochschullehrenden betont, dass solch eine Implementation eines einzigen Moduls in bestehende Curricula immer nur mit den Akteur:innen vor Ort gelingen könne. Um die Akzeptanz für die zusätzliche Integration des Themas Mitbestimmung seitens der Lehrverantwortlichen zu erhöhen, wurde empfohlen, das Veranstaltungspaket so zu konzipieren, sodass es eine Hilfe für Dozierende sein kann, dieses Thema in ihren Veranstaltungen zu behandeln.

*Also wenn ich mir das Studium hier so anschau, hier in [Universitätsstadt in Deutschland], würde es ganz schwer sein, so ein Modul unterzubringen. Einfach, weil vollkommen festgelegt ist, was die machen, die Leute. Oder sehr stark festgelegt ist, sagen wir es mal so rum. (H4)*

*Dazu braucht ihr Zugänge zu den Dekanen und ihr braucht so Treiber, die das nach vorne bringen innerhalb der Fakultät. Es wird schwer genug sein. (H10)*

### 4.3 Perspektiven aus der betrieblichen Mitbestimmungspraxis

Alle aus der Arbeitswelt stammenden Interviewten, welche Mitbestimmung tagtäglich praktizieren, hoben insbesondere den kooperativen Aspekt der Mitbestimmung hervor und wünschen sich, dass (kommunikative) Kompetenzen für das professionelle Austragen von Konflikten und Prozessen in Unternehmen vermittelt werden. Arbeitnehmer:innenvertretung wird von ihnen eher als produktives Co-Management zur Mitgestaltung und als Transparenz- und Kommunikationsmöglichkeit wahrgenommen, welches einem zukünftigen Management gegenübersteht, das lernen sollte, konstruktiv und respektvoll mit zu gestalten.

*Von daher glaube ich, dass so Themen wie Kommunikation in einem Unternehmen für Führungskräfte, für alle enorm wichtig sind. Und Mitbestimmung ist eine Form der Kommunikation, weil ich natürlich auch, wenn ich das gut mache und wenn ich eine funktionierende Mitbestimmung habe, na klar, auch etwas wo ich Informationen bekomme, die für mich in meinen Entscheidungen wichtig sind, die ich sonst nicht bekommen würde. Es sei denn, ich mach das so wie im Fernsehen und lauf immer als Chef Undercover jeden Tag durch das Unternehmen. Das ist natürlich irgendwie Quatsch! (P2)*

## Forschungsrahmen des Projektes

Mitbestimmung fördert den Erhalt der Arbeitskraft durch Arbeitsplatzschutz und -gestaltung. Die befragten Arbeitnehmervertreter:innen wünschen sich insbesondere, dass Akteur:innen der Leitung/des Managements verstehen, dass sie nicht nur eine Verantwortung gegenüber den kurzfristigen wirtschaftlichen (oder im öffentlichen Dienst den parteipolitischen) Zielen haben, sondern auch gegenüber den Mitarbeiter:innen und dem langfristigen Erfolg des Unternehmens (/der Dienststelle). Zudem sehen die Mitbestimmungspraktizierenden auch normative Aspekte der Mitbestimmung.

*Das hat was mit, nicht mit Loyalität gegenüber meinem Arbeitgeber zu tun, sondern mit dem Respekt, wie man miteinander die Dinge bearbeiten will. Der Arbeitgeber hat einen Anspruch darauf, zu sagen, wie will ich das haben. Dann kann man drüber diskutieren, ob das richtig ist, aber wenn der sagt »nein, wir haben das diskutiert. Ich will das so«, dann hat das was mit Respekt zu tun und nicht mit Loyalität. Und das ist der wesentliche Unterschied. (P1)*

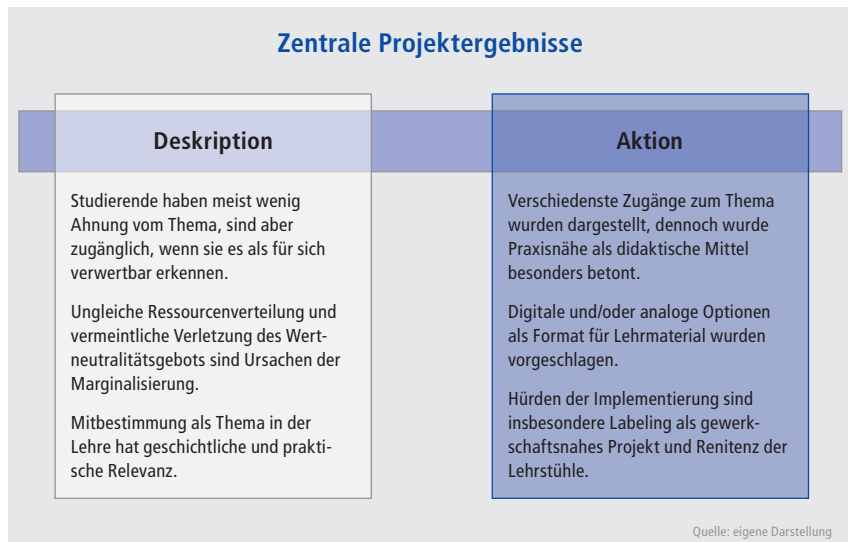
Zudem bescheinigen die Interviewten aus der Arbeitswelt der (jungen) Managementriege ein höheres Karrierestreben, sodass anstatt langfristiger Verantwortungsübernahme für den Betrieb eine höhere Fluktuation auf der Managementebene stattfindet. Somit verbleiben Manager:innen häufig kürzer im Betrieb als die anderen Beschäftigten. Außerdem setze die Wirtschaft den Manager:innen falsche Anreize für einen verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeiter:innen und betrieblichen Ressourcen. So stellen z. B. kurzfristige, erfolgsbasierte Bonuszahlungen den schnellen Erfolg über langfristiges, stabiles Unternehmenswachstum. Vor diesem Hintergrund sei es umso bedeutsamer, den künftigen Manager:innen frühzeitig im Studium Grundlagen betrieblicher Mitbestimmung und deren konkrete Ausgestaltung in der Unternehmenspraxis zu vermitteln. Zwar habe sich die Bewertung von Mitbestimmung nach den Krisenjahren verbessert, aber in der Wirtschaft ließe sich diese Entwicklung nicht finden. Vermutet wird eine Orientierung der Manager:innen an Praktiken aus den USA.

*Nein, also im politischen Raum hat sich die Wahrnehmung von Mitbestimmung verbessert, im Unternehmensraum eher nicht, würde ich sagen. Wir sprachen ja eben über die Herkunft von Managern, die Herkunft ist das eine, die Frage, woran sie sich orientieren ist das andere. Und sie orientieren sich alles – zumindest die, die ich kenne, alle am amerikanischen Vorbild. Wo man auch Arbeitnehmervertreter lieber von hinten als von vorne sieht. (P3)*

## 5 Dialog über die Schlussfolgerungen und weitere Projektgestaltung

Aus jeder der in der Analyse der Interviews entwickelten sechs Kategorien hat das Projektteam die wichtigsten Ergebnisse und offenen Fragen zusammengefasst und für die weiteren Schritte der Projektforschung aufgearbeitet.

Abbildung 5



Die Detailergebnisse der Auswertung wurden im Oktober 2017 auf einem gemeinsamen Workshop mit den interviewten Dozierenden diskutiert. Der zentrale Punkt der dortigen Diskussion drehte sich um die Hürden der Implementation. Die ursprüngliche Idee des Projekts, eine eigene Studienveranstaltung zu entwickeln, die als Modul in universitäre Curricula integriert wird, hatte sich als unrealisierbar erwiesen, und dies wurde von den anwesenden Leh-

## Forschungsrahmen des Projektes

renden im Konsens bekräftigt. Als Alternatividee kristallisierte sich im Laufe des Projektes und in der Diskussion im Verlauf des Workshop die Überlegung heraus, mehrere *Moduleinheiten* mit verschiedenen thematischen Schwerpunkten zu konzipieren: Statt einer in sich geschlossenen Veranstaltung wurden mehrere kleinere Lehreinheiten vorgeschlagen, die Angebote für Dozierende sein sollen, mit denen sie Mitbestimmung in ihre bestehende Lehre integrieren können.

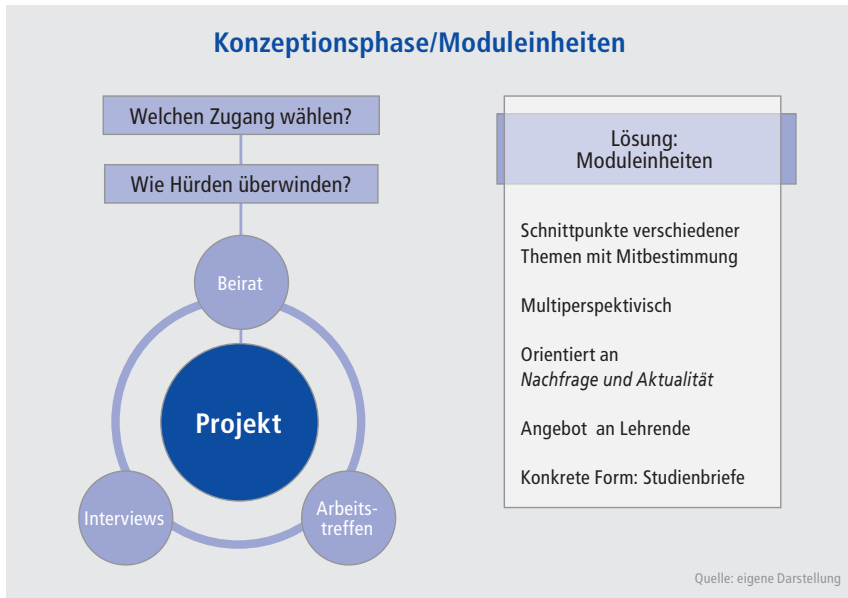
*»Eine alleinstehende ganzsemestriges Studienveranstaltung erscheint vor dem Hintergrund des Projekts, Lehrpersonen erreichen zu wollen, die bisher wenig Kontakt mit der Thematik Arbeitsbeziehungen/Mitbestimmung hatten, schwierig. Die in der Diskussion angesprochen kürzeren Lerneinheiten bieten einen erleichterten Zugang zu den Lehrenden, die diese Moduleinheiten unproblematisch in bereits bestehende Lehrveranstaltungen einbauen können.« (Protokoll des Workshoptages vom 13. 10. 2017)*

Als grundlegendes Format jeder Moduleinheit fand der Vorschlag während des Workshops allgemeine Zustimmung, diese in Studienbriefen niederzulegen, welche theoretischen Input, Praxisfälle und Aufgaben für Studierende vereinen. Im Sinne der Aktionsforschung wurden mit den bisher Beteiligten die Inhalte und Gesamtstruktur der Moduleinheiten ausgearbeitet.

Das Problem einer möglichen Nichtannahme an relevanten Lehrstühlen wegen eines gewerkschaftlichen Labels der fertigen Studienbriefe wurde auch auf dem Workshop und im Beirat diskutiert und ließ sich im allgemeinen Konsens nur dahingehend lösen, dass man sich hier für einen transparenten und offenen Umgang mit der eigenen Position entschieden und einem wissenschaftlich fundierten Zugang der Studienbriefe gewählt hat (siehe Abbildung 6 auf S. 37).

In mehreren Arbeitstreffen zwischen Projektmitarbeiter:innen und den bereits einbezogenen Lehrenden wurde die finale Struktur der Moduleinheiten und somit der Studienbriefe festgelegt. Anstatt von Theorien oder Ebenen der Mitbestimmung aus zu denken, sollten die einzelnen Einheiten thematisch nach Nachfrage und Aktualität im wissenschaftlichen Diskurs strukturiert sein. Auf dieser Grundlage wählte das Projekt sechs Themenfelder aus, die mitbestimmungsrelevant und notwendige oder aktuelle Lehrthemen sind: Personal, Organisation, Digitale Transformation, Diversity Management, Führung und Strategie, Public Management. Mit Blick auf die notwendige fachliche Expertise wurden ausgewählte Wissenschaftler:innen damit beauftragt, Studienbriefe zu den Überschneidungspunkten dieser Themen und Mitbestimmung zu verfassen. Dafür wurden Autor:innen gesucht, die einen entsprechenden Fokus mit Bezug

Abbildung 6



auf das Thema Mitbestimmung in ihrer wissenschaftlichen Arbeit haben (siehe Abbildung 7 auf S. 38).

Die Suche für alle Studienbriefe nahm im zweiten Projektjahr 2018 sehr viel Zeit in Anspruch, um fachlich einschlägige Wissenschaftler:innen als Autor:innen gewinnen zu können. Ein Studienbrief zu Mitbestimmung im Public Management und ein Studienbrief über mitbestimmte Organisation konnten bis zur Veröffentlichungsphase nicht realisiert werden. Somit konnten vier umfangreiche Studienbriefe im Laufe des Projektes finalisiert werden, die zukünftig als Angebot für Lehrende bereitstehen, um Mitbestimmung domänenspezifisch in ihre universitäre Lehre zu integrieren (siehe Abbildung 8 auf S. 38).

Abbildung 7

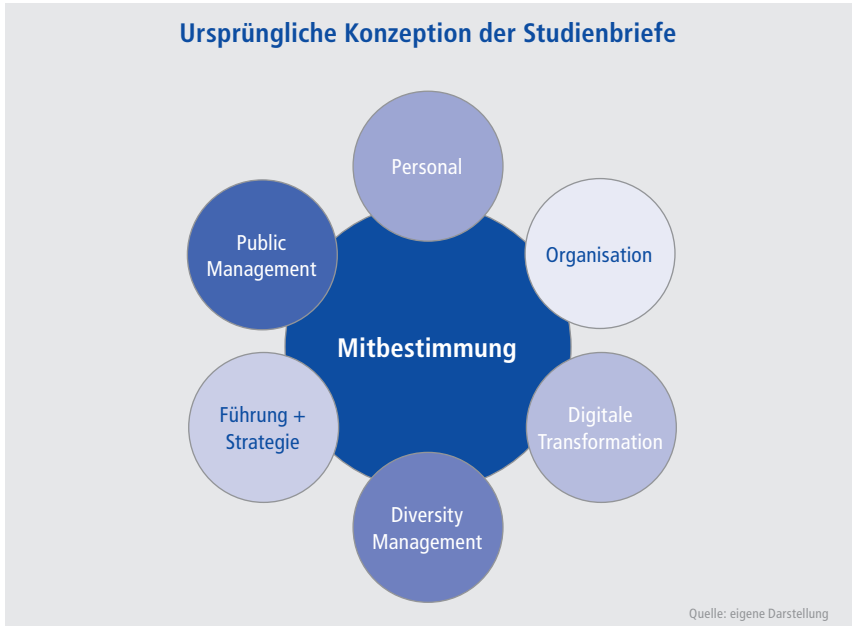


Abbildung 8





## 6 Die Moduleinheiten als Studienbriefe

Alle Studienbriefe verhandeln die Schnittpunkte von Mitbestimmung mit relevanten Themen der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, welche in der Forschungsphase identifiziert wurden und die trotz der massiven Ausdehnung des Projektes über mehrere Themenfelder hinweg realisiert werden konnten. Jeder Studienbrief soll in das entsprechende Thema einführen, theoretische Grundlagen vermitteln und einen ausgedehnten Zugang in die betriebliche Praxis des Themenbereiches geben. Ausgehend von der Beschreibung des Gesamtprojektes und der Einführung in das Thema Arbeitsbeziehungen folgen die thematisch fokussierten Studienbriefe. Jeder Studienbrief ist für sich als eine eigene, geschlossene Einheit zu verstehen und kann unabhängig vom Gesamtpaket zum Einsatz in der Lehre oder zum Zwecke des Selbststudiums genutzt werden. Zudem werden alle Teile dieses Buches samt aller Einzelkapitel zum kostenlosen Download angeboten ([akademie-der-arbeit.de](http://akademie-der-arbeit.de)). Außerdem sind sämtliche Grafiken und weitere Materialien zu den Studienbriefen online verfügbar.

Carsten Wirth deckt in seinem Studienbrief die wichtigsten mitbestimmten Handlungsfelder des Personalmanagements im Bezug auf die Mitbestimmung ab. Diese ausgewählten Handlungsfelder sind Personalplanung, Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalabbau. Für den theoretischen Zugang werden in diesem Studienbrief die Transaktionskostentheorie und die arbeitspolitische Perspektive vergleichend gegenübergestellt. Zudem liefert der Studienbrief vier Fallbeispiele mit Übungen, die die o. g. Themenfelder den Studierenden näherbringen. Vier große Fallbeispiele liegen diesem Studienbrief zur Behandlung im Seminar bei, welche Handlungsfelder von Personalmanagement und Mitbestimmung einbeziehen.

»Strategische Unternehmensführung und Mitbestimmung« werden von Markus Helfen und Nicole Toedling betrachtet. Der Studienbrief nimmt insbesondere die Unternehmensmitbestimmung in den Fokus, welche mit Betrachtungen von Unternehmensstrategien und Unternehmensverfassungen gerahmt wird. Dabei werden für Unternehmensstrategien institutionenökonomische und politisch-institutionelle Ansätze vorgestellt. Mit einem Praxisteil soll Studierenden ein Einblick in den Diskurs von Unternehmensführung und Mitbestimmung

## Forschungsrahmen des Projektes

gegeben werden. Wiederholungsfragen in jedem Kapitel und anhängende Fallbeispiele mit Bearbeitungsvorschlägen können für den Einsatz in der Lehre genutzt werden.

Da heutzutage das Diversity Management in Firmen immer wichtiger wird, nimmt der Studienbrief von Monika Huesmann genau diesen Bereich in den Blick. Von der begrifflichen Definition über die rechtlichen Rahmenbedingungen bis hin zu der konkreten Ausgestaltung in der Arbeitswelt werden Studierende in alle notwendigen Grundlagen des Themas Diversity eingeführt. Der letzte Teil befasst sich mit den Implikationen des Diversity Managements für die Mitbestimmung. Alle Kapitel dieses Studienbriefes enthalten Aufgaben mit Rückbezügen auf die Kapitel, Fallbeispielen und Verweise zum Weiterlesen.

In dem Studienbrief »Digitale Transformation« behandeln Niewerth, Wannöffel, Massolle und Jelkmann die aktuellen Entwicklungen, die unter den Stichwörtern »Industrie 4.0 – Arbeit 4.0« diskutiert werden. Die Autoren skizzieren grundlegend die verschiedenen Auswirkungen der Digitalisierung, um sie schließlich auf ihre Bedeutung für die Mitbestimmung zuzuspitzen. Sie nehmen hier insbesondere den Zusammenhang von Mitbestimmung und Digitalisierung bei der Gestaltung von Arbeit, bei der Flexibilisierung und bei der Qualifikation in den Blick. Für den didaktischen Zugang stehen in diesem Studienbrief ausgiebige Fallbeispiele, Fragestellungen zu jedem Kapitel und ein großes Glossar zur Verfügung.

## 7 Literaturverzeichnis

- Allespach, M. & Dusse, B. (2016). Das Thema Mitbestimmung In BWL- und Managementstudiengängen – Ein blinder Fleck? *Mitbestimmungsförderung-Report Nr. 20*. Abgerufen von [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2016\\_20.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2016_20.pdf)
- Allespach, M. & Held, J. (Hrsg.). (2015). *Handbuch Subjektwissenschaft. Ein emanzipatorischer Ansatz in Forschung und Praxis*. Bund-Verlag.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. John Wiley.
- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2020). Umkämpfte Mitbestimmung: Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen. *WSI-Mitteilungen*, 73(4), 286–294. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-4-286>
- Berger, S., Pries, L. & Wannöffel, M. (Hrsg.). (2019). *The palgrave handbook of workers' participation at plant level* (1st ed. 2019). Palgrave Macmillan.
- Breisig, T. (2016). *Personal: Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive*. NWB Studium.
- Brinkmann, U. & Nachtwey, O. (2017). *Postdemokratie und Industrial Citizenship: Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung*. Beltz Juventa.
- Dege, M. (2017). Aktionsforschung. In D. Heseler, R. Iltzsche, O. Rojon, J. Rüppel & T. D. Uhlig (Hrsg.). *Perspektiven kritischer Psychologie und qualitativer Forschung*, 317–348. Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14020-5\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14020-5_15)
- Doelle, J. (2014). *Privathochschulen in Deutschland: Bildungsstätten der zukünftigen Wirtschaftselite*. Kovač.
- Fischer, A., Hertwig, M., Morgenroth, S. & Thünken, O. (2020). *Kampf um Mitbestimmung: Antworten auf »union busting« und die Behinderung von Betriebsräten*.
- Flick, U. (Hrsg.). (1995). *Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Beltz, Psychologie-Verl.-Union.
- Frick, B. (2005). Kontrolle und Performance der mitbestimmten Unternehmung – Rechtsökonomische Überlegungen und empirische Befunde. In

## Forschungsrahmen des Projektes

- Windolf, P. (Hrsg.). *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: Springer VS, 418–440.
- Fricke, W. (2011). Aktionsforschung – Wissenschaft und Praxis im Dialog. In C. Meyn, G. Peter, U. Dechmann, A. Georg & O. Katenkamp (Hrsg.). *Arbeits-situationsanalyse*, 406–421. VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-93142-5\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93142-5_26)
- Häring, N. (7.3.2016). Der blinde Fleck der BWL. *Handelsblatt*, 14.
- Herzog-Stein, A., Lindner, F. & Sturn, S. (2018). The German employment miracle in the Great Recession: The significance and institutional foundations of temporary working-time reductions. *Oxford Economic Papers*, 70(1), 206–224. <https://doi.org/10.1093/oep/gpx047>
- Hans-Böckler-Stiftung. (2018). *Mitbestimmung und eine zukunftsweisende Unternehmensführung*. [https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/2018-05-MB-ix\\_Broschuere-web.pdf](https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/2018-05-MB-ix_Broschuere-web.pdf)
- Jirjahn, U. & Mohrenweiser, J. (2020). Works councils and organizational gender policies in germany: Works councils and organizational gender policies. *British Journal of Industrial Relations*. <https://doi.org/10.1111/bjir.12545>
- Jung, H. (2017). *Personalwirtschaft*. De Gruyter Oldenbourg.
- Kißler, L., Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*. VS, Verl. für Sozialwiss.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mueller, S. (2015). Works councils and labour productivity: Looking beyond the mean: works councils and the labour productivity distribution. *British Journal of Industrial Relations*, 53(2), 308–325. <https://doi.org/10.1111/bjir.12037>
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung*. Campus-Verl.
- Müller-Jentsch, W. (2011). *Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945*. Philipp Reclam jun.
- Müller-Jentsch, W. (2019). *Mitbestimmung: Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*. Springer VS.
- Nowotny & Osel. (2016). Betriebsrat? Nie gehört. *Süddeutsche* vom 14.2.2016
- Oechsler, W. A. & Paul, C. (2019). *Personal und Arbeit: Einführung in das Personalmanagement*. De Gruyter Oldenbourg.
- Olfert, K. (2019). *Personalwirtschaft*. NWB Verlag GmbH & Co. KG.
- Souza Soares, P. A. (11.02.2015). Unis und FHs: Wo Deutschlands Top-manager studiert haben. *Spiegel Online*. Abgerufen von <https://www.spiegel.de/lebenundlernen/uni/unis-und-fhs-wo-deutschlands-top-manager-studiert-haben-a-1017751.html>
- Wimmer, P. & Neuberger, O. (1998). *Personalwesen 2: Personalplanung, Beschäftigungssysteme, Personalkosten, Personalcontrolling*. De Gruyter Oldenbourg.

Schubert, Klaus/Martina Klein: *Das Politiklexikon*. Bonn: Dietz 2018. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

# 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorstudie: Ein blinder Fleck? .....	15
Abbildung 2: Phasen des Projekts .....	17
Abbildung 3: Aktionsforschung im Projekt .....	19
Abbildung 4: Codebaum der Auswertung .....	22
Abbildung 5: Zentrale Projektergebnisse .....	35
Abbildung 6: Konzeptionsphase/Moduleinheiten .....	37
Abbildung 7: Ursprüngliche Konzeption der Studienbriefe .....	38
Abbildung 8: Realisierte Umsetzung der Studienbriefe .....	38