

DIE FOLGEN DER CORONA-KRISE SIND NUR GEMEINSAM ZU BEWÄLTIGEN |

## Transformation: Die Zukunft ist ohne Mitbestimmung nicht gestaltbar

Mit der Transformation werden in der öffentlichen Wahrnehmung bislang mehr Bedrohungen als Chancen verbunden, was einerseits an der besonderen Betroffenheit des Saarlandes aufgrund seiner Wirtschafts- und Beschäftigungsstruktur liegt, vor allem aber am bereits vollzogenen oder angekündigten Personalabbau, zuletzt im Bereich der Autozulieferindustrie. Als ein Erkenntnis der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 bleibt aber auch, dass vor allem mitbestimmte Unternehmen besser durch und aus der Krise kamen.<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund gilt es, die rechtlich verbindliche Mitbestimmung der Beschäftigten zu stärken, auszubauen und als Chance für den Wandel zu begreifen. Denn nicht nur die Beschäftigten, sondern insbesondere auch die Unternehmen profitieren davon, dass mitbestimmte Betriebe als besonders produktiv und innovativ gelten.

• Von Ralf Becker  
und Matthias Hoffmann

Um die Folgen des coronabedingten Krisengeschehens in den Betrieben aufzufangen und gleichzeitig die Transformation im Sinne der Beschäftigteninteressen zu gestalten, bedarf es starker Mitbestimmungsakteure in den Betrieben und Dienststellen. Die Strukturdaten hierzu sind ernüchternd. Nur noch knapp 26 Prozent der Beschäftigten der Privatwirtschaft in Westdeutschland arbeiten in Betrieben, die sowohl über einen Betriebsrat als auch über einen Branchentarifvertrag verfügen. Der Anteil der Beschäftigten, die von einem Betriebsrat vertreten werden, sank dabei von 51 Prozent in 2001 auf zuletzt leicht verbesserte 42 Prozent (2018). Im Saarland dagegen drehte sich die Ab-



Damit die Transformation im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden kann, sind starke Mitbestimmungsakteure unverzichtbar.

wärtsspirale weiter von ehemals 52 Prozent auf nur noch 32 Prozent.<sup>2</sup> Deutliche Unterschiede sind grob zwischen den Sektoren Verarbeitendes Gewerbe und Dienstleistungen, aber auch bei der Betriebsgröße festzustellen. In Großunternehmen (mehr als 500 Beschäftigte) profitieren die Beschäftigten fast flächendeckend von Betriebsräten, mit abnehmender Betriebsgröße sinkt der Anteil kontinuierlich (200-499: 67 %, 50-199: 35 %, 10-49: 5 %).

Aus qualitativer Sicht fällt zunächst auf, dass die Arbeitnehmervertretungen die Einhaltung und Umsetzung von Vereinbarungen seitens des Arbeitgebers und – mit deutlicheren Abstrichen – die Be-

achtung ihrer Mitbestimmungsrechte trotz erkennbaren Verbesserungsbedarfs eher positiv bewerten (gut bis sehr gut jeweils 79 % und 66 %). So lauten zumindest die Befragungsergebnisse des AK-Betriebsbarometer 2019. Dagegen wird das Informationsverhalten des Arbeitgebers in wirtschaftlichen Fragen negativ bewertet (knapp 45 %: „schlecht/ sehr schlecht“). Noch größere Defizite werden bei der Einbindung des Gremiums in die strategische bzw. langfristige Ausrichtung des Betriebs oder der Dienststelle gesehen. Insgesamt zwei Drittel der befragten Gremien sehen dieses Merkmal als „schlecht bis sehr schlecht“ erfüllt.<sup>3</sup>

Die Transformation mit ihren Haupttreibern Digitalisierung und Ökologisierung wird je nach Tempo und Intensität mit gravierenden Auswirkungen auf die jeweilige Unternehmensstrategie, die Unternehmensplanung und die Risikoposition des Unternehmens verbunden sein und damit auch mit Auswirkungen auf die Sicherheit und Qualität der Arbeitsplätze in den Unternehmen. Die frühzeitige Einbindung bereits in die Phase der Strategiebildung macht in der Praxis

### AK-Kernforderungen

1. Beschäftigte müssen über ihre Interessenvertretungen an der Transformation beteiligt werden
2. Der rechtliche Rahmen der Mitbestimmung muss an die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung angepasst und Mitbestimmung muss erweitert werden.

dann den Unterschied, ob sich die Mitbestimmungsakteure in einer eher defensiven, reagierenden Rolle wiederfinden, die auf Schadensbegrenzung hinausläuft, oder ob tatsächlich die Potenziale zur Mitgestaltung genutzt werden können, um Beschäftigteninteressen zu sichern oder beispielsweise Alternativkonzepte zu entwickeln.

Gerade der Gestaltungsanspruch hat sich in der Vergangenheit als große Stärke der Mitbestimmung zum Vorteil der Unternehmen erwiesen. Empirische Analysen zur Rolle der Unternehmensmitbestimmung zeigen nicht nur einen positiven Einfluss der Mitbestimmung auf die Robustheit und die wirtschaftliche Performance der Unternehmen während der Wirtschafts- und Finanzkrise, sondern insgesamt auch auf deren Innovationsfähigkeit.

Einen Eindruck zum Status Quo, aber auch dazu, wie sich solche Prozesse in den Betrieben strukturieren lassen, liefert der Transformationsatlas der IG Metall. Dieses Instrument nutzt die IG Metall zu einer Bestandsaufnahme innerhalb ihrer Branchen mit dem Ziel, die Veränderungen in den Betrieben rechtzeitig zu identifizieren, um Handlungskonzepte zu erstellen. Betriebsräte und Vertrauensleute aus 1.964 Betrieben mit rund 1,7 Millionen Beschäftigten wurden zum Stadium der Digitalisierung, zu den Unternehmensstrategien, zur Personalentwicklung und zur Einbindung der Mitbestimmungsakteure befragt<sup>4</sup>:

- Mehr als die Hälfte der Betriebe hat keine oder keine ausreichende Strategie zur Bewältigung der Transformation.
- Der mittelfristige Beschäftigungstrend wird insgesamt eher negativ eingeschätzt. In der Automobilindustrie gehen sogar 54 Prozent der Betriebe von einem Beschäftigungsrückgang aus.
- Die Hälfte der Betriebe verfügt über keine systematische Personalplanung und keine Qualifizierungsbedarfsermittlung bei gleichzeitig signifikantem Anstieg des Qualifizierungsbedarfs.
- Eine frühzeitige Information der Betriebsräte über Veränderungsprojekte findet in 52 Prozent der Betriebe nicht statt. Noch geringer ist die Einbindung der Betriebsräte in konkrete Projekte (nicht eingebunden: 62 %).

Aus Sicht der Gewerkschaft agieren die Unternehmen noch zu passiv, für die Interessenvertretungen sind daher mehr Mitbestimmungsrechte in Fragen der betrieblichen Weiterbildung, der Personalplanung und der strategischen Planung dringend erforderlich.

Wie intensiv und kreativ sich Mitbestimmung in den Betrieben und Dienststel-



Die Digitalisierung macht aufgrund ihrer großen Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeit eine grundlegende Weiterentwicklung der Mitbestimmung notwendig.

len vollzieht, zeigte auch die Vielfalt an Betriebs- und Dienstvereinbarungen, die auf der von Arbeitskammer, DGB und BEST organisierten saarländischen Mitbestimmungsmesse 2019 der Öffentlichkeit präsentiert wurden. Darunter waren auch Beispiele, wie die Einbeziehung der Interessenvertretung in die Digitalisierungsprozesse geregelt werden kann. Oder wie die sogenannte „Digitalisierungsrendite“ zu verwenden ist. Verfahrensansätze und positive Beispiele zur Gestaltung existieren also in der Praxis. Für den digitalen Wandel bedarf es jedoch einer grundlegenden Weiterentwicklung der Mitbestimmung. Denn Digitalisierung bedeutet nicht nur den Einsatz von digitaler Technik, sondern die Verknüpfung von (u. U. schon seit längerem eingesetzter) digitaler Technik zu einem durchgängig digitalisierten Prozess und hat somit zum Teil massive Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeit.

In der öffentlichen Verwaltung beispielsweise kann das bedeuten, dass dieser Prozess „durch“ mehrere beteiligte Behörden, Ministerien, Ämter usw. läuft. Aus der Perspektive der Mitbestimmung besteht hier das Problem, dass der mitbestimmungspflichtige Prozess über mehrere „Häuser“ läuft, die Mitbestimmungsgrenze aber die jeweils eigene Behörde darstellt. Ein weiteres Problem für die Mitbestimmung resultiert aus dem Kerngedanken der Digitalisierung selbst: Mit der Verknüpfung von digitaler Technik zu einem „durchgängig digitalisierten Prozess“ ergeben sich dann technische Möglichkeiten, welche die jeweiligen einzelnen digitalen Techniken nicht bieten. Die Mitbestimmung bezieht sich aber derzeit nur auf die jeweils einzelnen Mitbestimmungstatbestände bzw. mitbestimmungspflichtigen Digital-Techniken. Das bedeutet: Auch bei vollständiger Wahrung des Mitbestimmungsprozesses ist es für die Arbeitnehmervertretungen unter Umständen nicht möglich,

ein wirklich aussagekräftiges und belastbares Bild davon zu bekommen, wozu man letztlich wirklich zustimmt. Zugestimmt wird zu Einzelmaßnahmen, aus denen dann – der Mitbestimmung entzogen – durch Verbund der Einzelmaßnahmen etwas anderes werden kann. Es ist hier von großer Bedeutung, den rechtlichen Rahmen der Mitbestimmung an die neuen Gegebenheiten der Digitalisierung anzupassen: Der Betriebs- oder Personalrat muss über die Kenntnis der Einzelmaßnahmen hinaus über den weiteren Zweck der Einführung dieser Einzelmaßnahmen „frühzeitig und umfassend“ unterrichtet werden. Das heißt: Er muss über die „Digitalisierungsstrategie“ unterrichtet werden. Nur so kann er seinem gesetzlichen Auftrag inhaltlich adäquat gerecht werden.

### „Gute Arbeit by Design“: Partizipation der Beschäftigten

Ein Verfahrensvorschlag, wie adäquat auf diese neuen Gegebenheiten und Herausforderungen reagiert werden kann, ist das Schema „Gute Arbeit by Design“. Das Schema wurde vom DGB ursprünglich im Zusammenhang mit der Implementierung von sogenannter „Künstlicher Intelligenz“ (KI) entwickelt, eignet sich aber ohne Abstriche für jede Einführung von Technologie im Rahmen der Digitalisierung. Für die Frage nach einer neuen adäquaten Form betrieblicher Mitbestimmung ist „Gute Arbeit by Design“ deswegen so hilfreich, weil seine Ausgangsbasis genau die Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten oder ihrer Interessenvertretungen ist.<sup>5</sup> Diese soll bei allen Technologieeinführungen, die sich auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und auf ihre Fort- und Weiterbildungsperspektiven auswirken, von Beginn an gewährleistet sein. Über die Formulierung des Betriebsverfassungsgesetzes hinausgehend, nach der die

Interessenvertretung über neu einzu-führende Technologie „frühzeitig und umfassend“ zu informieren ist, setzen Partizipation und Mitbestimmung hier bereits bei der Definition der Zielsetzung ein und bleiben auch über alle Phasen der Technologieeinführung hinweg bestehen: Von der Entwicklung, der Implementierung über die Umsetzung bis zur Evaluation. Partizipation ist im Modell der „Guten Arbeit by Design“ immer eng verknüpft mit Interventionsmöglichkeiten. Dass ein Entwicklungsprozess einmal in Gang gebracht wurde, bedeutet in keiner Phase, dass er damit zum Selbstläufer wird. Entwicklung von neuer Technologie ebenso wie ihre Einführung und Umsetzung sind immer Gestaltungsprozesse und müssen als solche immer auch verändert oder sogar abgebrochen werden können.

Um eine Entscheidungsbasis für oder gegen eine Änderung des Gestaltungsprozesses zu haben, müssen stets zwei Voraussetzungen erfüllt sein: Zum einen müssen die technischen und sozialen Folgen, die sich durch die Technologieeinführung ergeben, so gründlich und umfassend als möglich abgeschätzt werden. Insbesondere Fragen der Gefährdungsanalyse der Beschäftigten, ihrer frühzeitigen Qualifizierung und – im Rahmen der Digitalisierung mit am Wichtigsten – der klaren datenschutzkonformen Regelung zur Nutzung der anfallenden Daten müssen geklärt werden. Zum anderen müssen alle Prozesse – die Art und Weise der Folgenabschätzung und vor allem auch ihre Ergebnisse – jederzeit für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Die generelle Maßgabe ist hierbei stets, dass die zu entwickelnde Technologie den Menschen zu unterstützen hat und keinesfalls der Mensch zum Anhängsel der Technologie oder der Maschine werden darf.

Aus leidvollen Erfahrungen der Vergangenheit hat man gelernt, dass wertvolles Erfahrungswissen („informelles Wissen“) verloren geht, wenn Beschäftigte nicht in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden. Das führt zu nachhaltig starken Effizienz- und Produktivitätsverlusten. Als Experten ihrer Arbeitssituation sind die Beschäftigten die Träger dieses informellen Wissens und können durch ihre Partizipation auch sicherstellen, dass die entwickelte Technologie anwenderorientiert gestaltet ist. Denn wenn sie das nicht ist, geht wiederum viel an Effizienz verloren und zugleich führt dies zur Frustration der Beschäftigten, was wiederum verstärkte Produktivitätseinbußen zur Folge hat. Ein entscheidender Faktor für „Gute Arbeit by Design“ ist die von Beginn an

vereinbarte Festlegung, dass die fertig entwickelte und umsetzungsbereite Technologie erst eine Testphase durchläuft und dabei evaluiert wird, bevor sie endgültig eingesetzt wird. Auch und gerade in dieser Phase sind Interventionsmöglichkeiten zwingend vorgesehen. Ab einem gewissen Niveau an technischer Komplexität sind selbst bei einer Folgenabschätzung nach bestem Wissen und Gewissen definitiv nicht alle möglichen Folgen überschaubar und es kann zu unbeabsichtigten Nebenfolgen kommen.<sup>6</sup> Eine abschließende Evaluation ist daher unabdingbar. Das Wissen um diese Evaluation entfaltet aber auch schon vorher eine positive Wirkung: Es gibt den Beschäftigten während des ganzen Prozesses der Entwicklung, Im-

### „Gute Arbeit by Design“ bedeutet Transparenz und Nachvollziehbarkeit

plementierung und Umsetzung die Sicherheit, vor der endgültigen Inbetriebnahme auf jeden Fall noch eine Interventionsmöglichkeit zu haben. „Gute Arbeit by Design“ bedeutet in diesem Sinne: Transparenz, Nachvollziehbarkeit und das Wissen um eine planbare Zukunft mit verlässlichen Perspektiven. In der großen Transformation, in der sich unsere Gesellschaft und die Arbeitswelt befinden, ist das in seiner Bedeutung nicht zu unterschätzen. In diesem Zusammenhang richtungweisend ist das EU-Projekt COTEMACO<sup>7</sup>, an dem die AK und das ZeMA – Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik als saarländische Projektpartner beteiligt sind. In dem Projekt geht es um die Entwicklung und Implementierung von Mensch-Roboter-Kollaborationstechnik für kleine und mittelständische Unternehmen. Die Partizipation der KMU an dem Projekt ist dabei zwingend an die Einbindung und Einbeziehung von Vertretern der Arbeitnehmerseite in allen Phasen des Projekts gebunden. Zukünftig Fördergelder und

Projektfördermittel an eine solche Verpflichtung zur Gewährleistung umfassender Mitbestimmung zu binden, würde einer in diesem Sinne umfassenden Mitbestimmung zeitgemäße Rahmenbedingungen bieten.

Im Folgenden werden beispielhaft weitere konkrete Ansatzpunkte zur Erweiterung der Mitbestimmung genannt:

- Es braucht mehr Mitbestimmungsrechte, um eine verbindliche Personal- und Qualifizierungsplanung einzufordern.
- Es ist ein generelles Initiativrecht bei der Ein- und Durchführung der betrieblichen Berufsbildung nötig.
- Notwendig ist auch ein Mitbestimmungsrecht bei der Arbeitsmenge, um bei regelmäßiger Überschreitung der Arbeitszeit einen Personalausgleich zu fordern.
- Es müssen Regelungen über die Freistellung von Interessenvertretungen erweitert werden, da sich durch die Digitalisierung steigende Anforderungen an die Gremiumsarbeit ergeben.

Ergänzend sind unter anderem folgende Handlungsfelder zu diskutieren<sup>8</sup>:

- Erleichterung der Hinzuziehung von Sachverständigen, um der Komplexität der fortschreitenden Digitalisierung Rechnung zu tragen.
- Umfassendere Mitbestimmungsrechte im Rahmen von Betriebsänderungen, Betriebsübergängen und Outsourcing. Jede wesentliche Änderung von Arbeitsverfahren und -abläufen, wie sie in Zeiten zunehmender Digitalisierung vermehrt auftritt, kann eine Betriebsänderung im Sinne des § 111 BetrVG sein, die bisher mit Ausnahme der Erstellung von Sozialplänen lediglich Unterrichtsrechte des Betriebsrates auslöst.
- Aufhebung der Einschränkung von Rechten von Unternehmen mit Tendenzschutz.
- Prüfung und gegebenenfalls Aufhebung der Beschäftigtengrenze zur



Das vom DGB entwickelte Schema „Gute Arbeit by Design“ bedeutet: Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen müssen von Beginn an in die Planung der Einführung einer neuen Technologie einbezogen werden.



Einrichtung von Wirtschaftsausschüssen (§ 106 BetrVG).

Um die Interessenvertretungen in ihrer gestalterischen Rolle zu stärken, bedarf es demnach der Anpassung und Fortentwicklung der rechtlichen Rahmenbedingungen der Mitbestimmung. Die saarländische Regierung hatte sich auch im Koalitionsvertrag positioniert, etwa in Hinblick auf Initiativen zur Erleichterung von Betriebsratsgründungen und zur Ausweitung der Mitbestimmung in Aufsichtsräten auch auf kleinere Unternehmen. Das ist notwendig: Sowohl auf der betrieblichen als auch auf der Ebene der Unternehmensmitbestimmung über die Aufsichtsräte gibt es zusätzlich immer wieder Verhinderungs- und Behinderungsstrategien.<sup>9</sup> Schwierigkeiten ergeben sich auch dort, wo sich zwar Produktionsstätten im Saarland befinden, nicht jedoch die Zentralen der Großkonzerne, sodass Zukunftsentscheidungen häufig außerhalb des Saarlandes getroffen werden. Unternehmensstrategische Fragen reduzieren sich dann häufig auf den Wettbewerb um die niedrigsten Standortkosten. Selbst bei Konzernen, die insgesamt im Transformationsprozess noch gut aufgestellt sind, fehlen den saarländischen Produktionsstandorten zum Teil klare Zukunftsaussichten.<sup>10</sup>

Auch wenn die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Betriebs- und Personalräte „transformiert“ werden – eine echte wirtschaftliche Mitbestimmung der Beschäftigten wird damit nicht geschaffen, weshalb sich auch die Systemfrage nicht stellt. Die Entscheidungen verbleiben beim Management bzw. den Unternehmenseignern. In den Grenzen einer solchen fortentwickelten Mitbestimmung ist die Transformation durch die Beschäftigten jedoch besser gestaltbar, auch wenn damit hohe Anforderungen an die Arbeitsorganisation und das Know-how der Interessenvertretungen verbunden sind.

Die beschriebene Komplexität der Prozesse in Verbindung mit den geringen zeitlichen Ressourcen der Gremien (vor allem in kleineren Unternehmen) zeigen, dass eine Unterstützung der Betriebsräte bei der aktiven Begleitung von Digitalisierungsprozessen erforderlich ist. Mit Hilfe von aufsuchender Beratung könnten Betriebs- und Personalräte für ihre Mitbestimmungs-

möglichkeiten sensibilisiert und so ihre gestalterische Rolle gestärkt werden. Aus diesem Grund setzen sich AK und BEST bei der Landesregierung für die Etablierung eines entsprechenden Beratungsprojektes ein.

Ein weiterer Baustein ist die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln und Beteiligungskapital über einen noch zu schaffenden Industriefonds, der ein wichtiger Schritt zur Stärkung der regionalen Unternehmen, aber ebenso zur Hebung des Entwicklungspotenzials des Wirtschaftsstandorts insgesamt sein könnte. Der Vorschlag der AK zur Ausgestaltung eines solchen Fonds sieht auch ein Mitspracherecht der Arbeitnehmervertretungen bei der Mittelvergabe vor. Damit soll sichergestellt werden, dass die Mittel des Fonds der positiven Entwicklung von Beschäftigung und Guter Arbeit am Standort Saarland dienen. Der Ansatz der Landesregierung, im Rahmen ihres geplanten Stabilisierungs- und Beteiligungsfonds die Betriebsräte verbindlich mit ins Boot zu nehmen – im Zweifelsfall sogar wählen zu lassen – geht hier in die richtige Richtung.<sup>11</sup>

### Mitbestimmung steigert das Innovationsklima in Unternehmen

Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiche Unternehmen sind Innovationen und neue Geschäftsmodelle, um in der Transformation im Wettbewerb zu bestehen. Eine Beteiligung der Beschäftigten über ihre Interessenvertretungen wirkt sich nachweislich positiv auf das Innovationsklima und damit auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe und Dienststellen aus. Sie sorgt für einen Kompromiss zwischen dem technisch machbaren und den berechtigten Bedürfnissen der Beschäftigten und trägt so zur Akzeptanz von Veränderungen bei. Die Mitbestimmung ist daher als ein echter Standortfaktor und Wettbewerbsvorteil im Wandlungsprozess der Transformation anzusehen und daher ein entscheidender Teil der Lösung – und nicht das Problem.

*Ralf Becker leitet das Referat Unternehmenspolitik und Betriebswirtschaft.  
Dr. Matthias Hoffmann ist Referent für Arbeitspolitik und betriebliche Sozialpolitik.*

## ANMERKUNGEN |

- 1) Rapp, Marc Steffen; Wolff, Michael: „Starke Mitbestimmung – stabile Unternehmen – Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise“; Mitbestimmungsreport Nr. 51, 06.2019 der Hans-Böckler-Stiftung.
- 2) IAB-Betriebspanel 2018, sowie die Antwort auf die Landtagsanfrage des Abgeordneten Jochen Flackus (DIE LINKE): „Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung im Saarland“, Drucksache 16/1012 (16/890) 23.09.2019.
- 3) AK-Texte „Betriebsbarometer 2019“ (Kurzfassung).
- 4) Pressemitteilung der IG Metall vom 05.06.2019 anlässlich der Vorstellung der Ergebnisse des Transformationsatlas; <https://www.igmetall.de/presse/pressemitteilungen/hofmann-pressekonferenz-transformationsatlas>
- 5) Deutscher Gewerkschaftsbund: Künstliche Intelligenz und die Arbeit von morgen. Ein Impulspapier des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Debatte um Künstliche Intelligenz (KI) in der Arbeitswelt, 2019.
- 6) Merton, Robert K.: Die unvorhergesehenen Folgen zielgerichteter sozialer Handlung (engl. zuerst 1936), in: Hans Peter Dreizel (Hg.), Sozialer Wandel, Neuwied 1972, S.169-183; wiederabgedruckt und mit einer Einleitung versehen in: Neckel, Sighard et al. (Hrsg.): Sternstunden der Soziologie. Wegweisende Theoriemodelle des soziologischen Denkens, Campus Verlag, Frankfurt/ New York 2010, S. 65-83.
- 7) <https://www.best-saarland.de/informationen/interreg-nwe-cotemaco/>
- 8) Absenger, Nadine u.a.: „Digitalisierung der Arbeitswelt“ in Mitbestimmungs-Report Nr. 24, Kapitel 5 und 6; Hans-Böckler-Stiftung, September 2016.
- 9) Behrens, Dribbusch, Heiner, Sick, Sebastian: „Behinderung und Vermeidung von Mitbestimmung in Deutschland“, Präsentation auf dem WSI-Herbstforum Berlin am 19.11.2019, sowie: „Mitbestimmung - Jeder zehnte Betriebsrat wird oft behindert“ in Böckler-Impuls 19/2018.
- 10) Boos, Jonas in AK-konkret 3/2019, S. 7.
- 11) „Wie sich das Saarland an Firmen beteiligen will“; Interview der Saarbrücker Zeitung am 25.08.2020 mit Staatssekretär Jürgen Barke.

---

## IMPRESSUM |

Verleger: Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken; Kontakt: Telefon 0681 4005-430, E-Mail: [redaktion@arbeitskammer.de](mailto:redaktion@arbeitskammer.de); Herausgeber: Jörg Caspar, Thomas Otto; Redaktion: Peter Jacob (Chefredakteur), Simone Hien, Wulf Wein. – Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet die Redaktion überwiegend auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für Männer, Frauen und dem diversen Geschlecht zugehörige Personen.