Mitbestimmungsstudio

PERSPEKTIVEN DER SOZIALPARTNERSCHAFT

FACHBEITRAG

01/26

MITBESTIMMUNG / KOMMUNIKATION

Gut verhandelt. Schlecht erzählt.

Warum Betriebsratsarbeit nicht mit der Unterschrift endet.

VON MICHAEL SCHNITZER



Symbolfoto: Eine Botschaft braucht eine Stimme. Bildmotiv mit KI erstellt.

„Zwischen dem Veröffentlichen einer Information und dem Verstehen ihres Nutzens liegt manchmal eine ganze Welt.“

AUF DEN PUNKT GEBRACHT.



Foto: Hanna Wolf

Stellen Sie sich vor, ein Betriebsrat verhandelt monatelang eine wichtige Betriebsvereinbarung. Zwölf Sitzungen. Unzählige Gespräche. Schwierige Verhandlungen. Unterschiedliche Interessen. Und dann ist es endlich so weit. Die Unterschriften stehen unter der Vereinbarung. Der Betriebsrat ist zufrieden. Der Arbeitgeber kann mit dem Kompromiss ebenfalls gut leben. Eigentlich ein richtig gutes Ergebnis.

Aber kaum jemand in der Belegschaft weiß, was sich dadurch für ihn verbessert.

Ist die Arbeit damit erfolgreich abgeschlossen?

Rechtlich und inhaltlich kann die Vereinbarung selbstverständlich längst wirksam sein. Aber eine wichtige Chance bleibt ungenutzt: Die Beschäftigten erfahren nicht, welchen Beitrag ihre Interessenvertretung zu ihrem Arbeitsalltag geleistet hat.

Und genau hier beginnt ein Problem, das ich in meiner langjährigen Betriebsratsarbeit immer wieder beobachtet habe.

Wir verhandeln für Menschen. Aber kommunizieren wir auch für sie?

In meinen vielen Jahren als Betriebsrat, Vorsitzender und Aufsichtsrat habe ich erlebt, wie viel Energie, Fachwissen und persönlicher Einsatz in gute Mitbestimmung fließen. Betriebsräte verhandeln, beraten, organisieren und suchen Lösungen. Oft unter großem Zeitdruck und nicht selten gegen erhebliche Widerstände. Und wenn endlich ein Ergebnis erzielt wurde, ist die Erleichterung groß. Doch was passiert anschließend?

Eine Information wird erstellt. Die Betriebsvereinbarung wird veröffentlicht. Vielleicht folgt ein Beitrag im Intranet oder ein Aushang am schwarzen Brett. Damit ist die Information verfügbar. Aber ist die Botschaft auch angekommen?

Zwischen dem Veröffentlichen einer Information und dem Verstehen ihres Nutzens liegt manchmal eine ganze Welt.

Ich bin überzeugt, dass wir Betriebsräte hier noch eine ganze Menge Potenzial verschenken.

Der Köder muss dem Fisch schmecken. Nicht dem Angler.

Dieser alte Satz beschreibt eines der häufigsten Probleme unserer Kommunikation. Wir betrachten unsere Informationen aus unserer eigenen Perspektive. Wir wissen, welche Schwierigkeiten überwunden wurden. Wir kennen die Verhandlungsschritte. Wir verstehen die rechtlichen Hintergründe. Und deshalb halten wir genau diese Dinge für besonders berichtenswert. Beschäftigte betrachten dieselbe Situation häufig aus einer ganz anderen Perspektive. Sie wollen wissen: Was bedeutet das für meinen Arbeitsplatz? Was ändert sich für mich? Wird mein Alltag leichter, gerechter oder sicherer? Nehmen wir eine Betriebsvereinbarung zur Schichtplanung. Der Betriebsrat berichtet über die abgeschlossenen Verhandlungen zur betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Fachlich korrekt.

Aber für die Beschäftigten könnte die wichtigste Botschaft lauten:

„Du kannst deine Freizeit jetzt besser planen. Das haben wir für dich erreicht."

Vorausgesetzt natürlich, dass die Vereinbarung genau diesen Vorteil tatsächlich schafft. Diese Botschaft ersetzt nicht die vollständige Information über die Regelung. Sie macht aber verständlich, warum es sich lohnt, diese Information zu lesen. Genau das ist zielgruppengerechte Öffentlichkeitsarbeit. Und damit kommen wir zu einem weiteren wichtigen Punkt.

Das eigentliche Problem beginnt häufig bei der Prioritätensetzung.

Ich glaube, dass wir hier besonders die Betriebsratsvorsitzenden erreichen müssen. Nicht, weil sie an allem schuld wären. Sondern weil sie erheblichen Einfluss darauf haben, welche Themen im Betriebsratsgremium Aufmerksamkeit, Zeit und Ressourcen bekommen. Öffentlichkeitsarbeit wird vielerorts noch immer als zusätzliche Aufgabe betrachtet. Als etwas, das man erledigt, wenn die eigentliche Betriebsratsarbeit abgeschlossen ist. Aber erfolgreiche Kommunikation kann nicht erst beginnen, wenn alle anderen Aufgaben erledigt sind. Sie muss bereits mitgedacht werden, wenn Ziele formuliert, Verhandlungen vorbereitet und Veränderungen gestaltet werden.

Dabei geht es nicht darum, dass der Vorsitzende jeden Aushang selbst schreiben oder jedes Video persönlich aufnehmen muss. Es geht darum, dass das gesamte Gremium Kommunikation als strategische Aufgabe versteht, organisiert und ernst nimmt.

Öffentlichkeitsarbeit ist keine Kür nach der Betriebsratsarbeit. Sie gehört zu einer wirksamen Interessenvertretung dazu.

Unternehmer, fürchtet euch nicht vor Betriebsräten!

Diesen Gedanken möchte ich ganz bewusst auch an die Arbeitgeber richten. Denn wenn wir über erfolgreiche Mitbestimmung sprechen, dürfen wir eine Seite nicht vergessen: das Unternehmen selbst. Ein Betriebsrat vertritt die Interessen der Beschäftigten. Das ist seine Aufgabe. Und daran gibt es für mich nichts zu relativieren. Aber daraus folgt doch nicht, dass gute Betriebsratsarbeit zwangsläufig gegen die Interessen eines Unternehmens gerichtet sein muss. Ganz im Gegenteil. Ich habe in vielen Gesprächen und Verhandlungen erlebt, dass gerade die unterschiedlichen Sichtweisen einen großen Wert haben können. Unternehmensleitungen betrachten Entscheidungen aus ihrer wirtschaftlichen und strategischen Verantwortung heraus.

Betriebsräte bringen eine zusätzliche Perspektive ein: die Erfahrungen der Menschen, die diese Entscheidungen später im betrieblichen Alltag umsetzen müssen. Und genau darin steckt eine große Chance. Ich möchte nicht behaupten, dass wir als Betriebsrat immer die besseren Ideen hatten oder unternehmerische Entscheidungen grundsätzlich verändert hätten. Aber ich habe durchaus erlebt, dass unsere Fragen, unsere Erfahrungen und unsere Sicht auf die Beschäftigten geholfen haben, den Fokus unternehmerischer Überlegungen klarer auszurichten. Manchmal ging es darum, Auswirkungen früher zu erkennen. Manchmal darum, die praktische Umsetzung einer Idee besser zu verstehen.

Und manchmal schlicht darum, eine gute Absicht so weiterzuentwickeln, dass daraus auch eine gute Lösung für die Menschen im Betrieb werden konnte.

Ein Betriebsrat muss nicht die bessere Unternehmensleitung sein. Aber er kann dazu beitragen, dass unternehmerische Entscheidungen aus mehr als einer Perspektive betrachtet werden.

Das ist für mich keine Schwäche von Führung. Das ist eine Stärke. Besonders wertvoll habe ich jene Kompromisse erlebt, bei denen beide Seiten am Ende gemeinsam sagen konnten:

„Das ist eine tragfähige Lösung. Damit können wir gemeinsam nach vorne gehen."

Natürlich gelingt das nicht immer. Und selbstverständlich ist Mitbestimmung ein gesetzliches Recht, das nicht davon abhängt, ob dem Arbeitgeber jede Forderung gefällt. Wo es keine Einigung gibt, müssen Konflikte auch ausgetragen und gesetzlich vorgesehene Verfahren genutzt werden. Aber wo ein gemeinsam getragener Kompromiss gelingt, kann daraus weit mehr entstehen als eine unterschriebene Vereinbarung. Es kann Vertrauen entstehen. Vertrauen in die Verlässlichkeit der betrieblichen Zusammenarbeit. Vertrauen in die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen zu einem tragfähigen Ergebnis zusammenzuführen. Und Vertrauen darauf, dass Veränderungen nicht zwangsläufig gegeneinander, sondern auch miteinander gestaltet werden können.

Davon können Beschäftigte profitieren. Und davon kann auch das Unternehmen profitieren.

Dass Mitbestimmung nicht zwangsläufig ein wirtschaftlicher Nachteil sein muss, lässt sich auch wissenschaftlich untermauern. Eine 2026 veröffentlichte Literaturstudie der Hans-Böckler-Stiftung untersuchte die wirtschaftlichen Effekte der

Unternehmensmitbestimmung. In der Auswertung von 63 quantitativen Studien zeigten sich bei Innovationen, Investitionen und wichtigen wirtschaftlichen Kennzahlen überwiegend positive oder neutrale Ergebnisse. Die Untersuchung bezieht sich vor allem auf die Mitbestimmung im Aufsichtsrat. Sie beweist nicht, dass jeder einzelne betriebliche Kompromiss wirtschaftlich vorteilhaft ist. Aber sie widerspricht der pauschalen Vorstellung, Mitbestimmung sei grundsätzlich ein wirtschaftliches Hindernis. [1]

Auch das Betriebsverfassungsgesetz formuliert in § 2 eine klare gemeinsame Verantwortung: Arbeitgeber und Betriebsrat sollen zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zusammenarbeiten. [2] Ich finde, diese Formulierung verdient viel mehr Beachtung. Denn eine Lösung, deren Sinn verstanden wird und hinter der beide Betriebsparteien stehen, hat gute Voraussetzungen, im betrieblichen Alltag Akzeptanz zu finden. Und auch deshalb ist Kommunikation so entscheidend. Wenn Arbeitgeber und Betriebsrat einen wirklich guten Kompromiss gefunden haben, warum sollten sie diesen Erfolg nicht gemeinsam erklären? Nicht als gegenseitige Lobhudelei. Sondern als Zeichen dafür, dass unterschiedliche Interessen zu einem vernünftigen Ergebnis geführt haben.

Genau darin sehe ich einen großen Wert unserer Mitbestimmungskultur.

Mitbestimmung ist nicht nur Interessenvertretung. Sie ist erlebbare Demokratie.

Und damit komme ich zu einem Gedanken, der mir persönlich besonders wichtig ist. Wir sprechen in unserer Gesellschaft viel über Demokratie. Über ihre Bedeutung. Über ihre Gefährdung. Über die Sorge, dass demokratische Werte an Selbstverständlichkeit verlieren könnten. Aber wo erleben Menschen Demokratie eigentlich ganz konkret? Natürlich bei Wahlen. In der Politik. In unseren Kommunen und Parlamenten.

Aber Demokratie kann auch dort erlebt werden, wo Menschen einen großen Teil ihres Lebens verbringen: am Arbeitsplatz.

Dort, wo ein Betriebsrat gewählt wird. Dort, wo Beschäftigte ihre Interessen einbringen. Dort, wo unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen. Und dort, wo man erlebt, dass nicht immer allein die wirtschaftlich stärkere Position darüber entscheidet, wie betriebliche Angelegenheiten geregelt werden. Für mich ist das ein faszinierender Gedanke. Denn Demokratie bedeutet nicht, dass am Ende jeder seinen Willen bekommt. Demokratie bedeutet auch, andere Interessen anzuerkennen, unterschiedliche Sichtweisen auszuhalten, sich an Regeln zu halten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Ein guter Kompromiss ist deshalb nicht automatisch ein Zeichen dafür, dass man zu wenig erreicht hat.

Er kann auch zeigen, dass es gelungen ist, unterschiedliche Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Und genau das können Menschen durch Mitbestimmung im Betrieb erleben.

Wer erlebt, dass seine Stimme zählt, versteht den Wert von Demokratie.

Stellen wir uns einen Beschäftigten vor, der zunächst glaubt, dass seine Meinung im Unternehmen ohnehin niemanden interessiert. Dann erlebt er, dass ein Thema aus der Belegschaft aufgegriffen wird. Dass der Betriebsrat zuhört. Dass darüber diskutiert, verhandelt und schließlich eine Verbesserung erreicht wird. Und dass er selbst versteht, wie diese Verbesserung zustande gekommen ist. Vielleicht verändert das nicht seine gesamte Einstellung zur Gesellschaft. Aber möglicherweise entsteht eine wichtige Erfahrung:

„Meine Stimme ist nicht bedeutungslos. Beteiligung kann etwas verändern."

In der Wissenschaft spricht man in diesem Zusammenhang unter anderem von demokratischer Selbstwirksamkeit. Und tatsächlich gibt es interessante Forschungsergebnisse dazu. Die Universität Trier veröffentlichte im März 2026 Ergebnisse von Untersuchungen zur Wirkung von Betriebsräten auf das Demokratieempfinden von Beschäftigten. Eine der Studien wertete Befragungsdaten von 1.267 Beschäftigten in ostdeutschen Unternehmen aus. Sie fand unter anderem Zusammenhänge zwischen der Existenz eines Betriebsrats, einem offeneren Diskussionsklima und dem Gefühl, Probleme gemeinsam lösen zu können. Eine weitere Untersuchung zeigte Zusammenhänge zwischen Betriebsratspräsenz und politischer Beteiligung in bestimmten Beschäftigtengruppen. [3]

Auch eine Untersuchung von Johannes Kiess und Andre Schmidt, veröffentlicht 2025 in den WSI-Mitteilungen, beschäftigt sich mit demokratischer Selbstwirksamkeit im Betrieb. Die Forscher fanden einen statistischen Zusammenhang zwischen dem Erleben demokratischer Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz und einer geringeren Zustimmung zu extrem rechten Aussagen, auch unter Berücksichtigung weiterer Einflussfaktoren. [4] Das bedeutet nicht, dass ein Betriebsrat automatisch bestimmte politische Einstellungen erzeugt oder dass allein durch Mitbestimmung demokratiefeindliche Einstellungen verschwinden. Solche Zusammenhänge sind komplex. Aber sie unterstreichen für mich einen wichtigen Gedanken:

Unsere Arbeit als Betriebsräte kann eine Bedeutung haben, die weit über das Werkstor hinausreicht.

Ich glaube, wir sollten diese Verantwortung sehr ernst nehmen. Nicht, indem Betriebsräte den Beschäftigten vorschreiben, was sie politisch zu denken haben. Sondern indem sie ihnen zeigen, wie demokratische Beteiligung funktioniert und welchen konkreten Nutzen sie haben kann.

Wir stärken Demokratie nicht nur dadurch, dass wir Menschen erklären, wie wichtig sie ist. Wir stärken sie auch dadurch, dass wir ihnen ermöglichen, ihren Wert selbst zu erleben.

Und ich bin überzeugt, dass gerade darin eine große Chance liegt. Wer im eigenen Arbeitsalltag erlebt, dass Beteiligung etwas bewirken kann, hat einen weiteren Grund, demokratische Rechte und Verfahren zu schätzen. Nicht jede einzelne Erfahrung wird automatisch auf die Gesellschaft übertragen.

Aber viele solche Erfahrungen können dazu beitragen, eine demokratische Kultur zu stärken. Eine Kultur, in der Menschen miteinander reden, Unterschiede akzeptieren und gemeinsam Lösungen suchen. Gerade in Zeiten, in denen demokratische Institutionen und Verfahren unter Druck geraten, halte ich das für besonders wertvoll.

Betriebliche Mitbestimmung kann damit ein alltäglicher Ort sein, an dem Demokratie nicht nur erklärt, sondern gelebt wird.

Aber wie sollen Beschäftigte das erleben, wenn wir ihnen nicht erklären, was wir tun?

Und damit schließt sich für mich der Kreis zur Öffentlichkeitsarbeit. Denn nehmen wir noch einmal unsere erfolgreich abgeschlossene Betriebsvereinbarung. Monatelang haben Arbeitgeber und Betriebsrat diskutiert, unterschiedliche Interessen abgewogen und schließlich einen Kompromiss gefunden. Vielleicht haben beide Seiten wichtige Zugeständnisse gemacht. Vielleicht ist sogar eine Lösung entstanden, die besser ist als die ursprünglichen Vorstellungen. Das Unternehmen hat einen Nutzen. Die Beschäftigten haben einen Nutzen. Und eigentlich haben alle Beteiligten ein bemerkenswertes Beispiel gelebter Mitbestimmung geschaffen. Aber was kommt davon bei den Beschäftigten an? Ein zwölfseitiges Dokument? Ein kurzer Aushang? Oder vielleicht gar nichts?

Wie sollen Menschen den Wert der Mitbestimmung erkennen, wenn wir ihnen nicht zeigen, was durch sie möglich geworden ist?

Genau deshalb ist Öffentlichkeitsarbeit für mich viel mehr als das Veröffentlichen von Informationen. Sie macht Entwicklungen nachvollziehbar. Sie erklärt Entscheidungen. Sie zeigt den Nutzen von Kompromissen. Sie schafft Transparenz darüber, wie Interessen vertreten werden. Und sie eröffnet Beschäftigten die Möglichkeit, ihre eigene Rolle in diesen Prozessen besser zu verstehen. Das ist nicht nur für den Betriebsrat wertvoll. Das ist für die Zusammenarbeit im Unternehmen wichtig. Und aus meiner Sicht auch für unsere demokratische Gesellschaft.

Warum das für den Betriebsrat selbst so wichtig ist.

Betriebsräte brauchen Vertrauen. Sie brauchen Beschäftigte, die ihre Arbeit verstehen, ihnen Rückmeldungen geben und bereit sind, sich zu beteiligen. Besonders in schwierigen Situationen ist dieser Rückhalt wertvoll. Aber Vertrauen entsteht nicht automatisch, nur weil ein Gremium gute Arbeit leistet. Die Beschäftigten müssen diese Arbeit auch nachvollziehen können. Wer informiert, ermöglicht Verständnis. Wer verständlich kommuniziert, schafft bessere Voraussetzungen für Vertrauen. Und wer Beteiligung ermöglicht, kann Rückhalt aufbauen. Das ist keine Garantie für Zustimmung. Gute Kommunikation bedeutet schließlich nicht, dass alle Beschäftigten jede Entscheidung gut finden müssen. Auch Kritik und Widerspruch gehören dazu.

Aber gerade das zeichnet eine starke Mitbestimmungskultur aus.

Nicht, dass alle einer Meinung sind. Sondern dass unterschiedliche Meinungen gehört werden und Menschen ihre Interessen wirksam einbringen können.

Wir müssen Öffentlichkeitsarbeit neu denken.

Genau deshalb haben Katharina Breivogel und ich das Mitbestimmungsstudio gegründet. Wir sind überzeugt, dass Betriebsräte nicht einfach mehr Informationen produzieren müssen. Sie müssen lernen, ihre Kommunikation strategischer zu gestalten. Mit einem klaren Verständnis ihrer Zielgruppen, einer verständlichen Sprache, den passenden Kommunikationswegen und einem konsequenten Blick auf den Nutzen für die Beschäftigten. Genau daran arbeiten wir in unseren Seminaren. Wir beschäftigen uns mit Fragen, die im Alltag häufig zu kurz kommen: Wen wollen wir erreichen? Warum sollten diese Menschen uns zuhören? Was haben sie von unserer Botschaft? Wie zeigen wir, was Mitbestimmung für sie konkret bewirkt?

Und woran erkennen wir, dass unsere Kommunikation tatsächlich funktioniert? Denn Öffentlichkeitsarbeit ist weit mehr als Social Media, ein schöner Aushang oder eine professionell gestaltete Betriebsratszeitung. Sie ist die Verbindung zwischen der Arbeit des Betriebsrats und den Menschen, für die er diese Arbeit macht. Und vielleicht ist sie manchmal sogar die Brücke zwischen zwei Perspektiven, die auf den ersten Blick sehr unterschiedlich erscheinen. Der Perspektive der Beschäftigten und der Perspektive des Unternehmens.

Eine gute Brücke verbindet nicht, weil beide Seiten gleich sind. Sondern weil sie trotz ihrer Unterschiede einen gemeinsamen Weg ermöglicht.

Das ist auch der Gedanke hinter unserer Marke MitKomm.

Ein neuer Maßstab für erfolgreiche Betriebsratskommunikation.

Vielleicht sollten wir uns als Betriebsräte künftig nach jedem größeren Verhandlungserfolg drei Fragen stellen:

1. Haben wir für die Beschäftigten ein gutes Ergebnis erreicht?

2. Haben wir gemeinsam mit dem Arbeitgeber eine tragfähige Lösung gefunden, die auch die Zukunft des Unternehmens im Blick behält?

3. Haben die Beschäftigten verstanden, welchen Nutzen sie davon haben und wie Mitbestimmung zu diesem Ergebnis beigetragen hat?

Nicht jede Verhandlung wird mit einem gemeinsamen Kompromiss enden. Nicht jede Entscheidung wird von allen getragen. Und nicht jeder Beschäftigte wird anschließend begeistert sein. Aber wenn es uns gelingt, gute Ergebnisse zu erreichen, unterschiedliche Interessen verantwortungsvoll

zusammenzuführen und diese Prozesse verständlich zu kommunizieren, dann haben wir etwas sehr Wertvolles geschaffen. Wir haben nicht nur Interessen vertreten. Wir haben Mitbestimmung nachvollziehbar gemacht. Und vielleicht haben wir sogar einen kleinen Beitrag dazu geleistet, dass Menschen den Wert demokratischer Beteiligung besser verstehen. Denn Demokratie ist für mich kein Zustand, den wir einmal erreicht haben und dann einfach behalten.

Sie lebt davon, dass Menschen sie nutzen, gestalten und ihre Bedeutung immer wieder erfahren.

Vielleicht beginnt die Stärkung unserer Demokratie manchmal viel unspektakulärer, als wir denken.

Nicht mit einer großen Rede. Sondern mit einem Beschäftigten, der nach einer guten Betriebsvereinbarung sagt:

„Jetzt verstehe ich, warum es gut ist, dass wir einen Betriebsrat haben."

Und genau darum geht es uns im Mitbestimmungsstudio. Nicht um Selbstdarstellung. Nicht um möglichst viele Likes. Sondern darum, dass gute Mitbestimmung bei den Menschen ankommt.

Denn die Arbeit des Betriebsrats endet nicht mit seiner Unterschrift. Ihre Wirkung muss auch bei den Menschen ankommen.

Michael Schnitzer
Mitbegründer und Gesellschafter
Mitbestimmungsstudio Breivogel und Schnitzer GbR
MitKomm. Gemeinsam Brücken bauen.
www.mitkomm.studio

Quellen und weiterführende Literatur

[1] Hans-Böckler-Stiftung (2026): Ökonomische Effekte der Unternehmensmitbestimmung. Robert Scholz und Navid Armeli, Mitbestimmungsreport Nr. 88. Literaturstudie über wirtschaftliche Effekte der Unternehmensmitbestimmung, insbesondere Innovationen, Investitionen und wirtschaftliche Kennzahlen.

https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?produkt=HBS-009351

[2] Betriebsverfassungsgesetz, § 2 und § 77. § 2 zur Zusammenarbeit von Arbeitgeber und Betriebsrat zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs; § 77 über die Durchführung gemeinsamer Beschlüsse und Betriebsvereinbarungen.

https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__2.html

https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/__77.html

[3] Universität Trier (5. März 2026): Wie Betriebsräte auf die Demokratie wirken. Bericht über betriebliche Mitbestimmung, demokratische Selbstwirksamkeit und politisches Engagement.

https://idw-online.de/de/news867053

https://doi.org/10.1111/apce.12451

https://doi.org/10.1177/0143831X261420346

[4] WSI-Mitteilungen 04/2025. Johannes Kiess und Andre Schmidt: Schützt demokratische Selbstwirksamkeit im Betrieb gegen Rechtsextremismus? Ein Vergleich zwischen Ost und West sowie 2020 und 2024, S. 253–262.

https://www.wsi.de/de/wsi-mitteilungen-schuetzt-demokratische-selbstwirksamkeit-im-betrieb-gegen-rechtsextremismus-70898.htm

[5] Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2025): Mitbestimmung. Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten. Forschungsbericht 669.

https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Forschungsberichte/fb-669-mitbestimmung-zusammenarbeit-betriebsrat-betriebe-und-beschaeftigte.html