

# REPORT

Nr. 20, Februar 2016

## DAS THEMA MITBESTIMMUNG IN BWL- UND MANAGEMENT- STUDIENGÄNGEN - EIN BLINDER FLECK?

Eine explorative Studie

### AUF EINEN BLICK

- Ergebnis 1: Verankerung des Themas Mitbestimmung  
Das Thema Mitbestimmung ist nicht grundsätzlich Teil des Lehrplans. Die untersuchten Studiengänge greifen es selten und selektiv auf.
- Ergebnis 2: Verortung des Themas Mitbestimmung  
Mit dem Thema Mitbestimmung setzen sich am ehesten die Lehrbereiche Arbeitsrecht, Personalmanagement/ Human Resource Management und Unternehmensverfassung/Corporate Governance auseinander. Veranstaltungen im Pflichtbereich thematisieren die Mitbestimmung selten. Hauptsächlich greifen Wahlpflichtveranstaltungen und konsekutive Masterstudiengänge des Personalmanagements das Thema auf.
- Ergebnis 3: Reflexionskontexte  
Das Thema Mitbestimmung erweist sich in BWL- und Management-Studiengängen überwiegend als „blinder Fleck“. Eine individualistische, unilaterale Sichtweise dominiert Lehrgebiete, die mitbestimmungsrelevante Themengebiete behandeln, z. B. Personalwesen, Changemanagement, Corporate Social Responsibility (CSR) und Wirtschaftsethik. Wenn „Mitbestimmung“ gelehrt wird, dann überwiegend als Rahmenbedingung und aus juristischer Perspektive.

1	Einleitung	2	4	Ergebnisse der Studie und Fazit	7
2	Forschungsdesign	3	4.1	Modulbeschreibungen: viel Ignoranz, wenig Gestaltungsanspruch	7
2.1	Definition und Operationalisierung	3	4.2	Mitbestimmung: im Kerncurriculum nicht verankert, selektiv behandelt	8
2.2	Das Untersuchungssample	3	4.3	Mitbestimmung im BWL-Curriculum	8
2.3	Methodische Vorgehensweise	4	4.4	Unterschiedliche Bedeutungen von Mitbestimmung in BWL-Lehrplänen	9
3	BWL- und Managementstudiengänge in Deutschland	4	4.5	Fazit	11
3.1	Studiensituation	4		Literatur	12
3.2	Einstellungen der Studierenden	6			
3.2	Studienbereiche der Betriebswirtschaftslehre	6			

## 1 EINLEITUNG

Angesichts der Bedeutung der Mitbestimmung für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen erstaunt es, dass bisher kaum erforscht ist, ob und wie das Management die betriebliche sowie die Unternehmensmitbestimmung „erlernt“. Behandelt zum Beispiel die akademische Ausbildung zur Vorbereitung auf Managementpositionen das Thema? Sehen entsprechende Studiengänge eine Auseinandersetzung mit der Mitbestimmung vor? Wenn ja – wie? Diese Fragen beleuchtet ein 2014/2015 durchgeführtes und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Projekt in einer explorativen Studie. Deren Ergebnisse werden im Folgenden präsentiert.

Was versteht man unter Mitbestimmung? In dieser Frage herrscht zwischen der Beschäftigten- und der Managementseite nicht unbedingt Einigkeit. Während Beschäftigte sich eindeutig für eine Stärkung der Demokratie im Betrieb aussprechen, sind 91 % der betriebsratsfähigen Betriebe weiterhin ohne Betriebsrat. Dies sei vermutlich häufig auf die Haltung des Managements zurückzuführen (vgl. Doelfs/Hasel 2015).

Die Erosion des Flächentarifvertrages und die Verbetrieblung der Tarifpolitik (vgl. Müller-Jentsch 2007) führten durch die Zunahme von Betriebsvereinbarungen und Ergänzungstarifverträgen zu einem vermehrten Einfluss der dezentralen Ebene, auf der Betriebsräte mit dem Management verhandeln. Die Tarifbindung durch Firmentarifverträge ist seit den 1990er Jahren zwar niedrig, aber vergleichsweise stabil<sup>1</sup>; doch die Flächentarifbindung hat im gleichen Zeitraum in beiden Landesteilen abgenommen. Fielen Mitte der 1990er Jahre noch 70 % der westdeutschen Beschäftigten unter eine Branchentarifbindung (Ost: 56 %), belief sich die Zahl im Jahr 2013 nur noch auf 52 bzw. 35 % (vgl. IAB 2014).

<sup>1</sup> Sie gilt für 8 % (West) bzw. 12 % (Ost) der Beschäftigten (vgl. IAB 2014).

Während vor der Wirtschaftskrise 2008/2009 betriebliche Vereinbarungen zur Standort- und Beschäftigungssicherung im Sinne wettbewerbskorporatistischer Arrangements zunahmen, griffen die Betriebe insbesondere im industriellen Sektor während der Krise vermehrt auf sogenannte krisenkorporatistische Lösungen zurück (Dörre 2014, S. 36). Diese beinhalteten betrieblich basierte Instrumente interner Flexibilität, insbesondere in Form des Abbaus von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit. Zwar konnte hiermit ein massiver Beschäftigungsabbau verhindert werden; gleichwohl ging auch in diesem Bereich die Beschäftigung zurück, insbesondere bei den Leiharbeitskräften (vgl. Bogedan et al. 2009; Haipeter 2012).

Die Unternehmensmitbestimmung als Feld der Austauschbeziehungen zwischen Beschäftigtenvertretern und Unternehmensleitung sah sich in der Vergangenheit immer wieder Angriffen und Debatten um ihre Sinnhaftigkeit ausgesetzt (vgl. Haipeter 2012). Dabei kommt der betrieblichen sowie der Unternehmensmitbestimmung laut Greifenstein (2011) neben der Funktion der Demokratisierung der Wirtschaft eine integrative und innovatorische Funktion zu. Eine weitere Mitbestimmungsstudie zeigt: Betriebe mit hoher Innovationsleistung verfügen oft über einen starken und innovationsorientierten Betriebsrat (vgl. Kriegesmann et al. 2010).

Vergleicht man die betriebliche Praxis und die Einstellung eines Gros des Managements, das auch nach der Krise weiterhin eine Strategie straffer Renditesteuern, marktzentrierter Kontrolle, systematischer Standortkonkurrenz und einer Personalpolitik der unteren Linie verfolgt (Haipeter 2012, S. 406), mit der Forderung der Beschäftigten nach mehr betrieblicher Demokratie, stellt sich die Frage: Wie kommen diese unterschiedlichen Sichtweisen zustande? Welches Bild wird zum Beispiel in BWL- und Management-Studiengängen von der verfassten Mitbestimmung – wenn überhaupt – vermittelt? Die durchgeführte Studie zur Mitbestimmung in BWL- und Management-Studiengängen versucht, erste Antworten darauf zu finden.

## 2 FORSCHUNGSDESIGN

Das Projekt untersuchte sekundäranalytisch, wie das Thema Mitbestimmung in den Lehrplänen von BWL- und Management-Studiengängen verankert ist. Hierbei ging es in einem explorativen Zugang drei Fragen nach:

- Ist das Thema Mitbestimmung grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans?
- Wo wird es verortet? Unter welchem (Teil-)Bereich bzw. welchen (Teil-)Bereichen wird es behandelt?
- In welchen Kontexten wird es reflektiert (oder nicht)? Welche Bedeutungszusammenhänge spielen eine bzw. keine Rolle?

Die Ergebnisse basieren auf einer Analyse von Modulbeschreibungen bzw. Studienordnungen. Sie wurde exemplarisch durchgeführt anhand eines Untersuchungssamples, das gut 50 Studiengänge umfasst. Ergänzend wurden Studienpläne, Prüfungsordnungen, Seminarpläne, Vorlesungsverzeichnisse und Websites von Instituten der Lehrenden analysiert. Ein Blick in die Literatur, die in den Modulbeschreibungen angegeben ist, rundet die Analyse ebenso ab wie die Analyse einer exemplarischen Auswahl von BWL-Lehrbüchern. Die ausgewählten Dokumente wurden primär qualitativ ausgewertet.

### 2.1 Definition und Operationalisierung

Unter Mitbestimmung werden die betriebliche Mitbestimmung sowie die Unternehmensmitbestimmung gefasst. Sie sind gesetzlich geregelt durch das Betriebsverfassungsgesetz bzw. das Montan-Mitbestimmungsgesetz von 1951, das Mitbestimmungsgesetz von 1976 und das Drittelbeteiligungsgesetz von 2004. Mitbestimmung bezog sich im durchgeführten Projekt auf die Realisierung demokratischer Beteiligungsstrukturen im Bereich der Wirtschaft. Als institutionalisiertes Partizipationsrecht der Beschäftigten und ihrer gewählten Vertreter regelt sie deren Einfluss auf unternehmerische Entscheidungsprozesse und stellt damit ein Element sozialer Demokratie dar (vgl. Keller 2008; Friedrichsmeier/Wannöffel 2010). Unter direkter Partizipation werden demgegenüber die seit den 1980er Jahren vom Management geförderten und initiierten Beteiligungsformen verstanden, die innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zum Bereich des Human Resource Managements (HRM) gehören. Die verfasste Mitbestimmung bezieht sich auf die rechtlich, kollektiv und überwiegend durch Vertretungsorgane ausgeübten Rechte (vgl. Müller-Jentsch 2007; Keller 2008).

Das Thema Mitbestimmung findet sich nicht unbedingt wörtlich unter diesem Begriff in den Modulbeschreibungen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass es in den Lehrveranstaltungen behandelt wird. Auf Grundlage dieser Ausgangsannahme operationalisierte das Projekt den Begriff Mitbestimmung,

um Fehlinterpretationen zu vermeiden. Gesucht und untersucht wurden nicht nur Inhalte, die den Begriff Mitbestimmung wörtlich erwähnen, sondern auch solche Inhalte, die Elemente der Mitbestimmung genauer fassen: z. B. Betriebsrat, Betriebsverfassungsgesetz, Kollektivarbeitsrecht, Montanmitbestimmung, Aufsichtsrat.

### 2.2 Das Untersuchungssample

Die exemplarische Auswahl der Studiengänge orientierte sich an unterschiedlichen Kriterien. Staatliche Universitäten standen im Mittelpunkt der Analyse. Zwar übersteigt seit 2004 die Anzahl der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften an Fachhochschulen die Zahl der Studierenden an Universitäten. 2014 waren an den Universitäten 189.886 Studierende eingeschrieben, demgegenüber waren es 222.354 an den Fachhochschulen (vgl. Ramm/Multus 2006; Statistisches Bundesamt 2014, S. 157 ff.). Doch finden sich unter den Managern überwiegend Universitätsabsolventen (vgl. Doelle 2014; Alvares de Souza Soares 2015). Aktuelle Untersuchungen zur Eliteforschung zeigen, dass in Deutschland Manager hauptsächlich an staatlichen Universitäten ausgebildet werden. Im Gegensatz zu Frankreich oder den USA haben sich in Deutschland bislang keine Elitehochschulen herausgebildet (vgl. Doelle 2014). Außerdem nehmen die Universitäten in Bezug auf die grundlegende Ausrichtung des Faches bislang eine Leitfunktion ein, da die Forschung überwiegend hier stattfindet.

Der Schwerpunkt der Analyse der Modulhandbücher lag auf BWL- und Management-Studiengängen. Den Ausgangspunkt für die Auswahl der Studiengänge bildete das Studienangebot der zum Untersuchungssample herangezogenen Hochschulen. Um Engführungen zu vermeiden, wurde sowohl ein breites Spektrum grundständiger wirtschaftswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Bachelorstudiengänge analysiert als auch die angebotenen konsekutiven BWL- und Management-Studiengänge der betreffenden Hochschulen. Somit steht die Frage nach der Relevanz des Themas Mitbestimmung in BWL-Studiengängen auf einem breiten Fundament, statt durch eine Fokussierung auf speziellere Studiengänge von vorneherein eine bestimmte Perspektive einzunehmen. Sowohl grundständige Bachelorstudiengänge als auch konsekutive Masterstudiengänge und eine kleinere Auswahl an berufsbegleitenden Executive MBA-Studiengängen wurden in das Untersuchungssample einbezogen.

Größe und geographische Lage: Das Sample umfasst 25 Hochschulen, darunter die 10 größten deutschen Universitäten. Alle Bundesländer außer Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sind im Untersuchungssample berücksichtigt, sodass eine breite regionale Streuung gewährleistet ist. Indem die 10 größten Hochschulen einbezogen wurden, wird ein guter Überblick über die Situation des

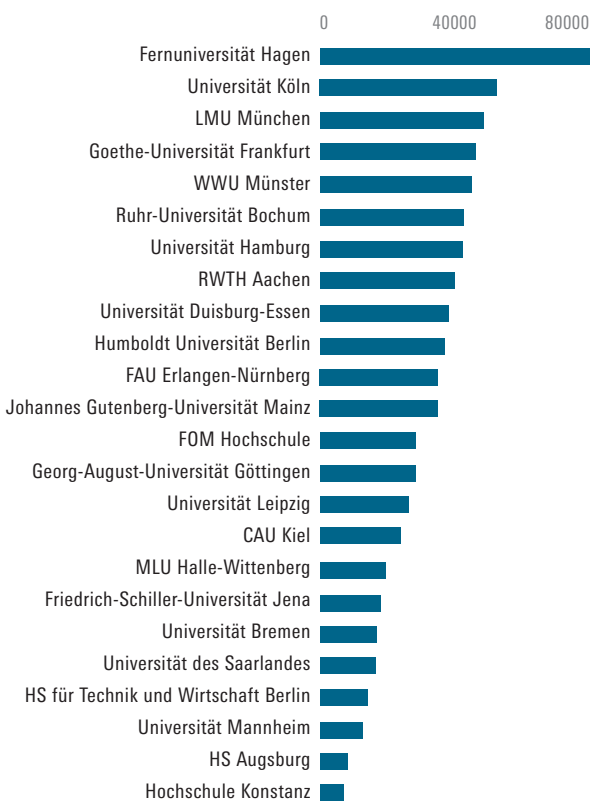
Faches geboten. Eine Fokussierung auf andere primäre Kriterien hätte den Blick auf die Breite des Faches verstellt.

Die Auswahl der Studiengänge erfolgte in zwei Schritten: Ausgehend von den größten Universitäten wurden zunächst grundständige Bachelorstudiengänge der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftswissenschaften sowie die weiterführenden Masterstudiengänge untersucht. Da sich das Gros der Universitäten mit den höchsten Studierendenzahlen in Nordrhein-Westfalen bündelt, wurde die Auswahl danach regional erweitert und schließlich durch eine kleinere Anzahl von Fachhochschulen ergänzt. Bei den konsekutiven Studiengängen wurde neben allgemeinen BWL- bzw. Management-Abschlüssen ein besonderes Augenmerk auf Studienspezialisierungen und Studiengänge geworfen, die nach einem ersten Durchgang der Dokumente das Thema Mitbestimmung am ehesten zu berücksichtigen versprochen: nämlich die Bereiche Personalmanagement/HRM und Corporate Governance.

Modulbeschreibungen folgender Hochschulen wurden analysiert.

Abb 1

#### Anzahl der Studierenden an den Hochschulen des Untersuchungssamples



Quelle: eigene Darstellung.

## 2.3 Methodische Vorgehensweise

Die Modulhandbücher wurden von A bis Z durchgearbeitet, um Engführungen zu vermeiden. So sollte verhindert werden, bei der Suche nach hypothetisch relevanten Lehrgebieten Module zu übersehen, die ihrerseits die Mitbestimmung thematisieren, obwohl sie hypothetisch als irrelevant eingestuft wurden. Nach dieser explorativen, gleichwohl systematischen Vorgehensweise konnten nach und nach Hypothesen generiert und erhärtet werden zu der Frage: In welchen Lehrgebieten wird das Thema Mitbestimmung – wenn überhaupt – aufgegriffen?

Bei der Dokumentenanalyse wurden folgende Schritte anhand eines Untersuchungsrasters untersucht, analysiert und dokumentiert: In einem ersten Schritt wurde der Aufbau des Studiengangs und seine Einordnung in die Fächer Wirtschaftswissenschaften, Betriebs- bzw. Volkswirtschaftslehre (VWL) erfasst. Danach wurden die Modulbeschreibungen analysiert hinsichtlich einer Thematisierung der Mitbestimmung inklusive damit zusammenhängender Begriffe und Gebiete wie Betriebsrat, Betriebsverfassung, Arbeitsrecht, kollektives Arbeitsrecht, Unternehmensverfassung, Corporate Governance, Mitbestimmungsgesetz etc. In einem dritten Schritt wurde dokumentiert, in welchem Lehrbereich die Inhalte auftauchen und ob sie im Pflicht- oder Wahlbereich behandelt werden. Bei den Fallbeispielen wurde schließlich entsprechend einer qualitativen Analyse genau beschrieben, welche Begriffe die Modulbeschreibung wie verwendet; welche Lehrinhalte dort in welchem Sinnkontext behandelt werden; ob Mitbestimmung explizit erwähnt wird oder ob latente Sinnstrukturen darauf hinweisen könnten, dass das Thema trotz fehlender expliziter Erwähnung behandelt wird. In einem weiteren Schritt wurden – sofern zugänglich – zusätzliche Dokumente wie die angegebene Literatur, Folien oder nähere Informationen zu den Lehrveranstaltungen auf den Internetseiten der Lehrenden gesucht und wenn möglich analysiert.

## 3 BWL- UND MANAGEMENT-STUDIENGÄNGE IN DEUTSCHLAND

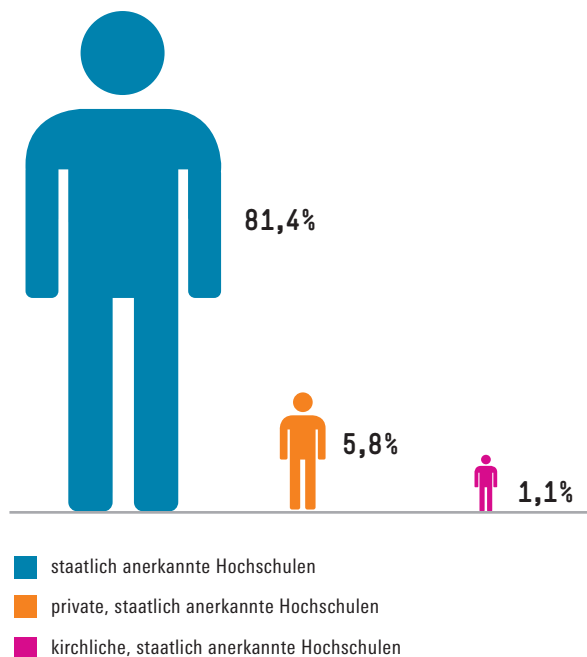
### 3.1 Studiensituation

Die Zahl der Studienangebote hat sich seit dem Bologna-Prozess über alle Fächergruppen stark differenziert. Im Wintersemester 2013/2014 wurden deutschlandweit insgesamt 2527 Studiengänge der Wirtschaftswissenschaften angeboten.<sup>2</sup> Die Angebote der Studiengänge an den studierendenstärksten Hochschulen differenzieren sich jedoch weniger

<sup>2</sup> Diese unübersichtlich hohe Zahl wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, die der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (HRK, vgl. [www.hrk.de](http://www.hrk.de)) angibt, ergibt sich aus der Multiplikation möglicher Studiengänge mit den Hochschulen, die Studiengänge anbieten.

stark als an den kleineren Fachhochschulen und privaten Hochschulen, deren Zahl seit den 2000er Jahren im Vergleich zu den staatlichen Hochschulen stark angestiegen ist. Hier werden oft spezialisierte und damit mehr Studiengänge angeboten.<sup>3</sup>

Studierendenzahl nach Trägerschaft



Quelle: eigene Darstellung.

Insgesamt werden 1.423 Studiengänge der Betriebswirtschaftslehre (BWL) an den Hochschulen angeboten: 744 grundständige Bachelorstudiengänge und 667 Masterstudiengänge.<sup>4</sup> 1.033 Studiengänge werden an staatlichen und 357 an privaten Hochschulen angeboten. Die überwiegende Anzahl der Studiengänge (1.028) kann an Fachhochschulen (staatlich wie privat) studiert werden. Regional bündeln sich die Studienangebote vor allem in Nordrhein-Westfalen (266), Baden-Württemberg (236) und Bayern (181). Allerdings sagt dies noch nichts darüber aus, wie viele Studierende für diese Studiengänge eingeschrieben sind.<sup>5</sup>

Die Studierendenzahl in BWL-Studiengängen ist von 2003 bis 2013 deutlich um mehr als ein Viertel angestiegen (Losse/Mattheis 2015, S. 39). Der Präsident des Bundesverbandes Deutscher Volks- und Betriebswirte (bdvb) kritisiert die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse, da die Absolventen mit Diplomabschluss generalistischer gewesen seien. Eine frühe Spezialisierung beispielsweise zum Medien- oder Eventmanagement führe dazu, dass das Bachelorstudium zunehmend als Ersatz für eine klassische Ausbildung wahrgenommen werde. Der Bachelorabschluss reiche für viele Positionen im Unternehmen nicht aus (ebd.).

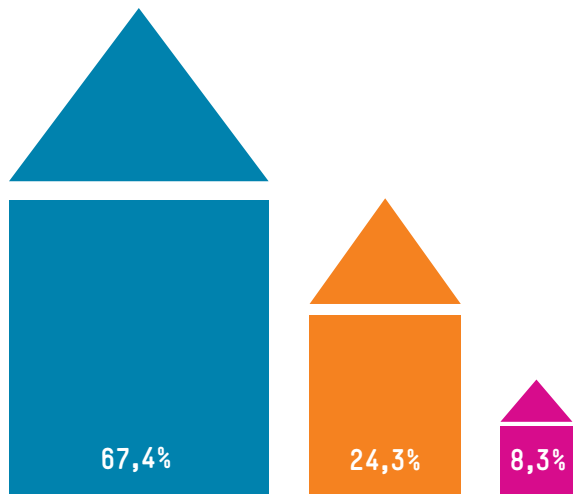
Von den insgesamt 412.929 Studierenden der Wirtschaftswissenschaften belegen 315.182 ein

4 Die Differenz ergibt sich aus insgesamt 12 weiteren Studienzielen wie Staatsexamen, Magister, Diplom.

5 Vgl. zu den Daten: <http://studiengaenge.zeit.de/studienangebote>, Suchbegriff: Betriebswirtschaftslehre, Fachgruppe: Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften [16.3.2015].

Abb 2

Hochschulen nach Trägerschaft



- staatlich anerkannte Hochschulen
- private, staatlich anerkannte Hochschulen
- kirchliche, staatlich anerkannte Hochschulen

Quelle: eigene Darstellung.

Trotz der Vielzahl von Neugründungen privater Hochschulen in Deutschland zeigt sich eine deutliche Dominanz staatlicher Hochschulen bezüglich der Studierendenzahlen. Die 170 staatlichen Hochschulen werden von 2.389.903 Studierenden besucht, während nur 148.478 bzw. 29.363 Studentinnen und Studenten an privaten bzw. kirchlichen Hochschulen studieren.

3 Die Daten basieren auf einer Tabelle der deutschen Hochschulen, die auf der Seite des Hochschulkompasses zum Download zur Verfügung gestellt wird: <http://www.hochschulkompass.de/hochschulen/download.html> [28.1.2016].

Erststudium, 53.464 einen konsekutiven Masterstudiengang und 5.916 ein Promotionsstudium (Statistisches Bundesamt 2014, S. 43). Von 175.169 wirtschaftswissenschaftlichen Studierenden an Universitäten möchten 66,5 % einen Bachelorabschluss machen, während 27,7 % einen Master anvisieren. Demgegenüber streben 85,2 % der 220.009 an Fachhochschulen eingeschriebenen Wirtschaftsstudierenden einen Bachelorabschluss an und nur 12,7 % einen Master (ebd., S. 238 f.). Aufgrund der bevorzugten Rekrutierung des Managements aus Masterabsolventen haben Universitätsabsolventen eine größere Chance, in Managementpositionen zu gelangen.

### 3.2 Einstellungen der Studierenden

Studierende der BWL insbesondere an Universitäten kritisieren, dass das Fach keinen ausreichenden Praxisbezug herstellt. Allerdings haben sowohl Praxis- als auch Forschungsbezüge zugenommen. Als Kennzeichen des Faches nennen 57 % der BWL-Studierenden die Konkurrenz unter den Studierenden – in anderen Fächern tut dies demgegenüber „nur“ gut ein Drittel (vgl. Ramm/Multrus 2006).<sup>6</sup> Der Studierenden-survey 2008 attestiert einem Fünftel bis Viertel der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften (19 % an Universitäten, 26 % an Fachhochschulen) eine „distanzierte“ demokratische Grundhaltung. Dies ist im Vergleich zu anderen Studiengängen überdurchschnittlich häufig. In allen Fächergruppen hat eine entschiedene Zustimmung zu Interessensgruppen und ihren Auseinandersetzungen als ein Element demokratischer Grundhaltung abgenommen (vgl. Bargel 2008). Die Studierenden entscheiden sich überwiegend aufgrund von beruflichen Optionen und materiellen Gründen für die Aufnahme eines BWL-Studiums und nicht primär wegen fachlichen Interessen oder Begabungen. Andere Motive wie gesellschaftlicher Nutzen, soziale Verantwortung oder Helfen werden im Vergleich zu anderen Studienrichtungen selten genannt (vgl. Ramm/Multrus 2006).

Betrachtet man die Studierenden in BWL-Studiengängen, zeigt sich zwar nicht zahlenmäßig, aber im Hinblick auf die späteren Positionen in der Wirtschaft eine Dominanz staatlicher Universitäten. Im Management überwiegen weiterhin Absolventen staatlicher Universitäten gegenüber Absolventen privater Hochschulen und Fachhochschulen. Die Mehrheit der Wirtschaftselite hat an klassischen „Massenuniversitäten“ studiert. Unter den ersten fünf Universitäten befinden sich neben dem Karlsruher Institut für Technologie die Universität Köln, die RWTH Aachen, die Universität Mannheim und die Ludwig-Maximilians-Universität München. Von den 529 Vorstandsmitgliedern der 100 größten deutschen Unternehmen haben nur 27 den

Abschluss einer Fachhochschule. Der Master of Business Administration (MBA) hat sich bisher ebenso wenig etabliert wie ein teurer Abschluss an einer privaten Hochschule (vgl. Alvares de Souza Soares 2015).

### 3.3 Studienbereiche der Betriebswirtschaftslehre

Die Studienbereiche des BWL-Studiums variieren je nach Lehrwerk und Fakultät. Einige grundsätzliche Unterscheidungen finden sich jedoch sowohl in den Lehrwerken als auch in den untersuchten Studiengängen (vgl. z. B. Straub 2012; Weber/Kabst 2012; Wöhe/Döring 2013). Neben methodischen Lehrbereichen wie Wirtschaftsstatistik und Mathematik und einführenden Lehrveranstaltungen zur Mikro- und Makroökonomie gliedert sich das Studium der BWL zumeist entlang von Unternehmensfunktionen oder einzelnen Branchenspezialisierungen. Insbesondere letztere haben seit dem Bologna-Prozess zugenommen, sodass eine Spezialisierung z. B. in Medien-, Immobilien- oder Gesundheitsmanagement möglich ist.

Wöhe/Döring (2013, S. 42 f.) zählen entlang einer funktionalen Gliederung der BWL die Bereiche Produktion, Absatz und Investition sowie Finanzierung zu den Kernfunktionsbereichen. Der Unternehmensführung wird eine Koordinations- und Steuerungsfunktion zugeschrieben, dem Rechnungswesen eine Informationsfunktion. Zur institutionellen Gliederung der BWL gehören die Branchen wie etwa Kreditwirtschaft, Versicherungen und Industrie, die in speziellen Betriebswirtschaftslehren gelehrt werden, z. B. in der Bankbetriebslehre. Die genetische Gliederung unterscheidet die Phasen Gründung, Betrieb und Liquidation. Demgegenüber befasst sich die prozessorientierte Gliederung mit den Prozessschritten der Unternehmensführung: Sie differenziert zwischen Entscheidung, Ausführung (Organisation und Personal) und Kontrolle.

Die in BWL-Lehrbüchern aufgeführten Gliederungsmodelle überschneiden sich oft in den untersuchten Studiengängen. Hinsichtlich der Verankerung des Themas Mitbestimmung in den Lehrplänen der BWL- und Management-Studiengänge sind die funktionalen und prozessorientierten Gliederungen der BWL besonders relevant.

Das Human Resource Management (HRM) als Teilbereich der BWL zeichnet sich durch seine Heterogenität aus. Diese zeigt sich insbesondere an den Differenzen zwischen dem Harvard- und dem Michigan-Ansatz: Während der Harvard-Ansatz alle Stakeholder (das heißt sowohl Aktionäre und Management als auch Mitarbeiter) einbeziehen möchte, sollen nach dem Michigan-Ansatz HRM-Politiken an die Unternehmensstrategie angepasst werden. Das Human Resource Management fußt auf der Prämisse: Alle Akteure einer Firma, also auch Arbeitgeber und Arbeitnehmer, verfolgen die gleichen Interessen. Dieser Logik folgend setzt es

<sup>6</sup> Allerdings bezieht sich der Bericht auf Daten von 2004, also noch bevor die Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse in den Ergebnissen sichtbar wurde.

systematisch auf die direkte Partizipation (individuell oder bestimmter Gruppen) im Gegensatz zur kollektiven Mitbestimmung der Beschäftigten. Die Partizipationsmechanismen sind wenig formalisiert, sodass kollektive Akteure wie Betriebsrat oder Gewerkschaften nicht einbezogen werden (Baglioni 2001, S. 103 ff.). Der Schwerpunkt verschiebt sich von Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften hin zu direkten, individuelleren Beziehungen zwischen Management und abhängig Beschäftigten (ebd., S. 110). Die verfasste Mitbestimmung stellt ein Recht der lohnabhängig Beschäftigten dar. Im Gegensatz dazu zielt das HRM darauf ab, die Arbeitnehmerpartizipation zu nutzen, um die Wettbewerbsfähigkeit einer Firma zu steigern (ebd., S. 101 ff.).

Im Unterschied zu traditionellen interessenpluralistischen und konfliktorientierten Ansätzen des betrieblichen Personalwesens stellt sich die Interessenperspektive des HRM als interessenmonistisch und harmonieorientiert dar (Oechsler 2006, S. 25):

„Arbeitnehmerinteressen haben in den Ansätzen allenfalls unverbindlichen Stellenwert, wenn sie z. B. im Rahmen des Harvard-Ansatzes als Variable ‚Einfluss von Arbeitnehmern‘ (employee influence) thematisiert werden und auch dann freiwillig vom Management eingeräumte Einflusschancen im Vordergrund stehen und nicht die Perspektive der institutionalisierten industriellen Beziehungen, die auf verbindliche Partizipation abstellt.“ (ebd., S. 32)

Der aus dem US-amerikanischen Kontext stammende HRM-Ansatz orientiert sich einseitig zugunsten der Interessen der Arbeitgeber und des Managements. In den USA zielt er darauf ab, Gewerkschaftsaktivitäten zu unterminieren (ebd.).

## 4 ERGEBNISSE DER STUDIE UND FAZIT

Die Analyse der Modulhandbücher und anderer Quellen aus rund 50 BWL- und Management-Studiengängen war von der Frage geleitet: Ist das Thema Mitbestimmung in den Curricula der BWL- und Management-Studiengänge verankert? Falls ja – wie? Hierzu galt es folgende konkrete Fragen zu beantworten: Ist das Thema Mitbestimmung ein grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans? Wo wird es verortet? In welchen Kontexten wird es reflektiert bzw. wider Erwarten nicht reflektiert? Welche Bedeutungszusammenhänge spielen hierbei eine bzw. keine Rolle?

Das explorativ angelegte Projekt analysierte und erörterte diese Fragen, systematisierte die empirischen Ergebnisse und stellte Hypothesen zu den Ursachen für eine Thematisierung bzw. Nichtthematisierung der Mitbestimmung auf. Diese Ergebnisse werden im Folgenden entlang der skizzierten Fragen erläutert. Zunächst werden einige Beispiele aus den ausführlichen Einzelanalysen dargestellt.

### 4.1 Modulbeschreibungen: viel Ignoranz, wenig Gestaltungsanspruch

Eine typische Modulbeschreibung einer HRM-Vorlesung aus dem Wahlpflichtmodul eines wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengangs (hier: Ruhr-Universität Bochum) verdeutlicht, wie die betriebliche Mitbestimmung in einem sehr relevanten Themenbereich ausgeblendet und eine unilaterale und individualistische Perspektive eingenommen wird:

„Unternehmen müssen Humanressourcen entwickeln und binden, aber gleichzeitig unabhängig von ihnen bleiben. Es gilt dabei die Employability der Arbeitskräfte in individuellen und unternehmerischen Verwertungsinteressen zu sichern. Employability ist die Währungseinheit, über die der Austauschprozess gestaltet wird.“ (Ruhr-Universität Bochum 2014a, S. 121)

Der Masterstudiengang Management der gleichen Fakultät bietet zwar ein Modul zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen an. Doch auch hier wird eine individualistische Perspektive verfolgt und die kollektive Vertretung der Beschäftigten nicht erwähnt:

„Ziel der Veranstaltung ist es, dass die Studierenden Arbeitsbeziehungen unter Berücksichtigung wechselseitiger Erwartungen und Verpflichtungen so ausgestalten können, dass diese auch bei unterschiedlichen formalen Voraussetzungen förderlich für die Leistungserbringung von Individuen und Organisationen sind.“ (Ruhr-Universität Bochum 2014b, S. 101 f.).

Verschiedene Module des Studiengangs Executive Master of Business Administration der RWTH Aachen befassen sich zwar mit Unternehmensführung und Wirtschaftsethik in der Krise; sie erwähnen jedoch weder explizit noch implizit kollektive Formen der Interessenvertretung. Stattdessen wird weiterhin die wertorientierte Unternehmensführung, also eine Ausrichtung am Shareholder-Value gelehrt: z. B. im Modul Private Equity und wertorientierte Unternehmensführung (RWTH 2014b, S. 34). Andererseits werden im Masterstudiengang BWL im Wahlpflichtbereich Fragen des kollektiven Arbeitsrechts erörtert – und dies sowohl aus Arbeitnehmer- als auch aus Arbeitgeberperspektive:

„Als Arbeitnehmer bzw. leitende Angestellte sollen sie die zu ihren Gunsten bestehenden Schutzmechanismen kennenlernen. Als Arbeitgeber sind diese Spielregeln für viele unternehmerische Entscheidungen von Bedeutung.“ (RWTH Aachen 2014a, S. 34).

Eine wirklich gestalterische Perspektive auf die betriebliche Mitbestimmung findet sich in den Modulbeschreibungen selten. Ein Beispiel hierfür bot die Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin (HTW) im Studiengang Arbeits- und Personalmanagement (M.A.). Hier wird ein explizit positiver Bezug zur Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hergestellt:

„Die Studierenden erkennen und begreifen den Kompromisscharakter von institutionellen, rechtlichen und organisatorischen Strukturen sowie die Funktionen von Verbänden/Gewerkschaften.“ (HTW 2010, S. 721).

#### **4.2 Mitbestimmung: im Kerncurriculum nicht verankert, selektiv behandelt**

Das Thema Mitbestimmung ist nicht grundsätzlicher Bestandteil des Lehrplans, wird aber auch nicht völlig ausgeklammert. Eine generelle Verankerung des Themas in den Curricula von BWL- und Management-Studiengängen belegen die Ergebnisse der explorativen Studie somit nicht. Die Untersuchung bestätigte die Ausgangsannahme: Das Thema Mitbestimmung spielt zwar eine Rolle, jedoch in sehr unterschiedlichem Ausmaß und insgesamt in einem geringen Umfang. Warum die Mitbestimmung an bestimmten Hochschulen mit unterschiedlicher Gewichtung thematisiert oder eben häufig nicht thematisiert wird, ließ sich bislang nur hypothetisch beantworten.

Aus den untersuchten Modulbeschreibungen, Prüfungsordnungen und Informationsbroschüren lässt sich die Forschungshypothese formulieren: Die Studiengänge greifen selektiv auf das Thema Mitbestimmung zurück. Auch die exemplarische Sichtung von Lehrbüchern bestätigt eine Selektivität, mit der das Thema Mitbestimmung im Lehrplan berücksichtigt wird.

Diese Selektivität ist nicht mit einer regionalen Zuordnung zu erklären. Eher entsteht sie durch unterschiedliche Ansätze, Schulen und Interessengebiete der Lehrenden. Sie scheint nach bisherigem Untersuchungsstand eher in der inhaltlichen Ausrichtung der jeweiligen Fakultät begründet zu sein, z. B. in einer Interdisziplinarität. So bieten beispielsweise die sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universität Köln, aber auch die Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität in Erlangen oder der Friedrich-Schiller-Universität in Jena ein breites interdisziplinäres Angebot und damit auch eine weite Perspektive auf das Thema Mitbestimmung, wenngleich eher im Wahlpflichtbereich. Fakultäten, die mit juristischen Fachbereichen verknüpft sind, bieten wiederum ein breites Angebot an arbeitsrechtlichen Veranstaltungen an, z. B. die Universität des Saarlandes. An der Universität Hamburg wurde die Fakultät für Betriebswirtschaftslehre aus der gemeinsamen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg ausgegliedert. Sie firmiert jetzt als Hamburg Business School

(HBS). Bezeichnenderweise behandelt nicht ein an der Business School, sondern an der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät angebotener Master of Arts in Human Resource Management/ Personalpolitik das Thema Mitbestimmung ausführlich.

#### **4.3 Mitbestimmung im BWL-Curriculum**

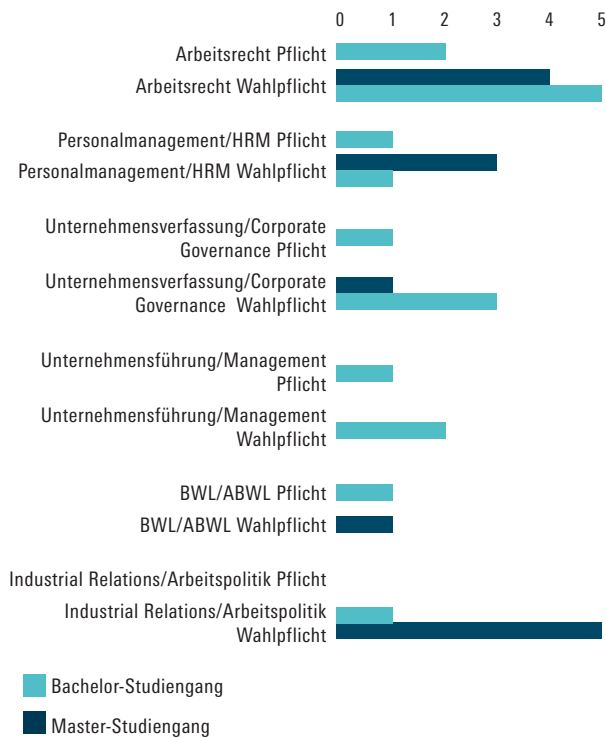
Das Thema Mitbestimmung wird, wenn überhaupt, hauptsächlich in drei Lehrbereichen behandelt: Zum einen im Arbeitsrecht für Wirtschaftswissenschaftler, das auch das Kollektivarbeitsrecht umfasst. Diese sind in den meisten Fällen keine Pflichtmodule, häufig können auch Studierende anderer Fächer die Module belegen. In zwei weiteren Lehrbereichen und Bedeutungszusammenhängen taucht das Thema Mitbestimmung am ehesten auf: Zum einen im Bereich des Personalmanagements/Human Resource Managements, zum anderen im Bereich Corporate Governance/Unternehmensverfassung. Während Ersterer wegen der Praxisrelevanz für Personalisten meistens die betriebliche Mitbestimmung thematisiert, behandelt Letzterer eher die Unternehmensmitbestimmung im Kontext der Aufgaben des Aufsichtsrats und bei der Wahl der Rechtsform eines Unternehmens.

Die Dokumentenanalyse unterscheidet, ob die Mitbestimmung explizit oder implizit erwähnt wird. Die folgende Grafik beruht auf den Ergebnissen: Sie verdeutlicht die explizite Erwähnung der Mitbestimmung und deren Operationalisierung in den Modulbeschreibungen. Berücksichtigt dafür werden die oben genannten Lehrbereiche Arbeitsrecht für Wirtschaftswissenschaftler, Personalmanagements/Human Resource Managements, Corporate Governance/Unternehmensverfassung. Darüber hinaus konnten durch eine exemplarische Sichtung von BWL-Lehrbüchern drei weitere Lehrbereiche identifiziert werden, die die Verortung des Themas bestätigen: Unternehmensführung, BWL/ABWL/Unternehmensgrundlagen und Arbeitspolitik.



Abb 4

### Anzahl der Module mit explizit erwähnter Mitbestimmung nach Lehrgebiet und Studiengang



Quelle: eigene Darstellung.

Das Thema wird überwiegend im Wahlpflichtbereich thematisiert. In nur acht Beschreibungen von Pflichtmodulen findet sich das Thema Mitbestimmung explizit wieder. Hiervon sind nur zwei im Bachelorstudium zu verorten, und zwar in einführenden Modulen zum Themengebiet Unternehmensführung und Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (ABWL). Arbeitsrechtliche Module werden als Wahlpflichtmodule angeboten und auch der Bereich Personalmanagement, in dem das Thema neben den arbeitsrechtlichen Modulen am zweithäufigsten erwähnt wird, wird in der Regel nicht im Pflichtbereich angeboten. Der relativ hohe Anteil an Nennungen im Bereich Industrielle Beziehungen/Arbeitspolitik ergibt sich daraus, dass nach dem ersten Durchlauf der Modulbeschreibungen konsekutive Masterstudiengänge des Personalmanagements analysiert wurden und diese besonders häufig diese Module anbieten. Module zum Thema Industrielle Beziehungen/Arbeitspolitik werden im Masterbereich von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, der RWTH Aachen und der Universität Duisburg-Essen angeboten. Bis auf das Wahlpflichtmodul Arbeitspolitik der Universität Duisburg-Essen im Studiengang Märkte und Unternehmen sind alle Angebote entweder in einem auf Personalmanagement/HRM spezialisierten Studiengang oder in einem den Themenbereich betreffenden Studienschwerpunkt verortet.

Grundsätzlich fällt auf, dass nur vergleichsweise wenige der zahlreichen hier untersuchten Modulbeschreibungen das Thema Mitbestimmung überhaupt aufgreifen. In der überwiegenden Mehrheit bleibt „Mitbestimmung“ in den Modulbeschreibungen sowohl explizit als auch im Rahmen impliziter Sinnkontexte unerwähnt.

Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Typisierung der Studiengänge, die auch die impliziten Sinnkontexte einbezieht und die Ergebnisse der Dokumentenanalyse interpretiert.

#### 4.4 Unterschiedliche Bedeutungen von Mitbestimmung in BWL-Lehrplänen

In der Regel wird in den Lehrbereichen Personalwesen und Unternehmensverfassung das Thema Mitbestimmung aus einer juristischen Perspektive behandelt. Selten ist sie hier Gegenstand von Pflichtmodulen, sondern findet sich eher im Wahlpflichtbereich. Am ehesten findet sich die Unternehmensmitbestimmung im Pflichtbereich im Kontext der Wahl der Unternehmensform. Hier wird insbesondere die Funktion des Aufsichtsrats behandelt.

Der Lehrbereich Human Resource Management differenziert sich deutlich hinsichtlich seiner konzeptionellen Ausrichtung. Es muss unterschieden werden, ob der Begriff einfach den deutschen Begriff Personalmanagement oder Personalwirtschaft ersetzt, vom Konzept her aber noch in diesem Sinnkontext beheimatet ist; oder ob Human Resource Management als Ansatz vertreten wird, der bewusst auf die individuelle und direkte Partizipation der Beschäftigten im Gegensatz zu kollektiven Partizipationsmöglichkeiten der verfassten Mitbestimmung baut und hierbei Kategorien wie Interessenorganisation ausblendet. In diesem Fall spiegelt eine fehlende Erwähnung in der Modulbeschreibung nicht nur eine neutrale Position wieder, sondern negiert im Voraus auf einer tieferen Sinnstruktur schon sprachlich die Existenz kollektiver Interessen der Beschäftigten. Hier werden soziale Kategorien wie die Einteilung in Klassen oder Schichten, die sich durch die Stellung der Lohnabhängig Beschäftigten im Produktionsprozess oder durch Gehaltsunterschiede ergibt, völlig ausgeblendet und zugunsten von Kategorien wie Gruppe von Menschen ersetzt. Die Sichtung der Lehrbücher und Modulhandbücher ergab, dass das Thema Mitbestimmung am ehesten im Zusammenhang mit dem Thema Personalwesen/Human Resource Management aufgegriffen wird. Offen bleibt, ob hier eine dem HRM-Ansatz verpflichtete Sichtweise eine Thematisierung der Mitbestimmung weniger begünstigt. HRM heißt nicht automatisch, dass die verfasste Mitbestimmung negativ aufgefasst wird. Die Ergebnisse legen nahe, dass der Begriff sehr unterschiedlich verwendet wird.

Im Folgenden wird die Bezugnahme auf die Mitbestimmung und mitbestimmungsrelevante Kontexte anhand einer Typisierung systematisiert. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse wurden dafür dahingehend interpretiert, zu welchem der vier Typen die jeweiligen Studiengänge gezählt werden können, wobei der erste Typ „Fehlende Bezugnahme wegen fehlender Relevanz“ nicht berücksichtigt wurde.

der Universität Hamburg, der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, der Universität Halle-Wittenberg und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg auf spezialisierte konsekutive oder weiterbildende Masterstudiengänge des Personalmanagements.

Das entscheidende Ergebnis ist jedoch die am meisten zu konstatierende konsequente Nichtbeachtung des Themas Mitbestimmung trotz hoher

Tab 1

**Bedeutung des Themas Mitbestimmung in den ausgewerteten Studiengängen (Typisierung)**

Typen der Bezugnahme	Bedeutung
Fehlende Bezugnahme wegen fehlender Relevanz	Keine Erwähnung
Fehlende Bezugnahme trotz Relevanz	Mitbestimmung wird ausgeblendet
Negative Bezugnahme	Mitbestimmung wird als Störfaktor gesehen
Neutrale Bezugnahme	Neutraler Bezug als Rahmenbedingung
Positive Bezugnahme	Mitbestimmung wird gestalterisch begriffen

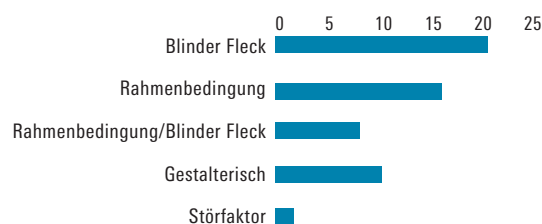
Relevanz für die in den Modulen gelehrteten Inhalte, die im Typ Blinder Fleck ihren Ausdruck findet. Dieser war an folgenden Hochschulen besonders ausgeprägt: Fernuniversität Hagen, Georg-August-Universität Göttingen, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und Ludwig-Maximilians-Universität München.

Aus dem Analyseraster ergeben sich die Typen „Blinder Fleck“, Störfaktor, Rahmenbedingung und Gestalterische Bezugnahme. Zusammenfassend werden einige besonders auffällige Tendenzen besprochen. Bei manchen Hochschulen ergab die Analyse der Studiengänge einen unterschiedlichen Typus, sodass die Ergebnisse entlang der Studiengänge und nicht entlang der Hochschulen präsentiert werden.

Die folgende Graphik zeigt die hohe Relevanz des Typs Blinder Fleck. Sie verdeutlicht, wie wichtig es ist, eine fehlende Bezugnahme trotz relevanter Inhalte nicht als neutrale Bezugnahme zu interpretieren oder etwa gar nicht in die Analyse einzubeziehen. Denn dieser Typ weist auf eine entscheidende Problematik hin: nämlich auf einen häufig vertretenen individualisierenden Ansatz, der die institutionalisierte Mitbestimmung (bewusst?) umgeht.

Abb 5

**Bedeutung von Mitbestimmung nach Anzahl der untersuchten Studiengängen**



Quelle: eigene Darstellung.

Die meisten Studiengänge bewegen sich zwischen den Typen Blinder Fleck und Rahmenbedingung. In einigen Fällen war eine eindeutige Zuweisung nicht möglich, sodass ein Mischtyp Blinder Fleck/Rahmenbedingung ergänzend hinzugefügt wurde. Selten werden die Mitbestimmung oder mitbestimmungsrelevante Kontexte direkt als Störfaktor oder Hemmschuh dargestellt. In vielen Fällen wird das Thema als Rahmenbedingung insbesondere im rechtlichen Kontext behandelt, wobei hier auch nicht auszuschließen ist, dass es nicht trotzdem als Störfaktor gesehen wird. Zudem muss, wie in den vorherigen Kapiteln ausgeführt, auf Folgendes hingewiesen werden: Die meisten Module, aufgrund derer Studiengänge dem Typ Rahmenbedingung zugeordnet wurden, werden im Wahlpflichtbereich angeboten; sie gehören nicht zum verpflichtenden Teil des Curriculums.

Die systematische Ausblendung der verfassten Mitbestimmung und institutionalisierter rechtlicher Rahmenbedingungen wird noch in einem weiteren Kontext deutlich: Die Finanzkrise zeigt Auswirkungen in den Lehrplänen der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten. Die Themen Wirtschaftsethik und Corporate Social Responsibility (CSR) stehen in den Modulkatalogen hoch im Kurs. Doch auch hier fin-

An wenigen Hochschulen konnten die Ergebnisse dahingehend interpretiert werden, dass die Mitbestimmung explizit gestalterisch aufgefasst wird. Dies bezieht sich zudem in den meisten Fällen auf einzelne Lehrveranstaltungen und wie in den Fällen

den sich in den Modulbeschreibungen keine Hinweise darauf, dass in die Lehrinhalte die kollektive, institutionalisierte Interessenvertretung einbezogen wird. Ähnlich wie beim HRM werden hier unilaterale Lösungen angeboten. Es handelt sich um freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen und nicht um institutionalisierte und einklagbare Rechte. Deshalb warnte der Deutsche Gewerkschaftsbund schon 2009 davor, dass freiwillige CSR-Konzepte institutionalisierte Rechte nicht ersetzen dürften (vgl. DGB 2009).

#### **4.5 Fazit**

Fasst man die Ergebnisse in Bezug auf das im Studierendensurvey 2008 dargestellte Demokratiedefizit bzw. eine „distanzierte“ demokratische Grundhaltung von Studierenden der BWL zusammen (vgl. Bargel 2008), so muss die Frage aufgeworfen werden: Fördert das BWL- bzw. Management-Studium in Deutschland derzeit diese Ansichten nicht eher als sie zu bekämpfen? Ein Studium, das die Führung von Menschen lehrt und gleichzeitig zumindest mehrheitlich die Frage nach demokratischen Prinzipien im Betrieb und Unternehmen ausklammert bzw. als notwendiges rechtliches Übel thematisiert, befördert ein Denken, dass demokratischen Abstimmungen und demokratischem Verhalten entgegensteht. Wer Menschen als Humanressourcen bezeichnet – und diese Bezeichnung ist weit verbreitet – sieht sie aus einer utilitaristischen Perspektive. Mitbestimmung als Element von Wirtschaftsdemokratie sollte vor dem Denken nach Kosten-Nutzen-Kalkülen stehen und diesen nicht untergeordnet werden.

## LITERATUR

- Alvares de Souza Soares, Philipp (2015):** Wo Deutschlands Top-Manager studiert haben, Spiegel Online vom 11. Februar 2015, Download unter [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de).
- Baglioni, Guido (2001):** Lavoro e decisioni nell'impresa, Bologna.
- Bargel, Tino (2008):** Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden. Studierendensurvey: Entwicklungen zwischen 1983 und 2007, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.), Download unter [http://www.bmbf.de/pub/politische\\_orientierung\\_gesellschaftliche\\_werte.pdf](http://www.bmbf.de/pub/politische_orientierung_gesellschaftliche_werte.pdf) [22.1.2016].
- Bogedan, Claudia/Brehmer, Wolfram/Herzog-Stein, Alexander (2009):** Betriebliche Beschäftigungssicherung in der Krise. Eine Kurzauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2009, WSI-Report 01, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Düsseldorf.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Hg.) (2009):** Thesen zum Verhältnis von Mitbestimmung und CSR, Download unter [www.dgb.de](http://www.dgb.de).
- Doelfs, Guttram/Hasel, Margarete (2015):** „Die Beschäftigten wollen Demokratie im Betrieb“, Interview mit Werner Nienhüser, in: Mitbestimmung 3/2015, S. 38–41.
- Doelle, Joris (2014):** Privathochschulen in Deutschland. Bildungsstätten der zukünftigen Wirtschaftselite, Hamburg.
- Dörre, Klaus (2014):** Das deutsche Jobwunder. Vorbild für Europa? Rosa Luxemburg Stiftung Büro Brüssel (Hg.), Brüssel.
- Friedrichsmeier, Andreas/Wannöfel, Manfred (2010):** Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen, Arbeitspapier 203, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Download unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_203.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_203.pdf).
- Greifenstein, Ralph (2011):** Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland. Ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle? WISO Diskurs, April 2011, Friedrich Ebert Stiftung (Hg.), Download unter <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07966.pdf> [22.1.2016].
- Haipeter, Thomas (2012):** Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven, in: Industrielle Beziehungen 19 (2012), 4, S. 387–411.
- Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) (Hg.) (2010):** Studien- und Prüfungsordnung für den konsekutiven Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I vom 02. Juni 2010, in: Amtliches Mitteilungsblatt der HTW vom 23. September 2010, Nr. 46/10, S. 716–731.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (Hg.) (2014):** Aktuelle Daten und Indikatoren. Tarifbindung der Beschäftigten, Download unter [doku.iab.de/aktuell/2014/tarifbindung\\_2013.pdf](http://doku.iab.de/aktuell/2014/tarifbindung_2013.pdf) [22.1.2016].
- Keller, Berndt (2008):** Einführung in die Arbeitspolitik, 7. Aufl., München/Wien.
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas/Kublik, Sebastian (2010):** Innovationstreiber betriebliche Mitbestimmung?, in: WSI-Mitteilungen 2/2010, 71–78.
- Losse, Bert/Matheis, Katharina (2015):** „Elitenspruch geht verloren“, Interview mit Peter Herrmann, in: Wirtschaftswoche 11/2015, S. 38–39.
- Müller-Jentsch, Walther (2007):** Strukturwandel der industriellen Beziehungen, Wiesbaden.
- Oechsler, Walter A. (2006):** Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 8. Aufl., München/Wien.
- Ramm, Michael/Multrus, Frank (2006):** Das Studium der Betriebswirtschaftslehre. Eine Fachmonographie aus studentischer Sicht, Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.), Bonn/Berlin.
- Ruhr-Universität Bochum (Hg.) (2014a):** Modulhandbuch zum Studiengang Management and Economics mit dem Abschluss Bachelor of Science, Download unter <http://www.wiwi.ruhr-uni-bochum.de>.
- Ruhr-Universität Bochum (Hg.) (2014b):** Modulhandbuch zum Studiengang Management and Economics mit dem Abschluss Master of Science, Download unter <http://www.wiwi.ruhr-uni-bochum.de>.
- RWTH Aachen University (Hg.) (2014a):** Prüfungsordnung für den Masterstudiengang Betriebswirtschaftslehre der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Aachen.
- RWTH Aachen University (Hg.) (2014b):** Prüfungsordnung für den Masterstudiengang Executive MBA der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, Aachen.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2014):** Studierende an Hochschulen, Fachserie 11, Reihe 4.1, Wiesbaden.
- Straub, Thomas (2012):** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München.
- Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger (2012):** Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2013):** Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Aufl., München.

## IMPRESSUM

### Ausgabe

Das Thema Mitbestimmung in  
BWL- und Management-  
Studiengängen – ein blinder Fleck?  
ISSN 2364-0413

### Autoren

**Prof. Dr. Martin Allespach**  
Direktor und Leiter der  
Europäischen Akademie der Arbeit  
in der Universität Frankfurt  
Mertonstr. 30  
60325 Frankfurt  
[allespach@em.uni-frankfurt.de](mailto:allespach@em.uni-frankfurt.de)  
069 / 772021

**Birgitta Dusse**  
Nebenamtliche Dozentin an der  
Europäischen Akademie der Arbeit  
in der Universität Frankfurt  
Mertonstr. 30  
60325 Frankfurt

### Kontakt

**Eva Ahlene**  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung  
Referatsleiterin Qualifikation  
Hans-Böckler-Str. 39  
40476 Düsseldorf  
Tel.: 0211 - 7778 171  
[Eva-Ahlene@boeckler.de](mailto:Eva-Ahlene@boeckler.de)

### Produktion

**teamADwork Werbe GbR**  
Düsseldorf, Februar 2016