



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Life Sciences
Studiengang Ökotrophologie

„Preparing for the Future“-

Entwicklung eines E-Learning-Moduls für den (Bio-) Handel zum
Thema „Partizipation“ zur Verwendung im Rahmen eines EU-Projekts

Bachelorarbeit

Tag der Abgabe:

30. September 2015

Vorgelegt von:

Franziska Schuch (Matrikelnr. 2065773)

Betreuender Prüfer:

Prof. Dr. Helmut Laberenz

(HAW Hamburg)

Zweite Prüferin:

Dipl.-Kffr. Petra Hermann

(kggk agentur fuer gute Kommunikation GmbH, Köln)

Danksagung

Ich danke Prof. Dr. Helmut Laberenz und Petra Hermann für ihre Hilfe bei der Themenfindung, die Betreuung vor und während der Schreibphase sowie für die Chance, an diesem Projekt mitzuarbeiten. Vielen Dank außerdem allen meinen Interviewpartnern für ihre Zeit und ihre Mühe.

Ein besonderer Dank geht an Michael Bergmann für seine unermüdliche Unterstützung sowie an meine Eltern, die mir dieses Studium ermöglicht haben.

Vorbemerkung

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen in dieser Arbeit verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

Inhalt

Danksagung	II
Vorbemerkung	II
Abkürzungsverzeichnis	VI
Glossar	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas.....	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	2
2 Bedeutung von Nachhaltigkeit für den (Bio-) Handel.....	3
2.1 Begriffsbestimmung (Bio-) Handel	3
2.2 Begriffsbestimmung Nachhaltigkeit.....	4
2.3 Kriterien der Nachhaltigkeit im (Bio-) Handel	5
2.3.1 Nachhaltige Sortimentspolitik.....	5
2.3.2 Nachhaltige Personalführung.....	6
3 Partizipation der Mitarbeiter	8
3.1 Begriffsbestimmung Partizipation.....	8
3.2 Differenzierungskriterien der Partizipation.....	8
3.3 Indirekte Partizipation	9
3.3.1 Gesetzliche Bestimmungen	10
3.3.2 Betriebsrat	11
3.3.3 Gewerkschaften.....	12
3.3.4 Union Busting	12
3.4 Direkte Partizipation.....	13
3.4.1 Gegenstand der Partizipation	13
3.4.2 Stufen der aktiven Partizipation	14
3.4.3 Instrumente der aktiven Partizipation	15

3.5	Möglicher Nutzen von Partizipation.....	17
3.5.1	Motivation und Zufriedenheit mit dem Job	17
3.5.2	Nutzen für das Unternehmen.....	18
3.6	Umsetzung von Partizipation im Arbeitsalltag	19
4	EU-Projekt Preparing for the Future.....	20
4.1	Hintergrund und Projektpartner.....	20
4.2	Ziele	21
4.3	Zielgruppe	21
4.4	Ergebnisse	22
5	Entwicklung und Gestaltung eines E-Learning-Moduls	23
5.1	Begriffsbestimmung und Formen von E-Learning	23
5.2	E-Learning vs. Präsenzveranstaltungen	24
5.3	Erstellung der Inhalte.....	24
5.3.1	Berücksichtigung der Zielgruppe.....	25
5.3.2	Lernziele.....	25
5.3.3	Kursstruktur	27
5.3.4	Lerninhalte.....	28
5.3.5	Aufgaben zur Erfolgsmessung.....	30
5.4	Textgestaltung und Medieneinsatz.....	31
5.4.1	Urheberrecht.....	31
5.4.2	Textgestaltung	32
5.4.3	Grafiken.....	33
5.4.4	Videodateien.....	36
5.5	Ergänzende Materialien	37
5.5.1	Fragebogen	37
5.5.2	Real-Life-Story.....	37
5.5.3	Weiterführende Links.....	38
5.6	Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Anwendung.....	39

6	Fazit und Ausblick.....	40
	Zusammenfassung	41
	Abstract	41
	Literaturverzeichnis.....	42
	Rechtsquellenverzeichnis	47
	Verzeichnis der Expertengespräche und Interviews.....	47
	Anhang	48
	Eidesstattliche Erklärung	69

Abkürzungsverzeichnis

BNN..... Bundesverband Naturkost und Naturwaren e.V.

BVW.....Betriebliches Vorschlagswesen

CSR.....Corporate Social Responsibility

LEH.....Lebensmitteleinzelhandel

MAG.....Mitarbeiter(jahres)gespräch

OER.....Open Educational Resources

POS.....Point of Sale

UrhG.....Urheberrechtsgesetz

Glossar

Open Educational Resources (OER)

Open Educational Resources sind im Internet frei verfügbare und kostenlos nutzbare Lerninhalte (Kerres, 2013, S. 20).

Open Source Software

Open Source Software darf in der Regel kostenlos genutzt, verändert und erweitert werden. Es können je nach Lizenz bestimmte Einschränkungen oder Pflichten bestehen (ebd.).

Point of Sale (POS)

Der Point of Sale wird auch als "Point of Purchase" (POP) bezeichnet und meint den Ort des Einkaufs bzw. Verkaufs, also den Ort des Warenangebots (Laden) (Springer Gabler Verlag, o.J.c).

Stakeholder

Stakeholder oder auch Anspruchsgruppen sind alle internen und externen Personengruppen, die von den Tätigkeiten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind. Dazu gehören beispielsweise Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden (Springer Gabler Verlag, o.J.a).

Union Busting

Union Busting meint die systematische Be- und Verhinderung der Tätigkeit von Arbeitnehmervvertretungen seitens der Unternehmensleitung (Rügemer und Wigand, 2014, S. 1).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.....	4
Abbildung 2 Aspekte der nachhaltigen Personalführung	6
Abbildung 3 Struktur der E-Learning-Plattform „ecoretail“	27
Abbildung 4 Struktur des Kapitels Partizipation.....	28
Abbildung 5 Stufen der Partizipation	34
Abbildung 6 Nutzen von Partizipation	34
Abbildung 7 "The Union Busting Consultant"	35
Abbildung 8 "Communications"	35
Abbildung 9 Youtube-Video "Betriebsrat"	36

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Stufen der Partizipation nach Rundnagel & Liebholz	14
Tabelle 2 Stufen der Partizipation nach Wright et al.	15
Tabelle 3 Projektpartner im EU-Projekt "Preparing for the Future".	20
Tabelle 4 Übersicht über Lektionen und Lernziele.....	29
Tabelle 5 Mögliche Fragen zur Erfolgsmessung.....	31

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

„Facing all the problems caused by globalization, financial crises, economic and social deregulations, ethical basics for business are becoming more and more important. Organic regulations and certificates are not enough to assure the authenticity of organic products and business.“

- So lautet die grundlegende These¹ des EU-Projektes, in dessen Rahmen die vorliegende Arbeit erstellt wurde. Angesichts der Probleme unserer Zeit gewinnen ethische Grundlagen für Unternehmen immer mehr an Bedeutung und Biozertifikate reichen nicht mehr aus, um die Authentizität ökologischer Produkte und Geschäfte zu sichern. Dennoch werden im konventionellen aber auch im Bio-Handel ethische und soziale Aspekte noch zu wenig berücksichtigt.

Aus diesem Grund wurde 2014 das EU-Projekt „**Preparing for the Future**“ ins Leben gerufen. Projektpartner aus sieben europäischen Ländern arbeiten in diesem Kontext daran, einen Kodex zu entwickeln und zu verbreiten, der sich mit der guten Unternehmenspraxis im Biohandel befasst. Zur Verbreitung dieses „**Code of Good Organic Retailing Practice**“ soll das Medium eines E-Learning Kurses genutzt werden, welches sich in erster Linie an Geschäftsinhaber, Mitarbeiter, und andere Stakeholder im Bio-Handel, aber auch an konventionelle Betriebe richtet. Nach Projektabschluss wird der Kurs auf der Website www.ecoretail.eu zu finden sein.

Der Kodex nennt acht Kriterien für gute Unternehmenspraxis, eines davon ist die **soziale Verantwortung**. Diese beinhaltet auch das Thema **Partizipation** im Sinne des Mitspracherechts der Beschäftigten im Betrieb. Da kaum konkrete Aussagen, Daten und Fakten zu der Umsetzung von Partizipation im (Bio-) Handel bekannt sind, liegt die Vermutung nahe, dass diese kaum stattfindet. Dies zeigte sich auch bei der Suche nach „Good-Practice“ Beispielen im Raum Hamburg: Mitarbeiter verschiedenster Einzelhandelsunternehmen berichteten von eher schlechten Erfahrungen in diesem Bereich.

¹ Zu finden auf www.ecoretail.eu, Stand 23.09.2015

Dabei kann Partizipation der Mitarbeiter durchaus einen positiven Nutzen für beide Seiten haben und ist auch erwünscht: Laut einer branchenübergreifenden Umfrage der Haufe-Lexware GmbH & Co.KG (2014) würden es 84% der Mitarbeiter begrüßen, vermehrt an Entscheidungen im Unternehmen beteiligt zu werden und 77 % der Befragten gaben an, dass Partizipation positive Auswirkungen auf ihre eigene Leistungsbereitschaft und Motivation hat.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erstellung eines Skriptes für die Entwicklung eines E-Learning-Moduls. Das Ergebnis wird im Projekt „Preparing for the Future“ weiterverwendet. Als inhaltliches Beispiel wurde das Thema Partizipation gewählt. Dieses stellt einen wichtigen, allumgreifenden Faktor der sozialen Verantwortung eines Unternehmens dar und füllt im E-Learning-Kurs ein Kapitel (*chapter*) aus.

Zum besseren Verständnis wird in **Kapitel 2** der Arbeit zunächst auf die Branche eingegangen, für die der Kurs gedacht ist. Hier wird geklärt, was Nachhaltigkeit für den (Bio-) Handel bedeutet und wieso eine partizipative Kultur Teil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens ist.

Darauf folgt in **Kapitel 3** theoretisches Grundwissen über die Partizipation der Mitarbeiter, das sich später in den Inhalten des E-Learning Kapitels wiederfinden wird: Wie ist Partizipation definiert und welche Formen gibt es? Welchen Nutzen hat Partizipation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und wie kann sie im Arbeitsalltag umgesetzt werden? Da die Inhalte der Arbeit im Rahmen des Projektes an die Gegebenheiten der europäischen Projektländer angepasst werden sollen, wird an dieser Stelle, wenn relevant, neben den nationalen Rahmenbedingungen in Deutschland am Rande zusätzlich auf andere EU-Länder eingegangen.

Nach den theoretischen Grundlagen werden in **Kapitel 4** der Hintergrund und die Ziele des Projektes „Preparing for the Future“ aufgezeigt.

Den Hauptteil bildet die Entwicklung eines E-Learning Kapitels. In **Kapitel 5** wird dargelegt, welche Erfolgskriterien für E-Learning zu beachten sind und wie die Umsetzung im Projekt allgemein sowie bei der Gestaltung des Themas Partizipation im Speziellen erfolgt. Der Fokus liegt hier auf der Erstellung der Inhalte und dem Einsatz von Medien.

Abschließend folgt ein Fazit, das die gewonnen Erkenntnisse kurz zusammenfasst.

Das fertige E-Learning-Kapitel in der englischsprachigen Pilotversion, ergänzende Materialien sowie Interviewmaterial befinden sich im Anhang der Arbeit.

2 Bedeutung von Nachhaltigkeit für den (Bio-) Handel

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig und wird in vielen verschiedenen Zusammenhängen verwendet. Auch im Handel, der ursprünglich eine rein ökonomische Ausrichtung hat, wächst das Bestreben, das eigene Wirtschaften in zunehmendem Maß nach Kriterien der Effizienz, der Ressourcenschonung und der sozialen Verträglichkeit auszurichten. Als Antreiber dieser Entwicklung gilt die Generation der „kritischen Verbraucher“, die ihren Konsum vermehrt nach ethischen Aspekten ausrichtet (Lendle, 2012, S. 1 f.). Im Folgenden wird darauf eingegangen, was Nachhaltigkeit bedeutet, welche Dimensionen der Begriff umfasst und welche Nachhaltigkeitskriterien im (Bio-) Handel relevant sind. Der nächste Abschnitt setzt sich dafür zunächst mit einer Erläuterung des Begriffs **(Bio-) Handel** auseinander.

2.1 Begriffsbestimmung (Bio-) Handel

Die Benennung der Zielgruppe im Titel als „(Bio-) Handel“ wurde bewusst so gewählt, dass sowohl der Naturkostfachhandel als auch der konventionelle Handel einbezogen werden. Beide Bereiche sollen im Projekt „Preparing for the Future“ angesprochen werden. Im Fokus dieser Arbeit steht der Lebensmitteleinzelhandel, die Ergebnisse können aber auch auf andere Bereiche des Handels angewendet werden.

Der Einzelhandel wird im Duden (o.J.) schlicht beschrieben als „Bereich des Handels, der [in Ladengeschäften] Endverbrauchern Ware anbietet; Gesamtheit der Einzelhandelsgeschäfte“. Eine allgemeingültige Definition des Naturkostfachhandels gibt es nicht. Kuhnert et al. 2011, S. 10) zitieren folgende Erklärung des Bundesverband Naturkost und Naturwaren (BNN) e.V., der Naturkostfachgeschäfte als „Einzelhandelsbetriebe, deren Sortiment aus ökologisch sinnvollen Produkten besteht, die gewerbsmäßig in offenen Verkaufsstellen angeboten werden“² definiert. Vergleicht man die Begriffsbestimmungen, besteht die Unterscheidung zwischen beiden Formen also vor allem in der Sortimentsgestaltung: Während im Naturkostfachhandel „ökologisch sinnvolle“ Produkte vertrieben werden, ist die „Ware“ in der Definition des konventionellen Handels nicht weiter konkretisiert. Da jedoch auch der konventionelle Handel seine Produktpalette um nachhaltige Produkte erweitert, „ist der Biomarkt nicht mehr getrennt vom gesamten LEH [Lebensmitteleinzelhandel] zu betrachten“ (Bolten et al., 2006, S. 5).

Zu dem Begriff (Bio-) Handel werden in der vorliegenden Arbeit dementsprechend folgende Formen gezählt: Naturkostläden jeder Größe, Bio-Supermärkte, Reformhäuser

² Das Zitat stammt aus der Satzung des BNN Einzelhandel von 2003, die im Internet nicht mehr auffindbar ist.

sowie konventionelle Lebensmittelgeschäfte wie Feinkostläden, Supermärkte und Discounter. Auch Drogeriemärkte sind nicht ausgeschlossen.

2.2 Begriffsbestimmung Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo sichergestellt werden sollte, dass nicht mehr Bäume abgeholzt werden, als nachwachsen können, sodass das natürliche System des Waldes langfristig erhalten bleibt (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2015). Die offizielle Definition des Rat für Nachhaltige Entwicklung (o.J.) lautet: „Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“

Demnach fußt das Prinzip der Nachhaltigkeit auf den drei gleichrangigen Säulen Wirtschaft (Ökonomie), Ökologie und Soziales, welche in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen.

In einem Unternehmen bildet die **ökonomische Dimension** die Grundlage für die anderen beiden Dimensionen, denn hier geht es um eine langfristige Unternehmenssicherung. Die **ökologische Dimension** befasst sich mit dem Schutz und dem Erhalt der Umwelt und fordert eine möglichst geringe ökologische Belastung durch das Unternehmen. Die **soziale Dimension** schließlich fragt nach einem sozialverträglichen Handeln, das die Interessen der Gesellschaft, aber auch der Mitarbeiter und anderer Stakeholder berücksichtigt (Lendle 2012, S. 4).

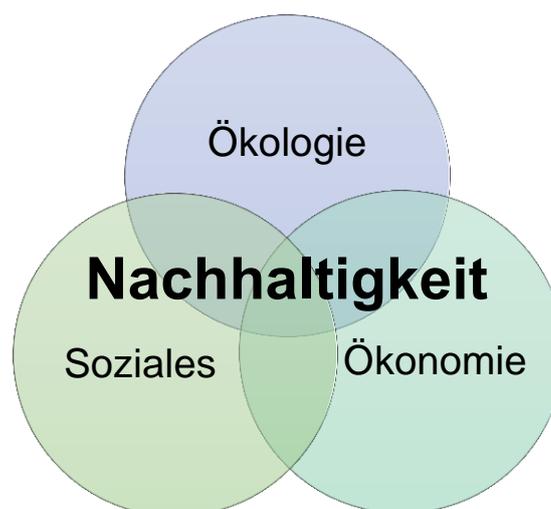


Abbildung 1 Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (eigene Darstellung nach Majer, o.J.)

Im wirtschaftlichen Zusammenhang wird in Bezug auf Nachhaltigkeit auch gerne der Begriff der **Corporate Social Responsibility (CSR)**, also der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens, verwendet. CSR betrifft die Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern, die Verantwortung in der Zuliefererkette und die Verantwortung gegenüber dem regionalen Umfeld (Schmidpeter, 2012, S. 22). Hier geht es darum, wie das Kerngeschäft betrieben wird: Die Gewinne sollten nicht nur wirtschaftlich erfolgreich, sondern auch umwelt- und sozialverträglich erbracht werden. CSR spricht demnach explizit die soziale und ökologische Dimension an. Die Wirtschaftlichkeit wird zwar ebenfalls miteinbezogen, doch meist nur am Rande (Lexikon der Nachhaltigkeit, 2014). Die Einführung von CSR-Strategien ist freiwillig und unterliegt der unternehmerischen Freiheit. Der nächste Abschnitt setzt sich mit Kriterien auseinander, an denen sich CSR orientieren kann.

2.3 Kriterien der Nachhaltigkeit im (Bio-) Handel

Die Rundschau für den Lebensmittelhandel veröffentlichte 2014 eine Checkliste zum Thema „Nachhaltigkeit am PoS“, die Kriterien in fünf Bereichen liefert: Sortiment, Mitarbeiter, Ethik und Gesellschaft, Klima und Umwelt und Glaubwürdigkeit.

Siemann (2012, S. 18 f.) gibt eine ähnliche Unterteilung von CSR-Maßnahmen im Unternehmen und nennt neben den Bereichen der Umwelt, des gesellschaftlichen Engagements, der Produktverantwortung und des Arbeitsplatzes noch die Punkte des Verbraucherschutzes sowie die Beziehung zu Lieferanten.

Im Folgenden werden die Bereiche der Sortimentspolitik und der Personalführung näher betrachtet, welche im (Bio-) Handel einen besonders großen Stellenwert haben (sollten).

2.3.1 Nachhaltige Sortimentspolitik

In der Checkliste für Nachhaltigkeit am POS sind bezogen auf das Sortiment die Faktoren Regionalität, Saisonalität und Fairer Handel genannt (Rundschau 2014, S. 43). Der Aspekt der ökologischen Erzeugung fehlt an dieser Stelle, ist dem aber noch hinzuzufügen, denn Bioprodukte entsprechen dem Verständnis einer nachhaltigen Produktion am ehesten (BÖLW, 2012, S. 4).

Das Kriterium der ökologischen Erzeugung wird in jedem Fall vom Naturkosthandel erfüllt: Die dort vertriebenen Lebensmittel müssen wenigstens die Forderungen der EG-Öko-Basisverordnung Nr. 834/2007 erfüllen. Des Weiteren werden viele Bioprodukte unter den weitaus höheren Standards der Bio-Verbände (Bioland, Naturland, Demeter etc.) produziert.

Auch der konventionelle Handel erweitert sein Angebot: 53 % der Bioprodukte werden hier vertrieben (BÖLW, 2015, S. 15).

Inwiefern bei der Produktauswahl auf Regionalität, Saisonalität und eine faire bzw. sozial verträgliche Herstellung geachtet wird, liegt allerdings sowohl im Naturkosthandel als auch im konventionellen Bereich im Ermessen des Unternehmens.

2.3.2 Nachhaltige Personalführung

CSR beginnt laut Siemann 2012, S. 18) bei den Mitarbeitern und auch Schmidpeter (2012, S. 23) betont, dass bei CSR der Mensch im Mittelpunkt stehen sollte. Die Personalpolitik sollte deshalb in Bezug auf Nachhaltigkeitsbestreben einen zentralen Stellenwert einnehmen.

Die Literatur nennt viele unterschiedliche Faktoren, die für eine nachhaltige Personalführung eine Rolle spielen:

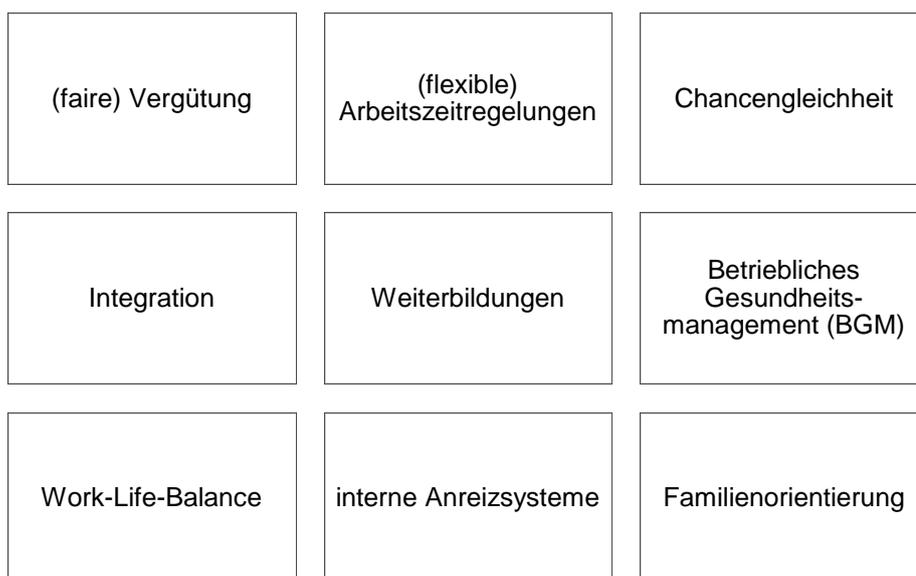


Abbildung 2 Aspekte der nachhaltigen Personalführung
(eigene Darstellung nach Rundschau, 2014, S. 43; Siemann, 2012, S. 19; Schmidpeter, 2012, S. 23)

Lotzmann (2013, S. 46) fordert in Bezug auf die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen vor allem eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter fördert – denn nur gesunde Mitarbeiter können die gewünschte Leistungsfähigkeit und Kreativität erbringen.

Zu den betrieblichen Rahmenbedingungen, die die Gesundheit der Mitarbeiter ermöglichen, zählen unter anderem:

- Gesunde Strukturen: zum Beispiel klare Zuständigkeiten
- Gesunde Kommunikation: zum Beispiel Offenheit, Konfliktfähigkeit
- Gesunde Haltung: zum Beispiel Transparenz, **Partizipation**, Vertrauen

Die Erkenntnis, dass das Unternehmen mit motivierten und engagierten Mitarbeitern erfolgreicher ist, steht hier im Mittelpunkt. Um die Beschäftigten zu motivieren, müssen ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden: Neben einer angemessenen Bezahlung, einer Perspektive im Unternehmen und der Work-Life-Balance wünschen sich Mitarbeiter Anerkennung, Respekt, Wertschätzung, Vertrauen und Handlungsspielräume. Auch Schmidpeter (2012, S. 23) nennt die Schaffung eines Umfelds, in welchem Mitarbeiter ihr Potenzial optimal entfalten können, als wichtigen Aspekt der CSR-Strategie.

Die **Partizipation der Mitarbeiter** kann dazu beitragen, genau diese Bedürfnisse zu erfüllen, denn sie ist ein wichtiges Führungsinstrument und eine Form der betrieblichen Anreizgestaltung, die die Loyalität, Motivation und Leistungsorientierung der Mitarbeiter steigern kann (Hucker, 2005, S. 3; FONA, 2006). Das Folgende Kapitel widmet sich der Auseinandersetzung mit ebendiesem Thema.

3 Partizipation der Mitarbeiter

Gegenstand dieses Kapitels ist die Klärung des Begriffs Partizipation, die Differenzierung der verschiedenen Formen und Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung sowie die Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren für die Implementierung. Hier werden die theoretischen Grundlagen für die Erstellung der Inhalte des E-Learning Trainings aufgezeigt.

3.1 Begriffsbestimmung Partizipation

Der Begriff Partizipation wird in verschiedenen Sachgebieten wie der Politik, im Gesundheitswesen und im Arbeitsleben verwendet und meint laut Itkowiak & Kratzer (2009, S. 9) ganz allgemein die „Beteiligung von Menschen an Planungs- und Entscheidungsprozessen“. Im betrieblichen Kontext bedeutet dies, dass sich die Beschäftigten in einem Unternehmen an Entscheidungen beteiligen, ihre Arbeitswelt mitgestalten und so ihre Interessen sichern können. In Abgrenzung zu dem Begriff Autonomie (im Sinne von Selbstbestimmung) bringt Partizipation keine vollständige, sondern nur eine begrenzte Entscheidungsgewalt mit sich (Dunkel, Kratzer, Menz, 2008, S. 1, Itkowiak & Kratzer, 2009, S. 1) Diese wiederum kann anhand verschiedener Ebenen und Formen differenziert werden.

Neben dem Begriff der Partizipation tauchen in der Literatur auch die Bezeichnungen der (betrieblichen) Mitbestimmung sowie der Teilhabe bzw. Beteiligung auf, die synonym verwendet werden. Eine Unternehmenskultur, in der die Partizipation der Mitarbeiter ein fester Bestandteil ist, wird von Wilke & Nerdinger (2009, S.1) als beteiligungsorientierte Unternehmenskultur bezeichnet.

Die materielle bzw. finanzielle Beteiligung der Beschäftigten am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens entspricht nicht dem Partizipationsbegriff und ist deshalb nicht Gegenstand dieser Arbeit.

3.2 Differenzierungskriterien der Partizipation

Laut Hucker (2005, S. 11) kann Partizipation in vielen verschiedenen Formen auftreten und dementsprechend anhand folgender Kriterien klassifiziert werden:

- Indirekte oder direkte Beteiligung
- Intensität bzw. Grad der Einbindung
- Gegenstandsbereich und soziale Reichweite der Partizipation

Während bei der direkten und aktiven Partizipation die Mitarbeiter unmittelbar am Entscheidungsprozess teilhaben, erfolgt bei der indirekten Partizipation die Beteiligung ausschließlich durch gewählte Vertreter wie Betriebsräte, Arbeitnehmervertreter im

Aufsichtsrat oder andere Interessenvertretungen. Dabei spielt auch der rechtliche Aspekt eine Rolle: Während indirekte Partizipation durch Arbeitnehmervertretungen auf gesetzlichen Regelungen basiert, steht es dem Unternehmen in der Regel frei, eine direkte und aktive Beteiligung der Mitarbeiter einzuräumen und zu fördern (Hucker, 2005, S. 4, S. 11; Rundnagel & Liebholz, 2003).

Die Beteiligungsintensität beschreibt das Ausmaß, in dem der Entscheidungsprozess sowie dessen Ergebnis durch die beteiligten Mitarbeiter beeinflusst werden können und kann mit Hilfe einer mehrstufigen Skala dargestellt werden (Hucker, 2005, S. 11; vgl. Abschnitt 3.4.2).

Der Gegenstandsbereich ist abhängig von der Ebene, auf der die Entscheidung stattfindet. Hucker zitiert hier nach Schanz (2000, S. 628f.)³ folgende drei Ebenen:

- Basispartizipation: Beteiligung am Arbeitsplatz oder innerhalb einer Arbeitsgruppe, findet in der Regel in direkter Form statt.
- Leitungspartizipation: Beteiligung auf gesamtorganisatorischer Ebene, in der Regel über repräsentative Partizipation
- Laterale Partizipation: Beteiligung im Rahmen von Projektgruppen und Ausschüssen, die aus Vertretern unterschiedlicher Abteilungen und Hierarchien des Unternehmens bestehen

Nerdinger et al. (2009, S. 20 ff.) nennen ein weiteres Differenzierungskriterium und stellen die Beteiligungskultur des Unternehmens in den Fokus. Hier wird dahingehend unterschieden, wer die Beteiligung einfordert. Je nachdem, ob die Initiative von den Führungskräften (Typ F), den Mitarbeitern (Typ M) oder von Institutionen (Typ I) ausgeht, unterscheiden sich die Ausprägungen, Potenziale und die Dynamik der Partizipation.

Den weiteren Verlauf der Texte strukturiert die Einteilung der Partizipation in indirekte und direkte Formen.

3.3 Indirekte Partizipation

Das wichtigste Organ der repräsentativen betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland ist der Betriebsrat. In einigen Branchen ist der Anteil der Arbeitnehmer, der durch einen Betriebsrat repräsentiert wird, sehr hoch. Beispiele dafür sind die Branche der Energieversorgung mit 80% und das produzierende Gewerbe mit 66%. Die Handelsbranche hingegen kann hier lediglich einen Wert von 27% vorweisen (Böckler Impuls, 2015, S. 5). Dies könnte unter anderem damit zusammenhängen, dass im Handel

³ Die Quellenangabe fehlt im Literaturverzeichnis des Werks

die Betriebsgröße und damit auch die jeweiligen Mitarbeiterzahlen im Vergleich zu anderen Branchen relativ gering ausfallen.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad reicht in der EU von 8% in Frankreich bis hin zu 70% in Finnland, im Durchschnitt sind es 23%. In Deutschland werden etwa 18% aller Arbeitnehmer durch Gewerkschaften vertreten (Fulton, 2013b).

Der nächste Abschnitt befasst sich mit einem kurzen Überblick über die gesetzlichen Vorschriften zur betrieblichen Mitbestimmung. Anschließend wird auf die Aufgaben des Betriebsrats und der Gewerkschaften eingegangen sowie auf die Rahmenbedingungen, die für eine Interessensvertretung durch diese Organe erfüllt sein müssen. Im Mittelpunkt stehen die deutschen Regelungen, dennoch wird auch flüchtig auf den europäischen Kontext eingegangen.

3.3.1 Gesetzliche Bestimmungen

In den europäischen Ländern unterscheiden sich die Regelungen für die betriebliche Mitbestimmung maßgeblich. So gibt es Länder, in denen keine gesetzlichen Vorschriften zur Unternehmensmitbestimmung existieren, in anderen Ländern ist die Mitbestimmung auf staatliche oder kommunale Betriebe beschränkt. Die größte Gruppe besteht aber aus Ländern, in denen eine Arbeitnehmersvertretung in den Leitungsorganen privatwirtschaftlicher Unternehmen vorgesehen ist (Fulton, 2013a).

In Deutschland existieren folgende gesetzliche Grundlagen zur Mitbestimmung:

1. Betriebsverfassungsgesetz
2. Mitbestimmungsgesetz
3. Montan-Mitbestimmungsgesetz

Das Mitbestimmungsgesetz gilt nur für Kapitalgesellschaften mit mehr als 2000 Arbeitnehmern und das Montan-Mitbestimmungsgesetz nur in Unternehmen des Bergbaus und der Eisen- und Stahlindustrie. Das Betriebsverfassungsgesetz hingegen, das die Mitbestimmung durch den Betriebsrat regelt, findet branchenübergreifend für alle Privatunternehmen Anwendung (Hans-Böckler-Stiftung, o.J.) und gilt dementsprechend auch für Handelsunternehmen.

Zusätzlich können Regelungen zur Mitbestimmung auch in Tarifverträgen, Betriebs- und Dienstvereinbarungen festgehalten sein.

3.3.2 Betriebsrat

Betriebsräte haben die Aufgabe der Interessensvertretung der Arbeitnehmer im Betrieb. Es gibt sie in kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen. Der Betriebsrat soll eine Kontrollfunktion gegenüber der Unternehmensleitung darstellen und so die Arbeitnehmer vor Willkür schützen sowie potenzielle Konflikte zwischen beiden Ebenen lösen. In Deutschland besteht er aus Arbeitnehmern, welche gewählt werden und dieses Amt ehrenamtlich ausführen (Wien & Fratzke, 2014, S. 181 f., S. 194 f.). Andererseits gibt es europäische Länder, in denen auch der Arbeitgeber oder dessen Stellvertreter der Arbeitnehmervertretung angehört. Dies ist zum Beispiel in Frankreich der Fall (Niederhoff, 2005, S. 4).

Die Beteiligungsrechte des Betriebsrats beziehen sich auf soziale, personelle, ökonomische und organisatorische Fragen und lassen sich in Mitwirkungsrechte und Mitbestimmungsrecht unterteilen. Bloße Mitwirkungsrechte hat der Betriebsrat bei wirtschaftlichen Angelegenheiten: Der Arbeitgeber muss den Betriebsrat informieren und sich mit ihm beraten, schlussendlich hat der Betriebsrat aber keinen Einfluss auf die Entscheidung. Zu den Mitbestimmungsrechten hingegen zählen das Veto- und das Initiativrecht, insbesondere bei personellen und sozialen Entscheidungen im Betrieb. Hier sind Betriebsrat und Arbeitgeber gleichberechtigte Verhandlungspartner. Der Betriebsrat hat demnach einen gewissen Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufen sowie auf Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen. Er ist außerdem Ansprechpartner für die Arbeitnehmer in allen betrieblichen Belangen und setzt sich für diese ein (Wien & Fratzke, 2014, S. 181, S. 194 f.).

Für den Betriebsrat kandidieren darf jeder Beschäftigte, der mindestens 18 Jahre alt ist und eine Betriebszugehörigkeit von mindestens sechs Monaten vorweisen kann. Eine Ausnahme besteht hier, wenn der Betrieb noch keine sechs Monate existiert. Auch Auszubildende dürfen sich zur Wahl stellen. Während der Amtszeit sind Betriebsräte vor Kündigungen geschützt (Hans-Böckler-Stiftung, o.J.). Sie werden außerdem für die Betriebsratstätigkeit von ihrer Arbeit befreit. Die Kosten, die dadurch entstehen, hat der Arbeitgeber zu tragen (Wien & Fratzke, 2014, S. 182).

Nicht alle Mitarbeiter im Handel können von Betriebsräten vertreten werden. Dies gilt vor allem für kleine, inhabergeführte Geschäfte, denn für die Gründung eines Betriebsrates müssen bestimmte Schwellenwerte an Mitarbeitern erreicht werden. In Deutschland ist dieser Wert im europäischen Vergleich sehr niedrig: Schon ab 5 Mitarbeitern, von denen 3 wählbar sind, kann ein Betriebsrat ins Leben gerufen werden.

3.3.3 Gewerkschaften

Neben der Repräsentation durch den Betriebsrat können sich Beschäftigte im Einzelhandel auch von einer Gewerkschaft vertreten lassen. Gewerkschaften sind Zusammenschlüsse von Arbeitnehmern bzw. Arbeitnehmervereinigungen, die sich die Vertretung der Interessen der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zum Ziel gesetzt haben (Springer Gabler Verlag, o.J.b).

In den meisten europäischen Ländern konkurrieren mehrere, politisch unterschiedlich ausgerichtete Gewerkschaftsbünde (Fulton, 2013b). In Deutschland vertritt Ver.di (<http://handel.verdi.de/>) die Beschäftigten der Einzelhandels- und Großhandelsbranche, verhandelt Tarifverträge und setzt sich für verbesserte Arbeitsbedingungen ein. Aktuelle Themen betreffen beispielsweise Ladenschlusszeiten, Leiharbeit, Mindestlohn, Datenerhebung und Arbeitsschutz (Ver.di 2009, S. 2).

3.3.4 Union Busting

Als „Union Busting“ wird die systematische Be- und Verhinderung der Etablierung und Arbeit von Arbeitnehmervertretungen bezeichnet. In Deutschland betrifft das durch die Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften vor allem die Arbeit der Betriebsräte. Im Einzelhandel ist Union Busting keine Seltenheit wie Fallbeispiele bei Lidl, Aldi und Schlecker zeigen. Oftmals sind externe Dienstleister wie spezialisierte Anwälte, Medienagenturen oder Detekteien beteiligt und es werden vielfältige Maßnahmen ergriffen, zum Beispiel:

- Beeinflussung, Überwachung, Einschüchterung und Unterdrucksetzung von gewerkschaftlich orientierten Beschäftigten, Betriebsräten oder Kandidaten
- Verhinderung oder Manipulierung von Betriebsratswahlen
- Vorteilsgewährung für unternehmerfreundliche Betriebsräte
- Kündigung von Kandidaten

Gründe für Unternehmen, Union Busting zu betreiben, sind der besondere Kündigungsschutz, den die Betriebsräte genießen und ihre Möglichkeiten, in das Unternehmensgeschehen einzugreifen. Dazu kommt, dass Betriebsräte gerade in Konfliktfällen einen mächtigen Gegenspieler zur Unternehmensleitung darstellen können (Rügemer & Wigand, 2014, S. 1 f., S. 5, S. 22).

Diese Maßnahmen sorgen nicht nur für ein belastendes Arbeitsklima, sondern die betroffenen Beschäftigten werden dadurch zudem in ihrer privaten, wirtschaftlichen, gesundheitlichen und familiären Existenz bedroht (ebd., S. 103).

3.4 Direkte Partizipation

Die direkte Partizipation betrifft vor allem das direkte Arbeitsumfeld der Mitarbeiter und kann vielfältige Formen annehmen. In welchen Angelegenheiten und in welchem Ausmaß die Partizipation erfolgt, liegt im Ermessen des Unternehmens. Ziel dieses Kapitels ist, Bereiche aufzuzeigen, in denen die Mitarbeiter beteiligt werden können, die verschiedenen Abstufungen der Partizipation zu erläutern sowie beispielhafte Beteiligungsinstrumente vorzustellen.

3.4.1 Gegenstand der Partizipation

Rundnagel & Liebholz (2003) zufolge kann die Mitbestimmung der Beschäftigten beispielsweise in folgenden Bereichen zu Stande kommen:

- Arbeitsinhalte und –aufgaben
- Arbeitsplätze und –mittel
- Organisationsentwicklung
- Arbeitsorganisation
- Personalentwicklung

Die Studie von Haufe-Lexware GmbH & Co.KG (2014, S. 21) zum Thema „Mitarbeiter und Mitentscheider“ zeigt, dass 61% der Mitarbeiter gerne an der Definition der eigenen Arbeitsaufgaben, der Position und der Arbeitszeiten mitbestimmen würden. Im Bereich der Unternehmensführung möchten 43% gerne mehr Ideen und Vorschläge einbringen, und auch bei der Auswahl von Personal beziehungsweise der Besetzung von Positionen wird mehr Beteiligung gewünscht.

Werden die Stärken und Wünsche der Arbeitnehmer berücksichtigt und wird ihnen die passende Aufgabe mit dem richtigen Handlungsspielraum zugeteilt, dann kann dies die Produktivität im Unternehmen erhöhen. Dafür ist es wichtig, die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess miteinzubeziehen und den Kompetenzbedarf gemeinsam abzuschätzen um die größtmögliche Schnittfläche zwischen den Anforderungen des Jobs und den Mitarbeiterbedürfnissen zu erreichen (Münster, 2014, S. 21 f.).

3.4.2 Stufen der aktiven Partizipation

Partizipation kann in unterschiedlicher Intensität erfolgen. Rundnagel & Liebholz (2003) liefern ein einfaches Modell mit sechs Stufen, von denen fünf der Partizipation zugeordnet werden (vgl. Tabelle 1). Die Autoren heben hervor, dass Partizipation mit der Information der Betroffenen beginnt, denn solange Mitarbeiter nicht darüber Bescheid wissen, was im Unternehmen vor sich geht, können sie sich auch nicht an Entscheidungen und Veränderungen beteiligen. An dieser Stelle wird auch eine autonome Entscheidungsfindung durch die Mitarbeiter (Stufe 6) zur Beteiligung gezählt, dies widerspricht allerdings der Auffassung anderer Autoren (vgl. Kapitel 3.1; Tabelle 2).

Tabelle 1 Stufen der Partizipation (eigene Darstellung nach Rundnagel & Liebholz, 2003)

Stufe 6	Die Mitarbeiter treffen die Entscheidungen autonom.	Partizipation
Stufe 5	Die Mitarbeiter sind an den Entscheidungen selbst beteiligt.	
Stufe 4	Die Mitarbeiter wirken an Entscheidungen mit und können Veränderungen erzwingen (z.B. durch ein Veto-Recht).	
Stufe 3	Die Meinung der Mitarbeiter wird gehört und fließt in den Entscheidungsprozess ein.	
Stufe 2	Die Mitarbeiter werden vorab über den Entscheidungsprozess informiert.	
Stufe 1	Keine Vorabinformation der Mitarbeiter	Keine Partizipation

Die in Tabelle 2 dargestellte Aufstellung von Wright et al. (2007, S. 2) hingegen beinhaltet neun Stufen und zeigt dadurch eine differenziertere Unterteilung der Beteiligungsintensitäten auf. Darüber hinaus erfolgt eine weitere Unterscheidung zwischen vollständiger Partizipation und deren Vorstufen, die laut den Autoren häufig zuerst realisiert werden müssen, bevor eine direkte Beteiligung möglich ist. Partizipation wird dementsprechend als Entwicklungsprozess verstanden. Die selbstständige Organisation (Stufe 9) wird im Vergleich zu dem oben dargestellten Entwurf von Rundnagel & Liebholz nicht mehr als Partizipation aufgefasst.

Dieses Modell soll dabei helfen, den Grad der in einer Arbeit erreichten Partizipation einzuschätzen und Möglichkeiten für eine gesteigerte Partizipation zu entwickeln (ebd.). Es bezieht sich ursprünglich auf die Partizipation in der Gesundheitsförderung, kann aber in seiner Grundform auch auf den Arbeitsalltag übertragen werden.

Tabelle 2 Stufen der Partizipation (Quelle: Wright et al., 2007, S. 2)

Stufe 9	Selbstständige Organisation	Geht über Partizipation hinaus
Stufe 8	Entscheidungsmacht	Partizipation
Stufe 7	Teilweise Entscheidungskompetenz	
Stufe 6	Mitbestimmung	
Stufe 5	Einbeziehung	Vorstufen der Partizipation
Stufe 4	Anhörung	
Stufe 3	Information	
Stufe 2	Erziehen und Behandeln	Keine Partizipation
Stufe 1	Instrumentalisierung	

3.4.3 Instrumente der aktiven Partizipation

Die meistgenutzten Plattformen für eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter sind persönliche Mitarbeitergespräche (67%), Teammeetings (62%) und Mitarbeiterbefragungen (38%). Die Möglichkeit, sich durch ein Ideenmanagement-Tool einzubringen, haben 12% der Beschäftigten (Haufe-Lexware GmbH & Co.KG, 2014, S. 12).

Diesen vier Formen ist gemein, dass die Mitarbeiter im Endeffekt keinen direkten Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben. Hohe Entscheidungs- und Handlungsspielräume räumen dagegen Arbeitsformen wie Qualitätszirkel, Job Enrichment und teilautonome Gruppenarbeit ein, die auf der eigenständigen Bewältigung von Aufgaben basieren (Hucker, 2005, S. 14).

Die Implementierung der einfachen Beteiligungsinstrumente ist im Einzelhandel jedoch wahrscheinlicher, weshalb diese im Folgenden näher betrachtet werden.

3.4.3.1 *Mitarbeitergespräche*

Das Mitarbeiter(jahres)gespräch (MAG) ist laut Geßner & Kölle (2010, S. 40) das zentrale Führungsinstrument. Es findet in der Regel jährlich zwischen Mitarbeiter und dem direkten Vorgesetzten statt. Ziele des MAGs sind zum Beispiel die Beurteilung von Kompetenzen und Aufgabenerledigung des Mitarbeiters, der Austausch über Arbeitssituation und Rahmenbedingungen, die Optimierung der Aufgabenverteilung und die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Zusätzlich sollten auch Schwierigkeiten und Konflikte angesprochen werden und eine Rückmeldung über das Führungsverhalten erfolgen. Wurde beim letzten Termin ein Protokoll angefertigt, so sollte dies als Grundlage für das aktuelle Gespräch dienen. Des Weiteren kann eine Checkliste für MAGs erstellt und immer wieder verwendet werden.

3.4.3.2 *Teammeetings*

Teammeetings sind im Einzelhandel oft nur schwer in den Arbeitsalltag zu integrieren. Durch Schichtarbeit, die 6-Tage-Woche und die häufig geringe Anzahl an Vollzeitkräften sind in den seltensten Fällen alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit vor Ort und in der Regel herrscht Kundenverkehr im Geschäft.

Dennoch sind Besprechungen wichtig für die innerbetriebliche Kommunikation und sollten laut Kwiatkowski (2010) angesetzt werden, wenn es darum geht,

- Informationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auszutauschen
- Persönliche Verantwortung für bestimmte Aufgaben zu stärken
- Probleme zu lösen
- Ideen zu entwickeln
- Mitarbeiter zu motivieren.

Dabei ist zu beachten, dass Besprechungen nur dann stattfinden, wenn es keine (weniger zeitraubende) Möglichkeit der Kommunikation gibt und dass nur die Mitarbeiter eingeladen werden, deren Anwesenheit notwendig ist. Wenn möglich, sollten sich alle auf das Treffen vorbereiten, damit keine Zeit verloren wird (ebd., S. 41 f.).

Um den betrieblichen Ablauf nicht zu stören, können Teammeetings im Einzelhandel beispielsweise außerhalb der Ladungsöffnungszeiten stattfinden.

3.4.3.3 *Mitarbeiterbefragungen*

Mit Hilfe von Befragungen können Einstellungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter erschlossen werden und in den Entscheidungsprozess einfließen. Dies kann sich positiv auf die Qualität der Entscheidungen auswirken, da die Kenntnisse der Mitarbeiter miteingebracht werden (Hucker, 2005, S. 12).

Kurze Mitarbeiterbefragungen können persönlich erfolgen und zum Beispiel Gegenstand des MAGs oder eines Teammeetings sein. In einigen Fällen kann es dennoch sinnvoll sein, den Mitarbeitern mehr Zeit und Ruhe für die Beantwortung zu geben oder die Anonymität zu wahren und die Befragung schriftlich durchzuführen.

3.4.3.4 Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) zielt auf eine ständige Verbesserung der Arbeit durch die Nutzung der Erfahrungen und Potenziale der Mitarbeiter ab, was zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen führen kann. Die Mitarbeiter können dadurch aktiv eingebunden und Ressourcen effizienter eingesetzt werden und auch die Qualität der Dienstleistung kann davon profitieren (BGW, 2008, S. 8). Das BVW bietet Mitarbeitern einen Rahmen um eigene Verbesserungsvorschläge zu äußern, die beispielsweise betriebliche Situationen, Abläufe oder Produkte betreffen. Die Vorschläge werden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit geprüft und gegebenenfalls umgesetzt. Anders als bei einer Befragung werden die Mitarbeiter nicht direkt angesprochen, sondern sind aufgefordert, sich selbst aktiv einzubringen. Ein Anreiz dafür kann sein, die Realisierung einer Idee mit einer Prämie zu vergüten (Hucker, 2005, S. 13).

Damit ein BVW erfolgreich ist, muss das Verfahren möglichst transparent sein, die Vorschläge müssen zügig bearbeitet werden und die Vorschläge präzise geprüft und bewertet, denn der Erfolg dieser Maßnahme steht und fällt mit der Frage, ob sich die Mitarbeiter gerecht behandelt und ernst genommen fühlen. Dafür muss eine gute Zusammenarbeit zwischen der Betriebsleitung und dem Personal vorhanden sein (BGW, 2008, S. 8, S. 14).

3.5 Möglicher Nutzen von Partizipation

Wenn es um den Nutzen von partizipativen Strukturen geht, gibt es laut Itkowiak & Kratzer (2009, S. 9) klassische Erwartungshaltungen: Arbeitgeber erwarten durch partizipative Strukturen eine höhere Produktivität der Mitarbeiter, eine bessere Qualität der Arbeit und möglichst eine relevante Kostensenkung. Im Folgenden wird aufgezeigt, inwieweit diese Erwartungen den Aussagen der Literatur nach erfüllt werden können und welche Voraussetzungen dafür vorliegen sollten.

3.5.1 Motivation und Zufriedenheit mit dem Job

Wenn Mitarbeiter im Unternehmen beteiligt werden, können daraus viele positive Effekte resultieren. Aus Sicht der Beschäftigten dienen partizipative Strukturen dazu, das Unternehmensgeschehen mitzugestalten, die Zusammenarbeit und Kommunikation im Betrieb zu verbessern und Eigenverantwortung zu übernehmen (BGW, 2008, S. 9).

Durch Partizipation wird außerdem das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abgemildert und die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Kreativität, sozialer Anerkennung und Erfolg können befriedigt werden (Strauss, 1998, zitiert nach Hucker, 2005, S. 15).

Rundnagel & Liebholz (2003) benennen zusätzlich folgende Effekte der Mitarbeiterbeteiligung:

- Förderung persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten
- Schaffung von Handlungsspielräumen
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation
- Verbesserung des Arbeitsklimas, des sozialen Rückhalts und der Bewältigung hoher Arbeitsanforderungen

All dies kann zu einer Erhöhung der Motivation und der Zufriedenheit mit dem Job führen, wodurch sich die Mitarbeiter dem Unternehmen näher verbunden fühlen und kreativer und engagierter arbeiten (Münster, 2014, S. 21; Rundnagel & Liebholz, 2003; Strauss, 1998, zitiert nach Hucker, 2005, S. 15; BGW, 2008, S. 8).

3.5.2 Nutzen für das Unternehmen

Auch ein Unternehmen kann davon profitieren, die Partizipation der Mitarbeiter zu fördern, sowohl in Bezug auf das Arbeitsklima als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht.

Mc Millan (o.J.) nimmt an, dass durch partizipative Strukturen bei den Mitarbeitern ein „sense of ownership“ entsteht: Die Beschäftigten sind stolz, dem Betrieb anzugehören, fühlen sich als Teil eines Teams, das gemeinsame Ziele verfolgt und arbeiten hart, um diese Ziele zu erreichen. Werden Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt, so ist nicht nur die Akzeptanz gegenüber den daraus resultierenden Veränderungen gesteigert, sondern es entsteht außerdem eine größere Auswahl an möglichen Optionen und dadurch eine erhöhte Chance, dass eine erfolgsversprechende Idee dabei ist.

Für ein Unternehmen können durch partizipative Arbeitsstrukturen zunächst höhere Personalkosten entstehen, da dafür mehr Arbeitszeit nötig ist. Langfristig gesehen sollte die Kosten-Nutzen-Balance dennoch positiv ausfallen: Durch die gesteigerte Identifikation und den Anstieg der Arbeitszufriedenheit kann es zu einer Abnahme von Fluktuation und Fehlzeiten kommen, wodurch ein ökonomischer Nutzen winkt. Auch die Produktivität kann steigen, ebenso die Qualität der Arbeit, und bislang ungenutzte Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten können erschlossen werden (Rundnagel & Liebholz, 2003; Strauss, 1998 zitiert nach Hucker, 2005 S. 15; BGW, 2008, S. 8).

3.6 Umsetzung von Partizipation im Arbeitsalltag

Wenn es an die Umsetzung von betrieblicher Mitbestimmung geht, sollte zunächst eine Analyse erfolgen um herauszufinden, wie die Mitarbeiter dazu stehen. Dafür kann eine Mitarbeiterbefragung über den Ist-Zustand der Partizipation sowie Veränderungswünsche der Arbeitnehmer durchgeführt werden. Aus den Ergebnissen dieser Befragung lassen sich unternehmensspezifische Maßnahmen ableiten (Rundnagel & Liebholz, 2003).

Lohmann & Prümper (o.J.) haben einen Fragebogen entwickelt, der zu diesem Zweck eingesetzt werden kann. Eine verkürzte und auf den Einzelhandel angepasste Version dieses Fragebogens wurde für den E-Learning-Kurs erstellt (vgl. Kapitel 5.5.1, Anhang).

Als nächstes sollte bestimmt werden, welche Ziele durch die partizipativen Strukturen erreicht werden sollen, in welcher Form und an welchen Themen Mitarbeiter beteiligt werden können (Rundnagel & Liebholz, 2003). Hier können die Ergebnisse der Analyse verwendet werden, denn es erscheint wenig sinnvoll, Mitarbeiter in Bereichen teilhaben zu lassen, die ihnen fremd sind oder an denen sie kein Interesse zeigen.

Partizipation bedeutet nicht nur, den Beschäftigten zu erlauben, Vorschläge zu äußern. Vielmehr muss das Management neuen Ideen auch tatsächlich offen gegenüberstehen und bereit sein, ein gewisses Maß an Kontrolle und Macht an die Mitarbeiter abzutreten. Jede Idee sollte akzeptiert und überdacht werden, auch wenn die Umsetzbarkeit fraglich ist oder das Management nicht damit übereinstimmt (Mc Millan, o.J.). Heathfield (o.J.) empfiehlt, dass ein Feedback bezüglich der Ideen in einem persönlichen und privaten Gespräch erfolgen sollte. Wird die Idee umgesetzt, so kann dies – in Absprache mit dem Mitarbeiter - auch öffentlich kommuniziert werden.

Auch die Mitarbeiter sollten bereit sein, sich zu beteiligen und ihre Ideen mitzuteilen, denn Partizipation funktioniert nicht, wenn sich das Personal passiv verhält und nicht an einer Beteiligung interessiert ist. Darüber hinaus ist es möglich, dass die Mitarbeiter nicht über das Wissen oder die Qualifizierung verfügen, die für eine adäquate Ideenfindung notwendig ist (Mc Millan, o.J.).

4 EU-Projekt Preparing for the Future

4.1 Hintergrund und Projektpartner

Das Projekt „**Preparing for the Future**“ findet seit September 2014 im Rahmen des EU-Programms Erasmus+ statt und wird von dem **Institut equalita** koordiniert. Beteiligt sind außerdem acht weitere Partner aus sieben Ländern, darunter auch die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (Institut equalita e.V., o.J.b). Eine vollständige Auflistung der Projektpartner zeigt die Tabelle 3.

Tabelle 3 Projektpartner im EU-Projekt "Preparing for the Future" (eigene Darstellung nach Institut equalita e. V., o.J. b).

Projektpartner	Land
Universität für Agrobusiness und ländliche Entwicklung	Bulgarien
Agentur für gute Kommunikation GmbH Köln (kggk)	Deutschland
Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg	Deutschland
Institut equalita (Projektkoordinator)	Deutschland
Ecozept	Frankreich
Stichting Bionext	Niederlande
Institut für nachhaltige Entwicklung	Slowenien
Canakkale Onsekiz Mart Universität	Türkei
Zivy Venkov	Tschechien

Das Projekt gründet sich auf der These, dass ethische Aspekte für die Unternehmen immer wichtiger werden. Laut dem Institut equalita e.V. (o. J. b) können auch im Naturkostfachhandel Bio-Verordnungen und Zertifikate allein die Integrität der Läden nicht gewährleisten. Aus diesem Grund soll ein Kodex entstehen, der über die Bio-Qualität der Waren hinausgeht und 8 Kriterien beinhaltet, die die Nachhaltigkeit im Handel sicherstellen sollen (ecoretail.eu, o.J.).

Dem Projekt „Preparing for the Future“ ging bereits ein Vorläuferprojekt voraus, das unter dem Namen „**Concept of Code of Good Organic Retailing Practice**“ von 2011 bis 2013 durchgeführt worden ist. Hier wurden ein erster Entwurf des Kodex sowie eines

Weiterbildungskonzepts für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen entwickelt. Das entstandene Dokument „**Preparing for the Future – European Concept of Code of Good Organic Retailing Practice**“ ist in der EU-Datenbank EST⁴ zu finden (Institut equalita e.V., o.J.a).

4.2 Ziele

Ziel des Projekts ist es, einen europäischen Code of Good Organic Retailing Practice, also einen Kodex für gute Unternehmenspraxis im Biohandel zu entwickeln und zu verbreiten sowie einen E-Learning-Kurs zu erstellen, der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen im Bio- und konventionellen Handel qualifizieren und die praktische Umsetzung der Prinzipien des Kodex in den Geschäftsalltag unterstützen soll (Institut equalita, o.J.b).

Folgende Kriterien sollen im E-Learning-Kurs behandelt werden:

- Soziale Aspekte
- Involvement im Biomarkt
- Produktqualität
- Nachhaltigkeit am PoS
- Nachhaltige Beziehungen
- Transparenz
- Offene Kommunikation
- Qualitätsmanagement

(ecoretail.eu, o.J.)

4.3 Zielgruppe

In diesem Projekt sollen sowohl der Biohandel als auch der konventionelle Handel angesprochen werden. Vertreter, leitende Mitarbeiter, Personal und Personalverantwortliche im (Bio-)Einzelhandel, Einrichtungen der Erwachsenenbildung, Trainer und Lehrerausbilder sowie Entscheidungsträger in der öffentlichen Verwaltung sollen Zugang zu den Projektergebnissen und den Bildungsangeboten haben und sich so weiterqualifizieren (Institut equalita e.V. o. J.b).

⁴ Abruf- und downloadbar unter http://www.europeansharedtreasure.eu/detail.php?id_project_base=2011-1-DE2-LEO04-07934 (Stand: 30.07.2015)

4.4 Ergebnisse

Folgende Projektergebnisse werden angestrebt, waren aber zum Zeitpunkt der Beendigung dieser Arbeit noch nicht vollständig erstellt:

- ein europäisches Konzept des „Code of Good Organic Retailing Practice“
- ein Curriculum mit Lernzielen für die Qualifizierung, das an die Anforderungen des europäischen und nationalen Qualifikationsrahmens (EQR, NQR) angepasst ist
- ein E-Learning-Lehrgang als Pilotkurs in englischer Sprache, der auf der CMS-Software Moodle basiert
- sieben Landes- und Sprachversionen, angepasst an die Partnerländer Bulgarien, Deutschland, Frankreich, Niederlande, Tschechische Republik, Türkei und Slowenien

(Institut equalita e.V., o. J.b)

5 Entwicklung und Gestaltung eines E-Learning-Moduls

Der Lernprozess ist individuell und hängt entscheidend von dem Lernenden ab: Dieser muss aktiv und konstruktiv arbeiten und das Lernen als verbindlich erachten, um erfolgreich zu sein. Die wichtigste Aufgabe eines Trainers, eines Lehrers oder in diesem Fall eines E-Learning-Kurses ist deshalb die Aktivierung der Lernenden. Patentlösungen für E-Learning existieren nicht, es gibt jedoch einige Erfolgsfaktoren, die den Lernprozess beeinflussen und aus diesem Grund berücksichtigt werden sollten.

Im Folgenden wird zunächst der Begriff E-Learning abgegrenzt und auf Vorteile und Grenzen der Verwendung von E-Learning im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen eingegangen. Darauf folgt die Beschreibung der möglichen Gestaltung von E-Learning Inhalten wobei Erfolgsfaktoren für die Strukturierung, für die Formulierung von Lernzielen und für den Einsatz von Medien erörtert werden.

5.1 Begriffsbestimmung und Formen von E-Learning

Der Begriff E-Learning umfasst alle Varianten des Lernens, die durch elektronische Medien unterstützt werden, sowohl online als auch offline. Dabei werden digitale Medien entweder in Lernarrangements integriert oder sie stellen die alleinige Vermittlungsform dar (Ehlers, 2004, S. 31; Rietsch, 2002, S.84). Laut Erpenbeck et al. (2015, S. 5) hat E-Learning das Ziel, selbstgesteuerte und organisierte Lernformen zu fördern. E-Learning Arrangements finden sich vor allem an Hochschulen und Universitäten sowie in der betrieblichen Weiterbildung.

Kerres (2013, S. 6-18) nennt 7 verschiedene Szenarien von E-Learning, die sich im Anwendungsbereich sowie im Grad der Selbststeuerung des Lernprozesses unterscheiden:

- Lernprogramme
- Blended Learning
- Videokonferenzen
- Online-Lehrgänge
- **Lernmodule**
- Simulationen und Spiele
- Lernen in Gemeinschaften

In dem Projekt „Preparing for the Future“ wurde das Format der Lernmodule gewählt. Mit Lernmodulen wird ein traditionelles Kursformat im Internet abgebildet und durch den Einsatz von Medien erweitert. Hier können die Lernenden selber wählen, wann und was sie lernen möchten („Just-in-Time“- Lernen) (ebd.). Dieses Format eignet sich außerdem

für große Zahlen an Lernenden. Die Module befinden sich auf der vom Projekt erstellten Lernplattform www.ecoretail.eu und wurden mithilfe von Moodle (<http://moodle.de/>), einer Open-Source Software für Lernplattformen, konstruiert.

5.2 E-Learning vs. Präsenzveranstaltungen

Präsenzveranstaltungen zu Bildungszwecken wie Seminare werden immer öfter, zumindest teilweise, durch E-Learning-Arrangements ersetzt. Dies geschieht vor allem aus finanziellen und organisatorischen Gründen.

Die Entwicklung eines E-Learning-Arrangements verursacht zwar zu Beginn einige Ausgaben, die Pflege und die Aktualisierung der Inhalte geschehen jedoch schnell und kostengünstig. Kosten für Reisen zu Seminaren, für Seminarleiter und Räumlichkeiten sowie für Lehr- und Lernmittel können im Gegensatz zu Präsenzveranstaltungen entfallen. Zeit und Ort können vom Lernenden unabhängig und flexibel gewählt und der Lernprozess an den individuellen Bedarf angepasst werden. Während bei Präsenzveranstaltungen stets alle Lernenden mitgenommen werden sollen und deshalb von dem Lehrer ein Mittelmaß gewählt wird, liegen Lerntempo und Schwerpunkte beim E-Learning im Ermessen der Teilnehmer. Nebenbei erwerben die Nutzer durch E-Learning Kompetenzen im Umgang mit Medien (Mair, 2005, S. 30 f.).

Obwohl reine E-Learning-Systeme eine hohe Lerneffizienz aufweisen können, sind Blended-Learning-Angebote, welche eine Mischung aus traditionellen und computergestützten Angeboten bieten, laut Erpenbeck et al (2015, S. 2 f.) und Wegmann (Expertengespräch, 2015) besonders erfolgreich.

5.3 Erstellung der Inhalte

„Didaktik ist die Kunst des Lehrens, der auch elektronische Lehrmedien zu folgen haben.“ – so formuliert es Mair (2005, S. 27). In der didaktischen Analyse werden nun Lernziele sowie die Lehrinhalte zur Erreichung ebendieser Ziele definiert (Erpenbeck et al., 2015, S. 5). Dafür muss zunächst eine Analyse der Zielgruppe erfolgen.

5.3.1 Berücksichtigung der Zielgruppe

Es gibt zahlreiche Parameter, anhand derer sich die Zielgruppe beschreiben lässt. Mair (2005, S. 49) nennt unter anderem folgende Merkmale:

- Altersgruppe
- Geschlecht
- Nationalität
- Bildungsniveau
- Vorwissen
- Motivation.

Wie im Kapitel 4.3 bereits beschrieben, ist die Zielgruppe für dieses E-Learning-Training sehr heterogen und umfasst eine große Anzahl an Personen verschiedener Berufsgruppen. Im (Bio-) Handel sind Menschen jeder Altersgruppe und jeder Nationalität beschäftigt, deren Bildungsniveau sehr unterschiedlich ist: Hier arbeiten ungelernte Kräfte neben Auszubildenden und Studierenden sowie Personen, die eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen Studienabschluss vorweisen können. Neben dem Personal im Handel werden auch noch weitere Stakeholder im E-Learning Kurs angesprochen. Um alle Lerninteressierten mitnehmen zu können, sollte deshalb auf eine einfache und verständliche Sprache geachtet werden.

Ob Vorwissen in bestimmten Themenbereichen des Kurses vorhanden ist, hängt davon ab, inwiefern diese Themen Gegenstand der Ausbildung, des Studiums, betrieblicher Schulungen oder des privaten Interesses sind. Je nach Wissensstand können im E-Learning Lerninhalte individuell ausgesucht werden.

Inwieweit die Zielgruppe motiviert ist, hängt maßgeblich von dem eigenen Interesse, von der Motivationsfähigkeit der Führungskraft, von Anreizsystemen sowie von einer ansprechenden Gestaltung des E-Learning-Trainings ab (vgl. Kapitel 5.4 und Kapitel 5.6).

5.3.2 Lernziele

Lernziele beschreiben den Zustand, in welchem sich die Teilnehmer am Ende eines Lernprozesses in Bezug auf Kompetenzen, Wissen und Qualifikationen befinden sollen, schaffen Klarheit bei Lernenden und Lehrenden und sind ein wichtiger Maßstab für die Erfolgsmessung (Meyerhoff & Brühl, 2015, S. 10).

Lernziele werden bei „ecoretail“ sowohl für die ganzen Module als auch für jede Unit formuliert. Dies bedeutet, dass maximal ein Lernziel pro Kapitel später im E-Learning-Training festgehalten wird. Da die didaktische Aufbereitung aber maßgeblich mit den Lernzielen zusammenhängt (Kerres, 2013, S. 295; Mair, 2005, S. 65) werden an dieser Stelle dennoch mögliche Lernziele für das Kapitel Partizipation formuliert.

Beim Lernen geht es nicht bloß darum, Fakten zu behalten, sondern vielmehr sollen Zusammenhänge verstanden, Gelerntes angewandt und gehandelt werden. Aus diesem Grund reicht es auch bei der Formulierung der Lernergebnisse nicht aus, lediglich die Lerninhalte zu benennen. Lernziele sollten mindestens folgende Angaben beinhalten:

- Die Personen, die etwas lernen (=Akteure)
- Die Handlung, die als Lernergebnis beherrscht werden soll
- Den Gegenstand, auf den sich die Handlung bezieht

(Kerres, 2013, S. 296, S. 300, S.317)

Laut Mair (2005, S. 65) sollten Lernziele außerdem handlungsorientiert und aktiv formuliert werden. Meyerhoff & Brühl (2015, S. 11-14) ziehen die **SMART**-Kriterien heran, nach welchen Ziele **s**pezifisch, **m**essbar, **e**rreichbar (engl. **a**chievable), **r**elevant und **t**erminiert sein sollen.

Die Formulierung der Lernziele wird durch die Heterogenität der Zielgruppe erschwert. Bei den folgenden Lernzielen wird davon ausgegangen, dass vor allem Geschäftsinhaber und Personen in Leitungspositionen an dem E-Learning-Kurs teilnehmen:

- Lernziel 1: Die Lernenden erwerben Wissen über betriebliches Mitbestimmungsrecht und können die Formen der direkten und indirekten Partizipation unterscheiden.
- Lernziel 2: Die Lernenden sind sich des möglichen Nutzens der betrieblichen Partizipation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewusst.
- Lernziel 3: Die Lernenden erlangen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zur Partizipation zu motivieren.
- Lernziel 4: Die Lernenden kennen die kritischen Faktoren, die bei der Implementierung von Partizipation im Betrieb zu beachten sind.
- Lernziel 5: Die Lernenden können nachvollziehen, warum sogenanntes „Union Busting“ vermieden werden sollte und setzen ihr Wissen im Umgang mit ihren Mitarbeitern um.

Kerres (2013, S. 311 f.) zitiert die klassische Taxonomie von Bloom et al. (1956), in der Lernziele in drei Typen eingeteilt werden:

- Kognitive Lernziele (Wissen und Fertigkeiten)
- Affektive Lernziele (Einstellungen, Normen und Werte)
- Psychomotorische Lernziele (körperliche Bewegungsabläufe)

Demnach können die Ziele 1-4 als kognitive Lernziele bezeichnet werden, während das fünfte Ziel ein affektives darstellt. Psychomotorische Lernziele sind im Kontext dieses E-Learning Arrangements nicht weiter relevant.

Auf Basis der formulierten Lernziele lässt sich am Ende des Lernprozesses durch Aufgaben überprüfen, ob das erwünschte Lernergebnis erreicht worden ist (Kerres, 2013, S. 296; Mair, 2005, S. 66). Darauf wird im Kapitel 5.4 weiter eingegangen.

5.3.3 Kursstruktur

Meier (2006, S. 93, S. 167) zufolge beeinflusst die Struktur eines Kurses direkt den Lernerfolg. Sie hilft dem Teilnehmenden beim Lernen, beim Verstehen und beim Einordnen der Informationen, macht die Struktur des Lernstoffs deutlich und ermöglicht Bezüge zu bereits vorhandenem Wissen. Die einzelnen Lernbausteine sollten je ein Thema behandeln, in sich abgeschlossen und vom Lernenden frei wählbar sein.

Die Struktur im E-Learning-Kurs umfasst 8 Module (*modules*) mit jeweils drei Lerneinheiten (*units*). Jede Einheit enthält 3-5 Kapitel (*chapter*) und jedes Kapitel 3-5 Lektionen (*lessons*) mit jeweils 4-5 Seiten (*pages*). Pro Seite sind etwa 60 Wörter angedacht. Diese vorgegebene Struktur zeigt die Abbildung 4.

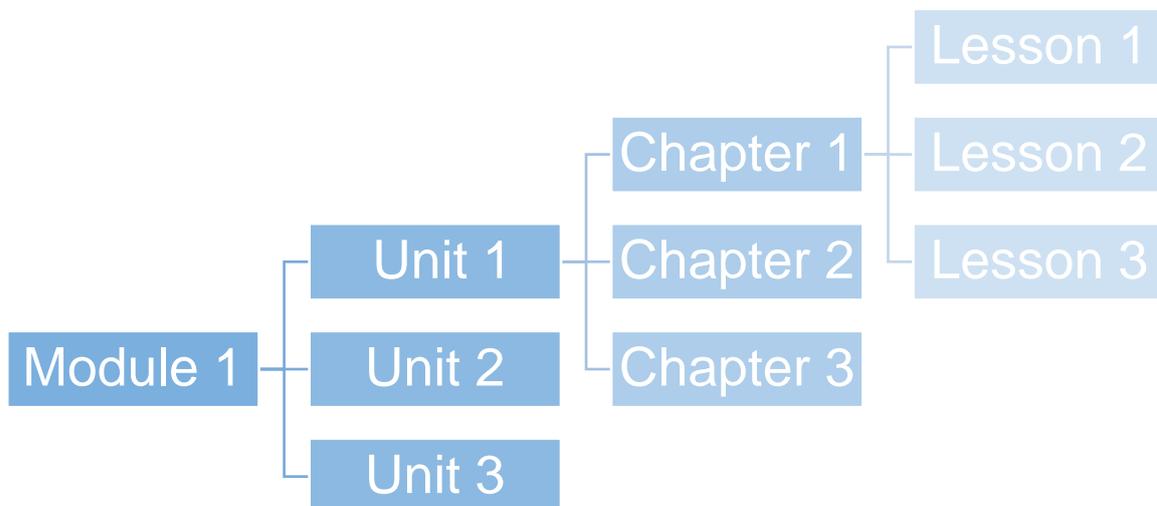


Abbildung 3 Struktur der E-Learning-Plattform „ecoretail“ (eigene Darstellung)

Die Lernenden können ihren Lernpfad selber wählen und jederzeit auf alle Themen zugreifen.

Das Thema Partizipation stellt ein Kapitel mit fünf Lektionen dar und ist im **Modul 1: Soziale Verantwortung** zu finden. Die Struktur des Kapitels ist in Abbildung 5 dargestellt.

Lesson 1: Definition and forms of participation	Page 1: Definition of participation
	Page 2: Direct and indirect participation
	Page 3: Legal and informal participation
Lesson 2: Indirect participation	Page 1: Works council I
	Page 2: Works council II
	Page 3: Trade unions I
	Page 4: Trade unions II
	Page 5: Union busting
Lesson 3: Direct participation	Page 1: Degrees of direct participation
	Page 2: Dos and don'ts of communication
	Page 3: Team meetings
	Page 4: Appraisal interviews
	Page 5: Employee suggestion system
Lesson 4: Efforts and benefits of participation	Page 1: Costs
	Page 2: Motivation, job satisfaction and commitment
Lesson 5: Critical factors in the implementation of participation	Page 1: Analysis of the situation
	Page 2: Proper participation in the proper place
	Page 3: Feedback

Abbildung 4 Struktur des Kapitels Partizipation (eigene Darstellung)

5.3.4 Lerninhalte

Bei den Lerninhalten gilt: „So viel, wie für das Lernziel nötig, doch so wenig wie möglich“ (Mair, 2005, S. 48). Die Lehrinhalte zum Thema Partizipation bestehen aus einer stark komprimierten Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen aus Kapitel 3. Dabei werden die wichtigsten Aspekte und Begriffe aufgegriffen und kurz erläutert.

Die **Lektion 1** gibt den Lernenden einen ersten Überblick über das Thema und beginnt mit einer Definition des Begriffs Partizipation im betrieblichen Kontext. Des Weiteren werden die Unterschiede zwischen direkter und indirekter Partizipation bzw. informeller und gesetzlicher Mitbestimmung dargelegt.

In **Lektion 2** wird zunächst auf die wichtigsten Formen der indirekten Partizipation eingegangen. Die Aufgaben von Betriebsrat und Gewerkschaften werden erläutert und die Lernenden erfahren, unter welchen Voraussetzungen sie von diesen Institutionen vertreten werden können. Dem Thema Union Busting wird ebenfalls Platz eingeräumt, um auf dessen Problematik aufmerksam zu machen.

Die **Lektion 3** beschreibt die verschiedenen Intensitätsstufen der direkten Partizipation und beleuchtet unterschiedliche Kommunikationsformen sowie das betriebliche Vorschlagswesen. Mithilfe einer Skala können die Lernenden einschätzen, welchen Partizipationsgrad ihr Unternehmen bereits erreicht hat und welche Möglichkeiten der Steigerung bestehen.

Ziel der **Lektion 4** ist es, die Lernenden von den positiven Aspekten einer partizipativen Unternehmenskultur zu überzeugen, indem mögliche Kosten und Nutzen der Umsetzung gegeneinander aufgewogen werden.

Abschließend gibt **Lektion 5** Empfehlungen für die Implementierung partizipativer Strukturen und nennt wichtige Erfolgsfaktoren, die dabei beachtet werden sollten.

Das Kapitel liefert die Inhalte, um die Lernziele aus Abschnitt 5.3.2 erfüllen zu können (vgl. Tabelle 4). Am Ende der Bearbeitung kann dies mithilfe der Erfolgsmessung überprüft werden.

Tabelle 4 Übersicht über Lektionen und Lernziele (eigene Darstellung)

Das Lernziel...	...kann erreicht werden in:
Lernziel 1: Die Lernenden erwerben Wissen über betriebliches Mitbestimmungsrecht und können die Formen der direkten und indirekten Partizipation unterscheiden.	Lektion 1: Definition und Formen von Partizipation Lektion 2: Indirekte Partizipation Lektion 3: Direkte Partizipation
Lernziel 2: Die Lernenden sind sich des möglichen Nutzens der betrieblichen Partizipation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bewusst.	Lektion 4: Aufwand und Nutzen von Partizipation
Lernziel 3: Die Lernenden erlangen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter zur Partizipation zu motivieren.	Lektion 4: Aufwand und Nutzen von Partizipation
Lernziel 4: Die Lernenden kennen die kritischen Faktoren, die bei der Implementierung von Partizipation im Betrieb zu beachten sind.	Lektion 5: Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Partizipation
Lernziel 5: Die Lernenden können nachvollziehen, warum sogenanntes „Union Busting“ vermieden werden sollte und setzen ihr Wissen im Umgang mit ihren Mitarbeitern um.	Lektion 2: Indirekte Partizipation (speziell S. 5: Union Busting)

5.3.5 Aufgaben zur Erfolgsmessung

Zur Erfolgsmessung wird in diesem Kontext das Format der „Multiple-Choice-Fragen“ angewandt, das zu den einfachen Aufgabentypen zählt. Dabei sind laut Kerres (2013, S.449 f.) und Meier (2006, S. 174 f.) zwei Formen zu unterscheiden:

- a) Einfachauswahl-Fragen (Ankreuzmöglichkeiten Ja / Nein oder Richtig / Falsch)
- b) Mehrfachauswahl-Fragen (Eine oder mehrere richtige Antworten sind auszuwählen)

Die Wahl im Projekt fiel hierbei auf die Mehrfachauswahl-Fragen und zwar in der Form, dass nur eine richtige Antwort ausgewählt werden kann.

Multiple-Choice-Aufgaben eignen sich dafür, Begriffe, Definitionen und Fakten abzufragen. Vorteile dieser Fragen sind die einfache Implementierung und die automatische Auswertung. Da die Interaktivität gering ausfällt und die Aufgabenstellung zum Raten verleiten kann, wird diese Methode häufig als didaktisch minderwertig eingestuft. Da in dem Projekt „Preparing for the Future“ keine Kapazitäten für die langfristige und intensive Betreuung der Lernenden und für die Überprüfung von bearbeiteten Aufgaben vorhanden sind, bietet sich dieses Format trotzdem an.

Bei der Formulierung der Antwortalternativen ist darauf zu achten, dass sie verständlich und plausibel sind, in den Zusammenhang passen und nicht durch logisches Folgern auszuschließen sind (Meier, 2006, S. 175).

Es ist jedoch zu beachten, dass nur theoretisches Wissen abgefragt werden kann. Ob die Lernenden am Ende des Kapitels in der Lage sind, andere zu motivieren und ob sie beispielsweise wirklich die affektive Einstellung erlangen, dass Union Busting unangebracht ist, kann so nicht überprüft werden.

Testfragen zur Erfolgsmessung tauchen bei „ecoretail“ am Ende jeder Unit und jedes Moduls auf. In Tabelle 5 sind 3 einfache Fragen zum Thema Partizipation formuliert. Die unterstrichene Antwort ist dabei jeweils die richtige.

Tabelle 5 Mögliche Fragen zur Erfolgsmessung (eigene Darstellung)

<p>Question 1: Direct participation is carried out by...</p>	<p>Answer 1: managers Answer 2: representatives Answer 3: <u>employees</u></p>
<p>Question 2: Which does not count as a degree of participation?</p>	<p>Answer 1: decision-making-authority Answer 2: <u>non-information</u> Answer 3: consultation</p>
<p>Question 3: Which of the following is a tool of indirect participation?</p>	<p>Answer 1: employee suggestion system Answer 2: team meetings Answer 3: <u>the works council</u></p>

5.4 Textgestaltung und Medieneinsatz

Der Einsatz von Medien sollte wohl bedacht sein. Entgegen der allgemeinen Auffassung führt Lernen mit Multimedia laut Rietsch (2002, S. 84) nicht automatisch zu einem effizienteren Lernen. Vielmehr kann die Kombination von mehreren Einzelmedien zu einer Überreizung und Überforderung des Lernenden führen, die sich dadurch irritiert und gestört fühlen, worunter der Lernerfolg leidet.

Das E-Learning-Training „ecoretail“ basiert auf textorientierten Informationen, die durch Grafiken, Videos, Audio-Dateien etc. ergänzt werden können. Im Folgenden wird darauf eingegangen, was bei der Wahl der einzelnen Medien zu beachten ist und an welcher Stelle sie eingesetzt werden. Dabei spielt auch das Urheberrecht eine Rolle.

5.4.1 Urheberrecht

„Das Urheberrecht schützt den Urheber in seinen geistigen und persönlichen Beziehungen zum Werk und in der Nutzung des Werkes. Es dient zugleich der Sicherung einer angemessenen Vergütung für die Nutzung des Werkes.“ – so steht es in §11 des Urheberrechtsgesetzes (UrhG). Das Gesetz besagt, dass ohne die Erlaubnis des Urhebers ein Werk nicht verwendet (z.B. abgedruckt oder veröffentlicht) werden darf, der Urheber darf Genehmigungen verwehren oder erteilen und dafür Gebühren verlangen. In Deutschland muss das Urheberrecht nicht angemeldet werden, sondern es besteht automatisch.

Geschützt laut §2 UrhG werden unter anderem:

- Musikwerke (z. B. Melodien)
- Lichtbild- und Filmwerke (z. B. Fotos und Filme)
- Sprachwerke (Texte aller Art, z. B. Literatur, Fachaufsätze)
- Grafiken aller Art (z. B. Zeichnungen, Diagramme, Logos)

Das UrhG ist bei „ecoretail“ vor allem in Bezug auf Grafiken und Bilder relevant. Im Projekt wurde deshalb vorgegeben, nur solche Bilddateien zu verwenden, die zur kommerziellen Wiederverwendung gekennzeichnet sind beziehungsweise die Nutzungsrechte käuflich zu erwerben. Dies ist zum Beispiel möglich auf folgenden Internetseiten:

- www.istockphoto.com
- www.shutterstock.com
- www.veer.com
- www.flickr.com

(Villem, 2015, S. 23 ff.)

5.4.2 Textgestaltung

Mair (2005, S. 80-83) empfiehlt, lediglich eine (Kern-) Aussage pro Seite im E-Learning Kurs zu vermitteln. Die Handelnden sollten im Text genannt werden und Passivstrukturen vermieden werden, damit sich die Lernenden direkt angesprochen fühlen. Statt Schachtelsätzen sollte ein einfacher, kurzer Satzbau gewählt und Adjektive und Präpositionen nur sparsam verwendet werden. Fachbegriffe, die auftauchen, sollten bei der ersten Nennung erklärt werden, später reicht ein Verweis auf das Glossar. Des Weiteren sollten Begriffe der Verständlichkeit wegen besser wiederholt werden als durch Synonyme variiert.

Passivstrukturen zu vermeiden stellt sich bei „ecoretail“ als relativ schwierig dar, da aufgrund der vielen verschiedenen Zielgruppen der Text neutral formuliert werden muss. Es werden nicht allein Führungskräfte, sondern auch Mitarbeiter sowie außenstehende Personen angesprochen und jede Gruppe blickt von einem anderen Standpunkt aus auf die Themen.

Beispiel:

Der folgende Text ist in Lektion 2 auf Seite 5 zu finden und beschäftigt sich mit dem Thema Union Busting:

„It's up to the employees to take the initiative of establishing a works council and it's also their free will to join a trade union. Both options are **laid down in the law**.

Still, there are **employers that work against worker representation** with legal and illegal measures because they consider it too cost-intensive. This is called '**union busting**' and – as you might agree with – this is not very beneficial for the employer-employee relationship, neither for the working atmosphere nor the productivity.“

Dieses Thema richtet sich vor allem an Führungskräfte, die verstehen sollen, welche negativen Auswirkungen das Arbeiten gegen Arbeitnehmervertretungen haben kann. Dennoch ist der Text so formuliert, dass jeder Lernende unabhängig von seiner Funktion direkt angesprochen wird. Der Text ist außerdem einfach und verständlich ausgedrückt und wichtige Stichworte sind hervorgehoben.

5.4.3 Grafiken

Grafiken wurden im Kapitel Partizipation verwendet, um Textinhalte hervorzuheben und zu veranschaulichen. Auf Grafiken, die der rein dekorativen Gestaltung dienen, wurde zunächst verzichtet.

Im Kapitel Partizipation wurden zwei verschiedene Arten von Grafiken verwendet:

- **Smart Arts** zur Visualisierung der theoretischen Inhalte und
- **Cartoons** einerseits zur Auflockerung und andererseits um auf bekannte Problematiken im Zusammenhang mit Partizipation im Betrieb hinzuweisen.

Ein Smart Art wurde erstellt, um die Stufen der Partizipation zu visualisieren (vgl. Abbildung 5). Dadurch wird ein besserer Überblick gegeben als ein rein erklärender Text liefern könnte. Die Lernenden können so auf einen Blick erkennen, wo sich ihr eigenes Unternehmen befindet und welche Verbesserungsmöglichkeiten noch bestehen.

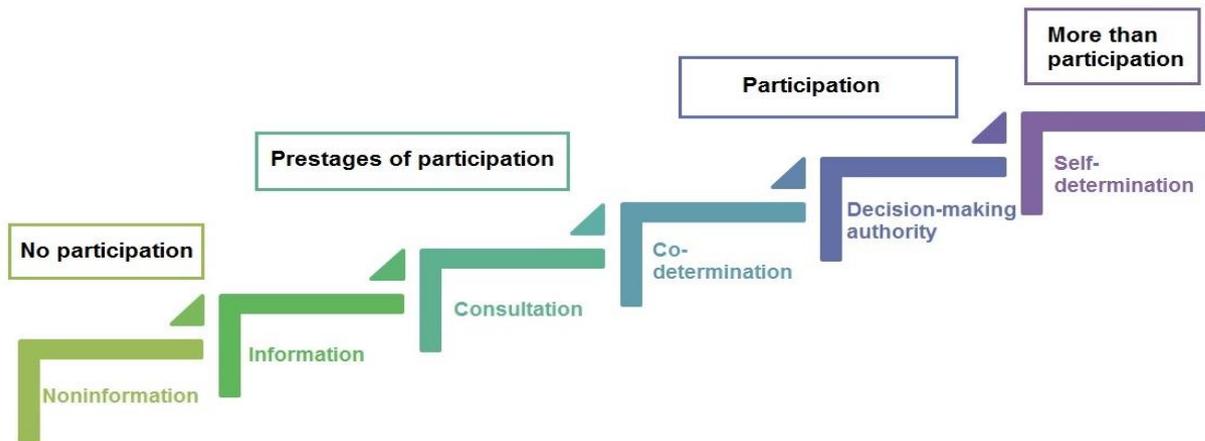


Abbildung 5 Stufen der Partizipation
(eigene Darstellung)

Eine weitere Grafik wurde erstellt, um die Ergebnisse der Studie der Haufe-Lexware GmbH & Co.KG hervorzuheben.

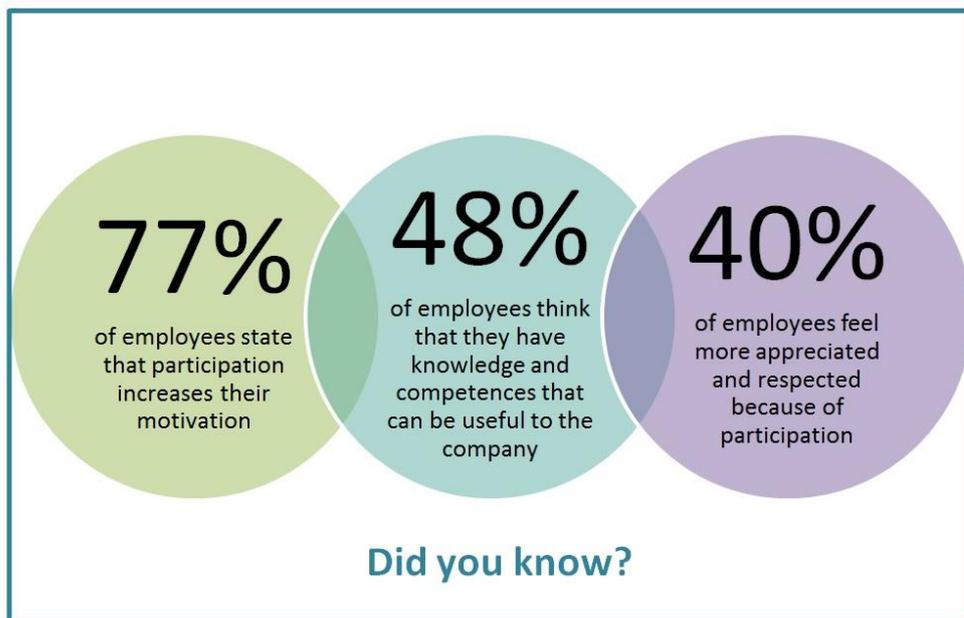


Abbildung 6 Nutzen von Partizipation
(eigene Darstellung nach Haufe Lexware GmbH & Co.KG, 2014, S. 20)

Die Cartoons wiederum dienen dem Effekt der „Emotionalisierung“: Werden Gefühle, lustige, abstruse oder wie in diesem Fall satirische Elemente eingebaut, hat der Lernende mehr Spaß am Lernen und behält die Inhalte besser (Meier, 2006, S. 94). Die erste Karikatur (Abbildung 7) greift das Thema Union Busting auf, während der zweite Cartoon

(Abbildung 8) die bekannte Problematik der Überwachung von Mitarbeitern im Einzelhandel ins Lächerliche zieht.⁵



Abbildung 7 "The Union Busting Consultant" von Carol Simpson Cartoonwork
(Quelle: <http://www.cartoonwork.com/index.php>)



"I want to open up better lines of communication with my employees. Plant these listening devices in all the washrooms."

Abbildung 8 "Communications" von Carol Simpson Cartoonwork
(Quelle: <http://www.cartoonwork.com/index.php>)

⁵ Die Cartoons von Carol Simpson Cartoonwork sind lediglich als Beispiel zu betrachten, da die Lizenz für die Verwendung zwar mehrfach angefragt wurde, von den Künstlern jedoch keine Rückmeldung kam.

5.4.4 Videodateien

Ein gutes Umsetzungsbeispiel, wie E-Learning durch Videos aufgewertet werden kann, bietet die kostenpflichtige Website www.study.com: Hier werden einzelne Themen zunächst in kurzen Videosequenzen erklärt, zusätzlich sind die Informationen in ausführlicherer Textform nachlesbar. Das Video zum Thema „Employee Involvement Programs“⁶ enthält beispielsweise die gezeichnete Geschichte eines Mitarbeiters, der eine Idee hat, die dem Unternehmen zu einer Kosteneinsparung verhelfen kann.

Die Erstellung eigener Videodateien ist im Projekt „Preparing for the Future“ jedoch nicht vorgesehen. Durch die aufwändige und kostenintensive Produktion bleibt dies eher kommerziellen Formaten vorbehalten. Der E-Learning Kurs kann also lediglich durch bereits vorhandene Video-Dateien ergänzt werden. Hier ist allerdings zu beachten, dass die Videos zu einem anderen Zweck erstellt wurden und deshalb nicht unbedingt perfekt passen. Zusätzlich muss die E-Learning-Plattform regelmäßig gepflegt werden um zu überprüfen, ob die Videos noch verfügbar sind.

Für die deutsche Version könnte beispielsweise dieses kurze Youtube-Video verlinkt werden, das vertiefende Informationen über Betriebsräte in Deutschland enthält:



Abbildung 9 Youtube-Video "Betriebsrat" von BEITEN BURKHARDT Rechtsanwältsogesellschaft mbH⁷

⁶ Abrufbar unter <http://study.com/academy/lesson/employee-involvement-programs-impacts-to-organizational-behavior.html>, Stand 17.09.2015

⁷ Abrufbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=XQwrS7oWHB8>, Stand 17.09.2015

5.5 Ergänzende Materialien

Ergänzungen zu den Lehrinhalten wie Übungen, Checklisten und (Fall-) Beispiele dienen der aktiven Auseinandersetzung mit dem Lernstoff. Auch Materialien, die den Inhalt vertiefend behandeln, können bereitgestellt werden. Die Entscheidung, ob das zusätzliche Material abgerufen wird, sollte beim Teilnehmer selbst liegen und nicht verpflichtend sein (Meier, 2006, S. 168 f.). Bei „ecoretail“ werden die zusätzlichen Materialien digital bereitgestellt.

Für das Kapitel Partizipation wurde ein Fragebogen erstellt, der die Meinung und Wünsche der Beschäftigten zur Beteiligung abfragt sowie eine Real-Life Story von einem Betrieb, der partizipative Strukturen umsetzt und damit ein gutes Beispiel liefert. Zur Vertiefung der Lerninhalte werden vor allem Links zu Internetseiten angegeben, die das Thema näher behandeln.

5.5.1 Fragebogen

In Lektion 5 soll ein Fragebogen zu finden sein, der an die Mitarbeiter ausgeteilt werden kann und so der Situationsanalyse dient. Die Ergebnisse können dem Management einen ersten Überblick über Wahrnehmung, Einstellungen und Wünsche der Beschäftigten hinsichtlich der Partizipation am Arbeitsplatz geben. Gegenstand der Fragen sind die Gestaltung des eigenen Arbeitsbereichs, der Aufgaben und der Zeitplanung sowie der Einfluss auf Personalangelegenheiten, Kommunikation und Produktsortiment.

Der Fragebogen ist so konzipiert, dass er beliebig erweitert werden kann. So kann er einerseits für die Verwendung im Projekt bearbeitet werden und andererseits vom Management an die individuellen Betriebsstrukturen angepasst werden. Die Gestaltung des Fragebogens orientiert sich stark an der Version von Lohmann & Prümper (o.J.), ist aber auf eine Seite beschränkt, denn je länger ein Fragebogen ist, desto geringer ist die Bereitschaft, ihn auszufüllen (Meier, 2006, S. 393).

Der Fragebogen befindet sich im Anhang.

5.5.2 Real-Life-Story

Jedes Modul sollte wenigstens ein Beispiel aus der Praxis enthalten, das zeigt, wie die vorgestellten Kriterien in einem Betrieb bereits besonders gut umgesetzt werden. Dies kann dazu dienen, die Motivation der Nutzer zu fördern und eine Hilfestellung für die Umsetzung der Kriterien im eigenen Betrieb zu bieten.

Die Suche nach einem „Best-Practice“ Beispiel im Raum Hamburg stellte sich als schwierig heraus und die geführten Gespräche bestätigten größtenteils die These des Projektes: Soziale Aspekte werden auch im Biohandel kaum umgesetzt, statt „Best-Practice“ ist eher „Worst-Practice“ der Standard. Die angesprochenen Personen ließen

durchklingen, dass Partizipation in ihrem Betrieb kein Thema ist, ein Großteil lehnte aus Gründen der Loyalität dennoch ein tiefergehendes Gespräch ab. Lediglich zwei Mitarbeiter des Einzelhandels waren bereit, ausführliche Interviews zu geben, in denen sie auf die Verhältnisse in ihren Unternehmen eingehen.

Trotzdem wurde ein positives Beispiel der Umsetzung partizipativer Strukturen gefunden. In dem inhabergeführten Bioladen am Hammer Park (Hamburg) genießen die interne Kommunikation und ein gutes Arbeitsklima einen hohen Stellenwert. Hier sind Verbesserungsvorschläge gern gesehen und werden auch umgesetzt. Obwohl auch in diesem Geschäft nicht alle Empfehlungen umgesetzt werden, kann dieses Beispiel anderen Betrieben als Vorbild dienen. Die Gesprächspartnerin Doreen Schmidt schilderte die Situation sowohl aus der Perspektive einer Angestellten als aus Sicht der Chefin.

Die Interviews befinden sich im Anhang.

5.5.3 Weiterführende Links

Auf der E-Learning Plattform können weitere Internetseiten verlinkt werden, auf denen die Nutzer weiterführende Informationen zu den jeweiligen Themen finden können.

Für die englischsprachige Pilotversion eignet sich zum Beispiel die Website www.worker-participation.eu, die Zahlen und Fakten zur Partizipation im europäischen Vergleich in drei Sprachen (DE, EN, FR) zur Verfügung stellt und den Fokus auf Gewerkschaften und Betriebsräte legt.

In der deutschsprachigen Länderversion kann zusätzlich auf die Hans-Böckler-Stiftung (http://boeckler.de/index_mitbestimmung.htm) verwiesen werden, welche die Mitbestimmung in Unternehmen - insbesondere in Form von Betriebs- und Aufsichtsräten - unterstützen will und zu diesem Zweck Beratungen anbietet, Veröffentlichungen herausgibt und ein Netz zum Erfahrungsaustausch pflegt.

Möglich ist auch die Verlinkung auf das Betriebsverfassungsgesetz (<http://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/>) sowie auf die Seite der Gewerkschaft ver.di (<http://handel.verdi.de/>).

5.6 Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Anwendung

Laut Wegmann (Expertengespräch, 2015) kann E-Learning mindestens genauso erfolgreich sein wie klassische Unterrichtsformate, vorausgesetzt, es wird richtig umgesetzt. Deshalb müssen auch nach der Entwicklung bestimmte Rahmenbedingungen gegeben sein, damit das E-Learning-Training von der Zielgruppe angenommen wird und den erwünschten Lernerfolg bringt.

Der wichtigste Faktor dabei ist die Motivation der Mitarbeiter, denn wenn ein hohes Interesse vorhanden ist, ist das Engagement höher, was zu einem besseren Lernerfolg führt (Meier, 2006, S. 92).

Dazu gehört auch, die Lern- und Arbeitszeiten in Einklang zu bringen. Gerade wenn im Arbeitsalltag Publikumsverkehr herrscht, fehlt in der Regel die Ruhe für den Lernprozess. Im betrieblichen Rahmen ist es daher wichtig, Zeit und Raum für die Bearbeitung des E-Learning-Kurses zu geben (Expertengespräch Wegmann, 2015), denn es ist eher unwahrscheinlich, dass die Freizeit dafür geopfert wird.

Es ist ebenfalls möglich, zur Teilnahme am E-Learning zu verpflichten oder diese an Belohnungen oder Sanktionen zu koppeln. Am erfolgreichsten ist die Verknüpfung von E-Learning mit Präsenzveranstaltungen (Expertengespräch Wegmann, 2015). E-Learning sollte daher immer ergänzend zu traditionellen Lernformaten eingesetzt werden und diese nicht vollständig ersetzen (Meier, 2006, S. 117).

Geht es nach Michel (2006, S. 105 f.), so ist es das beste Marketing-Argument, wenn auch die Vorgesetzten am E-Learning teilnehmen und so mit gutem Beispiel voran gehen. Auch eine inhaltliche, soziale und technische Betreuung sollte gewährleistet sein, um die Akzeptanz der Teilnehmenden zu gewährleisten. Diese Unterstützung kann durch den E-Learning-Anbieter oder einen unternehmensinternen Trainer erfolgen.

Im Projekt „Preparing for the Future“ ist sowohl die Verknüpfung von „ecoretail“ mit Präsenzveranstaltungen als auch eine ständige Betreuung der Teilnehmenden nicht direkt vorgesehen, es liegt also in der Hand der Betriebe, dies umzusetzen.

6 Fazit und Ausblick

Diese Arbeit dokumentiert, wie ein E-Learning-Kapitel zum Thema Partizipation im Rahmen des EU-Projekts „Preparing for the Future“ erstellt wurde. Dieses soll sich an verschiedene Akteure im Bereich des (Bio-) Handels richten. Zu diesem Zweck wurden theoretische Grundlagen zur Nachhaltigkeit im (Bio-) Handel, zur Partizipation der Mitarbeiter im Betrieb und zur Entwicklung und Gestaltung von E-Learning-Inhalten erörtert. Zusätzlich wurden ergänzende Materialien erstellt und Interviews geführt.

Die Gespräche mit Mitarbeitern im Handel bestätigen, dass sozialen Aspekten, in diesem Fall speziell der Partizipation der Beschäftigten, im LEH nur einen geringen Stellenwert beigemessen wird. Es wurde sogar von Maßnahmen berichtet, mit denen die Unternehmensleitung die Arbeit von Arbeitnehmervertretungen zu behindern versucht. Dabei legt die Literatur nahe, dass es nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für das Unternehmen vorteilhaft sein kann, eine partizipative Kultur zu entwickeln. Eine Steigerung der Motivation und der Identifikation mit dem Betrieb seitens der Mitarbeiter sowie ein besseres Arbeitsklima sind in der Regel die Folge. Im Endeffekt profitiert das Unternehmen davon, dass die Mitarbeiter gerne arbeiten und dadurch Fluktuationsraten und Fehlzeiten abnehmen.

Durch die hohe Reichweite und die Möglichkeit der unkomplizierten Verbreitung von E-Learning-Inhalten können die Erkenntnisse einer großen Zielgruppe zugänglich gemacht werden. Der im Projekt erstellte E-Learning-Kurs „ecoretail“ kann dazu dienen, Geschäftsinhaber und Führungskräfte im LEH von den positiven Auswirkungen der Partizipation zu überzeugen. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern aufgezeigt, welche Rechte sie haben und wie sie diese geltend machen können.

Die Ergebnisse dieser Arbeit werden im Rahmen des Projektes „Preparing for the Future“ weiterverwendet. Das E-Learning-Kapitel Partizipation wird von der Projektleitung gegebenenfalls weiterentwickelt und im späteren Projektverlauf an die jeweiligen nationalen Rahmenbedingungen der Projektpartner angepasst werden. Auch nachfolgenden bzw. ähnlichen Projekten kann diese Arbeit als Hilfestellung für die Entwicklung von E-Learning-Modulen dienen.

Zusammenfassung

Diese Arbeit wurde für das EU-Projekt „Preparing for the Future“ erstellt. Das Projekt gründet sich auf der These, dass soziale und ethische Aspekte im (Bio-) Handel einen geringen Stellenwert haben. Aus diesem Grund soll ein E-Learning-Kurs für Akteure in der Handelsbranche entstehen, der sich mit der „guten Unternehmenspraxis“ im Handel beschäftigt.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist die Erstellung eines Skriptes für die Entwicklung von E-Learning-Inhalten. Als inhaltliches Beispiel dient das Thema Partizipation im Sinne des Mitspracherechts der Beschäftigten. Es wird aufgezeigt, warum Partizipation Teil der sozialen Verantwortung eines Unternehmens ist, welche Formen der Partizipation es gibt, wie die Umsetzung im Betrieb erfolgen kann und inwiefern sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen davon profitieren können. Mithilfe dieser Informationen sowie theoretischen Grundlagen zur Gestaltung von E-Learning ist ein beispielhaftes E-Learning-Kapitel entstanden, das im Projekt weiterverwendet wird.

Abstract

This paper was created for the EU project "Preparing for the Future". The project is based on the thesis that social and ethical aspects have a low priority in the (organic) retail trade. For this reason, the project partners built up an e-learning course for players in the retail sector that deals with the subject of "good organic retailing practice".

The aim of this bachelor thesis is to create a script for the development of e-learning content. The issue of participation in the sense of employee co-determination serves as a substantial example. The paper points out why participation is part of the social responsibility of a company, which kind of forms of participation exist, how participation can be implemented within a company and how this can lead to benefits for both employees and the company. Using this knowledge as well as theoretical basics for the design of e-learning-content, an exemplary e-learning chapter was created that will be further used in the context of the project.

Literaturverzeichnis

- BGW (2008): Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Hrsg.). Hamburg. Online verfügbar unter https://www.bgw-online.de/DE/Medien-Service/Medien-Center/Medientypen/bgw_ratgeber/RGM9-Betriebliches-Vorschlagswesen-als-Ideenmanagement.html, zuletzt geprüft am 28.09.2015.
- Böckler Impuls (2015): Vertretung auf Branchen und Betriebsebene. In: *Böckler Impuls* (10), S. 5. Online verfügbar unter http://www.boeckler.de/54379_54389.htm., zuletzt geprüft am 29.09.2015.
- Bolten, Jan; Kennerknecht, Raphael; Spiller, Achim (2006): Erfolgsfaktoren des Naturkostfachhandels. Ergebnisse eines Partial Least Square-Pfadmodells. Online verfügbar unter <http://www.uni-goettingen.de/de/34022.html>, zuletzt geprüft am 08.09.2015
- BÖLW (2012): Zahlen Daten Fakten. Die Bio-Branche 2012. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.boelw.de/zahlendatenfakten.html>, zuletzt geprüft am 12.09.2015.
- BÖLW (2015): Zahlen Daten Fakten. Die Bio-Branche 2015. Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.boelw.de/zahlendatenfakten.html>, zuletzt geprüft am 08.09.2015.
- Duden (o.J.): Stichwort: Einzelhandel. Duden. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/Einzelhandel>, zuletzt geprüft am 08.09.2015.
- Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang (2008): Partizipation: Begriff, Ebenen und Formen. Arbeitspapier für die Fokusgruppe „Partizipation und Führung“. Pargema. München. Online verfügbar unter http://pargema.de/files/pargema_arbeitspapier_partizipation.pdf, zuletzt geprüft am 18.08.2015.
- ecoretail.eu (o.J.): Good Organic Retailing Practice. The E-Learning course for management and staff. Online verfügbar unter <http://www.ecoretail.eu/>, zuletzt geprüft am 24.09.2015.
- Ehlers, Ulf-Daniel (2004): Qualität im E-Learning aus Lernersicht. Grundlagen, Empirie und Modellkonzeption subjektiver Qualität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Erpenbeck, John; Sauter, Simon; Sauter, Werner (2015): E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Wiesbaden: Springer Gabler.

FONA (2006): Neue Studie zur Nachhaltigkeit von Handelsunternehmen. Forschung für nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar unter <http://www.fona.de/de/11789>, zuletzt aktualisiert am 04.07.2006, zuletzt geprüft am 08.09.2015.

Fulton, L. (2013a): Unternehmensmitbestimmung. ETUI. Online verfügbar unter <http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Unternehmensmitbestimmung>, zuletzt geprüft am 16.08.2015.

Fulton, L. (2013b): Gewerkschaften. ETUI. Online verfügbar unter <http://de.worker-participation.eu/Nationale-Arbeitsbeziehungen/Quer-durch-Europa/Gewerkschaften>, zuletzt geprüft am 15.09.2015.

Geßner, Christian; Kölle, Axel (2010): Praxisleitfaden zukunftsorientierte Personalführung. Hamburg: Behr's Verlag.

Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) (o.J.): Mitbestimmung in Deutschland. Häufige Fragen zur Mitbestimmung. Online verfügbar unter <http://www.boeckler.de/67.htm>, zuletzt geprüft am 25.08.2015.

Haufe-Lexware GmbH & Co.KG (2014): Express-Umfrage zum Thema "Mitarbeiter und Mitentscheider". Studie 2014. Online verfügbar unter <http://presse.haufe.de/pressemitteilungen/detail/article/mitarbeiter-fordern-mehr-verantwortung>, zuletzt geprüft am 24.09.2015.

Heathfield, Susan M. (o.J.): Harness the Power of an Employee Suggestion Program. Employee Suggestion Program musts Beyond the Suggestion Box. About.com. Online verfügbar unter http://humanresources.about.com/od/quality/a/suggestion_pro.htm, zuletzt geprüft am 23.09.2015.

Hucker, Tobias (2005): Führung durch Mitarbeiterbeteiligung. Hamburg (Discussion Paper No. 3/2005).

Institut equalita e.V. (o. J. a): Code of Good Organic Retailing Practice. Online verfügbar unter <http://www.equalita.de/web/projekte/code>, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Institut equalita e.V. (o. J. b): Preparing for the Future - ein Kodex für den Biohandel. Online verfügbar unter <http://www.equalita.de/web/projekte/preparing-for-the-future>, zuletzt geprüft am 30.07.2015.

Itkowiak, Heinz-Josef; Kratzer, Nick (Hrsg.) (2009): Partizipation und Prävention. Beiträge der Fokusgruppe "Partizipation und Führung". Hamburg / München. Online verfügbar unter http://www.pargema.de/index.php?article_id=94, zuletzt geprüft am 28.09.2015.

Kerres, Michael (2013): Mediendidaktik. Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. 4., überarbeitete und aktualisierte Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kuhnert, Heike; Behrens, Gesine; Braun, Klaus; Brzukalla, Hans-Josef; Hamm, Ulrich; Janssen, Meike et al. (2011): Strukturdaten des Naturkostfachhandels: Erhebung des Status quo und Aufbau eines Instrumentariums zur kontinuierlichen Strukturbeschreibung des Bio-Marktsegmentes Naturkostfachhandel. Hamburg. Online verfügbar unter http://orgprints.org/20521/1/20521-08OE123-bnn-roeder-kuhnert-2011-strukturdaten_naturkostfachhandel.pdf, zuletzt geprüft am 07.09.2015.

Kwiatkowski, Bernd (2010): Von der Sitzung zum Meeting. In: *Heilberufe* 62 (7), S. 40–42. DOI: 10.1007/s00058-010-0798-7.

Lendle, Michael (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit in der Ernährungsbranche. Strategien sicher planen und umsetzen. Hamburg: Behr's Verlag.

Lexikon der Nachhaltigkeit (2014): Corporate Social Responsibility. Aachener Stiftung Kathy Beys. Online verfügbar unter https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/corporate_social_responsibility_unternehmerische_1499.htm?sid=uq2dgie3pm7dje7fg2n63aljh2, zuletzt aktualisiert am 16.12.2014, zuletzt geprüft am 12.09.2015.

Lexikon der Nachhaltigkeit (2015): Nachhaltigkeit. Aachener Stiftung Kathy Beys. Online verfügbar unter https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeit_1398.htm?sid=uq2dgie3pm7dje7fg2n63aljh2, zuletzt aktualisiert am 31.08.2015, zuletzt geprüft am 12.09.2015.

Lohmann, Andrea; Prümper, J. (o.J.): Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B). Gesellschaft Arbeit und Ergonomie Online e.V. Online verfügbar unter http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/partizipation/fragebogen_zur_direkten_parti.htm, zuletzt geprüft am 10.09.2015.

Lotzmann, Natalie (2013): Der Mitarbeiterorientierung gehört die Zukunft. In: *Personalwirtschaft* (08), S. 46–47, zuletzt geprüft am 23.08.2015.

Mair, Daniela (2005): E-Learning - das Drehbuch. Handbuch für Medienautoren und Projektleiter. Berlin Heidelberg: Springer.

- Majer, Helge (o.J.): Soziale Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_a_drei_saeulen_modell_1531.htm, zuletzt geprüft am 13.09.2015.
- Mc Millan, Amy (o.J.): Participative Management. Reference for Business. Online verfügbar unter <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Participative-Management.html>, zuletzt geprüft am 23.09.2015.
- Meier, Rolf (2006): Praxis E-Learning. Grundlagen, Didaktik, Rahmenanalyse, Medienauswahl, Qualifizierungskonzept, Betreuungskonzept, Einführungsstrategie, Erfolgssicherung. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Meyerhoff, Juliane; Brühl, Christoph (2015): Fachwissen lebendig vermitteln. Das Methodenhandbuch für Trainer und Dozenten. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler (Edition Rosenberger).
- Michel, Lutz P. (Hrsg.) (2006): Digitales Lernen. Forschung, Praxis, Märkte. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Münster, Bernhard (2014): Leadership 3.0 - Partizipation ist keine Modeerscheinung. In: *Personalwirtschaft* (Sonderheft 06/2014), S. 20–22.
- Nerdinger, Friedemann W.; Martins, Erko; Pundt, Alexander; Horsmann, Claes (2009): Formen der Beteiligungskultur - Befunde aus dem Projekt TiM. In: Friedemann W. Nerdinger und Peter Wilke (Hrsg.): *Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und Handlungskonzepte*. Wiesbaden: Gabler.
- Niederhoff, Horst-Udo (2005): Mitbestimmung im europäischen Vergleich. In: *IW-Trends - Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln* 32 (2). DOI: 10.2373/1864-810X.05-05-01.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (o.J.). Online verfügbar unter <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/de/service/kontakt/?size=1%EF%BF%BD%C2%A7blstr%3D0>, zuletzt geprüft am 12.09.2015.
- Rietsch, Petra (2002): Erfolgsfaktor Multimedia-Didaktik - Drei Beispiele. In: Ullrich Dittler (Hrsg.): *E-Learning. Erfolgsfaktoren und Einsatzkonzepte mit interaktiven Medien*. München: Oldenbourg, S. 84–98.
- Rügemer, Werner; Wigand, Elmer (2014): Union Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung. Otto-Brenner Stiftung (Hrsg.). Frankfurt / Main. Online verfügbar unter <https://www.otto-brenner-shop.de/publikationen/obs-arbeitshefte/shop/union-busting-in-deutschland-ah77.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2015.

Rundnagel, Regine; Liebholz, Anita (2003): Partizipation. Gesellschaft Arbeit und Ergonomie Online e.V. Online verfügbar unter <http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/partizipation/partizipation.htm>, zuletzt aktualisiert am 31.10.2003, zuletzt geprüft am 29.07.2015.

Rundschau (2014): Checkliste zur Nachhaltigkeit am PoS. In: *Rundschau für den Lebensmittelhandel* (09), S. 43. Online verfügbar unter http://www.rundschau.de/fileadmin/epaper/RU_2014-09/#43/z, zuletzt geprüft am 12.09.2015.

Schmidpeter, René (2012): "Die Unternehmen, welche die beste CSR-Strategie entwickeln, werden die Gewinner von morgen sein". Interview mit Dr. René Schmidpeter, geführt von Eike Schuchow. In: *Personalwirtschaft* (08/2012), S. 22–24.

Siemann, Christiane (2012): Das große Missverständnis. In: *Personalwirtschaft* (08/2012), S. 18–21.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.a): Gabler Wirtschaftslexikon.

Stichwort: Anspruchsgruppen. Online verfügbar unter

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1202/anspruchsgruppen-v6.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2015.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.b): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort:

Gewerkschaften. Online verfügbar unter

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3392/gewerkschaften-v8.html>, zuletzt geprüft am 24.09.2015.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.) (o.J.c): Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Point of Sale

(POS). Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54807/point-of-sale-pos-v7.html>, zuletzt geprüft am 27.09.2015.

Ver.di (2009): Vision 2015. Im Handel(n) stärker werden: Für gute Arbeit – für gutes

Leben. ver.di - Fachbereich Handel. Online verfügbar unter

<http://handel.verdi.de/themen/zukunft-im-handel/++co++9cb2c34e-e281-11e3-a39c-525400248a66>, zuletzt geprüft am 22.09.2015.

Villem, Lukas (2015): Moodle e-Learning platform. Short introduction for teachers.

Wien, A.; Fratzke, N. (2014): Personalrecht. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Wilke, Peter; Nerdinger, Friedemann W. (2009): Einleitung - Laborbericht

"Unternehmenskultur in der Praxis". In: Friedemann W. Nerdinger und Peter Wilke (Hrsg.):

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele und

Handlungskonzepte. Wiesbaden: Gabler.

Wright, Block, von Unger (2007): Dokumentation 13. Bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit. Stufen der Partizipation in der Gesundheitsförderung. Berlin. Online verfügbar unter http://armut-und-gesundheit.de/uploads/tx_gbbkongressarchiv/Wright__M.pdf, zuletzt geprüft am 20.08.2015

Rechtsquellenverzeichnis

Urheberrechtsgesetz vom 9. September 1965 (BGBl. I S. 1273), zuletzt geändert durch Artikel 216 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S. 1474)

Verzeichnis der Expertengespräche und Interviews

Expertengespräch mit Herrn Prof. Dr. Christoph Wegmann, ehemaliger E-Learning-Beauftragter der HAW Hamburg, persönlich geführt am 14.09.2015.

Interview mit Frau Doreen Schmidt, Angestellte im Bioladen am Hammer Park, persönlich geführt am 15.09.2015

Interview mit Herrn Jan Schulz ⁸, Aushilfe im Bio-Supermarkt A, persönlich geführt am 08.07.2015

Interview mit Herrn Felix Wagner ⁸, Angestellter im Bio-Supermarkt B, persönlich geführt am 27.09.2015

Die Dokumentation der Gespräche befindet sich im Anhang.

⁸ Die Interviewpartner möchten anonym bleiben, weshalb die Namen geändert wurden und die Bio-Supermärkte nicht genannt werden.

Anhang

Anhangsverzeichnis:

A. E-Learning-Kapitel zum Thema Partizipation	49
B. Fragebogen zum Thema Mitarbeiterpartizipation.....	59
C. Experteninterview zum Thema E-Learning mit Prof. Dr. Christoph Wegmann.....	60
D. Interview mit Jan Schulz, Aushilfe im Bio-Supermarkt A.....	62
E. Interview mit Felix Wagner, Angestellter im Bio-Supermarkt B	64
F. Interview mit Doreen Schmidt vom Bioladen am Hammer Park.....	66

Vorbemerkung zum Anhang:

Das fertige E-Learning-Kapitel entspricht der vom Projekt vorgegebenen Modulvorlage und enthält Hinweise für die Umsetzung. Da die verwendeten Grafiken zum Großteil bereits im Hauptteil der Arbeit auftauchen, wurde darauf verzichtet, sie noch einmal ins Abbildungsverzeichnis aufzunehmen. Sowohl die Inhalte des Kapitels als auch der Fragebogen wurden für die Pilotversion in englischer Sprache erstellt.

Chapter 1 – Employee participation

- Lesson 1 Definition and forms of participation
 - Page 1

Definition of participation

In the operating context, participation means the involvement of concerned employees in processes and decision making. It doesn't imply that the employees have the complete power of decision but that their opinion is being considered and has influence on the outcome. Participation serves as a means to safeguard the employees' interests and can also be used as a motivation tool.



(Number taken from a survey by [Haufe-Lexware GmbH & Co. KG \(2013\)](#))

(link: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/leadership-3-0-vom-mitarbeiter-zum-mitentscheider/>)

- Page 2

Direct and indirect participation

Employee participation can basically be split into two forms:

- a) direct and active participation
- b) indirect participation

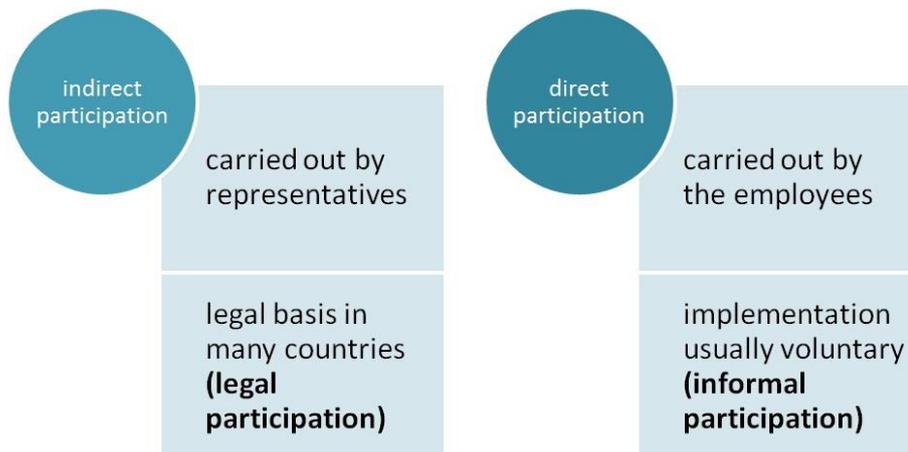
Whereas the direct and **active participation is carried out by the employees themselves**, usually in areas that directly affect their working place, **indirect participation is performed by employee representation**. The most important forms of indirect participation are the works council which works at the operating level and trade unions that usually work industry-wide; in some countries, both exist at the workplace at the same time.

- Page 3

Legal and informal participation

Participation can also be differentiated by legal aspects:

In many EU-countries, employees can claim indirect participation, e.g. in form of a works council, according to law (**legal** participation). In turn, the direct participation mostly depends on your company's voluntary commitment for the implementation and is therefore called **informal**.



- Lesson 2 Indirect participation

- Page 1

Works council I

The works council is elected by the employees and has the mission to **represent their interests** in the company as well as to form an opposite pole of power to the management.

The works council has an **important voice in personal matters** when it comes to appointments, promotions, transfers and dismissals. It also has an impact on working conditions and working hours. The employer has to consult the works council in economic matters, too, but in this subject it doesn't take part in the final decision.

In Germany, the employer has to bear the expenses that emerge from the works council.

Please adjust to the terms of your country!

- Page 2

Works council II

To form a works council, certain conditions have to be met. In Germany, for example, the company needs:

- at least **5 employees that are entitled to vote** (min.18 years old)
- of which **3 are eligible for election** (min.18 years of age, min. 6 months staff membership).

These requirements, even small companies can easily fulfil. But then, the regulations in other European countries are more demanding. Find out more about this [here](#). (Link: <http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Across-Europe>)

For further information about the works council in Germany, find a video [here](#). (link: <https://www.youtube.com/watch?v=XQwrS7oWHB8>)

Please adjust to the terms of your country!

- Page 3

Trade Unions I

Trade Unions also stand up for employees' interests. As they work industry-wide, they can have a great influence. Their engagement concerns among other things:

- better working conditions,
- the reduction of working hours and
- increased participation.

Trade Unions negotiate with employers' associations about **labour agreements** and fight for their demands – if needed - by calling out on a **strike** or a boycott.

- Page 4

Trade Unions II

On average, about 23% of European employees are members of a trade union. The Membership is voluntary but **one needs to be a member to benefit from the trade union's work**. Everybody can apply for a membership: workers, students, retirees...

In most European countries, several trade unions rival, varying in their political orientation. In Germany, the most powerful trade union for the retail trade sector is [ver.di](http://handel-nrw.verdi.de/einzelhandel) (link: <http://handel-nrw.verdi.de/einzelhandel>)

Please adjust to the terms of your country!

Union busting

It's up to the employees to take the initiative of establishing a works council and it's also their free will to join a trade union. Both options are **laid down in the law**.

Still, there are **employers that work against worker representation** with legal and illegal measures because they consider it too cost-intensive. This is called '**union busting**' and – as you might agree with – this is not very beneficial for the employer-employee relationship, neither for the working atmosphere nor the productivity.



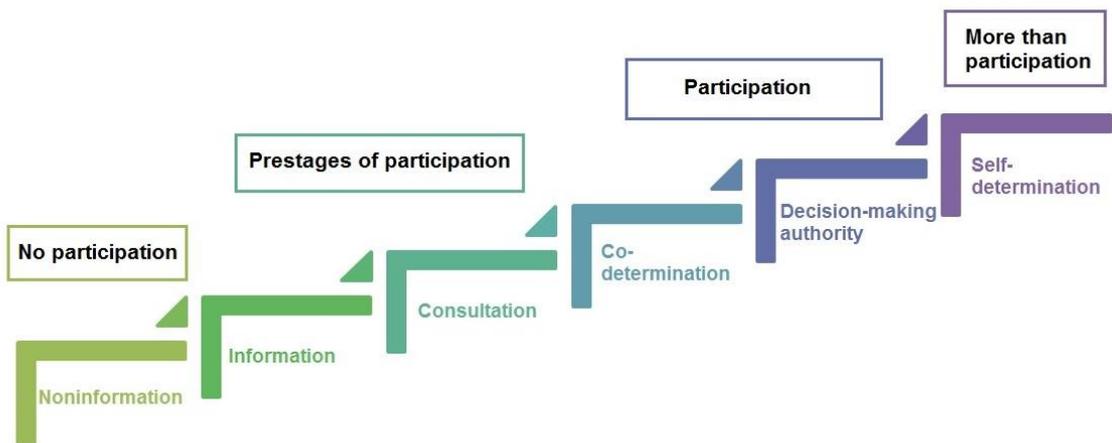
© [Carol Simpson](http://www.cartoonwork.com/index.php) (link: <http://www.cartoonwork.com/index.php>)

- Lesson 3 Direct participation

- Page 1

Degrees of informal participation

To what extent and in which area your organisation is able to implement participation depends on your internal structures. Still, there might be some potential to do better! This illustration can help locate your organisation within the degrees of participation:



As you can see, participation starts with **information**: Employees can't be involved if they don't even know what's actually going on in the company. If they additionally are asked for their opinion (**consulted**), have **co-determination** rights or even take part in **decision-making**, your company is on the right path!

- Page 2

Dos and don'ts of communication

As we just learned, information and therefore communication is the basis of participation.

Do:

Different tools of communication can take place in the working area, for example **whiteboards, regular team meetings and appraisal interviews** between employer and employees.

These settings cause almost no costs and can be used **to update and inform the staff, to talk about problems and to collect ideas for improvement.**

Don't:



"I want to open up better lines of communication with my employees. Plant these listening devices in all the washrooms."

© [Carol Simpson](http://www.cartoonwork.com/index.php) (link: <http://www.cartoonwork.com/index.php>)

- Page 3

Team meetings

Regular (weekly or at least monthly) team meetings are often difficult to integrate in the daily business of retail firms as there's no fixed break and the employees work in shifts. Still, its importance for the team spirit should not be underestimated! There should be a solution to make it happen in your organisation, too. Maybe one team meeting can be set in the morning and one in the afternoon, both about half an hour before the shift starts.

- Page 4

Appraisal interviews

Appraisal interviews between employer and employee should also take place frequently. They present a good opportunity to give feedback, to talk about personal successes and possible improvements in the individual working area.

- Page 5

Employee suggestion system

An employee suggestion system can be implemented additionally to the other communication forms. For example,

- whiteboards,
- suggestion boxes
- or even software

can serve as participation media. This is a great opportunity for those that are too shy to stand up in front of their colleagues or managers. It is important to announce a responsible person to take care of the suggestions and to establish guidelines regarding topics and details of the input.

- Lesson 4 Efforts and benefits of participation

- Page 1

Costs

Implementing participation actions in an organisation will lead to **some expenses**: Members of the works council have to be paid for their extra work, democratic decisions need **more time** and sometimes there's a need of qualification measures before employees can take part in decisions.

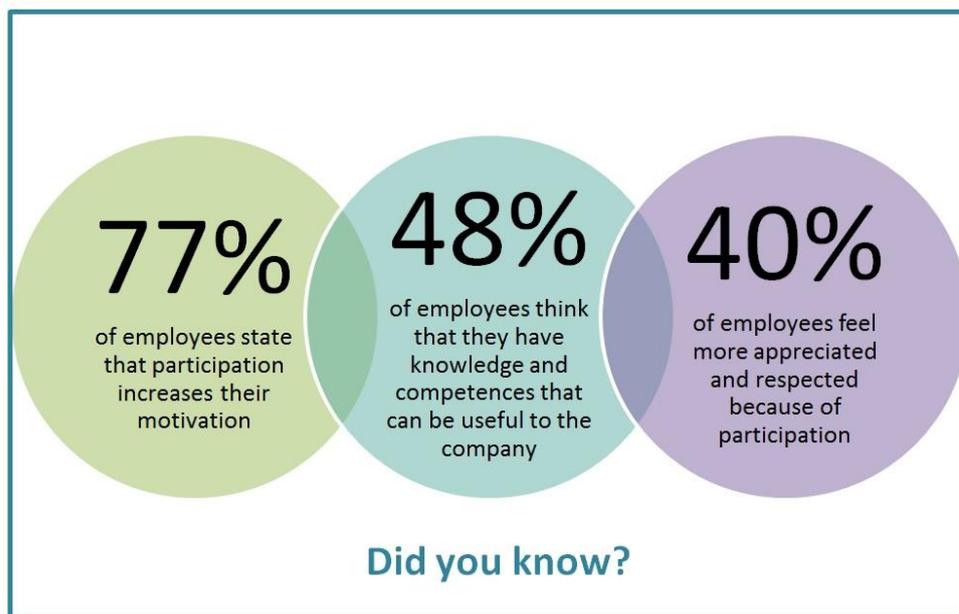
But in the long term, **the benefit expense ratio should become balanced** – if not even positive - as the employees can **improve their own working area** and therefore **work more efficiently**. Also, the quality of their work can improve as they have a different view on details.

- Page 2

Motivation, job satisfaction and commitment

A culture of participation supports the **personal development** and creates **freedom of action**. It can lead to a **better working atmosphere** and an improved communication within the company.

Employees that have more control over how they perform their job do **feel important** and as a proper part of the company. They are **motivated to work hard** in order to implement the ideas they proposed themselves. This leads to job satisfaction and an increased commitment to the company's success.



(Numbers taken from a survey by [Haufe-Lexware \(2013\)](https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/leadership-3-0-vom-mitarbeiter-zum-mitentscheider/)) (link: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/leadership-3-0-vom-mitarbeiter-zum-mitentscheider/>)

-Lesson 5 Critical factors in the implementation of participation

- Page 1

Analysis of the situation

When implementing participation, the employees should already be involved! Therefore, their opinion and their wishes for participation should be identified. This can either be done personally or – if there are a lot of employees, if they are potentially too shy to answer or if they need some time to think it through – a [questionnaire](#) can be handed out.

Please insert the PDF “Mini Questionnaire about Participation at the Work Place”.

- Page 2

Proper participation in the proper place

It makes no sense to force the employees to take part in decision making at places they are not interested in or that are out of their working area. So when it comes to planning the dimensions and items of participation, the results of the analysis should be considered and - in case of need – the employees should be consulted again.

- Page 3

Feedback

Employees should always be encouraged and find a listener for their input. Every proposition must be accepted, even if it's unrealistic or undesirable. Also, it should be checked promptly because otherwise the contributor might feel disregarded.

If a suggestion is turned down, the contributor should be informed in private. On the other hand, it can be a great motivation to announce the implementation of an idea in public!

B. Fragebogen zum Thema Mitarbeiterpartizipation

Please rate in which way you're currently being involved and in which way you want to actually be involved.

In decisions regarding....		...I'm currently being involved...				... I want to be involved...			
		not at all	a little	mediocre	a lot	less	unchanged	some more	much more
ergo-nomics	... the arrangement of my own working area, ...								
workload	... the tasks I'm taking care of, ...								
	... my amount of work, ...								
time schedule	... my breaks								
	... my holidays, ...								
	... my working hours, ...								
personnel matters	... the appointment of new colleagues,...								
	... the promotion of colleagues, ...								
	... qualification measures, ...								
organizational matters	... the product range, ...								
	... internal communication, ...								

Is there something else you want to point out?

Thank you for participating in this survey!

C. Experteninterview zum Thema E-Learning mit Prof. Dr. Christoph Wegmann

Herr Prof. Dr. Wegmann war neben seiner Professur an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg acht Jahre lang E-Learning-Beauftragter des Präsidiums. Erst kürzlich (zum 01.09.2015) gab er diese Funktion ab. Das Gespräch fand am 14.09.2015 statt.

Welche Aufgaben umfasst die Funktion des E-Learning-Beauftragten?

Ich war Ansprechpartner des Präsidiums in Fragen E-Learning und leitete ein E-Learning Team an der Hochschule. Das Team war für die Sicherstellung des technischen Betriebs zuständig. Zusätzlich entstand ein Schulungskonzept für E-Learning zu Themen wie Bedienung und Didaktik.

Wie würden Sie E-Learning definieren?

Wir verwenden lieber den Begriff der netzbasierten Lehre, denn E-Learning ist für uns immer mit einer Vernetzung verbunden. Das anfängliche Format des Lernenden alleine mit einem Lernprogramm auf CD entspricht also nicht unserer Vorstellung von E-Learning. Des Weiteren ist das Lernen immer durch Medien gestützt, die über das klassische Lehrbuch oder den klassischen Vortrag hinausgehen.

Wir unterscheiden verschiedene Ebenen von E-Learning: In der ersten Ebene dient E-Learning der technischen Distribution von Materialien. Dies ist an unserer Hochschule am weitesten verbreitet. In der zweiten Ebene erfolgt die mediale Aufbereitung der Plattform, zum Beispiel durch Filme. Für die Zukunft streben wir die dritte Ebene an, die sich durch verschiedene Lernpfade, die Nutzung von Lernerfolgskontrollen und durch die Vernetzung der Studierenden auszeichnet.

Was sind für Sie Vorteile von E-Learning?

Ein großer Vorteil ist natürlich die Unabhängigkeit von Zeit und Ort. Diese wird vor allem von Studierenden gelobt, die die Präsenzveranstaltungen nicht immer besuchen können. Des Weiteren besteht für die Teilnehmer die Möglichkeit zur Selbstkontrolle ohne das Risiko, sich bloßzustellen. Im Sinne von OER (**O**pen **E**ducational **R**esources) kann außerdem Wissen öffentlich bereitgestellt und so viele Leute erreicht werden. Im betrieblichen Bereich kann durch E-Learning auch durchaus Geld gespart werden,

dadurch dass Kosten für Trainer und Seminarleiter sowie für Reisen entfallen.

Was sind Nachteile von E-Learning und wo liegen die Grenzen?

An der Hochschule wird weder Geld noch Lehrkapazität gespart, da E-Learning keine Präsenzveranstaltungen ersetzt sondern lediglich ergänzt. Die Aufbereitung ist sehr aufwändig und auch der Betreuungsaufwand steigt.

Gerade im betrieblichen Einsatz ist es außerdem schwierig zu überprüfen, ob und was bearbeitet wurde. Das größte Risiko beim E-Learning ist jedoch, etwas zu entwickeln, das später keiner nutzt.

Kann E-Learning den gleichen Lerneffekt vorweisen wie klassische Formate?

Der Lerneffekt beim E-Learning kann mindestens so gut sein wie bei klassischen Formaten, wenn nicht sogar besser. Das liegt zum Beispiel an den Möglichkeiten zur Wiederholung des Lernstoffs aber auch an den Medien, die zur Verfügung stehen. Dafür muss E-Learning aber richtig umgesetzt werden.

Was macht E-Learning erfolgreich?

Die Gestaltung ist maßgebend für die Akzeptanz, lernen soll schließlich auch Spaß machen. Der E-Learning Kurs muss intuitiv nutzbar und ohne Anleitung verständlich sein und sollte heutzutage auch auf mobilen Endgeräten problemlos funktionieren.

Welche Rahmenbedingungen müssen im betrieblichen Kontext erfüllt sein, damit E-Learning auch wirklich angewendet wird?

Zunächst ist es wichtig, den Lernenden Zeit und Raum für die Bearbeitung zur Verfügung zu stellen. Am erfolgreichsten ist es außerdem, wenn man E-Learning im Sinne des Blended Learnings als Ergänzung in klassische Seminaren einbaut. Es kann zum Beispiel vorgegeben sein, auf der E-Learning Plattform einen Test zu bestehen, um zur Präsenzveranstaltung zugelassen zu werden oder ein Thema zu bearbeiten, das am Seminartag besprochen wird. Darüber hinaus ist es auch möglich, E-Learning an Wettbewerbe, Belohnungen oder Sanktionen zu koppeln.

D. Interview mit Jan Schulz, Aushilfe im Bio-Supermarkt A

Jan Schulz arbeitet seit dreieinhalb Jahren als Aushilfe in einem Bio-Supermarkt. Die Filiale beschäftigt 13 Mitarbeiter. Dieses Gespräch fand am 08.07.2015 statt.

Wie sieht die Hierarchie in der Filiale aus?

Der höchste Vorgesetzte ist der Filialleiter. Dieser hat eine Stellvertretung und zusätzlich gibt es noch die sogenannten „Tagesvertretungen“, die die Führung innerhalb der Schicht übernehmen.

Fühlst du dich in das Unternehmen eingebunden? Welche Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung gibt es bei euch?

Nein! Theoretisch soll es ein jährliches Mitarbeitergespräch geben, das dem Austausch zwischen Filialleiter und Angestellten dient. In diesem Rahmen sollen eigentlich Ziele formuliert, über die Entwicklung des Mitarbeiters gesprochen und Wünsche und Anregungen geäußert werden können, aber in meiner gesamten Zeit dort fand lediglich ein einziges Gespräch statt. Theorie und Praxis liegen also weit auseinander.

Andere Formen der Beteiligung sind mir nicht bekannt. Es gibt wohl einen Betriebsrat im Unternehmen, aber von dem bekommen wir nicht viel mit.

Wie sieht es mit der internen Kommunikation aus?

Die stellt ein ziemliches Problem dar, sowohl innerhalb der Filiale als auch zwischen den Filialen. Die Mitarbeiter fühlen sich oft uninformiert. Ich denke, wenn die Kommunikation besser laufen würde, könnte man mehr schaffen.

Woran liegt es, dass die Kommunikation so schlecht ist?

Zum Beispiel an den Führungskräften. Die wechseln im Moment ziemlich häufig. Ich würde mir eine Führungskraft wünschen, bei der ich mich gut aufgehoben fühle, die zuhört und versucht, Probleme anzugehen. Das ist im Moment leider nicht der Fall.

Ein Problem ist auch der Schichtwechsel, weil man dadurch viele Mitarbeiter einfach gar nicht sieht. Mitarbeitertreffen sind dadurch schwierig zu planen und finden nur sehr selten

statt. Und wenn man zum Beispiel immer nur die Spätschicht hat kann es sein, dass man den Filialleiter so gut wie nie antrifft.

Wenn Mitarbeitertreffen stattfinden, welche Themen werden dann angesprochen?

Es geht in der Regel immer nur um banale Dinge, es wird zum Beispiel bemängelt wenn nicht gründlich gearbeitet wurde oder Fehler gemacht wurden. Ansonsten besteht zumindest die Möglichkeit, mal etwas zu sagen. Inwiefern das dann aber aufgenommen und umgesetzt wird, ist eine andere Sache.

Hast du Vergleichsmöglichkeiten, also schon mal in einem ähnlichen Arbeitsverhältnis gearbeitet?

Ja, auf dem Markt für ein Familienunternehmen. Da waren etwa sechs oder sieben Angestellte beschäftigt. Dort hatte ich viel mehr Kontakt zum Chef, wurde ganz anders wertgeschätzt und habe auch Gehör gefunden. Die Kommunikation war also um einiges besser.

Was würdest du gerne in deinem jetzigen Arbeitsverhältnis ändern?

Zunächst einmal die Kommunikation: Es wäre schon mal schön, wenn man besser informiert würde und sich die Mitarbeiter untereinander auch mehr austauschen könnten.

Die Arbeitszeiteinteilung ist durch das Schichtsystem ziemlich starr und unflexibel, es wäre schön, wenn sich da etwas ändern würde. Manchmal hätte ich auch gerne ein Mitspracherecht bei der Arbeitseinteilung, da ich beispielsweise gerne die Backwaren verkaufe aber ungern kassiere. Danach fragt leider niemand.

Außerdem fehlen fachliche Qualifizierungen. Dass jemand mal zu einer Schulung geschickt wird, passiert eher selten. Gerade in einem Geschäft, das ökologische Lebensmittel verkauft, sollte man über die Produkte Bescheid wissen.

Fühlst du dich dem Unternehmen zugehörig?

Eher weniger. Ich arbeite dort, aber mehr auch nicht.

D. Interview mit Felix Wagner, Angestellter im Bio-Supermarkt B

Felix Wagner ist seit drei Jahren in einer Filiale einer Bio-Supermarkt-Kette beschäftigt, in der 15 Mitarbeiter arbeiten. Er hat eine Vollzeitstelle und ist Abteilungs- und Schichtleiter. Dieses Gespräch fand am 27.09.2015 statt.

Wie sieht die Hierarchie in der Filiale aus?

Es gibt eine Verkaufsleitung, eine Marktleitung, eine stellvertretende Marktleitung, mehrere Abteilungsleitungen und Schichtleitungen.

Wie würdest du euer Arbeitsklima beschreiben?

Zwischen den Mitarbeitern ist das Arbeitsklima ganz gut. Von den Führungskräften gibt aber es so gut wie nie positives Feedback, man wird nicht gelobt sondern immer nur kontrolliert, auf Fehler hingewiesen und bemängelt. Auch wenn Tätigkeiten zum ersten Mal durchgeführt werden, werden Fehler kritisiert.

Das ist einer der Gründe, warum hier eine hohe Fluktuationsrate herrscht: Etwa alle 6 Monate ist das komplette Team ausgewechselt, ich selbst habe schon drei Teams hinter mir. Auch die Führungskräfte wechseln häufig und es kam schon vor, dass drei oder vier Leute zur gleichen Zeit gegangen sind.

Wie verläuft die interne Kommunikation bei euch?

Es gibt für jeden Tag Checklisten, die von den Chefs erstellt werden und auf der die zu erledigenden Aufgaben vermerkt sind. Ansonsten läuft die Kommunikation persönlich ab.

Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten habt ihr?

Wir haben einen gewissen Einfluss auf die Aufgabeneinteilung, denn wir besprechen im Team, wer welche Aufgabe von der Checkliste erledigt. Mitarbeitergespräche gibt es nicht, man weiß also nie, wo man steht und in drei Jahren gab es genau eine Teamsitzung.

Im Büro hängt außerdem ein Zettel an der Tür, auf dem wir Wünsche und Anregungen eintragen können, da geht es aber eher um belanglose Dinge wie zum Beispiel einen neuen Spiegel im Bad.

Wie sieht es bei euch mit Arbeitnehmervertretungen aus?

Ich bin Mitglied bei Ver.di, bin damit aber die Einzige. Dabei hat mir die Gewerkschaft schon bei rechtlichen Themen geholfen. Einen Betriebsrat gibt es bei uns nicht. Es sollte vor einer Weile mal einer gegründet werden, aber die Initiatoren wurden dann ziemlich schnell gekündigt. Die meisten meiner Kollegen wissen außerdem gar nicht, dass sie das Recht zur Betriebsratsgründung haben und welche Vorteile das bringen kann.

Bietet das Unternehmen Fortbildungsmöglichkeiten?

Wir besuchen häufig Seminare zu verschiedenen Themen wie z.B. Naturkosmetik und auch ökologisch wirtschaftende Betriebe, damit wir den Kunden vermitteln können, welchen Mehrwert Bioprodukte bieten und wie sie produziert werden. An diesen Fortbildungen dürfen Festangestellte und Auszubildende teilnehmen.

Welche Änderungen wünschst du dir?

Ich würde mir einen Betriebsrat im Unternehmen wünschen, eine bessere Kommunikation und ein entspanntes Verhältnis zwischen Führungskräften und Angestellten.

Fühlst du dich dem Unternehmen zugehörig?

Ich fühle mich relativ wohl, aber das liegt an meinen Kollegen. Dem Unternehmen selbst fühle ich mich nicht zugehörig und das geht auch den anderen Mitarbeitern so. Bei uns machen alle nur ihren Job, keiner ist wirklich kreativ und positiv bei der Sache. Die meisten Mitarbeiter denken sich: „Warum sollte ich mich für so ein Unternehmen anstrengen?“.

F. Interview mit Doreen Schmidt vom Bioladen am Hammer Park



<http://www.bioladen-hamm.de/ueberuns.html>

Der Bioladen am Hammer Park besteht seit 1987. Felix Schmidt hat das Geschäft 2006 übernommen, seit 2009 ist seine Frau Doreen Schmidt dort in Vollzeit festangestellt. Zusätzlich zu den beiden sind 11 Mitarbeiter beschäftigt. Das Gespräch mit Doreen Schmidt fand am 15.09.2015 statt.

Wie ist die Hierarchie bei euch angelegt?

Von der Hierarchie zwischen uns, den Besitzern, und den Angestellten abgesehen, gibt es keine weitere Abstufung. Wenn wir Aufgaben delegieren, dann tun wir das aber in der Regel an diejenigen Angestellten, die für eine höhere Stundenzahl angestellt sind, da diese einfach einen besseren Überblick haben.

Wie sieht es mit der Fluktuation der Mitarbeiter aus?

Wir sind bestrebt, die Angestellten möglichst langfristig zu halten. Wir stellen zum Beispiel ungern jemanden an, der plant, nur kurzfristig zu bleiben. Die Teamkonstellation ist dementsprechend relativ konstant. Trotzdem kommt es natürlich vor, dass jemand wegen eines Umzugs, des Studiums oder einer Schwangerschaft geht oder sich anderweitig orientiert.

Wie schätzt du das Arbeitsklima in eurem Betrieb ein?

Sowohl aus der Position der Chefin heraus als auch als Mitarbeiterin kann ich sagen, dass hier ein gutes Arbeitsklima herrscht und das ist auch wichtig. Als Angestellter im Einzelhandel kann man nicht unbedingt das große Geld machen und deswegen ist es umso wichtiger, dass man gerne arbeitet. Und natürlich merken auch die Kunden, wie das Arbeitsklima ist. Wenn die Arbeit Spaß macht und man sich im Team gut versteht, strahlt man das auch nach außen hin aus.

Was tut ihr für ein gutes Arbeitsklima?

Die Kommunikation ist auf jeden Fall wichtig. Wir vermitteln, dass wir immer angesprochen werden können. Und vor allem sind wir auch vor Ort anwesend. In anderen Geschäften arbeiten die Chefs nur wenige Stunden, wir hingegen arbeiten in Vollzeit mit. Und falls mal etwas nicht klappt, dann wird das besprochen. Die niedrige Hierarchie ist ebenfalls ein wichtiger Punkt, wir bestehen zum Beispiel nicht darauf, gesiezt zu werden und gehen partnerschaftlich mit den Angestellten um.

Außerdem haben wir ein relativ kleines Team, kennen jeden und achten bei Neuanstellungen darauf, ob die Person zu uns passt.

Wie läuft die interne Kommunikation bei euch ab?

Früher hatten wir ein Übergabebuch, mittlerweile läuft die Kommunikation aber ausschließlich persönlich ab. Es finden auch Teamsitzungen statt, die könnten allerdings regelmäßiger sein. Wenn diese Treffen andererseits zu häufig abgehalten werden, kaut man im Endeffekt immer nur dieselben Themen durch.

Welche Mitbestimmungsmöglichkeiten haben die Mitarbeiter?

Wir streben es an, Mitarbeitergespräche 1 bis 2 Mal pro Jahr durchzuführen, das schaffen wir allerdings nicht immer. Dadurch, dass wir so gut wie immer hier sind und alle Mitarbeiter regelmäßig sehen, kann vieles aber auch zwischendurch geklärt werden.

Wir freuen uns auch über (Verbesserungs-) Vorschläge seitens der Mitarbeiter. Beispielsweise haben wir früher jeden Tag die Frischeregale auf abgelaufene Produkte überprüft, bis eine Mitarbeiterin die Idee hatte, jede Woche eine Liste zu erstellen, auf der die Produkte mitsamt Ablaufdatum verzeichnet sind. So müssen täglich nur die Produkte von der Liste überprüft werden, wodurch Arbeit und Zeit gespart wird.

Was die Aufgabenverteilung angeht, so geht die meist von uns aus, sie ist aber nicht starr festgelegt. Sind wir mal nicht da, dann sprechen sich die Mitarbeiter eigenständig ab, wer welche Aufgaben übernimmt.

Haben eure Mitarbeiter die Möglichkeit, an Qualifizierungen teilzunehmen?

Wir kriegen häufiger die Informationen von Großhändlern oder Herstellern, dass Seminare zu verschiedenen Themen, z. B. Käse oder Wein, angeboten werden und fragen dann bei den Mitarbeitern an, wer Lust hat, daran teilzunehmen. Unserer Meinung nach macht es Sinn, dass unsere Angestellten über die Produkte Bescheid wissen und die Mitarbeiter nehmen das auch gerne an.

Was hält Geschäfte im (Lebensmittel-) Einzelhandel davon ab, partizipative Strukturen umzusetzen bzw. mehr für ein gutes Arbeitsklima zu tun?

Um ehrlich zu sein kann ich nicht verstehen, warum diese Aspekte so wenig Anklang finden. Damit Mitarbeiter zufrieden und engagiert sind, müssen sie wertgeschätzt werden, man muss ihnen zuhören und sie wahrnehmen. Jeder Personaler kann bestätigen, wie wichtig das ist. Außerdem kann es nicht schaden, auch die Blickwinkel der anderen zu kennen.

Gibt es etwas, das ihr in eurem Geschäft verändern möchtet?

Wir sind zufrieden mit der aktuellen Situation und kriegen auch gutes Feedback von unseren Mitarbeitern. Lediglich die Häufigkeit der Team Sitzungen und der Mitarbeitergespräche wollen wir erhöhen und das ist auch schon fest eingeplant.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den 30.09.2015

Franziska Schuch (Matrikelnr. 2065773)