

Innovation durch Partizipation

Dr. Katharina Oerder, Leiterin des Hauptstadtbüros MIT Institut

Automatisierung und Digitalisierung verändern Arbeit und Leben rasant. Die digitale Revolution schafft neue Märkte und Produkte, Arbeitsweisen wie bspw. Crowd- und Clickworking und Arbeitszeitmodelle für Beschäftigte und Unternehmen. Die wachsende Vernetzung und zunehmende Kooperation von Mensch und Maschine ändert nicht nur die Art und Weise wie wir produzieren, sondern schafft auch völlig neue Produkte und Dienstleistungen. Diese Veränderungen lässt neue Ansprüche an Arbeit entstehen (Hoffmann & Bogedan, 2015). Neben der Digitalisierung bestimmen auch die Megatrends Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und somit verstärkte Bedarfe von Qualifizierung die Arbeitswelt.

Diese neue Arbeitswelt wird häufig als Arbeit 4.0 beschreiben, als begriffliche Anlehnung an Industrie 4.0, die Vorreiterbranche der Digitalisierung. Neben neuen Chancen für Selbstbestimmtes Arbeiten und Autonomie wird dieser Trend von vielen auch mit Sorgen und Skepsis begleitet. Bleiben alle Arbeitsplätze erhalten? Wie schützen wir uns vor der willkürlichen Speicherung all unserer Daten oder weiterer Arbeitsverdichtung? Diesen und anderen arbeitsrechtlichen Fragen sowie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in einer digitalen Welt sehen sich besonders Gewerkschaften und Betriebsräte ausgesetzt (siehe z.B. Wetzel, 2015; Schröder, 2016).

Neue Aushandlungs- und Anpassungsprozesse sind nötig

- Arbeit 4.0 verlangt einen neuen Aushandlungsprozess – in Unternehmen, zwischen den Betrieb-

sparteien und von Sozialpartnern und Staat. Es geht um einen neuen sozialen Kompromiss. Partizipation und Beteiligung der ArbeitnehmerInnen können dabei wichtiger werden als jemals zuvor (Pfeiffer, 2014): technische Innovationen werden soziale Innovationen nach sich ziehen, neue Regelungen bspw. zur Arbeitszeit sind zu finden, um das Spannungsverhältnis zwischen Autonomie und Überforderung im Berufsalltag auszutarieren. Dies alles kann weder allein über individual- noch kollektivrechtliche Verhandlungen geregelt werden, sondern es braucht beides. Dafür bedarf es einer stärkeren Zusammenarbeit und Verzahnung der zuständigen Akteure. Es braucht mehr kollektive Mitbestimmung und mehr individuelle Beteiligung (Schroeder & Bogedan, 2015). Für die Beschäftigten stellen die Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Arbeit 4.0 hohe Anforderungen an Qualifikation und Weiterbildungsbereitschaft dar. Betriebs- und Personalräte müssen sich, ebenso wie Gewerkschaften, in ihrer – auch tarifpolitischen - Berufsbildungspolitik hierauf einstellen. Zudem gilt es, das Betriebsverfassungsgesetz in die neue Arbeitswelt zu überführen.

Betriebsräte stehen vor neuen Herausforderungen

- Viele dieser Veränderungen haben sich bisher nur unzureichend in den Arenen der Mitbestimmung und Beteiligung niedergeschlagen. Dabei stehen Betriebsräte vor vielen neuen Herausforderungen. Häufig fehlt es jedoch noch an Kenntnisse über neue Methoden und Maschinen,

sowohl auf Arbeitgeber-, als auch Arbeitnehmerseite. Das Design mancher neuer Arbeitsnormen ist bisher kaum oder gar nicht mitbestimmungspflichtig und somit geschieht das Einbinden von Interessenvertretung und Beschäftigten häufig viel zu spät im Veränderungsprozess. Dem muss, auch mit Gesetzesänderungen, entgegengewirkt werden.

Mitbestimmungsakteure müssen sich an veränderte Anforderungen anpassen, um wirkmächtig zu bleiben

■ Um ihre wirkmächtige Rolle im deutschen Wirtschafts- und Sozialmodell zu erhalten müssen sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen trotz sinkendem Organisationsgrad an verändernde Anforderungen anpassen. Dem allgegenwärtigen Trend der Individualisierung folgend, wollen auch ArbeitnehmerInnen selbst mehr Gestaltungsspielraum und Autonomie an ihrem Arbeitsplatz sowie demokratische Teilhabe in Unternehmen. Die Partizipation des Einzelnen bei ihrer Interessenvertretungen stellt dabei einen wichtigen Baustein einer offensiven Mitbestimmungskultur dar. Auch aufgrund der stark dezentralisierten Tarifpolitik der letzten Jahre gewinnt individuelle Beteiligung immer mehr an Bedeutung. Der Ruf nach mehr Partizipation von Beschäftigten korrespondiert auch mit sich wandelnden Belegschaften, die weiblicher, älter und diverser sind als jemals zuvor. Partizipation und Beteiligung am Arbeitsplatz schafft auf Seiten der Beschäftigten Transparenz, (emotionalen) Bezug und Identifikation mit dem Unternehmen – wichtige Voraussetzungen dafür, trotz Fachkräftemangel und sich zu einem Arbeitnehmermarkt wandelnden Arbeitsmarkt Beständigkeit in der Belegschaft herzustellen. Gleichzeitig zeigen verschiedene Studien, dass die Beteiligung von Beschäftigten Innovationspotenziale erschließt und zu besseren Innovationserfolgen führt (Haipeter et al., 2011; Schwarz-Kocher et al., 2011; Pfeiffer, 2014). All dies ist unter den veränderten Vorzeichen sowie der Schnelligkeit, mit der sich grundlegender Wandel vollzieht, wichtiger denn je. Bisher

gelingt es den etablierten Gremien der kollektiven Mitbestimmung jedoch noch nicht effektiv, die individuellen Beteiligungswünsche auf der Ebene der Arbeitsplätze aufzunehmen und zu organisieren. Deutlich wird auch, dass viele Unternehmen, ebenso wie Betriebsräte, ihre Möglichkeiten im Sinne einer echten Partizipation der Belegschaft noch nicht ausschöpfen (Pfeiffer, 2014).

Mehr direkte Beteiligung der ArbeitnehmerInnen sichert Standorte

■ Was nach völlig neuen Herausforderungen und Ansprüchen klingt ist für einige Betriebe längst Realität. Nach der der Wirtschaftskrise standen Betriebe z.B. im Rhein-Sieg-Kreis, vor der Herausforderung, sich auf dem Markt neu zu verorten. Mit Unterstützung ihrer Gewerkschaft sowie eines Beratungsunternehmens entwickelten die Betriebsräte für die betroffenen Betriebe ein Standortsicherungs-Konzept, dass sich eng an die Prinzipien der Partizipation und Beteiligung hält. Kernidee des Beteiligungskonzeptes ist es, die MitarbeiterInnen als Experten in eigener Sache eng in Standortentwicklungskonzept einzubinden. Schließlich kennen die Beschäftigten ihren Standort am Besten. Um dieses Potenzial zu nutzen wird in dem Beteiligungsprozess quantitativ und qualitativ das Innovationspotenzial des Betriebs von allen Beschäftigten abgefragt. Neben einem Fragebogen wird auch ein ideengenerierendes Verfahren zur Analyse der verschiedenen Beschäftigtengruppen verwandt. So soll sichergestellt werden, dass neben einer einfachen Zahlenabfrage auch deutlich gemacht werden kann, welche genauen Problemstellungen und Sorgen hinter den Angaben der Beschäftigten stecken. Die Ergebnisse werden erneut allen MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt und gemeinsam die wichtigsten Handlungsfelder aus diesen Ergebnissen abgeleitet. In weiteren Workshops werden die Beschäftigten eingeladen, sich an der Ausgestaltung eines Projektes zu beteiligen. Interessierte MitarbeiterInnen, Betriebsrat und Geschäftsführung arbeiteten im Folgenden in partizipativ besetzten Arbeitsgruppen an der Um-

setzung der entwickelten Projekte. In Statusmeetings und Betriebsversammlungen werden stets alle KollegInnen über den Fortschritt im Projekt informiert. Ein wichtiges Element des Vorgehens ist das „Konsensprinzip“ – Entscheidungen werden nur einstimmig in einer Arbeitsgruppe getroffen. Wenn sich eine Arbeitseinheit nicht einigen kann, geht es an die nächsthöhere Ebene. Dieses Verfahren stellt sicher, dass keine Beschäftigtengruppe mit Vorschlägen, z.B. aus dem Management „überraunt“ werden kann. Die so installierten Projektstrukturen arbeiten über Monate bis Jahre konstruktiv zusammen und können so die Weiterentwicklung und die Sicherung von Standort und Arbeitsplätze verantworten.

Partizipation ist die Zukunft der Mitbestimmung

■ Eine wichtige Erkenntnis auch aus diesen Prozessen lautet: Die Mitbestimmungsakteure müssen gemeinsam mit den Beschäftigten, gerade vor dem Hintergrund der Digitalisierung und ihren noch weitgehend unbekanntem konkreten Effekten, das Heft des Handelns in die Hand nehmen und proaktiv gestalten statt zu reagieren. Hierzu zählen insbesondere auch funktionierende Kooperationsprozesse. Innovation durch Beteiligung wird gerade in einer immer schnelleren und vernetzter Arbeitswelt der Schlüssel sein, um dem technologischen Wandel etwas entgegen setzen

zu können. Die Wirtschaft verändert sich deutlich schneller als früher. Das bedeutet auch für Betriebsräte ständige Veränderung; dies gelingt besser, wenn die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden. Nur wer seine MitarbeiterInnen einbezieht wird das ganze Potenzial eines Betriebes abschöpfen können. Auch aufgrund des Fachkräftemangels wird sich Beteiligung als wichtiger Standortvorteil erweisen.

Literatur:

Haipeter, T., Brettschneider, A., Bromber, T., Lehndorff, S. (2011). Rückenwind für die Betriebsräte: eine Analyse betrieblicher Modernisierungskampagnen in der Metall- und Elektroindustrie (Vol. 137). Berlin: edition sigma.

Hoffmann, R., & Bogedan, C. (2015). Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen–Grenzen setzen. Frankfurt a. M.

Pfeiffer, S. (2014). Innovation und Mitbestimmung. Industrielle Beziehungen, 21(4), 390 – 404.

Schröder, L. (2016). Die digitale Treppe. Wie die Digitalisierung unsere Arbeit verändert und wie wir damit umgehen. Frankfurt, Bund-Verlag. 208 Seiten.

Schroeder, W. & Bogedan, C. (Hg.), 2015. Gute Arbeit und soziale Gerechtigkeit im 21. Jahrhundert. Bausteine einer sozialen Arbeitsgesellschaft. Baden-Baden: edition sigma 2015.

Schwarz-Kocher, M., Kirner, E., Dispan, J., Jäger, A., Richter, U., Seibold, B., & Weißfloch, U. (2011). Interessenvertretungen im Innovationsprozess. Der Einfluss von Mitbestimmung und Beschäftigtenbeteiligung auf betriebliche Innovationen. Berlin.

Wetzel, D. (2015): Arbeit 4.0. Was Beschäftigte und Unternehmen ändern müssen, Freiburg im Breisgau 2015.