

# BESCHÄFTIGTE EINBINDEN

## GRUNDLAGEN

Beschäftigtenpartizipation bezeichnet im Allgemeinen die Einbindung von Beschäftigten in betriebliche Gestaltungs- oder Entscheidungsprozesse. Dadurch erhalten sie die Möglichkeit, sich aktiv an Themen, die ihre Arbeit und das Unternehmen betreffen, zu beteiligen. Im deutschen Raum besitzt repräsentative Beteiligung eine lange Tradition.

Im Zuge moderner Herausforderungen wie einem wachsenden Veränderungsdruck in zahlreichen Branchen wird jedoch zunehmend die direkte Einbeziehung von Beschäftigten in Geschäftsprozesse und -entscheidungen gefordert, also Maßnahmen, die es den einzelnen Beschäftigten eines Unternehmens unmittelbar erlaubt, ihre individuelle Perspektive zu spezifischen Problemlagen und Prozessen zu äußern. Dadurch erfahren Beschäftigte Wertschätzung, sind besser informiert und können ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erweitern. Dabei wird Partizipation insbesondere in Veränderungsprozessen aufgrund einer höheren Identifikation, einer verbesserten Transparenz sowie einem daraus resultierenden Abbau von Ängsten und Vorurteilen ein hohes Potenzial zur Prozessoptimierung und Erfolgssteigerung beigemessen. Zu den in der Forschung grundsätzlich identifizierten Potenzialen gehören u. a.:

- ☞ Reduzierung von Widerständen (z. B. Veränderungsprozessen)
- ☞ Gefühl des (Teil-)Besitztums (Ownership) der Prozesse und Ergebnisse
- ☞ bessere Identifizierung mit den Entscheidungen
- ☞ positive emotionale Effekte (Erfolgserlebnisse, Berücksichtigung individueller Interessen, Selbstbestimmung der Beschäftigten)
- ☞ Nutzung dezentralen Wissens und dahingehend Identifikation von neuen (innovativen) Lösungen und zuvor nicht entdeckten Problemen
- ☞ (implizite) Lerneffekte und Verbesserung der Qualifikation

Während sich die Forschung bereits intensiv mit dem Thema auseinandersetzt, zeigt sich die konkrete Umsetzung in der Praxis noch in den Kinderschuhen. Dies hat mehrere Gründe. So ist Partizipation für die Beschäftigten mit einem hohen Anspruch sowie dem Einsatz ausreichend zeitlicher Ressourcen verbunden. Ebenfalls erweist sich Partizipation nicht als Selbstläufer, insofern ein Großteil der Beschäftigten Anreize benötigt, um sich an Prozessen und Entscheidungen zu beteiligen, die nicht unmittelbar ihre Tätigkeit betreffen. Mögliche Anreize, mithilfe die Beschäftigten motiviert werden können, an Partizipationsverfahren teilzunehmen, umfassen u. a.:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

- ☞ **Lob und Anerkennung:** Die Teilnahme an Partizipationsverfahren sollte von den Führungskräften honoriert und entsprechend wertgeschätzt werden, da die Beschäftigten über ihre eigentliche Tätigkeit hinaus sich für das Unternehmen einsetzen.
- ☞ **Anreize setzen:** Die (regelmäßige) Teilnahme an Partizipationsverfahren kann vom Unternehmen belohnt werden, beispielsweise in Form eines Bonussystems oder Kompensationsmaßnahmen für die investierte Zeit.
- ☞ **Vorbildfunktion von Führungskräften:** sollten sich aktiv und sichtbar an Partizipationsverfahren beteiligen, um ein aktives Verhalten vorzuleben. Dadurch fungieren sie als Vorbilder, durch die Beschäftigte eher dazu geneigt sind, es ihren Führungskräften gleichzutun.
- ☞ **Gamification-Elemente:** Durch Gamification-Elemente wie einem Punkte- oder Stufensystem und (digitale) Abzeichen kann ein zusätzlicher Anreiz geboten werden.

Eine weitere vielfach angeführte Ursache für mangelnde Partizipationsmöglichkeiten sind mögliche Vertrauensdefizite auf Seiten des Managements und der Führungskräfte. Partizipation erfordert die Abgabe gewisser Machtressourcen, den (temporären) Aufbruch aus bestehenden hierarchischen Strukturen sowie einem Verlust von Kontrolle und Einfluss. Hervorzuheben ist jedoch, dass Partizipation unterschiedliche Stufen umfasst und den Führungskräften die Möglichkeit gibt, Beschäftigte im unterschiedlichen Maße und den dem eigenen Ermessen zufolge zu beteiligen:

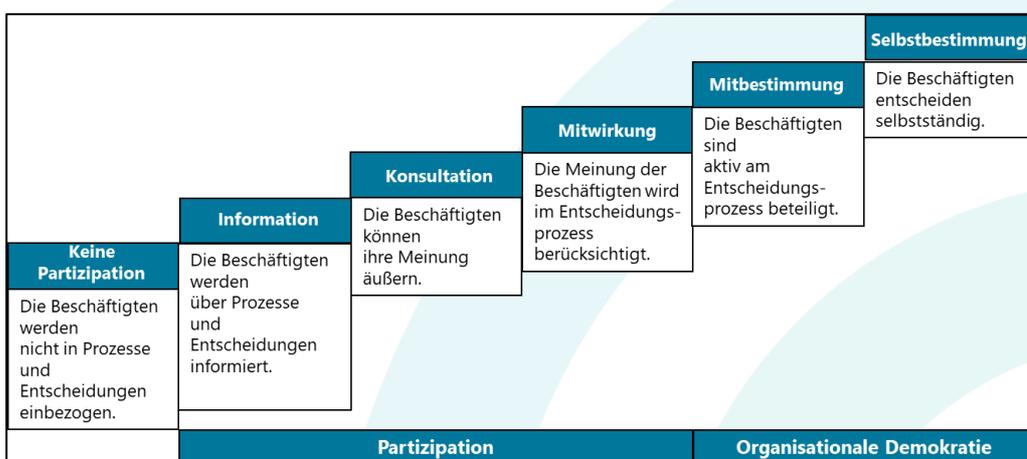


Abbildung 1. In Anlehnung an Weber, Wolfgang G. (1999): Organisationale Demokratie. Anregungen für innovative Arbeitsformen jenseits bloßer Partizipation? In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53 (4/1999), S. 270-281

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Der Grad an Partizipation kann dabei in Abhängigkeit der Ziele sowie Rahmenbedingungen angepasst werden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht jeder Prozess für Partizipationsmöglichkeiten geeignet ist und die Partizipationsverfahren gewisse Anforderungen erfüllen müssen, damit sie ein hohes Erfolgspotenzial aufweisen:

## WIE SOLLTE EIN PARTIZIPATIONSPROZESS AUSSEHEN?

- ☞ **Relevanz für Beschäftigte:** Der Prozess sollte für die Beschäftigten direkt relevant sein und ihre tägliche Arbeit oder ihre beruflichen Interessen betreffen.
- ☞ **Einfluss auf Entscheidungen:** Partizipationsmöglichkeiten sollten sich auf Entscheidungen auswirken, so dass die Beschäftigten das Gefühl haben, einen echten Beitrag zu leisten.
- ☞ **Offenheit und Transparenz:** Der Prozess sollte offen und transparent gestaltet sein, um Vertrauen und Transparenz zu schaffen.
- ☞ **Vielfalt der Teilnehmer:** Gewährleistung einer breiten Beteiligung von Beschäftigten unterschiedlicher Hierarchieebenen, Abteilungen und Funktionen
- ☞ **Klare Kommunikation:** Zweck, Ziele und Erwartungen des Beteiligungsprozesses klar kommunizieren, um Missverständnisse zu vermeiden.
- ☞ **Unterstützung durch das Management:** Aktive Unterstützung und Engagement des Managements, um die Bedeutung zu unterstreichen.
- ☞ **Einfache Teilnahme:** Einfache und zugängliche Mechanismen, die es den Beschäftigten ermöglichen, ohne übermäßige Hürden am Partizipationsprozess teilzunehmen.
- ☞ **Klare Strukturen und Zuständigkeiten:** Festlegung klarer Strukturen und Verantwortlichkeiten, um sicherzustellen, dass der Beteiligungsprozess effizient und zielgerichtet abläuft.
- ☞ **Feedbackmechanismen:** Integration von Feedbackmechanismen, um eine kontinuierliche Interaktion zwischen Beschäftigten und Entscheidungsträgern zu gewährleisten.
- ☞ **Messbare Erfolge:** Möglichkeit, den Erfolg des Beteiligungsprozesses anhand messbarer Kriterien zu bewerten und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.
- ☞ **Langfristige Integration:** Die Fähigkeit, den Beteiligungsprozess langfristig in die Unternehmenskultur zu integrieren, um eine nachhaltige Partizipation der Beschäftigten zu fördern.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## WELCHE PROZESSE SIND FÜR PARTIZIPATION GEEIGNET?

- 🕒 **Veränderungsprozesse:** Bei anstehenden Veränderungen im Unternehmen, um die Beschäftigten in den Entscheidungsprozess einzubeziehen
- 🕒 **Strategische Planung:** Bei der Entwicklung und Überarbeitung von Unternehmensstrategien, um sicherzustellen, dass die Beschäftigten ihre Perspektiven und Ideen einbringen können.
- 🕒 **Projektplanung und -durchführung:** Bei der Planung und Umsetzung von Projekten, um das Fachwissen der Beschäftigten optimal zu nutzen.
- 🕒 **Einführung neuer Technologien:** Bei der Einführung neuer Technologien oder Systeme, um sicherzustellen, dass die Beschäftigten aktiv in den Einführungsprozess einbezogen werden.
- 🕒 **Verbesserung der Arbeitsprozesse:** Bei der Identifizierung und Verbesserung von Arbeitsprozessen, um die Erfahrungen der Beschäftigten zu optimieren und ineffiziente Prozesse zu minimieren.
- 🕒 **Innovationsmanagement:** Im Innovationsmanagement, um kreative Ideen und Lösungsansätze der Beschäftigten zu fördern.
- 🕒 **Krisenmanagement:** In Zeiten von Krisen oder Herausforderungen, um ein gemeinsames Verständnis der Situation zu schaffen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln.
- 🕒 **Teamentwicklung:** Zur Förderung der Teamentwicklung, um die Zusammenarbeit und das Engagement der Beschäftigten zu stärken.
- 🕒 **Entwicklung der Unternehmenswerte:** Bei der Definition und Entwicklung von Unternehmenswerten, um sicherzustellen, dass diese von der gesamten Belegschaft getragen werden.

## DIGITALE VS. PHYSISCHE PARTIZIPATION

In praktischer Hinsicht stehen zudem digitale und physischer Partizipationsmöglichkeiten zur Auswahl, die jeweils unterschiedliche Vorteile und Herausforderungen aufweisen:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## DIGITALE PARTIZIPATION

Vorteile	Herausforderungen
<p><b>verteilte Partizipation</b>            Beteiligung von verschiedenen Standorten aus möglich</p>	<p><b>digitale Kluft</b>            nicht alle Beschäftigten haben den gleichen Zugang zu digitalen Plattformen</p>
<p><b>Effizienz</b>            Beschleunigung des Informationsaustausches durch Nutzung digitaler Plattformen</p>	<p><b>Datenschutzbedenken</b>            Notwendigkeit sorgfältiger Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Informationen zu schützen</p>
<p><b>Dokumentation</b>            Möglichkeit, Diskussionen und Entscheidungen digital zu dokumentieren und zu einem späteren Zeitpunkt zugänglich zu machen</p>	<p><b>Technologische Herausforderungen</b>            Erfordert ein gewisses Maß an technolo-gischer Kompetenz, was für einige Be-schäftigte eine Herausforderung darstel-len kann</p>
<p><b>Flexibilität</b>            Möglichkeit zur orts- und zeitflexiblen Teilnahme an Diskussionen</p>	<p><b>Informationsüberlastung</b>            Die Fülle digitaler Informationen kann zu einer Informationsüberlastung führen, die die Effektivität der Beteiligung beein-trächtigen kann</p>
<p><b>Anonymität</b>            Möglichkeit von anonymem Feedback, was zu offeneren Meinungsäußerungen führen kann</p>	

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
 des Deutschen Bundestages

## PHYSISCHE PARTIZIPATION

Vorteile	Herausforderungen
<p><b>Persönliche Interaktion</b>            Fördert persönliche Interaktionen und Gespräche, die zu einer stärkeren Bindung zwischen den Beschäftigten führen können</p>	<p><b>Ortsgebundenheit</b>            Schränkt die Teilnahme von Beschäftigten ein, die nicht am Standort des physischen Treffpunkts arbeiten</p>
<p><b>Unmittelbares Feedback</b>            Ermöglicht sofortiges Feedback und spontane Diskussionen ohne technologische Barrieren</p>	<p><b>Langsamere Kommunikation</b>            Notwendigkeit sorgfältiger Sicherheitsmaßnahmen, um sensible Informationen zu schützen</p>
<p><b>Einbeziehung aller Beschäftigten</b>            Bietet eine integrative Umgebung, da alle Beschäftigten unabhängig von ihren technischen Fähigkeiten teilnehmen können</p>	<p><b>Begrenzte Dokumentation</b>            Die mündliche Beschaffenheit analoger Kommunikation kann zu einer eingeschränkten Dokumentation von Diskussionen und Entscheidungen führen</p>
<p><b>Physische Präsenz</b>            Die physische Anwesenheit kann eine stärkere emotionale Bindung und Vertrauen fördern</p>	<p><b>Schwierigkeiten bei der globalen Zusammenarbeit</b>            Erschwert die Zusammenarbeit in globalen Teams aufgrund der räumlichen Distanz zwischen den Mitgliedern</p>

Die letztendliche Entscheidung hängt neben den Zielen vom jeweiligen Unternehmen ab. So bieten sich bei größeren Unternehmen mit mehreren Standorten Partizipationsmöglichkeiten wie digitale Plattformen an, während in kleineren Unternehmen Beschäftigtenversammlungen eher geeignet sind, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fördert TRAIBER.NRW im Rahmen der Förderbekanntmachung „Transformationsstrategien für Regionen der Fahrzeug- und Zulieferindustrie“ mit 4,1 Mio. EUR bis Ende 2025.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.traiber.nrw](http://www.traiber.nrw)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
 des Deutschen Bundestages