

Dr. Norbert Huchler

# Impulsvortrag: Innovation durch Partizipation

Empfehlen sich basisdemokratische Elemente im Betrieb?

31. Passauer Arbeitsrechtssymposium „Mitbestimmung 4.0“  
Passau, 22.-23.06.2017

## Inhalt

1. Warum ist Partizipation jetzt aktuell? Digitalisierung?
2. Thesen zum Verhältnis Unternehmen ↔ Mitbestimmung
3. Chancen & Risiken der Digitalisierung
4. Auswirkungen auf die BR-Arbeit
5. Basisdemokratie vs. Partizipation

## Warum sprechen wir aktuell von Partizipation im Kontext von „Arbeiten 4.0“?

- Seit den 80er Jahren:
    - Wertewandel, Selbstverwirklichung, Handlungsräume, De-Hierarchisierung...
    - Emp. Beispiele: Genossenschaften/ Vereine, Shared Leadership, gewählte Führung etc.
  - Seit den 90er Jahren: „Entgrenzung“ und „Grenzen der Entgrenzung“ & „positive/negative Subjektivierung“
- ⇒ Integration von Aspekten der Humanisierung in die Verwertungslogik (Produktivkraftentwicklung)  
(Arbeitskraftunternehmer, Ergebnissteuerung von Arbeit, Vermarktlichung etc.)

## Warum sprechen wir aktuell von Partizipation im Kontext von „Arbeiten 4.0“?

### ■ Aktuell:

- Arbeiten 4.0, New Work etc.
- Holacracy, demokratische Organisation, We-Q, MA-AGs/ Genossenschaft, Agilität, Startup-Logik etc.

### ■ Treiber:

- Wertewandel (Generation Y & Z) + Demografie/ Fachkräftemangel bei höher qualifizierten Beschäftigten
- Neue Organisationskonzepte (Softwarebranche/ Prozesse, Wissen, Entscheidungen)

⇒ **Digitalisierung**

## Warum sprechen wir aktuell von Partizipation im Kontext von „Arbeiten 4.0“?

- Ziele: (neben Fachkräftesicherung) „VUKA“
  - **V**olatilität
  - **U**nsicherheit
  - **K**omplexität
  - **A**mbiguität
- ⇒ Grenzen/Defizite der formalen Steuerbarkeit/Planung
- ⇒ Z.B. Innovation: „Shopfloor Innovation“
  - dezentral, verteilte Innovation, open Innovation /Organisation
  - Wissen/ Erfahrungen „vor Ort“, Innovation im Prozess
  - Kompetenzen & Fachwissen
- ⇒ Partizipation bzw. Subjektivierung (humane Arbeitskraft)

## These: Rollenvermischung Unternehmen & BR

- Unternehmen sind zunehmend angewiesen auf Partizipation
  - ⇒ Unternehmerisches Interesse an Partizipation
  - ⇒ Partizipation als Mittel der Unternehmenssteuerung
  - ⇒ Rollenwechsel Interessenvertretung der MA:
    - Immer weniger Einfordern von Partizipation bzw. Freiräumen
    - Immer mehr Gestalten der Partizipation bzw. Freiräumen
  - ⇒ „Vom Co-Manager zum Co-Innovator“, „agiler BR“
  - ⇒ Zunahme von Interaktionsarbeit und Koordinationsarbeit

## Chance: Selbstvertretung der Mitarbeiter?

- Aber auch der Mitarbeiter: Freiräume weniger erkämpfen als gestalten
  - Selbst-Organisation (z.B. Arbeitsaufgaben)
  - Selbst-Begrenzung (z.B. Homeoffice, Arbeitszeit)
  - Selbst-Kontrolle (z.B. Zeitaufschreibung)
- ⇒ Neue Möglichkeiten der Selbst-Vertretung?
  - Selbstplanungstools (z.B. „Schicht-Doodle“), agiles PM etc.
  - Digitale Einbindung in unternehmerische Entscheidungsprozesse, Abstimmungen
  - Social Media zur Organisierung im Betrieb
  - AG-Beurteilungen, Plattformen etc.

## Neue Risiken

- Aber: Bekannte Gefahren der Subjektivierung und der (digitalen) Formalisierung 4.0
  - Widersprüchliche Arbeitsanforderungen, indirekter Druck etc.
  - Verantwortung & Ohnmacht („individuelles Versagen“)
  - Selbst-Überforderung, Selbst-Optimierung etc.
- ⇒ Zugriff auf relevante Ressourcen?  
(v.a. Personalbemessung, investierte Arbeitszeit)
- + neue Risiken der Digitalisierung
  - Selbst-Organisation bei teil-autonomen Systemen?
  - Leistungs-/Arbeitssteuerung & Beurteilung durch Algorithmen?
  - Digitale Arbeitsverdichtung
  - Verantwortungszuschreibung & Datenschutz



## Auswirkungen der Digitalisierung auf die Betriebsratsarbeit

- BR weiterhin Schutzfunktion:
  - Schützende und ermöglichende Rahmenbedingungen für Partizipation (Instrumente, Prozesse, Regelungen)
  - Verantwortlichkeit und Adressierbarkeit von Führung/Management gewährleisten
  - (digitale) Re-Organisationsprozesse pro-aktiv gestalten
- ⇒ BR braucht entsprechende Kompetenzen, Methoden und flexible Instrumente, Gestaltungsrechte
- ⇒ Verzahnung von BR-Tätigkeit und (Fach-)Karriere

## Auswirkungen der Digitalisierung auf die Betriebsratsarbeit

- Neue Rolle: Von Stellvertretung zur Unterstützung = Interaktivität
  - Verhandeln nicht nur mit dem Management sondern auch mit den Beschäftigten
  - Einzelinteressen vs. Kollektivinteressen
  - Kurzfristperspektive vs. Nachhaltigkeit (z.B. auch Prävention und Schutz vor Selbst-Schädigung)
- ⇒ Bei MA-Partizipation: mehr aufklären, überzeugen, begleiten, befähigen (Selbstschutz, Selbst-Aufmerksamkeit, Resilienz)
- ⇒ Verschränkung der unternehmerischen Ziele mit Basisregeln der Mitbestimmung

## Auswirkungen der Digitalisierung auf die Betriebsratsarbeit

- Neue Beteiligungschancen durch Digitalisierung:
  - Stärkere Beteiligung der MA an Betriebsratsarbeit (Umfragen, Abstimmungen)
  - Inklusion „Randbelegschaften“: externe Dienstleister, Leiharbeiter, Werkvertragsbeschäftigte, Selbstständige
  - Beteiligung der MA an betrieblichen Prozessen

## Basisdemokratie ↔ Partizipation

- Basisdemokratische Prozesse:
  - Digitalisierung ermöglicht mehr basisdemokratische Prozesse
  - Aber Grenzen: Komplexität, Praxis- & Fachwissen, Politisierungsgefahr etc.
  - Bestimmte Einzelentscheidungen (von Vision über Gehalt bis Personalentscheidungen)
  - Basisdemokratie ↔ Rechtsform (ansonsten Gefahr der Scheinbeteiligung)

## Basisdemokratie ↔ Partizipation

- Partizipation (an Entscheidungen):
  - Digitalisierung erfordert mehr Partizipation
  - Partizipation: Einbindung der an einem Prozess Beteiligten (Kompetenzen & Interessen)
  - Aber Grenzen: Echte sowie Scheinpartizipation kann enorm belastend wirken
  - Rahmenbedingungen für Partizipation zentral: Handlungsräume, Ressourcen, Fehlerkultur, unterstützende Führung etc.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Norbert Huchler

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

