

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

