

Beteiligungsorientierte Gestaltung von Industrie-4.0-Einführungen

Ein Good-Practice-Beispiel

Der Beitrag thematisiert auf der Grundlage eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes die Beteiligung von Beschäftigten bei der Einführung von Industrie-4.0-Technologien insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Verarbeitenden Gewerbes. In KMU gibt es vielfach keine betrieblichen Mitbestimmungsorgane; Beteiligung der Beschäftigten erfolgt eher anlassbezogen sowie meist wenig strukturiert und strategisch geplant. Die Akzeptanz der Beschäftigten sowie die Einbindung des Mitarbeiterwissens sind entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg der Industrie-4.0-Implementierung. Anhand eines Good-Practice-Beispiels werden Empfehlungen für eine Belegschaftsbeteiligung formuliert.

Einleitung

Die Präsenz des Themas »Industrie 4.0« ist ungebrochen, allerdings gehen die Diskussionen in Wissenschaft und Praxis zunehmend weniger von einer disruptiven Entwicklung aus: Das Verständnis der Entwicklung zur Industrie 4.0 wandelte sich von einer »Revolution« (Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft 2012, S. 10) zu einem evolutionären Prozess. Weitgehend unbestritten ist allerdings, dass die Digitalisierung zu tiefgreifenden Veränderungen in den Unternehmen führen wird; zudem erfordert sie im Unterschied zur Vielzahl der technischen oder organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen vergangener Jahrzehnte eine Neudefinition der (über-)betrieblichen Wertschöpfungskette.

Übereinstimmend wird Industrie 4.0 als sozio-technisches System mit den Dimensionen »Technik«, »Organisation« und »Personal« (Hirsch-Kreinsen et al. 2018) aufgefasst, wobei massive Umgestaltungen in allen Dimensionen erwartbar sind. Derzeit ist kaum absehbar, in welche Richtung sich die Veränderungsprozesse im Einzelnen entwickeln werden, aber die Veränderung als solche gilt

sowohl unter den Industrie-4.0-Protagonisten als auch unter den Skeptikern als gesetzt.

Aufgrund der zu erwartenden Intensität dieser Veränderungsprozesse und der momentanen Unbestimmtheit der Konsequenzen, insbesondere mit Blick auf die Beschäftigten, ist deren Einbindung in die betrieblichen Veränderungsprozesse unabdingbar. Sie dient zum einen zur Sicherung von Akzeptanz sowie der Verhinderung von Ängsten und zum anderen der Nutzung des Erfahrungswissens der Mitarbeiter. Jedoch wird dieses vielfach beschworene »Gold in den Köpfen« der Beschäftigten oft nicht gehoben. Dies liegt bei KMU unter anderem an fehlenden Ressourcen wie Zeit oder Know-how, einer einbindungsfernen Unternehmenskultur oder fehlenden geeigneten Instrumenten. In diesem Beitrag wird ein Beispiel präsentiert, wie die Beschäftigten mit überschaubaren Mitteln in Veränderungsprozesse eingebunden werden können; aus diesem Beispiel werden verschiedene Empfehlungen abgeleitet. Zuvor wird der aktuelle Stellenwert von Information und Beteiligung von Beschäftigten ausgeführt, um einige strukturelle Probleme von Mitarbeiterbeteiligung im KMU herauszuarbeiten.

Information und Beteiligung: Status quo in KMU

Aufgrund ihrer Strukturen sind KMU grundsätzlich sehr gut geeignet, um Veränderungsprozesse partizipativ zu gestalten: Die überschaubare Betriebsgröße mit wenigen Hierarchiestufen bietet gute Möglichkeiten, Innovationen beteiligungsorientiert voranzutreiben. Allerdings gibt es zwei Rahmenbedingungen, die dieser Beschaffenheit zuwiderlaufen können: eine unterdurchschnittliche Präsenz von Betriebsräten und eine häufig inhaberzentrierte Unternehmenskultur. Es gab 2007 nur in zehn Prozent der KMU zwischen fünf und 500 Beschäftigten einen Betriebsrat (Greifenstein/Weber 2008); laut dem IAB-Betriebspanel 2016 verfügen nur neun Prozent aller Betriebe über einen Betriebsrat, wobei



Jörg Abel
TU Dortmund



Kathrin Filipiak
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

der Wert bezogen auf das Verarbeitende Gewerbe mit 15 Prozent über dem Durchschnitt liegt (Ellguth/Kohaut 2017, S. 283). Die geringe Verbreitung resultiert insbesondere aus den Klein(st)betrieben, wie eine Studie von Kay et al. (2007) zeigt: Demnach steigt die Betriebsratsquote auf 29 Prozent, wenn Betriebe zwischen 20 und 500 Beschäftigten betrachtet werden¹.

Ogleich die gesetzlich verbriefte Interessenvertretung in Form von Betriebsräten in KMU unterrepräsentiert ist, finden sich hier oftmals andere Formen von Mitarbeitervertretungen (Ellguth/Kohaut 2017, S. 283). Diese alternativen Vertretungsorgane sind weniger institutionalisiert und formalisiert als die Interessenvertretung durch einen Betriebsrat. Demzufolge zeigt sich eine große Heterogenität in den Strukturen dieser alternativen Vertretungsorgane: Sie bestehen in Form von Runden Tischen, Sprecherausschüssen oder einzelnen Mitarbeitern, die repräsentative oder moderierende Aufgaben übernehmen (Hauser-Ditz et al. 2006, S. 500). Das Zustandekommen und die Beschaffenheit dieser Vertretungsorgane werden maßgeblich von der jeweiligen Unternehmens- und Führungskultur sowie vom jeweiligen Selbstverständnis des Unternehmensinhabers beeinflusst.

Eine inhaberzentrierte Unternehmenskultur, bei der Entscheidungen zentralisiert und oft vom Inhaber allein getroffen werden, ist ebenso einbindungshemmend wie die Auffassung, dass Beschäftigte primär als Kostenfaktoren gesehen werden und der Betrieb keine soziale Einrichtung sei (Bosch et al. 1999, S. 147). Ogleich eine Erosion dieser Haltungen zu beobachten ist, vertritt immer noch ein Fünftel aller mittelständischen Unternehmer diese Einstellungen (Kay 2008). Gleichzeitig kann bei 45 Prozent² der mittelständischen Unternehmen davon gesprochen werden, dass »ein »aufgeklärtes Patriarchat« auf den Dialog mit Beschäftigten« (Greifenschein/Weber 2008, S. 2) setzt und sich gegenüber Betriebsratsgründungen aufgeschlossener verhält. Insgesamt ebnen diese Interaktionsstrukturen die Pfade, auf denen sich Wandel im Unternehmen vollzieht. Diese zeichnen sich durch eine gewisse Stabilität aus, solange das System nicht durch ein Scheitern einer Irritation unterzogen wird (Bosch 1997, S. 46).

Das folgende Good-Practice-Beispiel zeigt den Fall eines Unternehmensinhabers, der bewusst bestimmte unternehmerische Entscheidungen nicht im Alleingang trifft,

sondern seine Führungskräfte solche Weichenstellungen untereinander aushandeln lässt. Das betrifft auch die Einführung von Industrie-4.0-Technologien und die damit verbundene Einbindung der Beschäftigten.

Lernen aus der Praxis: ein Beispiel³

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen mittelständischen metallverarbeitenden Zulieferbetrieb mit etwa 200 Beschäftigten, dessen Produkte vorwiegend an Großkunden geliefert werden. Seit einigen Jahren ist in der Branche neben dem Termindruck ein steigender Preis- und Kostendruck zu verzeichnen, dies bei gleichzeitiger Diversifizierung der Produktpalette. Vor diesem Hintergrund ist es Ziel des Unternehmens, durch das BMBF-geförderte Verbundprojekt digitalisierungsbasierte Strategien zu nutzen, um die Maschinenauslastung und die Fertigungssteuerung zu optimieren. Zur Erreichung dieses Ziels entschieden sich Geschäftsinhaber und Produktionsleiter unter anderem zur Einführung eines Manufacturing Execution Systems (MES)⁴.

Mit der Einführung eines MES ging die Entscheidung einher, die bislang klassischerweise ‚im Büro‘ zentralisierte Fertigungssteuerung zum Teil auf die Ebene des Shopfloors zu verlagern. Dies folgte der Grundüberlegung, dass die Facharbeiter ihre Maschinen am besten kennen: »Die brauchen nur die Transparenz der Daten, damit sie endlich ihre Entscheidungen selbst treffen können.« (INHABER) Dieses Vorgehen zeigt zum einen, dass technische Einführungen Gestaltungsentscheidungen mit sich bringen, und zum anderen, dass mit deren Einführung Konsequenzen auf organisationaler und personaler Ebene verbunden sind. In organisationaler Hinsicht zieht die Entscheidung vor allem eine Neuausrichtung der Auftragssteuerung nach sich, in personeller Hinsicht sieht sich das Unternehmen mit der Anforderung konfrontiert, die Mitarbeiter zu einer eigenständigen Fertigungssteuerung zu befähigen.

Mit Blick auf die Planung und die Umsetzung dieses Vorhabens entschloss sich das Unternehmen, eine für die Betriebsgröße relativ breit angelegte Informations- und Beteiligungskampagne zu starten. In der ersten Phase, in welcher Fragen zur Planung im Fokus standen, wurden ausgewählte Beschäftigte aus der Pilotabteilung beteiligt. Diese Phase zeichnete sich zwar durch einen geringeren

¹Eine Studie des IfM Bonn; die sich mit KMU zwischen 20 und 499 Beschäftigten befasste, ermittelte in dieser Abgrenzung einen Anteil von 29 Prozent aller Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen. Quelle: www.bit.ly/2HyYeEG

²Einer Studie von Schlömer et al. (2007) zufolge stehen knapp 55 Prozent der KMU-Geschäftsführer einem Betriebsrat neutral gegenüber.

³Das Beispiel entstammt dem Forschungsvorhaben »ADAPTION – Migration zum Cyber-physischen Produktionssystem«, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird (Förderkennzeichen: 02P14B020).

⁴Ein MES ermöglicht in Echtzeit eine Anpassung der Fertigungssteuerung an sich wechselnde Gegebenheiten, sodass jederzeit eine optimale Auslastung der Produktionsmittel in der Fertigung gewährleistet ist.

personellen Umfang, aber durch einen umfassenden Grad der Einbindung aus. Im Anschluss daran wurden bereichsübergreifende Informationsveranstaltungen abgehalten, um die Beschäftigten auch über den Pilotbereich hinaus zu befähigen, fundiert bei den anstehenden Veränderungen mitreden zu können; dadurch, so hoffte man, sollten Ängste überwunden und über den »Flurfunk« verbreitete Falschmeldungen ausgemerzt werden. Flankiert wurden diese Einbindungsformate durch eine Mitarbeiterbefragung und die Kommunikation über die Betriebszeitung.

Beteiligung der Beschäftigten im Pilotbereich in der Planungsphase

In der ersten Phase der Planung des Vorhabens wurden ausgewählte Beschäftigte auf der Führungsebene einbezogen. In dieser Runde wurde die Neuorganisation der Fertigungssteuerung beschlossen und die Gestaltung und Umsetzung dieses Vorhabens diskutiert. Hier zeigten sich unterschiedliche Positionen, vor allem in Bezug auf die Entscheidungsspielräume der Beschäftigten auf dem Shopfloor. Im Ergebnis wurde eine Lösung gefunden, die den Mitarbeitenden – unter Beachtung von Rahmenseetzungen – einen relativ großen Handlungsspielraum öffnet. Eine breite Akzeptanz dieser Lösung wurde durch den Inhaber sichergestellt, indem

die Belegschaft die Möglichkeit hatte, sich in den Gestaltungsprozess einzubringen: »Im Endeffekt müssen wir die Betroffenen zu Beteiligten machen, nur dann sind solche Neuerungen tragfähig.« (INHABER)

Information der Beschäftigten in der Entwicklungsphase

Über die Ergebnisse der Planungsphase wurden zunächst alle Beschäftigten im Pilotbereich der Langdreherei informiert, um die klassischen Befürchtungen der Beschäftigten auszuräumen – dazu zählen Arbeitsplatzverlust, Kontrolle oder Leistungsverdichtung. Zudem griffen die Informationsveranstaltungen über das Vorhaben Probleme auf, deren Lösung auch im Sinne der Beschäftigten liegt. Durch den frühen Zeitpunkt der Information wurde den Beschäftigten zudem die Möglichkeit eingeräumt, Anregungen, Hinweise oder Lösungsvorschläge einzubringen.

Da die geplanten Maßnahmen auch Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Bereiche nach sich ziehen, wurden im Nachgang bereichsübergreifende Beteiligungsunden veranlasst. Das Konzept der Informationsveranstaltungen wurde im Rahmen des Projektes interdisziplinär entwickelt und umfasste ein detailliertes Kommunikations- und Einbindungskonzept zur Präsentation des laufenden Forschungsvorhabens einerseits und



Leistungsentgelt Produktionssysteme
 Industrie 4.0 gesetzlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz
 Prozessorganisation altersgerechte Arbeitszeiten
 Fachkräftesicherung betriebliches Gesundheitsmanagement

Teilen Sie uns mit, welche Bedeutung die Themen aus Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation nach Ihrer Einschätzung aktuell in den Unternehmen haben.

Die Befragung wird seit 2009 zweimal im Jahr unter Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Arbeitgeberverbänden durchgeführt. Die aktuellen Auswertungen finden Sie in unserer Zeitschrift »Betriebspraxis & Arbeitsforschung« und auf unserer Internetseite.

Anmerkung zur Teilnahme:

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert nur ca. 2 Min. Die von Ihnen gegebenen Informationen werden vollständig anonym behandelt und Sie sind in keiner Präsentation oder Publikation dieser Forschung persönlich identifizierbar. Es ist unmöglich, einen Zusammenhang zwischen Ihnen und Ihren Daten herzustellen.

„n Themen in den Unternehmen ein?

Aktuelle Bedeutung			Erwartete Bedeutung in 2019		
niedrig	eher niedrig	eher hoch	niedrig		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	↓	→
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



Jetzt online teilnehmen:
www.arbeitswissenschaft.net/trendbarometer



Literatur

Bosch A (1997) Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität: neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. Hampp, München

Bosch A, Ellguth P, Schmidt R, Trinczek R (1999) Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Leske+Budrich, Opladen

Ellguth P, Kohaut S (2017) Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. WSI Mitteilungen 68 (4): 278-286

Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft (2012) Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Vorabversion. Berlin

Greifenstein R, Weber H (2008) Arbeitnehmerbeteiligung im Mittelstand zwischen Patriarchat und Mitbestimmung. WISO direkt (August 2008)

Hauser-Ditz A., Hertwig M., Pries L (2006) Betriebsräte und andere Vertretungsorgane im Vergleich – Strukturen, Arbeitsweisen und Beteiligungsmöglichkeiten. WSI Mitteilungen 57 (9): 500-506

Hirsch-Kreinsen H, Ittermann P, Niehaus J (Hg.) (2018) Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. 2. Aufl. Nomos, Baden-Baden

Jung R, Reifferscheid G (2012) Innovationsorientierte Mitarbeiterpartizipation in KMU-Netzwerken: Einflussvariablen und Gestaltungsmöglichkeiten. Arbeit 21 (2+3): 218-230

der abgeleiteten Maßnahmen andererseits. Diese Themen wurden in zwei aufeinanderfolgenden Veranstaltungen präsentiert und diskutiert. Um eine Diskussion zu ermöglichen und einen Dialog sicherzustellen, wurden die Beschäftigten während der Arbeitszeit in sieben Gruppen zu den Veranstaltungen eingeladen. In der Evaluation der ersten Veranstaltung wurde deutlich, dass eine bereichsübergreifende Zusammensetzung der Teilnehmenden sinnvoller ist, um bereichsspezifische Hierarchiestrukturen zu durchbrechen. Die Veranstaltungen wurden moderierend begleitet, wobei der Inhaber daran bewusst nicht teilnahm.

Aus Sicht der Unternehmensvertreter waren beide Veranstaltungsreihen sehr erfolgreich, nicht zuletzt aufgrund der heterogenen Gruppenzusammensetzung: Dadurch kamen unterschiedliche Sichtweisen, Argumente und Handlungslogiken zur Sprache, die weder den Führungskräften noch den Beschäftigten aus den jeweils anderen Abteilungen in dieser Tiefe zuvor bewusst gewesen waren. Mit Blick auf die geplante Implementierung von Digitalisierungstechnik konnten konkrete Anforderungen, Befürchtungen oder Chancen formuliert werden; das gegenseitige Verständnis der Beschäftigten verschiedener Bereiche wuchs.

Mitarbeiterbefragung und Mitarbeiterzeitung

Bei den Konzepten handelt es sich um unterschiedliche Einbindungs- beziehungsweise Kommunikationsformate: Die Mitarbeiterbefragung hatte zum Ziel, möglichst umfassend und in anonymisierter Form Rückmeldungen zu den Themen »Qualifizierungsangebote« und »Kompetenzentwicklung« zu erheben. Die Befunde dieser Erhebung dienten vor allem den Führungskräften zur strategischen Ausrichtung und Überprüfung der betrieblichen Qualifizierungspolitik mit Blick auf zukünftige Herausforderungen.

Die monatliche Mitarbeiterzeitung wurde als zusätzliches Kommunikationskonzept genutzt, um fortlaufend allen Beschäftigten Informationen zur Verfügung zu stellen und das Thema zu verstetigen.

Erfahrungen aus anderen KMU zeigen, dass diese Form der umfassenden Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Modernisierungsprozesse nicht die Regel, sondern die Ausnahme ist. Dieses Beispiel illustriert allerdings, dass eine partizipative Unternehmenskultur, die vom Inhaber nicht nur gelebt, son-

dern auch propagiert wird, eine Belegschaft für betriebliche Veränderungen gewinnen kann – wenn sie in den Veränderungsprozess eingebunden wird, die Möglichkeit zur Mitsprache hat und ihre Ängste ernstgenommen werden (Jung/Reifferscheid 2012). Damit wird nicht nur Akzeptanz erreicht, sondern es erwachsen aus Sicht des Unternehmens weitere Vorteile: beispielsweise Motivation der Beschäftigten, Abbau von Bereichsegoismen, realisierbare Verbesserungsvorschläge oder Mitarbeiterbindung. Das ist angesichts des beklagten Fachkräftemangels ein wichtiger Effekt.

Empfehlungen für eine erfolgreiche Mitarbeiterbeteiligung

Die folgenden Ausführungen zeigen, welche Aspekte gerade in KMU entscheidend für eine erfolgreiche Beteiligung der Beschäftigten in betrieblichen Veränderungsprozessen sind. Eine Voraussetzung für deren partizipative Gestaltung ist, dass KMU sich ihrer strukturellen Vorteile gegenüber größeren Unternehmen bedienen. Durch eine geringere Betriebsgröße und tendenziell weniger Hierarchiestufen sind Entscheidungskorridore flexibler und offener als in großen Unternehmen. Um sich das zunutze zu machen ist es wichtig, eine beteiligungsorientierte Unternehmens- und Führungskultur zu etablieren. Diese sollte für die Beschäftigten auch sichtbar gemacht werden – beispielsweise in Form von KVP. Das ist eine wichtige Voraussetzung für die Mitwirkung der Mitarbeiter vor allem in Veränderungsprozessen. Neben den strategischen Maßnahmen zur Etablierung einer Beteiligungskultur kommt es bei konkreten Veränderungsvorhaben vor allem auf die operative Gestaltung der Einbindungsformate an:

- Auswahl der Projektverantwortlichen: Bei der Auswahl von Führungskräften wird gerade in KMU oft allein auf fachliche Kompetenz gesetzt. Allerdings spielen soziale und personale Kompetenzen vor allem bei Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle, da Führungskräfte als Multiplikatoren für Veränderungen wirken. Zum einen sollten diese Aspekte bei der Eignungsdiagnostik eine Rolle spielen, zum anderen sollten sie durch Qualifizierung gezielt gefördert werden.
- Den richtigen Zeitpunkt wählen: Das Praxisbeispiel zeigt, dass die Auswahl des richtigen Zeitpunktes für die Einbindung und

Information kritisch ist. Wenn die Planungen schon weit vorangeschritten sind, sind eventuell bereits Gerüchte und Vorbehalte im Umlauf; wenn sie allerdings in einem zu frühen Stadium angesetzt werden, sind sie für die Beschäftigten noch wenig greifbar und zu amorph.

- Ressourcen einplanen: Einbindungsprozesse sind auch immer Aushandlungsprozesse: Eine Diskussion um Planung, Entwicklung und Gestaltung bindet zeitliche und personelle Ressourcen, die berücksichtigt werden müssen. Auch die Auswahl des Beteiligungsformates spielt eine kritische Rolle. Hier zeigt sich, dass das Zusammenspiel verschiedener Formate sinnvoll sein kann: Mit dem Ziel der Einbindung im Sinne einer Mitgestaltung kommen dialogische Formate – beispielsweise Entwicklerkreise oder Expertenrunden – infrage. Mit der Einbindung im Sinne einer breiteren Kommunikation sind moderierte Informationsveranstaltungen sinnvoll: Hier ist ein rein frontales Format zu vermeiden; vielmehr sollen die betroffenen Beschäftigten ermutigt werden, eigene Fragen zu stellen, Befürchtungen zu artikulieren und Kritik sowie Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Veränderungsmaßnahmen zu äußern. Eine großzügige zeitliche Planung und eine Veranstaltung, die der regulären Arbeitszeit zugerechnet wird, zeugen von Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten und führen zu einer regen Teilnahme.
- Diversität anstreben: Das Beispiel zeigt die Relevanz von Diversität sowohl bei der Konzeption von Einbindungs- und Informationsformaten als auch bei deren Durchführung. Während der konzeptionellen Phase tragen interdisziplinäre Teams dazu bei, verschiedene Perspektiven einzubringen, und können zielgruppenspezifische Themen sowie Belange umfassend antizipieren und berücksichtigen. In der Rückschau nach den Veranstaltungen zeigte sich, dass Diversität entscheidend für die positive Aufnahme der geplanten Veränderungen war. Das ‚Mischen‘ der Beschäftigten hinsichtlich des Alters, der Qualifikationsstruktur, der Funktionsbereiche und der Hierarchie brachte nicht nur neue Sichtweisen und fruchtbare Diskussionen in Bezug auf die geplante Veränderung, sondern darüber hinaus durch den Austausch Verständnis für die jeweiligen Handlungslogiken und -zwänge einzelner Bereiche sowie neue Anregungen für Verbesserungen.

Fazit

Der beschriebene Unternehmensfall skizziert exemplarisch die Berücksichtigung von Industrie-4.0-Veränderungen als sozio-technische Systeme und verdeutlicht deren beteiligungsorientierte Gestaltung – auch ohne Betriebsräte. Bei der Mehrheit aller KMU findet Mitarbeiterbeteiligung erfahrungsgemäß, wenn überhaupt, wenig strukturiert statt und meist erst zu einem Zeitpunkt, wenn schon Unruhe im Betrieb herrscht.

Auch wenn viele der skizzierten Anregungen auf andere KMU grundsätzlich übertragbar sind, ist die Einbindung der Beschäftigten in Veränderungsprozesse immer betriebsspezifisch – allgemeingültige Rezepte gibt es nicht. Dementsprechend kommen KMU meist nicht um den mühsamen Prozess herum, ihre Unternehmenskultur (als Verhältnis zwischen Leitung und Belegschaft) auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls zu verändern, wenn Mitarbeiter im gelebten Alltag tatsächlich wie das oft zitierte »wichtigste Kapital des Unternehmens« behandelt werden sollen. Gerade vor dem Hintergrund der neuen Anforderungen an die Beschäftigten durch Industrie 4.0 werden diese Veränderungen für die Unternehmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit noch zwingender.

Das beschriebene Beispiel zeigt den Nutzwert für andere KMU, die auf dem Weg zu Vernetzung und Digitalisierung vor tiefgreifenden Veränderungen stehen: Durch eine frühzeitige Mitarbeiterbindung lassen sich Belegschaften für Neuerungen und Veränderungen gewinnen. Dabei kann auf vorhandenen Instrumenten wie KVP aufgebaut werden. Unternehmensführungen, die aktiv den bereichsübergreifenden Austausch und Diskussionen auf der Mitarbeiterebene befördern, können wertvolle Anregungen zur Optimierung ihres Unternehmens und den vor ihm liegenden Veränderungsprozess gewinnen. Gleichzeitig wird Widerständen und Verweigerungshaltungen innerhalb der Belegschaft durch ein partizipatives Veränderungsmanagement vorgebeugt. Die Investition in Beteiligungsstrukturen zahlt sich somit am Ende aus. ■

Kay R (2008) Einstellung von Arbeitgebern des Mittelstands zur Arbeitnehmerbeteiligung. IfM, Bonn

Schlömer N, Kay R, Backes-Gellner U, Rudolph W, Wassermann W. (2007) Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen. Westfälisches Dampfboot, Münster.

Autoren-Kontakt

Dr. Jörg Abel
TU Dortmund
Tel.: +49 231 755-5257
E-Mail:
joerg.abel@tu-dortmund.de

Kathrin Filipiak, M.A.
Gemeinsame Arbeitsstelle
RUB/IGM
Tel.: +49 234 32-23526
E-Mail:
kathrin.filipiak@rub.de