

Partizipation

Maximilian Duisberg¹, Mara Derissen¹
¹Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University

Was ist Partizipation?

Partizipation beschreibt die Beteiligung Betroffener an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen. Partizipation spielt vor allem im Rahmen der Humanisierung der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle. Daher sollte sie in der modernen Arbeitsgestaltung ein fester Bestandteil sein (Lauer, 2019).

Aktuelle Zahlen

Eine aktuelle Studie des Berliner Instituts für Partizipation, in welcher Beschäftigte aus verschiedenen Arbeitsbereichen befragt wurden, macht deutlich, dass es zwar in den meisten Unternehmen ein breites Angebot an partizipativen Maßnahmen gibt, aber viele Beschäftigte durch eine mangelnde Umsetzung nicht erreicht und nicht genügend in Veränderungsprozesse eingebunden werden (Berliner Institut für Partizipation, 2019). Etwa die Hälfte der N=1131 Befragten, welche an der Studie des Berliner Instituts für Partizipation teilnahmen, gab an, sich bei der Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen im Betrieb nicht aktiv einbezogen zu fühlen (vgl. Abbildung 1). Diese Ergebnisse weisen auf einen Branchenübergreifenden Handlungs- und Veränderungsbedarf im Bereich der Beteiligung von Mitarbeiter/innen im Unternehmen hin (Berliner Institut für Partizipation, 2019).

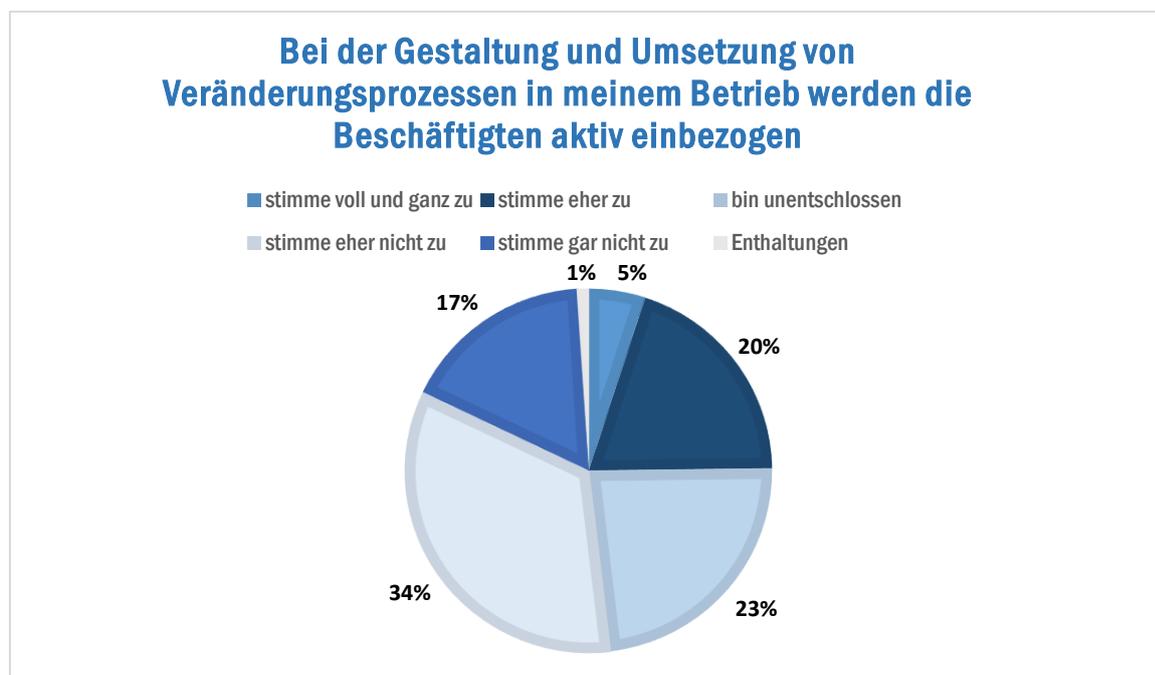


Abbildung 1: Wahrgenommene Beteiligung in Veränderungsprozessen in Anlehnung an das Berliner Institut für Partizipation, 2019.



Vorteile eines partizipativen Vorgehens

Im Kontext der Montageplanung und der damit verbundenen Arbeitssystemgestaltung wird insbesondere ein partizipatives Vorgehen empfohlen (Held, 1998). Mitbestimmung und Partizipation wirken sich positiv auf die Kompetenzentwicklung und Zufriedenheit der Beschäftigten aus und nehmen somit indirekt Einfluss auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (Scholz, 2013). Da sich gerade der Bereich Montage durch einen hohen Anteil manueller Tätigkeiten auszeichnet und es weniger durch Maschinen vorgegebene Abläufe gibt, haben die Arbeitspersonen hier einen besonders starken Einfluss auf einen reibungslosen Prozessablauf. Dieser besonders starke Einfluss muss unbedingt berücksichtigt werden, um den Erfolg der Montageplanung zu sichern. Entsprechend wird empfohlen, die betroffenen Arbeitspersonen frühzeitig in den Planungsprozess mit einzubeziehen. So kann zum einen die Akzeptanz der Beschäftigten schon im Planungsprozess hergestellt werden, zum anderen kann von den Erfahrungen und vom spezifischen Prozesswissen der Beschäftigten profitiert werden. Dies kann schon in frühen Phasen eine deutliche Steigerung der Planungsqualität herbeiführen.



Umsetzungsmöglichkeiten

Bei der Umsetzung partizipativer Maßnahmen ist zu beachten, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, die Beschäftigten in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse der Planung einzubeziehen (Wolf, 2003). Zunächst sind hierbei die verschiedenen Ebenen, auf denen Partizipation stattfinden kann, relevant. Diese gliedern sich in die Auswahl der Beschäftigten, welche beteiligt werden, sowie die spezifischen Bereiche des Arbeitssystems, an deren Planung die Mitarbeiter/innen beteiligt werden sollen. Um gezielt und kontrolliert in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse eingreifen zu können, empfiehlt es sich besonders den genauen Bereich des Arbeitssystems, in dem Partizipation stattfinden soll, zu berücksichtigen (Wolf, 2003). Beschäftigte können unmittelbar in ihrem direkten Tätigkeitsfeld, also mit einem technisch oder funktionalen Hintergrund (unmittelbar auf die Arbeitsaufgabe bezogen) in Entscheidungs- und Veränderungsprozesse einbezogen werden. Aber auch bei Veränderungsprozessen mit einem sozialen Hintergrund, beispielsweise in einem sozialen System oder der Arbeitsgruppe, können Mitarbeiter beteiligt werden. In der folgenden Tabelle (vgl. Tabelle 1) ist abgebildet in welchen Bereichen die verschiedenen Akteure des Unternehmens zielführend an Entscheidungsprozessen beteiligt werden können.

Tabelle 1: Bereiche der Partizipation im Unternehmen Quelle: (Wolf, 2003)

Bereiche des Arbeitssystems	technisch-funktional (Aufgaben)	sozial (Sozialleben)	politisch (Entscheidungen)	finanziell (Kapital)
Gewerkschaft	-	+	+	-
Betriebsrat	-	+	+	-
Leitungspersonal (Manager/-innen)	+	+	+	+
Beschäftigte mit überwiegend Ausführungsfunktionen (Arbeiter/-innen, Angestellte)	+	+	+	+



Umsetzungshilfen

Die im vorherigen Abschnitt erläuterten theoretischen Grundlagen bieten das Grundgerüst für die erfolgreiche Durchführung einer partizipativen Maßnahme in der Montageplanung. Bei der Umsetzung sollte außerdem beachtet werden, wie die Intensität der Beteiligung ausgelegt wird (vgl. Tabelle 3). Ebenso muss festgelegt werden, ob die Arbeitsperson vollständig selbständige und autonome Entscheidungen treffen oder indirekt in Entscheidungsprozesse eingebunden werden soll, indem er oder sie durch die Wahl von Interessenvertretern Einfluss nehmen kann (Wolf, 2003). Dieser Unterschied zwischen indirekter und direkter Einflussnahme muss im Anwendungsfall individuell berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 2). Es wird ein gemischtes Modell je nach Größe der Abteilung und Erfahrung der einzelnen Beschäftigten im Tätigkeitsfeld empfohlen (Wolf, 2003). Zur besseren Veranschaulichung der verschiedenen Repräsentations- und Formalisierungsgrade sowie Intensität der Partizipation finden sich im folgenden Abschnitt entsprechende Tabellen (vgl. Tabelle 2 und Tabelle 3).

Tabelle 2: Repräsentations- und Formalisierungsgrad der Partizipation Quelle: (Wolf, 2003)

	informell	formell
direkt	Durch Selbständigkeit im Arbeitsprozess; informelle Interessendurchsetzung (individuell oder kollektiv)	In Gruppen- oder Projektarbeit; durch Verbesserungsvorschläge
Indirekt/repräsentativ	(durch informelle „Sprecher“; Vorgesetzte)	durch gewählte/ernannte Interessenvertreter (z.B. Betriebsrat, Gewerkschaft)

Tabelle 3: Intensität der Partizipation Quelle: (Wolf, 2003)

Intensität	Bedeutung für die Betroffenen
unterrichtend	Sie erhalten Vorabinformationen über geplante Maßnahmen, sie sind Informationsempfänger.
passiv	Ihre Meinung wird gehört und in unterschiedlichem Ausmaß berücksichtigt, sie sind passive Mitgestalter.
aktiv	Sie sind aktiv an Gestaltungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt.
autonom	Sie gestalten selbst und treffen autonome Entscheidungen.



Auswahl verschiedener Methoden zur partizipativen Systemgestaltung

Da insbesondere die praktische Umsetzung einer partizipativen Systemgestaltung relevant ist, wird abschließend ein Überblick zu verschiedenen Methoden gegeben (vgl. Tabelle 4). Diese bieten einen Ausschnitt aus den gängigen Methoden für die partizipative Systemgestaltung.

Die vorliegenden Methoden sind jeweils beispielhaft im Hinblick auf Sinn und Zweck der Methode, Vorgehensweise, eingebundene Akteure sowie den möglichen Anwendungszeitpunkt charakterisiert.

Tabelle 4: Methoden der partizipativen Systemgestaltung modifiziert nach Sarodnick & Brau (2006) und Brendel (2002)

Methode	Sinn & Zweck	Vorgehensweise	Akteure	Anwendungszeitpunkt
Zukunftswerkstätten	Erstellung von Anforderungsanalysen.	Nutzergruppe erarbeitet unter Moderation Wunschvorstellungen über mögliche zukünftige Arbeitsszenarien (z.B. durch Bedarfs- und Erwartungsmatrix) und überlegt, was realistisch umsetzbar wäre.	Nutzer oder Nutzervertreter	Zu Beginn der partizipativen Systemgestaltungsmaßnahme zur Erfassung von Umfang und Bedarf.
Fokusgruppen	Erfassung von Funktionsumfang & -gestaltung.	Prototypen oder Anwendungsszenarien werden vorgestellt und hinsichtlich ihrer Eignung in der Gruppe diskutiert.	Nutzer oder Nutzervertreter	Betreffende Stichproben zu spezifischen Anlässen und Zeitpunkten im Rahmen des Systemgestaltungsprozesses
Workshops	Sollprozessdefinition, Gestaltung einzelner Funktionen.	Spezifische Arbeitsaufgaben im Kontext der Gestaltung werden durch gemischte Teams bearbeitet und verbindliche Entscheidungen getroffen und dokumentiert.	Nutzer oder Nutzervertreter	Betreffende Stichproben zu spezifischen Anlässen und Zeitpunkten im Rahmen des Systemgestaltungsprozesses
Fragebögen	Erfassung der Usability.	Nutzer geben subjektive Meinungen zu definierten Fragestellungen ab, welche sich auf die Systemgestaltung unter dem Aspekt der Partizipation beziehen (Umsetzung, Verbesserungsmöglichkeiten, etc.).	Nutzer	Betreffende Stichproben zu spezifischen Anlässen und Zeitpunkten im Rahmen des Systemgestaltungsprozesses
Interviews	Erfassung der Usability und Arbeitsprozesse.	Je nach Interviewart geben Nutzer ihre Meinung ab bzw. formulieren Anforderungen oder Kritik.	Nutzer oder Nutzervertreter	Betreffende Stichproben zu spezifischen Anlässen und Zeitpunkten im Rahmen des Systemgestaltungsprozesses
Kernteam	Erfassung von Funktionsumfang & -gestaltung.	Nutzer arbeiten aktiv in einem interdisziplinären Entwicklungsteam an der Systemgestaltung mit.	Nutzer oder Nutzervertreter	Im gesamten Entwicklungsprozess als dauerhafte Umsetzung der partizipativen Systemgestaltung.

Literatur:

Berliner Institut für Partizipation. (2019). *Studie zu Erwartungen an neue Formen von Demokratie in der Arbeitswelt sowie deren Potential zur Stärkung, Ergänzung und Fortentwicklung bestehender Mitbestimmungsstrukturen*. Berlin.

Brendel, C. (2002). *Partizipation und partizipative Methoden in der Arbeit des DED: Ein Orientierungsrahmen aus der Praxis für die Praxis*. Bonn.

Held, J. P. (1998). *Partizipative Ergonomie die Prozessgestaltung zur Beteiligung Betroffener an ergonomischen Gestaltungsaufgaben*. Zürich.

Lauer, T. (2019). *Erfolgsfaktor Partizipation – Betroffene beteiligen*. Berlin: Springer Gabler.

Sarodnick, F., & Brau, H. (2006). *Methoden der Usability Evaluation: wissenschaftliche Grundlagen und praktische Anwendung*. Bern: Hogrefe Verlag.

Scholz, R. (2013). *Mitbestimmung, Partizipation und Kompetenzentwicklung in Maschinen- und Anlagebau in ausgewählten Regionen Deutschlands, Schwedens und der Schweiz*. Working Paper No. 2013-03. Universität zu Köln.

Wolf, H. (2003). *Partizipatives Management - was bleibt?* Göttingen.