



PANIWO White Paper Serie: White Paper No. 1 | Dezember 2021

Partizipationsformate zur mitarbeiterzentrierten Produkt- und Arbeitsgestaltung

Marcus Triller – Universität Rostock
Maximilian Niese – Universität Rostock
Michael Fellmann – Universität Rostock

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (FKZ 02L17C610) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Mitarbeiterpartizipation als entscheidender Erfolgsfaktor in KMU

Das Ziel dieses White-Papers ist es, kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine Hilfestellung zu geben bei der Auswahl eines geeigneten Partizipationsformates für die Produkt- und Arbeitsgestaltung. Mitarbeiterpartizipation gilt als ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie wird mit einer guten sowie humanorientierten Arbeit in Verbindung gebracht [11]. Allerdings werden die Mitarbeiter_innen bei Planungsprozessen, welche ihre Arbeitssituation betreffen, nur selten mit eingebunden [11]. In der Praxis berichten besonders kompetente und engagierte Kräfte häufig über eine mangelnde Wertschätzung oder ausbleibende Beteiligung [34]. Das Innovationspotential, auch über die Forschungs- und Entwicklungsabteilung hinaus wurde zwar bereits erkannt. Jedoch werden angestrebte Ziele, wie eine bessere Innovationsfähigkeit, auf Grund von zu schwacher Partizipation, häufig verfehlt [21]. **Im Zuge dieses Papers stellen wir Ihnen wichtige Formate vor, um die Mitarbeiterpartizipation in Ihren Unternehmen gezielt zu unterstützen.** Ausgewählte Partizipationsformate werden anhand ökonomischer und sozialen Kriterien verglichen und der Auswahlprozess exemplarisch dargestellt.

Einhergehend werden die Begrifflichkeiten *Partizipation* und *Mitbestimmung* voneinander abgegrenzt um ein einheitliches Verständnis zu garantieren. Mitbestimmung kennzeichnet den

Prozess der Institutionalisierung von Einflusschancen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Belegschaft und ihrer gewählten Vertreter im Betriebs- und Personalrat. Partizipation dagegen geht über den Begriff der verfassten Mitbestimmung hinaus und charakterisiert alle möglichen Formen faktischer, nicht institutionalisierter und informeller Beteiligung der Mitglieder von Organisationen [9]. Partizipation kann in informativer, konsultativer und mitbestimmender Form verstanden werden [32].

Relevanz der Partizipation von Mitarbeitern

Die Partizipation von Beschäftigten gilt als ein effektives **Motivationsmittel** [29]. Arbeitnehmende mit der Möglichkeit von Partizipation an Veränderungsprozessen, zeigen weniger Widerstände gegen diese [7]. Werden Veränderungen lediglich von der Führungsebene gesteuert, so wird das „**Schwarmwissen**“ der Organisation außer Acht gelassen [12]. Um jedoch die Steigerung der Produktion zu ermöglichen, gilt es, gemeinsame Ziele der Belegschaft und des Managements zu anzustreben [2]. Zusätzlich kommen durch die Partizipation soziale Aspekte zum Tragen. Eine Steigerung der **Arbeitszufriedenheit**, des **Engagements** [29] und der **Unternehmensidentifikation** der Angestellten stellen nur einige positive Effekte dar [14]. Die Mitarbeiterpartizipation kann des Weiteren im Sinne der Mitarbeiterförderung verstanden werden, sowie zur Erkennung von Entwicklungspotentialen dienen

[30]. Mit einer Partizipation des Personals geht schließlich auch eine Verbesserung der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens einher [29].

Partizipationsformate

Im Folgenden werden ausgewählte Partizipationsformate kurz vorgestellt.

Ein **Newsletter** (NL) für die interne Unternehmenskommunikation enthält Informationen für Angestellte zu bestimmten Unternehmensthemen [4]. Er richtet sich dabei an alle Hierarchieebenen.

Die **Mitarbeiterbefragung** (MAB) wird als ein partizipatives Führungsinstrument verstanden, welches auf alle Beschäftigte oder eine ausgewählte Stichprobe angewandt wird. Ihre Beantwortung ist in der Regel anonym sowie freiwillig und erfolgt auf einem schriftlichen Weg oder online [5]. Eine MAB zielt darauf ab, Informationen der Arbeitnehmenden, bezogen auf ihren Arbeitsplatz, zu gewinnen. Der Inhalt ergibt sich aus den Befragungszielen der MAB [5], sollte jedoch auch auf die Bedürfnisse des Personals an ihrem Arbeitsplatz eingehen [15].

Social Intranet (SI) wird über seine Funktionen definiert, über die Mitarbeitende einbezogen werden können. Beispiele für SI sind Blogs, Wikis, Microblogs, Activity Streams und Instant Messaging [19, 20].

An einem **Ideenwettbewerb** (IW) können sich alle Angestellten beteiligen unabhängig von ihrer Abteilung [21]. Betriebsexterne können je nach

Wahl des Unternehmens ebenfalls an ihnen teilnehmen. Die Dauer kann zwischen mehreren Tagen bis Wochen variieren [22]. Ideenwettbewerbe dienen nicht zur Bearbeitung von Fragestellungen, sondern können ebenfalls dazu genutzt werden, um die Mitarbeitermotivation eines Unternehmens zu messen.

Die **Betriebsversammlung** (BV) ist eine Versammlung, an welcher alle Beschäftigten unter Ausschluss der Öffentlichkeit teilnehmen können [33]. Es bestehen zwei verschiedene Möglichkeiten diese einzuberufen – die ordentliche Einberufung einmal pro Quartal [33] und die Außerordentliche Einberufung [33]. Im Rahmen einer solchen Versammlung können Beschäftigte informiert werden und betriebsbezogene Thematiken kommuniziert werden [8].

Die Idee hinter einem **Qualitätszirkel** (QZ) besteht in der umfangreicheren Einbeziehung von Arbeitnehmenden bei der Lösung von betrieblichen Problemen. Sie identifizieren in Form einer kleinen bis mittelgroßen Gruppe die Problematiken ihres jeweiligen Arbeitsbereiches selbst und arbeiten dazu Lösungsvorschläge aus. Soweit es ihnen möglich ist, setzen sie diese auch entsprechend um und kontrollieren den Erfolg [23].

Eine **Fokusgruppe** (FG) ist ein semistrukturiertes Gruppeninterview – idealerweise aus sechs bis zehn Personen [16] –, bei welchem die Inhalte, und nicht ihre soziale Struktur, von Bedeutung sind. Sie ermöglichen das Bündeln einer großen Menge an Wissen [1]. Genutzt werden

kann die FG zur Ideengenerierung, zur Konzeptüberprüfung, zur Verbesserung der Gemeinschaft und in allen Projektphasen [1].

Unter einem **Workshop** (WS) wird ein Arbeitstreffen verstanden [3], bei dem die Teilnehmer_innen gemeinsam an einem bestimmten Thema arbeiten [10]. Das Ziel ist es, Konzepte zu erarbeiten, welche im Arbeitsalltag implementiert werden sollen [3]. WS besitzen dabei einen hohen Praxisanteil [10]. Ihren größten Nutzen bieten die WS für die Kreation von Produktideen, Strategien und Konzepten [3].

Die **Teilautonome Arbeitsgruppe** (TG) ist eine kleine, sich selbst regulierende Gruppe, welche im Gegensatz zum QZ oder der FG dauerhaft zusammenarbeitet. Als optimale Gruppengröße haben sich fünf bis sechs Personen erwiesen [23]. Solche Arbeitsgruppen führen sowohl die Planung, die Steuerung als auch die Kontrolle der jeweiligen Arbeitsaufgaben selbst durch. Ihre Mitglieder besitzen die Möglichkeit zur Selbstregulation [23].

Das **World Café** (WC) ist eine Veranstaltung, in welcher kleine Gruppen in wechselnden Konstellationen eine Fragestellung zielorientiert bearbeiten [10]. Sie eignet sich zur Generierung von Ideen [10, 34], zur Zusammenführung verschiedenster Sichtweisen, zur Entwicklung von Handlungsplänen, als Auftaktveranstaltung [34] oder zur Förderung von gegenseitigem Lernen der Teilnehmer [16].

Die **Open Space Methode** (OS) ist eine partizipative Methode zur Ideengenerierung. Die behandelten Themen werden dabei von den Teilnehmenden selbst gewählt [12]. Sie basiert auf dem Prinzip, dass das Engagement der Teilnehmer steigt, je mehr Freiräume sie genießen [12]. Dieses Partizipationsformat vereint Elemente einer guten Kaffeepause mit den Eigenschaften einer guten Konferenz [6].

Die **Zukunftskonferenz** (ZK) eignet sich zur Planung von Veränderungen innerhalb von Großgruppen. Unternehmen können diese zur Unterstützung bei komplexen Fragestellungen nutzen, um eine gemeinsame Vision der Zukunft zu gestalten. Die ZK wird besonders bei konfliktreichen Fragestellungen im Unternehmen genutzt. Das Format bedient sich dabei Prinzipien der Verhaltensforschung [25].

Nachdem grundlegende Partizipationsformate vorgestellt wurden, soll anschließend ein Überblick über unterstützende Einflussfaktoren hinsichtlich Partizipation gegeben werden, ehe die Formate anhand dieser gegenübergestellt werden.

Unterstützende Einflussfaktoren für Partizipation

Die **Unternehmenskultur** einer Organisation soll einen freien Meinungs austausch ermöglichen und zur konstruktiven Kritik ermutigen [17].

Partizipation muss von der Führung **ernst gemeint** sein. Die Konsultation der Mitarbeiter darf dabei nicht vorgetäuscht sein, sondern sollte

wirksam genutzt werden [29]. Vorgetäuschte Partizipation führt zu Ablehnung und kontraproduktiven Verhalten [17, 34]. Doch nicht nur die Führungsebenen allein sind für eine erfolgreiche Umsetzung von Mitarbeiterpartizipation verantwortlich. **Beschäftigte** sollten nach Partizipation streben [28, 29] und die notwendigen fachlich methodischen, personellen, wie auch sozial kommunikativen Kompetenzen besitzen [28].

Zusätzlich hat sich die Wichtigkeit einer **transparenten Durchführung** [17] und einer **eindeutigen Zielsetzung** [29] als entscheidende Faktoren herausgestellt.

Vergleich der Formate

UM die vorgestellten Formate gegenüberzustellen eignen sich die folgenden Kriterien zur Unterscheidung.

Die **Teilnehmerzahl** gilt als eines der elementaren Kriterien. Die Gruppengrößen variieren dabei zwischen Klein- (<10), mittelgroßen (10-29) und Großgruppen (>29) [24].

Der **Partizipationsgrad** (PG) beschreibt, wie weit Beschäftigte in Entscheidungsprozessen

mit einbezogen werden. Dies kann in passiver Form mittels Informationsweitergabe (I) geschehen oder in aktiver Form über Konsultation (K), bis hin zur Mitbestimmung (M) reichen [WDM13].

Die **Durchführungsdauer** kann je nach Format wenige Stunden bis hin zu mehreren Wochen in Anspruch nehmen und auch in eine dauerhafte Tätigkeit übergehen.

Ökonomisch wichtige Kriterien stellen zusätzlich die **Planungsdauer** und die erwarteten **Kosten** dar. Weitere Untersuchungskriterien können in der **Durchführungsform**, der Notwendigkeit eines **Moderators** und den **Nutzungsmöglichkeiten** angesehen werden. Unter den Möglichkeiten der Nutzung wird unterschieden, ob Informationen vermittelt (IV) oder gesammelt (IS) werden, bzw. an Innovationen (IN) oder der Arbeitsgestaltung (G) gearbeitet wird. In Tabelle 1 werden die Partizipationsformate anschließend hinsichtlich der vorgestellten Kriterien gegenübergestellt und ein Gesamtüberblick gegeben.

Format	Teilnehmerzahl	PG	Durchführungsdauer	Kosten	Planungsdauer	Nutzung	Durchführungsform	Moderator
NL	Alle	I	Dauerhaft	Gering	Kurz	IV	Online, schriftl.	nein
MAB	Alle	I	Wochen	Mäßig	Mittel	IS	Online, schriftl.	nein
SI	Alle	I+K	Dauerhaft	Gering	Kurz	IN	Online	nein
IW	Alle	I+K	Tage – Wochen	Gering	Kurz	G / IN	Online, schriftl.	nein
BV	Alle	I+K	1 – 4h	Gering - hoch	Kurz – lang	G / IV	Online, Präsenz	ja
QZ	3 - 15	I+K	Wochen (je 1 – 2h)	Gering - mäßig	Kurz	G / IN	Online, Präsenz	ja
FG	6 - 10	I+K	1 – 2h	Gering	Kurz, mittel	IN	Online, Präsenz	ja
WS	20 - 40	I+K	6h – 3d	Mäßig	Mittel	G / IN	außerhalb, Präsenz	ja
TG	5 - 6	K+M	Dauerhaft	Gering	Kurz	G	Online, Präsenz	ja
WC	25 bis >100	K+M	1,5h – 3h	Mäßig - hoch	Mittel, lang	G / IN	außerhalb, Präsenz	ja
OS	25 – 2.000	K+M	1h – 3d	Mäßig - hoch	Mittel, Lang	G / IN	außerhalb, Präsenz	ja
ZK	64 - 80	M	2d – 3d	Hoch	Lang	G / IN	außerhalb, Präsenz	ja

Tabelle 1: Übersicht zu Partizipationsformaten

Die Auswahl eines geeigneten Verfahrens

Um Sie bei der Auswahl eines geeigneten Partizipationsformates zu unterstützen, haben wir auf unserer Homepage einen Hypergraphen zur Verfügung gestellt. Erfahren Sie spielerisch, welches Partizipationsformat für ihr Vorhaben das geeignete ist.

<https://radwinter.github.io/>

Beispielhaft soll die Funktionsweise des Auswahlverfahrens für jene Formate dargestellt werden, die im Sinne der Konsultation innerhalb eines befristeten Zeitraums für Kleingruppen genutzt werden können (Abbildung 2).

Es wird deutlich, dass Formate mit diesen Restriktionen zu meist durch geringe Kosten und eine kurze Planungsdauer charakterisiert werden. Sie können im Sinne der Arbeitsgestaltung genutzt werden oder um Innovationen voranzubrin-

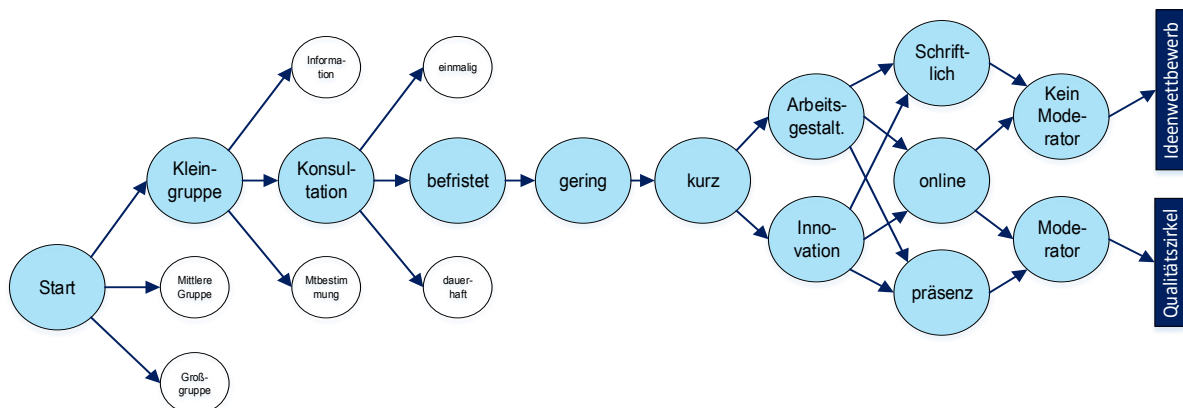


Abbildung 1: Ausschnitt des Entscheidungsbaums für Partizipationsformate von Kleingruppen mit dem Ziel der Konsultation

gen. Die empfohlene Durchführungsform ist dabei vielfältig. Die Formate können schriftlich, online oder auch in Präsenz stattfinden. Die schriftliche Durchführungsform eignet sich dabei jedoch eher für Ideenwettbewerbe, während Präsenzveranstaltungen tendenziell einen höheren Nutzen für Qualitätszirkeln aufweisen.

Die vorgestellten Formate bilden lediglich eine geringe Auswahlmöglichkeit ab. Für eine umfangreichere Darstellung der Auswahlformate nutzen Sie bitte obigen Link, um auf unseren Hypergraphen zuzugreifen.

Literatur

[1] Bär, G., Kasberg, A., Geers, S. & Clar, C. (2020). Fokusgruppen in der partizipativen Forschung. In S. Hartung, P. Wihofszky & M. T. Wright (Hrsg.), Partizipative Forschung (S. 207–232). Springer Fachmedien.

[2] Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54 – 68.

[3] Beermann, S. & Schubach, M. (2019). Workshops: Vorbereiten, durchführen, nachbereiten (Haufe TaschenGuide) (4. Aufl.). Haufe-Lexware.

[4] Claudy, N. (2018). Newsletter: Der schnelle Weg zum Kunden. In Quick Guide Pressearbeit für kleine und mittelständische Unternehmen: Wie Sie Medien professionell und wirksam für sich gewinnen (1. Aufl., S. 57–67). Springer Gabler.

[5] Domsch, M. E. & Ladwig, D. (2013). Mitarbeiterbefragungen: Stand und Entwicklung. In Handbuch Mitarbeiterbefragung (3. Aufl., S. 11–55). Springer Gabler.

[6] Freitag, M. (2009). Open Space. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), Handbuch Methoden Der Organisationsforschung: Quantitative Und Qualitative Methoden (S. 180–194). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

[7] Friedrichsmeier, A. & Wannöffel, M. (2010). Mitbestimmung und Partizipation: Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. Hans Böckler Stiftung.

[8] Hey, T. & Plehn, M. (2020). Freiraum des Betriebsverfassungsgesetzes für eine agile Mitbestimmung. In V. Bader & S. Kaiser (Hrsg.), Arbeit in der Data Society: Zukunftsvisionen für Mitbestimmung und Personalmanagement (Zukunftsfähige Unternehmensführung in Forschung und Praxis) (1. Aufl., S. 311–329). Springer Gabler.

[9] Ittermann, P. (2009). Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand (1. Aufl.). Campus Verlag.

PANIWO White Paper Serie: White Paper No. **1** | **Dezember 2021**

Kernaussagen

- 1. Mitarbeiterpartizipation als Innovationschance für Unternehmen**
 - 2. Mitarbeiterpartizipation als Motivator für die Belegschaft**
 - 3. Partizipationsformate abhängig von unternehmensspezifischen Einflussfaktoren**
 - 4. Auswahlverfahren abhängig von Teilnehmeranzahl, gewünschten Partizipationsgrad, Kosten, Dauer und weiteren Kriterien**
-

[10] Knoll, T. (2018). Veranstaltungsformate im Vergleich: Entscheidungshilfen zum passgenauen Event (1. Aufl.). Springer Gabler.

[11] Lager, H., Delbrügger, T., Lenz, L. T. & Roßmann, J. (2019). Mitarbeiterpartizipation in Zeiten der Digitalisierung mit Building Information Modeling: Gute Praxis digitaler Werkerunterstützung bei der Planung von Fabrikarbeitsstationen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 229–238. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-00142-x>

[12] Lauer, T. (2019). Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. Aufl.). Springer Gabler.

[13] Leuner, R. (2009). Mitarbeiterbeteiligung: Recht, Steuern, Beratung (1. Aufl.). Gabler Verlag.

[14] Lies, J., Schoop, S., Volejnik, U. & Mörbe, S. (2011). Erfolgsfaktor Change Communications: Klassische Fehler im Change-Management vermeiden (1. Aufl.). Gabler Verlag.

[15] Linke, R. (2017). Mitarbeiterbefragungen optimieren: Von der Befragung zum wirksamen Management-Instrument (1. Aufl.). Springer Gabler.

[16] Löhr, K., Weinhardt, M. & Sieber, S. (2020). The “World Café” as a Participatory Method for Collecting Qualitative Data. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–15. <https://doi.org/10.1177/16094069209169>

[17] Merhar, L., Höllthaler, G. & Berger, C. (2019). Digitale Assistenzsysteme für die Produktion: Von der Zielfindung bis zur Einbindung gemeinsam mit den Mitarbeitern. In C. K. Bosse & K. J. Zink (Hrsg.), Arbeit 4.0 im Mittelstand: Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU (1. Aufl., S. 279–302). Springer Gabler.

[18] Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

[19] Prinz, W. (2014). Konzepte und Lösungen für das soziale Intranet. In C. Rogge & R. Karabasz (Hrsg.), Social Media im

Partizipationsformate zur mitarbeiterzentrierten Produkt- und Arbeitsgestaltung

Unternehmen – Ruhm oder Ruin: Erfahrungslandkarte einer Expedition in die Social Media-Welt (1. Aufl., S. 1–17). Springer Fachmedien.

[20] Riemke-Gurzki, T. (2017). Mitarbeiterpartizipation durch Social Intranet im Rahmen der CSR-Kommunikation. In R. Wagner, N. Roschker & A. Moutchnik (Hrsg.), CSR und Interne Kommunikation: Forschungsansätze und Praxisbeiträge (1. Aufl., S. 63–77). Springer Gabler.

[21] Rohmann, S. & Schumann, M. (2018). Best Practices für die Partizipation in der Produktentwicklung: HMD Best Paper Award 2017 (1. Aufl.). Springer Vieweg.

[22] Rütten, L. (2015). Kreative Mitarbeiter: Wegweiser für Führungskräfte zu mehr Kreativität und Innovation (1. Aufl.). Springer Gabler.

[23] Schaper, N. (2018). Gruppenarbeit in der Produktion. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper & M. Solga (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Aufl., S. 435–462). Springer.

[24] Seliger, R. (2020). Einführung in Großgruppen-Methoden (3. Aufl.). Carl-Auer Verlag.

[25] Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance (1. Aufl.). Springer.

[26] Springer Fachmedien Wiesbaden (Hrsg.). (2017). 333 Keywords Arbeitsrecht: Grundwissen für Fach- und Führungskräfte (1. Aufl.). Springer Gabler.

[27] Statistisches Bundesamt. (2022). Kleine und mittlere Unternehmen [Datensatz]. https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html

[28] Stock-Homburg, R. (2008). Personalmanagement: Theorien - Konzepte - Instrumente (1. Aufl.). Gabler Verlag.

[29] Uma, M. H. (2015). Employee participation: A Tool of motivation and high productivity. Pacific Business Review International, 8(3), 99–102.

[30] Voß, E., Wilke, P., Conrad, P. & Hucke, T. (2003). Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen: Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung (E. Voß & P. Wilke, Hrsg.; 1. Aufl.). Deutscher Universitäts-Verlag.

[31] Wichert, J. (2018, 19. Februar). Mitbestimmung. Gabler Wirtschaftslexikon. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitbestimmung-38030>

[32] Wilkinson, A., Dundon, T. & Marchington, M. (2013). Managing Human Resources - Human Resource Management in Transition. In S. Bach & M. R. Edwards (Hrsg.), Employee involvement and Voice (5. Aufl., S. 268–288). Wiley.

[33] Springer Fachmedien Wiesbaden (2018). Beendigung des Arbeitsverhältnisses. In: Springer Fachmedien Wiesbaden (eds) 333 Keywords Arbeitsrecht. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08725-8_2

[34] Wengelski-Strock, Sabine: Organisationsentwicklung aus der Praxis für die Praxis: Methoden und Beispiele praktischer Organisationsentwicklung. Springer, 2020

Die Autoren:



M.Sc. Wirtsch.-Ing. Marcus Triller

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Informatik – Projekt PANIWO

marcus.triller@uni-rostock.de



B.Sc. Wirtsch.-Inf. Maximilian Niese

maximilian.niese@uni-rostock.de



Prof. Dr. Michael Fellmann

Professur für Wirtschaftsinformatik, insbes. Betriebliche Informationssysteme

michael.fellmann@uni-rostock.de