

# Nicht ohne meine Beschäftigten: Beteiligung von Anfang an

Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger



Andreas Bendig, Kurt-Georg Ciesinger

„Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen: Globalisierung, technologischer Fortschritt, demografischer Wandel (...), um die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig sicherzustellen. Beschäftigte müssen in die Lage versetzt werden, die mit diesen Veränderungsprozessen verbundenen Herausforderungen gleichermaßen bewältigen zu können (...). Nur wenn auch sie ihren Beitrag dazu leisten können, eine hohe Qualität und Produktivität sicherzustellen und Innovationen voranzutreiben, nur wenn auch sie den betrieblichen Wandel mittragen oder sogar initiieren und ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein entwickeln, bleibt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten.“  
(<https://www.gib.nrw.de/themen/arbeitsgestaltung-und-sicherung/potentialberatung>)

Das Förderprogramm Transformationsberatung NRW, orientiert am Thema Green Economy, öffnet den Unternehmen und deren Beratungsunternehmen viele Freiräume zur konkreten, betriebsindividuellen Ausgestaltung des Prozesses mit Blick auf die Unternehmensstrategie. Es gibt nur wenige verbindliche Vorgaben, eine davon ist jedoch die Forderung nach einem beteiligungsorientierten Vorgehen im Beratungsprozess. Dies ist nicht politische Agenda, sondern die kondensierte Erfahrung aus zwanzig Jahren Potentialberatung: Innovative Entwicklungsprozesse laufen einfach besser unter Beteiligung der Beschäftigten. Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

## 1. Mitarbeitende sind Wissens- und Erfahrungsträger\*innen

Kein Management der Welt kennt die Prozesse auf der Arbeitsebene so gut wie die Beschäftigten, die jeden Tag die konkrete Arbeit leisten. Effiziente Produktions- und Dienstleistungsstrukturen sind getragen von einem detaillierten Wissen über Prozesse und Technologien, Erfahrung und oftmals auch Improvisation. Der Erfolg von Innovationen ist gefährdet, wenn man Veränderungsprozesse nur aus der abstrahierenden Managementperspektive plant und die Restriktionen (oder Möglichkeiten) der täglichen Praxis außer Acht lässt.

## 2. Mitarbeitende sind Ideengeber\*innen

Unabhängig von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung sind viele Beschäftigte extrem kreativ, wenn es um die Gestaltung der eigenen Arbeit geht, und liefern so oftmals neue und

innovative Ideen. Gerade im Bereich der Nachhaltigkeit mit dem hohen Veränderungsdruck werden die Klimaziele in kaum einem Unternehmen „mit der einen genialen Maßnahme“ erreicht werden können. Vielmehr ist zu erwarten, dass für eine kontinuierliche Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bis zur Klimaneutralität ebenso kontinuierlich neue Ideen notwendig sind.

## 3. Mitarbeitende sind Umsetzungs-träger\*innen

Es klingt wie eine Binsenweisheit, ist aber betriebliche Realität: Umgesetzt werden die Veränderungen immer auf dem Shopfloor – und dort entstehen entweder Engagement und Ideen oder Resignation und Verweigerung. Denn Veränderung bedeutet immer auch das Aufgeben bequemer Routinen und das Verlassen der individuellen Komfortzone. Dies fällt umso leichter, je mehr man die Veränderungen versteht und akzeptiert, weil man sie selbst mitgestaltet hat. Im gegenteiligen Fall sind Reaktanzen zu erwarten, die Veränderungsprozesse ins Leere laufen lassen.

## 4. Mitarbeitende sind Partner\*innen auf Augenhöhe

Der demografiebedingte Fachkräftemangel und Verschiebungen von Berufspräferenzen im Zuge der Coronawellen zeigt in vielen Branchen überdeutlich: Das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten verändert sich in der Hinsicht, dass die Interessen von Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmer\*innen ehrlich und fair austariert werden müssen. Beteiligung ist ein

Commitment zu einer gemeinsamen Zukunft und trägt dazu bei, Beschäftigte im Unternehmen zu binden und zu entwickeln. Auch das ist ein Teil einer nachhaltigen Unternehmensstrategie.

Die Forderung der Förderprogramme zur Organisationsentwicklung des Arbeitsministeriums NRW nach einem partizipativen Beratungs- und Entwicklungsprozess, der die Beschäftigten mit ihren Sorgen und Befürchtungen, aber auch mit ihren Talenten und Ideen mitnimmt, ist daher eine effektive, effiziente und kostenschonende Strategie – aus der Perspektive der Nachhaltigkeit sogar die einzig tragfähige. Denn die Ziele des European Green Deal sind in der zur Verfügung stehenden Zeit nur durch ein engagiertes Zusammenwirken aller betrieblichen Kräfte zu erreichen.

## Die Autoren

Andreas Bendig ist Berater in der Abteilung Arbeitsgestaltung und Fachkräftesicherung der G.I.B. NRW – Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH.

Kurt-Georg Ciesinger ist Leiter der Abteilung Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie NRW.



Bildung schafft Zukunft.