

Thesen zu einem Partizipationsbegriff jenseits traditionellen Managements

Vorbemerkung: Die folgenden Thesen sollen in der Fokusgruppe „Innovationsstrategien und Partizipation“ und in den einzelnen Projektverbänden eine Diskussion über die Frage anregen, welche Beiträge unterschiedliche Ausprägungen von Partizipation zu Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements im Allgemeinen und zu den spezifischen Zielen der Projektverbände im Besonderen leisten können.

1. Ein Begriff von Partizipation jenseits traditionellen Managements ist abhängig von einem zugrunde liegenden *Unternehmensbegriff*. Unternehmen sollen hier als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile verstanden werden.
2. Partizipation jenseits traditionellen Managements wird hier beschrieben als *Partizipation im Rahmen der Leistungserstellung von Unternehmen und Betrieben*. Selbstverständlich soll damit nicht in Abrede gestellt werden, dass in wirtschaftspolitischer Hinsicht ein breiterer Blick auf Partizipation, auf die Teilnahme am Prozess und die faire Teilhabe an den Ergebnissen der Wertschöpfung sinnvoll ist; dies insbesondere auch zur Verbesserung der Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt, die heute unter Stichworten wie Capability-Approach, Employability oder Beschäftigungsfähigkeit diskutiert wird.
3. Versteht man Unternehmen als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile, schließt dies die Logik einer Gewährung partizipativer Rechte im Sinne einer „Verdünnung von Verfügungsrechten“ aus. Partizipation ist damit grundsätzlich als *legitimer Anspruch* zu verstehen, der in einem sachgerechten und fairen Verhältnis zum Kooperationsbeitrag des Ressourcenträgers steht.
4. Ein Begriff von Partizipation jenseits traditionellen Managements sollte bewährte tradierte Partizipationsformen einschließen und für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Partizipationsformen im Rahmen innovativer Managementstrategien offen sein. Er könnte damit u.a. die nachfolgenden *Ausprägungen von Partizipation* umfassen.
5. Eine grundlegende Ausprägung von Partizipation wird im Rahmen der *gesetzlich geregelten Mitbestimmung*, der kodifizierten Sozialpartnerschaft zwischen Kapital und Arbeit realisiert. Aber Partizipation hierauf beschränken zu wollen, wäre konzeptionell und praktisch unzureichend. Beispielhaft seien nur einige wenige, mit Hilfe dieser Ausprägung von Partizipation allein kaum lösbare Probleme benannt: Insider-Outsider-Fragen bzw. negative externe Effekte, die Entwicklung sozialer Distanz zwischen Vertretern und Vertretenen sowie die fehlende Einbeziehung der Beschäftigten des größten Teils der kleinen und mittelständischen Unternehmen.
6. Eine weitere notwendige Ausprägung von Partizipation ist die *Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungen* über den gesetzlich geregelten Bereich hinaus. Hier steht die Verbesserung betrieblicher Effektivität und Effizienz durch eine stärkere Einbeziehung in Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse bei der Leistungserstellung im Vordergrund. (Das bedeutet nicht immer die Einbeziehung in die zugrunde liegende Entscheidungsfindung, sondern kann auch durchaus die fragwürdige Form der Anordnung größerer Verantwortungsbereiche haben.) Offensichtlich ist diese Ausprägung von Partizipation in allen ihren vielfältigen Formen ein Teil der Voraussetzungen, um das implizite Wissen der Beschäftigten besser zu nutzen, u.a. für die Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität oder auch im Zusammenhang mit betrieblichen Innovationen.
7. *Entwicklungspartnerschaften* als eine weitere Ausprägung von Partizipation gehen durch die Einbeziehung von Kunden, Lieferanten, FuE-Dienstleistern etc. über Partizipations-

formen innerhalb eines Unternehmens bzw. Betriebs hinaus und richten den Blick auf zentrale Teile der Wertschöpfungskette. Sie versuchen, Vorteile rechtlicher bzw. konzernstruktureller Abgrenzungen zwischen Unternehmen zu bewahren, dabei aber diese Grenzen zwecks Realisierung spezifischer Ziele durchlässiger zu machen, sei es für den Austausch von Know-how, die gemeinsame Entwicklung von Innovationen oder eine effizientere Realisierung arbeitsteiliger Leistungserstellung.

8. Natürlich hat jedes Unternehmen ein spezifisches, umfassendes Netz, in dem es kooperiert, um seinen Unternehmenszweck zu verfolgen. Darüber hinaus nutzen viele Unternehmen unterschiedliche Angebote zur *Partizipation an „Netzwerken“*, die in der Regel von Branchenverbänden oder Einrichtungen der Wirtschaftsförderung zwecks Innovationsförderung oder im Rahmen einer sog. Clusterpolitik initiiert werden. Soweit solche Netzwerke die intendierten Zwecke erfüllen – dies ist durchaus nicht unumstritten –, handelt es sich um eine Form sozialen Kapitals, die die Innovationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und des regionalen bzw. sektoralen Umfelds erhöht.
9. Ein strategisches Management, das als *Stakeholder-Management* alle relevanten Unternehmenspartner systematisch einbezieht, ist ein Konzept von Partizipation, das in der Lage ist, alle oben genannten Ausprägungen von Partizipation zu nutzen, abgestimmt aufeinander zu beziehen und in eine spezifische Unternehmenstrategie einzubetten.
10. Zur Beantwortung der Fragen, wer für ein Unternehmen überhaupt ein *relevanter Stakeholder* ist und wie die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholder zu gewichten ist, werden grundsätzlich verschiedene Kriterien diskutiert. Aus eher pragmatischer Sicht wird der mögliche Nutzen bzw. der potenzielle Schaden gewichtet, den ein Stakeholder bewirken kann. Aus wirtschaftsethischer Sicht wird auf legitime Ansprüche der einzelnen Stakeholder verwiesen. Dies versucht eine eher mikroökonomische Sichtweise zu operationalisieren, indem sie danach fragt, wer welche Ressourcen spezifisch und ungesichert in das Unternehmen investiert. Die Bedeutung eines Stakeholders für eine partizipative Unternehmensstrategie hängt damit ab von der Quantität und Qualität seiner einzubringenden Ressourcen, der Intensität seiner Bindung an den Unternehmenszweck und seinen Handlungsalternativen.
11. Selbstverständlich gibt es im Rahmen einer solchen Stakeholder-Partizipation einen internen bzw. externen Kern von Stakeholdern, seien es Unternehmenseigner und Management, die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungen oder Großkunden und Systemlieferanten. Ihre Relevanz ist für jede Art von Managementstrategie unübersehbar. Aber in der *Umsetzung einer partizipativen Managementstrategie* kommt es nicht nur auf die prinzipielle Anerkennung der Relevanz eines Kooperationspartners, sondern vor allem auf die konkrete Beachtung (was grundsätzlich nicht mit Erfüllung zu verwechseln ist) der spezifischen Ziele jedes Stakeholders an. Dies berücksichtigt der sog. Stakeholder-Approach als ein partizipativer Ansatz strategischen Managements, der auf ein Verständnis von Unternehmen als Kooperationsformen von Ressourcenträgern zur Realisierung wechselseitiger Vorteile zugeschnitten ist.
12. Ein *Beispiel* soll dieses Argument verdeutlichen: Oben wurde schon angedeutet, dass manche Unternehmen eine stärkere Einbeziehung von Beschäftigten in die Verantwortung für Produktionsabläufe verordnen, um über eine solche Form von Partizipation Flexibilität und Effizienz dieser Abläufe zu erhöhen. Dies kann in der Fertigung als eine Form von Gruppenarbeit geschehen, auf der Ebene operativen Managements als Profit-Center organisiert sein oder auch durch Zielvereinbarungen und entsprechende Vergütungssysteme flankiert werden. Das alles kann Arbeit bereichern. Es kann aber auch, vor allem wenn die notwendigen Qualifikationen zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung fehlen,

erhebliche und langfristige negative Auswirkungen haben, die vordergründig und kurzfristig das damit verbundene Effizienzziel gar nicht beeinträchtigen müssen: sei es durch eine übermäßige Selbstkontrolle, ungesunde Arbeitsverdichtung oder Gruppendruck. Mit anderen Worten: Nicht für jede Form von Partizipation kann per se ein Konsens der Beteiligten unterstellt werden. Eine partizipative Managementstrategie benötigt hier ein Kriterium, das über das Effizienzziel hinausweist. Der Stakeholder-Approach bringt hier legitime Ansprüche der Beteiligten ins Spiel, die gerade auch Arbeitnehmer geltend machen können, die in der Regel ihre Ressourcen in hohem Maße spezifisch, aber ungesichert in die Unternehmung investieren.

13. Diese Argumentation will keinesfalls nahe legen, dass die Relevanz von Stakeholdern und ihrer legitimen Ansprüche in irgendeiner Weise ökonomisch berechenbar wären. Die typische Interaktionsform, in denen solche Kriterien Geltung erlangen, ist die *wechselseitige Investition in Vertrauen*. Ein in solcher Weise verstandenes strategisches Management führt durch eine systematische Integration legitimer Stakeholder-Ansprüche zu einer *partizipativen Unternehmenskultur*, die nicht nur Wertschöpfungsmanagement, sondern auch das Management von Werten einschließt.
14. Im Rahmen eines solchen *Wertemanagements* ist auch der Heterogenität von Belegschaften und der Berücksichtigung der Ansprüche in welcher Weise auch immer Benachteiligter durch eine angemessene Integration Rechnung zu tragen.
15. Es versteht sich von selbst, dass nur in einem solchen Umfeld partizipativer Unternehmenskultur von Mitarbeitern ernsthaft erwartet werden kann, dass sie auch ohne unmittelbare monetäre Anreize ihr *implizites Wissen* über Produkte, Dienstleistungen und Abläufe partizipativ in Innovationsprozesse einbringen.
16. Natürlich hat auch der *Transfer von Innovationen* erhebliche partizipative Elemente und seine spezifischen Stakeholder. Transfer ist hierbei weder zu verstehen als eine kaskadenförmige Vermittlung höherer Innovationskompetenz in innovationsdefizitäre Niederungen noch als eine einseitig-lineare Intervention durch FuE-Kompetenzträger in betriebliche Zusammenhänge. Das Bild eines Diffusionsprozesses, der Grenzen gerade nicht nur einseitig durchdringt, sondern auf vielfältige Rückkopplungen unterschiedlichster Kompetenzträger angewiesen ist, gibt gerade auch den partizipativen Elementen in der Realität erfolgreicher Transferstrategien Raum.

Bottrop, 19. April 2010/Sassenbach