

Kurzstudie

Beteiligungsorientierung in betrieblichen Veränderungsprozessen

Überblick über den aktuellen Forschungsstand mit Fokus auf Digitalisierung



Quelle: Fotolia

Das Unternehmen im Überblick

Prognos – wir geben Orientierung.

Wer heute die richtigen Entscheidungen für morgen treffen will, benötigt gesicherte Grundlagen. Prognos liefert sie – unabhängig, wissenschaftlich fundiert und praxisnah. Seit 1959 erarbeiten wir Analysen für Unternehmen, Verbände, Stiftungen und öffentliche Auftraggeber. Nah an ihrer Seite verschaffen wir unseren Kunden den nötigen Gestaltungsspielraum für die Zukunft – durch Forschung, Beratung und Begleitung. Die bewährten Modelle der Prognos AG liefern die Basis für belastbare Prognosen und Szenarien. Mit rund 150 Expertinnen und Experten ist das Unternehmen an acht Standorten vertreten: Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart. Die Projektteams arbeiten interdisziplinär, verbinden Theorie und Praxis, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik. Unser Ziel ist stets das eine: Ihnen einen Vorsprung zu verschaffen, im Wissen, im Wettbewerb, in der Zeit.

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht; Sitz der Gesellschaft: Basel

Präsident des Verwaltungsrates

Dr. Jan Giller

Handelsregisternummer

CH-270.3.003.262-6

Handelsregisternummer

Berlin HRB 87447 B

Gründungsjahr

1959

Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE 122787052

Arbeitssprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

St. Alban-Vorstadt 24
4052 Basel | Schweiz
Tel.: +41 61 3273-310
Fax: +41 61 3273-300

Prognos AG

Résidence Palace, Block C
Rue de la Loi 155
1040 Brüssel | Belgien
Tel: +32 280 89-947

Prognos AG

Hermannstraße 13
(C/O WeWork)
20095 Hamburg | Deutschland
Tel.: +49 40 554 37 00-28

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85
10623 Berlin | Deutschland
Tel.: +49 30 5200 59-210
Fax: +49 30 5200 59-201

Prognos AG

Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf | Deutschland
Tel.: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141

Prognos AG

Nymphenburger Str. 14
80335 München | Deutschland
Tel.: +49 89 954 1586-710
Fax: +49 89 954 1586-719

Prognos AG

Domshof 21
28195 Bremen | Deutschland
Tel.: +49 421 845 16-410
Fax: +49 421 845 16-428

Prognos AG

Heinrich-von-Stephan-Str. 23
79100 Freiburg | Deutschland
Tel.: +49 761 766 1164-810
Fax: +49 761 766 1164-820

Prognos AG

Eberhardstr. 12
70173 Stuttgart | Deutschland
Tel.: +49 711 3209-610
Fax: +49 711 3209-609

info@prognos.com | www.prognos.com | www.twitter.com/prognos_ag

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	1
2	Formen der Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen	2
3	Beteiligungsorientierte Verfahren in digitalen Veränderungsprozessen	5
3.1	Bedeutung von Beteiligungsorientierung in Unternehmen bei digitalen Transformationsprozessen	5
3.2	Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung beteiligungsorientierter Verfahren	7
3.3	Vor- und Nachteile der Beteiligungsorientierung	8
4	Fazit	12
	Anlaufstellen und Unterstützung für Unternehmen	VIII
	Literatur	X

1 Ausgangslage

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem dynamischen Wandel. Neue Märkte, neue Anforderungen sowie Transformationsprozesse durch die Digitalisierung und Arbeit 4.0 stellen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) vor die Herausforderung, ihre Strukturen und Abläufe stetig anzupassen (Saam/Viete 2016; Bertelsmann 2018). Dabei eröffnen neue digitale Technologien Chancen für die Neugestaltung von Arbeitsprozessen und bieten neue Geschäftsfelder (BMWi 2018). Gleichzeitig steigt aber der Druck auf Unternehmen, sich an diese Gegebenheiten anzupassen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Doch ist Veränderung nie ein Selbstläufer, sondern muss von den Unternehmen aktiv gestaltet und umgesetzt werden. Dies bedarf der Koordination und einer methodisch gelenkten Übergangsphase von Situation A zu Situation B mit dem Ziel einer gedeihlichen Veränderung innerhalb einer Organisation. Bereits in früheren theoretischen Abhandlungen zur Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen kommt der Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten eine hohe Bedeutung zu (vgl. Kotter 1995). In der empirischen Forschung hat sich die Offenheit von Unternehmen für die Meinungen und Rückmeldungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vermehrt als Erfolgsfaktor erwiesen (Bellmann et al. 2013, S. 122ff). Dies gilt vor allem mit Blick auf die Planung und Umsetzung von Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen.

Doch zeigt sich gerade bei Digitalisierungsprozessen in Unternehmen deutlicher Aufholbedarf, was die Umsetzung beteiligungsorientierter Verfahren angeht. Denn die resultierenden betrieblichen Veränderungsmaßnahmen werden häufig noch aus einer rein technischen Sicht betrachtet (Bertelsmann 2018). Die Beschäftigten werden vornehmlich als Nutzer in den Prozess einbezogen, nicht aber am gesamten Prozess beteiligt. Hierdurch kann es schnell zu einer fehlenden Anpassung zwischen der eingeführten Neuerung und der Arbeitsrealität der Mitarbeitenden kommen. Solche Reibungen erhöhen das Risiko einer fehlenden Akzeptanz und einer Abwehrhaltung gegenüber den Neuerungen bei der Belegschaft und letztlich des Scheiterns des gesamten Veränderungsprozesses (Nett/Bönsch et al. 2018; Martins/Pundt 2005).

Vor diesem Hintergrund beleuchtet die Kurzstudie anhand der aktuellen Forschungsliteratur das Thema Beteiligungsorientierung, mit einem Fokus auf die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung. Dazu erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine Begriffsdefinition der Beteiligungsorientierung sowie ein Überblick über verschiedene Formen der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung. Anschließend wird im dritten Kapitel auf die besonderen Herausforderungen der digitalen Transformation für Unternehmen eingegangen und aufgezeigt, in welcher Weise die Umsetzung von beteiligungsorientierten Verfahren sich förderlich auf digitale Veränderungsprozesse auswirkt.

2 Formen der Mitarbeiterbeteiligung in Unternehmen

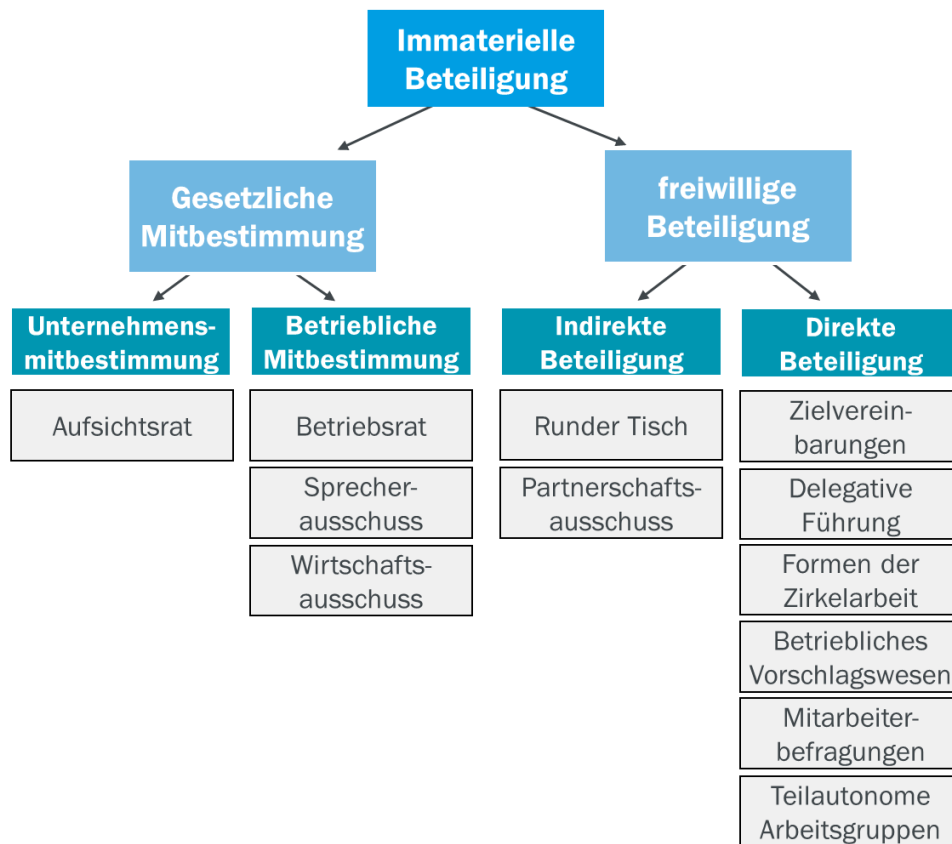
Obwohl das Konzept der Beteiligungsorientierung bereits seit langem in der Forschungsliteratur diskutiert wird, werden Begriffe wie Partizipation, Beteiligung oder Mitbestimmung nicht immer einheitlich verwendet (Horsmann/Nerdinger et al. 2006). Je nach Kontext und Fokus der Forschung werden verschiedene Ansätze und Konzepte darunter vereint. Um sich dem Begriff der Beteiligungsorientierung zu nähern, wird daher im Folgenden betrachtet, welche Formen in der Literatur beschrieben sind. Die Übersicht orientiert sich an einer Aufstellung, die im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Transfer innovativer Unternehmensmilieus getroffen wurde (Martins/Pundt et al. 2005).

Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen kann grundsätzlich materiell und/oder immateriell stattfinden. Beiden Formen gemein ist, dass die Beschäftigten über ihre eigene Arbeitsleistung hinaus mit dem Unternehmen als Arbeitgeber verbunden werden. Im Falle der materiellen Beteiligung sollen Mitarbeitende bis zu einem gewissen Grad zu Miteigentümern des Unternehmens werden und sich dadurch entsprechend verstärkt einbringen, um den Erfolg zu sichern. Verbreitete Beispiele sind die Gewinnbeteiligung oder Aktienoptionen.

Die immaterielle Mitarbeiterbeteiligung bezeichnet dagegen die Einbindung von Mitarbeitenden in betriebliche Informations-, Koordinations- und Entscheidungsprozesse (Martins/Pundt et al. 2005). Hierbei wird zwischen der gesetzlichen Mitbestimmung, etwa über Betriebsräte oder Aufsichtsräte, und freiwilligen Beteiligungsformen unterschieden. Eine indirekte Mitwirkung von Beschäftigten kann dabei über die Einrichtung verschiedener Gremien geschehen, in denen Vertretungen der Geschäftsführungs- bzw. Führungsebene und der Beschäftigten zusammenkommen. Die Mitarbeitervertretungen repräsentieren in diesen Gremien die Interessen einer größeren Mitarbeiterschaft, die somit nicht unmittelbar beteiligt ist. Gängig sind daneben aber auch viele Formen der direkten persönlichen Beteiligung von Mitarbeitenden. Bei dieser direkten Partizipation haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Interessen und Gedanken in das Unternehmen einzubringen. Eine relativ weit verbreitete Form der direkten Partizipation sind beispielsweise Mitarbeiterbefragungen (Martins/Pundt et al. 2005, S. 18).

In Abbildung 1 sind die verschiedenen Formen der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung dargestellt.

Abbildung 1: Formen der immateriellen Mitarbeiterbeteiligung, angelehnt an Martins / Pundt et al. 2005



Beteiligungsorientierung kann damit auf vielen verschiedenen Wegen umgesetzt werden. In betrieblichen Veränderungsprozessen haben dabei insbesondere immaterielle Formen der Beteiligung, die auf freiwilliger Basis in den Unternehmen stattfinden, eine besonders hohe Relevanz.

i

Beteiligungsorientierung beschreibt „inwieweit Öffnungs- und Integrationsprozesse, mit deren Hilfe sich ein Unternehmen nachhaltig an Umweltveränderungen anpasst und seine Innovationsfähigkeit erhält, durch Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung unterstützt bzw. ermöglicht werden“ (Horsmann/Nerdinger et al. 2006, S. 6). Die Beteiligung von Mitarbeitenden beschreibt somit ein Verfahren, welches von Unternehmen zum Erreichen seiner Ziele bewusst eingesetzt wird. Dazu können verschiedene Instrumente und Maßnahmen genutzt werden. Als beteiligungsorientiert kann ein Unternehmen beschrieben werden, wenn es Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung bewusst, bevorzugt und permanent einsetzt, um seine Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen sicherzustellen (Martins/Pundt et al. 2005).

Die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann in verschiedenen Abstufungen umgesetzt werden (Abbildung 2). Dies fängt bei der reinen Information an, die noch keine ausgewiesenen Beteiligungsmöglichkeiten enthält, bis zur vollständigen und gleichberechtigten Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen im Veränderungsprozess. Hier handelt es sich demnach nicht um einzelne Maßnahmen, sondern um verschiedene aufbauende Schritte bis hin zur vollumfänglichen Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Von einer Beteiligungsorientierung kann dann gesprochen werden, wenn die verschiedenen Möglichkeiten zur Mitarbeiterbeteiligung fest im Unternehmen etabliert sind und sich die Prozesse im Unternehmen nach den Möglichkeiten zur Partizipation richten.

Abbildung 2: Stufen der Einbindung von Beschäftigten



| eigene Darstellung, angelehnt an Zink 2007, S. 4

3 Beteiligungsorientierte Verfahren in digitalen Veränderungsprozessen

3.1 Bedeutung von Beteiligungsorientierung in Unternehmen bei digitalen Transformationsprozessen

Der Stand der digitalen Transformation in Unternehmen in Deutschland unterscheidet sich deutlich nach Branche und Unternehmensgröße (BMWi 2018; Bertelsmann Stiftung 2018). Kleine und mittlere Unternehmen zeigen dabei einen geringeren Grad der Umsetzung von digitalen Strategien und eine geringere Nutzung digitaler Endgeräte und Infrastrukturen. Zwar hat sich ein Großteil der KMU bereits auf den Weg gemacht und nutzt verschiedene Elemente der Digitalisierung, um sich unternehmerisch auf digitale Anforderungen einzustellen. Die Anpassung der gesamten Unternehmensstrategie auf die Digitalisierung erfolgt in KMU jedoch in einem geringeren Tempo als in Großunternehmen (IW Consult 2018).

Die Zurückhaltung bei der Einführung neuer Technologien ist zum einen mit externen Faktoren zu begründen. Dazu gehören etwa rechtliche Unsicherheiten bezüglich des Datenschutzes, fehlende Normen und Standards oder Reibungspunkte, wenn sich Unternehmen in einem niedrig digitalisierten Umfeld bei Kunden und Zulieferern bewegen. Besonders gehemmt sehen sich Unternehmen allerdings durch fehlendes Wissen und Qualifikationen im Unternehmen – insbesondere, wenn in der Belegschaft Skepsis gegenüber der Digitalisierung und mangelnde Veränderungsbereitschaft erlebt wird (IW Consult 2018).

Dazu kommt, dass vor allem KMU bei der Einführung und Umstellung auf digitale Technologien häufig nur bestimmte Unternehmensbereiche und Anwendungen in den Blick nehmen. Wenn digitale Strategien in Unternehmen eingeführt und umgesetzt werden, so zeigt sich, dass gerade der Mittelstand dabei häufig nur bestimmte Unternehmensbereiche und Anwendungen in den Blick nimmt (Saam/Viete et al. 2016). Anstelle einer umfassenden Anpassung von Unternehmensstrukturen geht es hier weit häufiger um Einzelmaßnahmen. Der Schwerpunkt liegt hier insbesondere auf der Einführung oder dem Ausbau digitaler Technologien im Unternehmen (bspw. dem Ausbau der IT-Struktur mittels neuer Hardware oder Software) und der Erweiterung digitaler Kompetenzen durch Weiterbildung und Beratung. Andere Bereiche, wie etwa der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, stehen weniger im Fokus (Saam/Viete et al. 2016). Als Aufgabe für eine umfassende Anpassung von Unternehmensstrukturen ist die Digitalisierung dagegen noch zu wenig im Fokus. Digitale Veränderungen werden vor allem als eindimensionale Herausforderung gesehen, in der es in erster Linie um die Einführung und Bewältigung einer neuen Technik geht. Als Ansatz für ein tiefgreifendes Change-Management unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird die Digitalisierung deutlich seltener wahrgenommen (Bertelsmann Stiftung 2018).

Die Mitarbeitenden treten vor allem als zukünftige Nutzerinnen und Nutzer in Erscheinung, die für die Bedienung der neuen Technologie befähigt werden müssen. In einer repräsentativen Befragung des DGB gibt die Mehrheit der Beschäftigten an, keinen oder kaum Einfluss auf den Einsatz digitaler Technik an ihrem Arbeitsplatz zu haben. Nur knapp ein Viertel der Beschäftigten sieht für sich

selbst Mitwirkungsmöglichkeiten an den digitalen Prozessen im Unternehmen, die unmittelbar die eigene Arbeit betreffen (DGB 2016). Dies deutet darauf hin, dass ein Großteil der digitalen Veränderungsprozesse in den Unternehmen ohne eine direkte Beteiligung der Beschäftigten abläuft.

Bei dieser Herangehensweise wird jedoch vernachlässigt, dass für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jede Veränderung eine Disruption der gewohnten Strukturen und Prozesse darstellt. Gerade technologische Veränderungen beeinflussen zunehmend auch das Arbeitsumfeld, z. B. mit Blick auf flexiblere Arbeitszeiten und -orte, mehr Selbstständigkeit der Mitarbeitenden oder einem erhöhten Maß an Multitasking. In nahezu allen Professionen und Arbeitsbereichen sind Beschäftigte aufgrund der Digitalisierung und den einhergehenden Veränderungen mit neuen Aufgaben und veränderten Anforderungen konfrontiert. Die ständige Weiterentwicklung der Kompetenzen unter dem Stichwort „Lebenslanges Lernen“ und mehr Multitasking werden als häufigste Auswirkungen des technologischen Wandels wahrgenommen (BMAS 2016). Durch digitale Anwendungen können auch Arbeitsprozesse erleichtert werden, insbesondere die körperliche Belastung durch bestimmte Tätigkeiten. Gleichzeitig besteht aber auch das Risiko, dass Beschäftigte durch veränderten Anforderungen wie der höheren Taktung von Aufgaben höheren psychischen Stress erleben (BMAS 2016; Gimpel/Lanzl et al. 2018). Die (Weiter-)Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist damit für Unternehmen unerlässlich, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten. Seitens der Unternehmen wird besonders der Ausbau der IT-Kompetenzen der Mitarbeiter als notwendig betrachtet. Aber auch die grundlegende Bereitschaft zum lebenslangen Lernen und die Bereitschaft, sich aktiv auf Veränderungen einzulassen und an Problemlöseprozessen mitzuwirken erscheinen als zentrale Schlüsselqualifikationen, um die Digitalisierung voranzutreiben (Franken/Prädikow 2019). Technische Neuerungen gehen damit Hand in Hand mit sozialen Neuerungen und veränderten Anforderungen – sowohl seitens der Mitarbeiter als auch an die Organisations- und Personalentwicklung in den Betrieben.

Gerade im Fall einer Einführung von neuen Technologien und der damit verbundenen Unsicherheit der Unternehmen, begünstigt die Beteiligung der Beschäftigten bei der Konzeption und Umsetzung die Passung der neuen Technik mit den betrieblichen Gegebenheiten. Beschäftigte kennen die Abläufe und Prozesse im Unternehmen und sind daher in besonderer Weise befähigt, Verbesserungsbereiche und mögliche Problemstellen bei Veränderungen von Prozessabläufen zu erkennen (Zink 2007). Die Passung zwischen einer neuen Technik bzw. eines veränderten digitalen Arbeitsprozesses und der praktizierten Arbeitsweise sowie den vorhandenen betrieblichen Strukturen, führt wiederum zu einer höheren Akzeptanz der Veränderung (Nett/Bönsch et al. 2018) und trägt damit zum Gelingen des Veränderungsprozesses bei. Förderlich wirkt sich dabei zudem aus, wenn die digitale Veränderung und die Beteiligung der Mitarbeiter durch die Leitungsebene angestoßen und befördert wird. In einer groß angelegten Studie des Fraunhofer-Instituts mit 1.600 befragten Angestellten wurde untersucht, wie Veränderungen der Arbeitsgestaltung in Unternehmen gelingen kann (Wackernagel/Haner 2019). Als ein Erfolgsfaktor wurde dabei die aktive Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die oberste Führungsebene identifiziert. Dies bedeutet, dass Führungskräfte Veränderungen sichtbar vorleben, die Beschäftigten informieren und offen sind für deren Gedanken und Vorschläge. Ein solches Führungsverhalten ist mit höherer Wahrscheinlichkeit anzutreffen, wenn auch allgemein im Unternehmen eine Kultur der Kollaboration und Beteiligung gepflegt wird. Auch die Beschäftigten ohne Führungsverantwortung bewerten die Möglichkeiten zur Beteiligung in Veränderungsprozessen besser, wenn dies zur bereits gelebten Kultur im Unternehmen gehört. Diese Ausrichtung auf die Beteiligung der Mitarbeiter im Unternehmen, welche auch

als Beteiligungsorientierung bezeichnet wird, stellt damit einen zentralen Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse dar.

Werden die Mitarbeiter hingegen nicht aktiv in Veränderungsprozesse einbezogen, besteht das Risiko, dass die Einführung einer neuen Technologie zunächst Ängste und Widerstände bei den Beschäftigten hervorruft und dies im schlechtesten Fall zum Scheitern des gesamten Veränderungsprozesses führt. In der Befragung des DGB stellt sich als Folge der Nicht-Miteinbeziehung bei fast der Hälfte (45 %) der Mitarbeiter das Gefühl ein, der Technik quasi ausgeliefert zu sein. Je mehr Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten die Angestellten jedoch erleben, desto geringer ist ein solches Ohnmachtsgefühl gegenüber der Technik (DGB 2016). Für den Erfolg von Projekten ist es daher entscheidend, frühzeitig die Mitarbeiter für das geplante Vorhaben zu gewinnen (DGB 2017). Nicht umsonst gehört die aktive Teilnahme, frühzeitige Information und Partizipation im Veränderungsprozess zu den Grundregeln für den erfolgreichen organisatorischen Wandel (Schreyögg, 1999; nach Zink 2007).

3.2 Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung beteiligungsorientierter Verfahren

Die Beteiligung von Mitarbeitern setzt voraus, dass diese nicht nur informiert, sondern ihre Meinungen ernst genommen werden und in den Entscheidungs- bzw. Veränderungsprozess mit einfließen. Dies erfordert jedoch, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter auch in dieser Funktion als Mitentscheider wahrnehmen.

Zentrale Rolle bei einer gelebten beteiligungsorientierten Unternehmenskultur spielt daher der herrschende Führungsstil bzw. die Führungskultur (Capgemini Consulting 2017). Für beide Faktoren konnte in Studien ein Zusammenhang mit dem Ausmaß der Beteiligung von Mitarbeitern und auch dem Gelingen von Veränderungsprozessen gezeigt werden (Wackernagel/Haner 2019; Lines/Selart et al. 2005). Während der positive Einfluss von partizipativer Führung und der Bereitschaft von Mitarbeitern, sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen und diesen offen gegenüberzustehen, gut belegt ist, sind die genauen Wirkfaktoren auf der Individualebene zwischen Mitarbeitern und Führungskräften noch Gegenstand der Forschung (vgl. Faupel/Süß 2018). Als Ergebnis aus bisherigen Studien und Untersuchungen lässt sich jedoch festhalten, dass die Unternehmensführung eine Schlüsselrolle bei der Beteiligung von Mitarbeitern in betrieblichen Veränderungsprozessen spielt. Ein partizipativer Führungsstil bestärkt die eigenständige Arbeit der Mitarbeiter und deren aktive Beteiligung.

Dieser Perspektivwechsel auf die Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen hat sich allerdings als grundlegender Treiber für die Beteiligung von Mitarbeitern erwiesen. Anstelle von einfachen Befehlsempfängern werden die Beschäftigten vor allem in ihrer Rolle als Experten ihrer eigenen Arbeit wahrgenommen (Zink 2007). Auch neuere Formen der Arbeitsorganisation, insbesondere Team-, Gruppen- und Projektarbeit, können dabei unterstützen, dass die Beschäftigten stärker als Mitgestalter und Mitentscheider wahrgenommen werden. Solche Ansätze zur Team- und Arbeitsorganisation stehen ebenfalls im Zusammenhang mit einer beteiligungsorientierten Unternehmenskultur (Horsmann/Nerdinger et al. 2006).

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Beteiligungsprozesses ist es letztlich jedoch ausschlaggebend, dass die Mitarbeiter die Beteiligung nicht nur auf dem Papier wahrnehmen, sondern ihnen

tatsächlich ein Mitspracherecht eingeräumt wird. Hier gehen die Wahrnehmungen über den Grad der Beteiligungsorientierung auch innerhalb des Unternehmens auf den verschiedenen Ebenen teils deutlich auseinander. Unternehmensleitungen schätzen die Umsetzung von Veränderungsprozessen positiver ein als Führungskräfte und deutlich positiver als die beteiligten Mitarbeitenden. Dies ist nicht nur generell auf den Erfolg der Veränderung bezogen, sondern auch auf wichtige Umsetzungsfaktoren wie die Kommunikation und Information der Beschäftigten und deren Beteiligungsmöglichkeiten. In einer Unternehmensbefragung geben etwa 77 % der Unternehmensleitungen an, dass es passende Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeitende gibt, aber nur 63 % der Führungskräfte und 59 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stimmen dieser Aussage zu (Mutaree 2016).

3.3 Vor- und Nachteile der Beteiligungsorientierung

In der Literatur und der empirischen Forschung ist ein Zusammenhang zwischen dem Einsatz beteiligungsorientierter Maßnahmen und dem Gelingen von Veränderungsprozessen in verschiedenen Kontexten gut belegt. Nicht jedes Unternehmen setzt die Beteiligungsorientierung jedoch, bewusst oder unbewusst, in der Praxis auch um. Die Gründe hierfür sind im Einzelnen noch nicht näher untersucht. Es gibt jedoch verschiedene Hinweise, weshalb Unternehmen sich gegen die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen entscheiden.

Die Umsetzung beteiligungsorientierter Verfahren dauert in der Regel länger, als wenn Entscheidungen auf der Führungsebene getroffen werden. Dies wurde in einer empirischen Fallanalyse unter anderem für den Fall der beteiligungsorientierten Unternehmensberatung gezeigt (Bach 2002, S. 210). Der Umstand, dass Veränderungsprozesse tendenziell länger dauern, je mehr Personen einbezogen und beteiligt werden, lässt sich auch auf Prozesse ohne externe Beratung übertragen. Die längere Dauer könnte für Unternehmen ein Argument sein, sich im Veränderungsprozess gegen beteiligungsorientierte Maßnahmen zu entscheiden und stattdessen die schnellere Variante mit nur wenigen Entscheidungsträgern zu wählen. Dies mag für die Geschwindigkeit des Verfahrens zuträglich sein. Aus übergeordneter Sicht wäre als Ziel aber die positive und nachhaltige Veränderung im Unternehmen zu sehen, nicht alleine die Geschwindigkeit des Prozesses.

In der Praxis zeigt sich allerdings auch, dass die Dauer des beteiligungsorientierten Umsetzungsprozesses nicht nur auf solchen eher aktiven Entscheidungen für oder gegen die Beteiligungsorientierung abhängt. Beim Einsatz beteiligungsorientierter Verfahren in Beratungsprozessen in Unternehmen fiel auf, dass die Dauer und der Ablauf auch mit den Einstellungen der Beteiligten und ihrer Bereitschaft zu einem gemeinsamen Prozess zusammenhängen. Bei hohem Konfliktpotential und fehlendem Vertrauen der verschiedenen betrieblichen Parteien ineinander und in den Prozess können beteiligungsorientierte Verfahren die Umsetzung von Veränderungsprozessen verzögern oder sogar deutlich erschweren (Bach 2002, S. 161). Es ist anzunehmen, dass Unternehmen, die eine solche Erfahrung gemacht haben, einem erneuten Einsatz von beteiligungsorientierten Verfahren gegenüber kritisch eingestellt sind und dies zukünftig vermeiden.

Auch auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken sich schlecht vorbereitete und umgesetzte Veränderungsprozesse häufig negativ aus. Dies gilt besonders mit Blick auf die Beteiligungsorientierung, die vielleicht angestrebt, aber nicht ausreichend durch Unternehmensleitung und Führungskräfte unterstützt wird. So kann es vorkommen, dass Mitarbeitende zwar zu anstehenden Veränderungen befragt werden, die Ergebnisse der Beteiligung sich jedoch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht wahrnehmbar in der Entscheidungsfindung niederschlagen. Dies führt schnell zu Enttäuschungen und Frustration. Gleiches gilt, wenn Beteiligungsprozesse zu schnell umgesetzt werden, ohne für die Mitarbeitenden einen erkennbaren Mehrwert zu zeigen. Das Gefühl eines Misserfolgs bei den Beschäftigten kann wiederum nicht nur zu einem betriebswirtschaftlichen Verlust durch die getätigten Investitionen und den eingesetzten Zeitaufwand führen. Gescheiterte Veränderungsprozesse können langfristig auch zur Folge haben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Bereitschaft zur Beteiligung in neuen Veränderungsprozessen verlieren und insgesamt das Vertrauen in die Unternehmensführung sinkt (Martins/Pundt et al. 2005). Weitere Versuche und Ansätze, Veränderungen im Unternehmen einzuführen, haben dann einen schweren Stand.

Sollen die Vorteile von beteiligungsorientierten Maßnahmen in Veränderungsprozessen genutzt werden, müssen diese demnach gut vorbereitet und durch Unternehmensleitung und Führungskräfte auch wirklich gewollt sein. Eine halbherzige oder auch isolierte und einmalige Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Veränderungsprozessen wird weniger wirksam sein oder sich sogar negativ auswirken.

Wird der Einsatz von beteiligungsorientierten Verfahren in betrieblichen Veränderungsprozessen hingegen durch eine offene und mitarbeiterorientierte Unternehmens- und Führungskultur gestützt, lassen sich in der Literatur und Empirie deutliche Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte feststellen. Dies gilt auch für Veränderungen, die mit einer höheren Digitalisierung in Unternehmen einhergehen. Grundsätzlich gleichen sich dabei die Effekte bei digitalen Veränderungsprozessen denen analoger Prozesse. Eine umfassende Beteiligung wirkt zunächst ergebnissichernd (Sperling/Wolf 2010). Beteiligungsorientierte Verfahren charakterisieren sich dadurch, die Einführung einer neuen Maßnahme oder eine veränderte Form der Arbeitsorganisation als Ergebnis eines gemeinsamen Prozesses zu verstehen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben dabei die Möglichkeit, gestaltend an dem Prozess teilzuhaben. Die umfassende Beteiligung trägt dazu bei, dass zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ein Konsens über die Veränderungsmaßnahme geschaffen werden kann. Getroffene Absprachen werden dadurch eher als verbindlich wahrgenommen und setzen sich mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich im Unternehmen durch. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird so das Risiko eines Verlustes der finanziellen und zeitlichen getätigten Investitionen reduziert.

Neben der Wirkung im einzelnen Veränderungsprozess zeigen sich zudem positive Effekte einer starken Beteiligungsorientierung in der gesamten Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur, als Vielzahl von häufig impliziten Einstellungen, Werten und Normen, die sich in unterschiedlichen Maßnahmen und Verhaltensregeln im betrieblichen Miteinander niederschlagen, wird in der Forschung anhand verschiedener Indikatoren messbar gemacht. Der Führungsstil und die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen häufig eine der untersuchten Dimensionen dar.

In der Empirie kann ein Zusammenhang nicht nur zwischen Unternehmenskultur und Beteiligungsorientierung, sondern auch zwischen verschiedenen Elementen der Unternehmenskultur und dem

wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden. In einem Forschungsprojekt mit Befragungen sowohl von Unternehmen als auch deren Beschäftigten konnte gezeigt werden, dass eine Unternehmenskultur, die auf faire Kommunikation und mitarbeiterorientierte Führung und Partizipation setzt, deutlich zum finanziellen Erfolg von Unternehmen beitragen kann (Hauser et al. 2008). Für börsennotierte Unternehmen in den USA konnte ebenfalls ein Zusammenhang der Unternehmenskultur mit einem höheren Umsatz und Gewinn festgestellt werden (Chatman/Caldwell et al. 2014). Nicht zuletzt kann eine stärkere Einbindung von Beschäftigten in das Unternehmen die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, für die ebenfalls ein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden konnte (Badura et al. 2016; Sirota/Klein 2013).

Eine umfassende Wirtschaftlichkeitsrechnung für den Einfluss der Beteiligungsorientierung auf den Erfolg von Unternehmen, ggf. auch unter Abwägung der Vor- und Nachteile des Einsatzes beteiligungsorientierter Verfahren, fehlt zwar bisher. Aber die vorhandenen Erkenntnisse stützen die These, dass sich die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch wirtschaftlich lohnt. Im Einzelnen kann die positive Wirkung einer starken Beteiligungsorientierung im Unternehmen auf einzelne Aspekte heruntergebrochen werden:

Förderung der Eigeninitiative von Mitarbeitenden

Eine partizipative Unternehmenskultur trägt dazu bei, die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen und die Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen „ihres“ Unternehmens zu stärken. Für die Unternehmen ergeben sich durch die größere Motivation der Beschäftigten handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile. Engagierte und motivierte Beschäftigte sind so etwa häufiger bereit, sich persönlich für den Erfolg des gesamten Unternehmens einzusetzen und Energie und Zeit dafür zu investieren. Dies kann sich unter anderem in einer höheren Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen äußern (Blume/Gerstlberger 2007; Osterloh/Frey 2000).

Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen

In verschiedenen empirischen Untersuchungen konnte ein positiver Zusammenhang zwischen der Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der betrieblichen Innovationsfähigkeit hergestellt werden (Kirner/Weißfloch et al. 2010). Dies gilt nicht nur für technische Innovationen, sondern auch für die Intensität von Produkt- und Prozessinnovation (Blume/Gerstlberger 2007). Hervorgehoben wird hierbei, dass Formen der partizipativen Arbeitsgestaltung, wie die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, die Erweiterung von Gestaltungsspielräumen für Beschäftigte oder der Einsatz von Gruppen- und Teamarbeit, den Austausch von Wissen und den Transfer in andere Arbeitsbereiche und -abteilungen vereinfacht. Partizipative Arbeitsformen schaffen demnach die Grundlage für ein beteiligungsorientiertes Wissensmanagement und fördern in der Folge das Entstehen von Innovationen in Unternehmen (Blume/Gerstlberger 2007). Je intensiver die Beteiligungsorientierung umgesetzt wird, bzw. je mehr Mitarbeitende auch in diese Prozesse einbezogen sind, desto stärker wirkt sich dies förderlich auf die Innovationsfähigkeit aus (Kirner/Weißfloch et al. 2010).

Stärkere Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen

Verschiedene Studien deuten darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich umso stärker mit dem Unternehmen verbunden fühlen, je mehr Mitwirkungsmöglichkeiten sie erhalten (vgl. IW 2020; Belias/Koustelios 2014; Kriegesmann/Striewe 2010). So können etwa regelmäßig durchgeführte Mitarbeitergespräche dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit und das Engagement zu erhöhen (BMAS 2018). Mitarbeitende, die sich in hohem Maß mit dem Unternehmen verbunden fühlen, sehen die Ziele des Unternehmens eher auch als ihre eigenen an und richten ihr Handeln auch darauf aus. Wird ein hohes Verbundenheitsgefühl in der Belegschaft erreicht, so kann der Theorie nach auch bei Veränderungsprozessen oder Unstimmigkeiten leichter eine Einigung auf den Erfolg des Unternehmens als gemeinsames Ziel erreicht werden. Eine beteiligungsorientierte Kultur kann demnach dazu führen, dass Unternehmen mit innerbetrieblichen Konflikten und Unstimmigkeiten besser umgehen können (Martins/Pundt et al. 2005).

4 Fazit

Für Unternehmen ist es wettbewerbsentscheidend, wie gut sie sich auf den digitalen Wandel einstellen und ihre Strukturen auf neue Gegebenheiten anpassen können. Dazu sind jedoch häufig tiefgreifende Veränderungsprozesse in den Betrieben nötig. Für Unternehmen kann der wirtschaftliche Erfolg auch davon abhängen, wie gut sie diese Veränderungen steuern und umsetzen können.

Gerade bei der Einführung von digitalen Neuerungen werden diese jedoch noch zu selten als Aufgabe für ein entsprechendes Veränderungsmanagement wahrgenommen. Häufiger wird beispielsweise die Umstellung auf eine neue Technologie oder Software als rein technologische Aufgabe betrachtet. Dabei wird jedoch zu wenig berücksichtigt, dass solche Veränderungen im Unternehmen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter treffen, die die Umstellung und Neuerung mittragen und umsetzen müssen. Wichtig ist daher, dass die Einführung einer digitalen Technologie nicht nur unter administrativ-technischen Gesichtspunkten betrachtet wird, sondern dass in Unternehmen ein ganzheitliches sozio-technisches Verständnis von Digitalisierung befördert und gestärkt wird, das soziale, betriebliche und technische Aspekte verbindet.

Dazu gehört das Bewusstsein für die Beteiligung der Beschäftigten als Erfolgsfaktor für betriebliche Veränderungsprozesse. Gerade in digitalen Transformationen ist es wichtig, die Mitarbeitenden nicht nur als Nutzer von Technologie wahrzunehmen, sondern auch als Expertinnen und Experten ihrer Arbeitsprozesse. Mit ihrem Wissen und ihrer Mitwirkung können die Beschäftigten viel dazu beitragen, dass Veränderungen akzeptiert und umgesetzt werden. Dies gelingt vor allem, wenn die Beteiligung der Beschäftigten im Unternehmen verankert ist und von den Führungspersonen vorgelebt wird. Daraus könnte abgeleitet werden, dass eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur temporär oder einmalig für eine akute Veränderungssituation erfolgen sollte, sondern am besten ein innerhalb der Unternehmenskultur gelebtes und von den Führungskräften unterstütztes Modell darstellt.

Eine starke Beteiligungsorientierung im Unternehmen, sowohl im Rahmen von Veränderungsprozessen als auch übergreifend als Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur, kann dann auf mehreren Ebenen zum Unternehmenserfolg beitragen. Dabei ist die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht die einzige Maßnahme, die über Erfolg oder Nicht-Erfolg entscheidet. Sie ist jedoch ein Faktor für gelingende Prozesse.

Insbesondere mit Blick auf die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen kann sich eine solche etablierte Beteiligungsorientierung im Unternehmen als wichtiger Faktor erweisen, den digitalen Wandel zu bewältigen. Hier benötigen Unternehmen jedoch häufig noch Unterstützung, um Instrumente der Mitarbeiterbeteiligung gut anwenden zu können und langfristig zu etablieren. Mit Blick auf Digitalisierungsprojekte ist es für Unternehmen zudem wichtig, diese nicht als Einzeleignisse zu begreifen, sondern im Sinne einer strategischen Ausrichtung die Digitalisierung gemeinsam mit der nötigen Organisations- und Personalentwicklung zu denken.

Anlaufstellen und Unterstützung für Unternehmen

Für Unternehmen, die sich mit Instrumenten der Mitarbeiterbeteiligung und eines beteiligungsorientierten Change-Management-Prozesses auseinandersetzen möchten, stehen verschiedene Unterstützungsangebote zur Verfügung. Die vorliegende Auswahl bietet einen Überblick über verschiedene Arten von Angeboten:

Förderprogramme

Potentialberatung

Das Land Nordrhein-Westfalen bietet mit der Potentialberatung ein bewährtes Förderangebot. Kleine und mittlere Unternehmen können einen Zuschuss zu einer Unternehmensberatung erhalten, die einen Schwerpunkt auf die Beteiligung und Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legt.

<https://www.mags.nrw/potentialberatung>

unternehmensWert:Mensch

Das bundesweite Beratungsprogramm unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung moderner, mitarbeiterorientierter Personalstrategien. Dazu können Unternehmen in NRW mit weniger als 10 Beschäftigten¹ eine Förderung für eine externe Beratungsleistungen in Anspruch nehmen.

www.unternehmens-wert-mensch.de

Anlaufstellen und Beratungsangebote

Unternehmen finden Informationen und Beratung bei unterschiedlichen regionalen und überregionalen Anlaufstellen. Diese sind in der Regel für die Unternehmen kostenfrei und bieten eine erste Orientierung bei der Suche nach weiterführenden Informationen. Erste Ansprechpartner für Unternehmen sind in der Regel:

- Handwerkskammern
- Regionalagenturen und Wirtschaftsförderungen
- Unternehmens- und Arbeitgeberverbände

¹ In anderen Bundesländern liegt die zulässige Beschäftigtengrenze bei bis zu 250 Mitarbeitenden. In NRW steht für Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten das Förderprogramm der Potentialberatung zur Verfügung.

Leitfäden und Handlungsempfehlungen

Beratungsstellen und Online-Portale bieten Unternehmen häufig Leitfäden und Handlungsempfehlungen, wie verschiedene Instrumente zur Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Betrieb umgesetzt werden können.

KOFA (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung)

<https://www.kofa.de/>

Online-Portal mit Informationen und Handlungshilfen speziell für KMU, u.a.:

- Handlungsempfehlung Mitarbeiterbefragung
<https://www.kofa.de/personalarbeit-analysieren/unternehmen-analysieren/mitarbeiterbefragung>
- Handlungsempfehlung Vertrauensbasierte Führung
<https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-binden/personalfuehrung>

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit

<https://inqa.de/DE/startseite/startseite.html>

Online-Portal mit Informationen und Hintergründen für eine langfristige Sicherung der Arbeitsqualität, etwa durch eine mitarbeiterorientierte Führungskultur.

- MONITOR - Sozialer Wandel und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung
https://inqa.de/SharedDocs/downloads/sozialer-wandel-und-mitarbeiterorienterte-unternehmensfuehrung.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Toolbox: Wissensarbeit mit den Beschäftigten gestalten (aus dem Projekt WING)
<https://2019.wing-projekt.de/wp-content/uploads/2019/01/ToolBox-web.pdf>

RKW Kompetenzzentrum

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/>

Online-Portal mit einer breiten Vielfalt an Informationen und Tools zu unterschiedlichen Strategiethematen der Fachkräftesicherung.

- Leitfaden zur beteiligungsorientierten Wissenssicherung und -verteilung im Unternehmen mit einer Übersicht über verschiedene Instrumente
<https://static52.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2013/Fachkraefte/Leitfaden/20130801-Wissen-im-Unternehmen-halten-und-verteilen.pdf>

Literatur

- Bach, Andreas (2002): Beteiligungsorientierte Konzepte als neue Form der Beratung von Unternehmen Analysen anhand ausgewählter Beispiele aus der betrieblichen Praxis in Abgrenzung zur klassischen Unternehmensberatung. Unv. Diss., Universität Dortmund. Online unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/46902101.pdf>
- Badura, Bernhard / Ducki, Antje et al. (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit-Herausforderungen und Chancen, Berlin und Heidelberg.
- Belias, Dimitrios / Koustelios, Athanasios (2014): Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. In: *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 2, 2014, 132-149.
- Bellmann, Lutz / Bender, Stefan et al. (2013): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben; erster Zwischenbericht. Forschungsbericht / Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB442.
- Blume, Lorenz / Gerstlberger, Wolfgang (2007). Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 14(3), 223-244.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2018): Zukunft der Arbeit in deutschen KMU. Werkstattbericht.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2018): Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg: Längsschnittstudie in deutschen Betrieben. Berlin.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2016): Digitalisierung am Arbeitsplatz. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hrsg.) (2018): Monitoring-Report: Wirtschaft DIGITAL 2018. Berlin.
- Capgemini Consulting (Hrsg.) (2017): The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap. Online unter: <https://www.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/5/2017/08/digital-culture-report-2017.pdf>
- Chatman, Jennifer / Caldwell, David et al. (2014): Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. In: *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), S. 785-808.
- DGB-Bundesvorstand (Hrsg.) (2017): Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeitswelt für Frauen? Eine Beschäftigtenumfrage.

- Franken, Swetlana / Prädikow, Lotte et al. (2019): Fit für Industrie 4.0? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes Fit für Industrie 4.0. FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., Düsseldorf.
- Gimpel, Henner / Lanzl, Julia et al. (2018): Digitaler Stress in Deutschland: Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien. Working Paper Forschungsförderung Nr. 101. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Hauser, Frank / Schubert, Andreas et al (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05. Berlin und Köln.
- Horsmann, Claes S. / Nerdinger, Friedemann W. et al. (2006): Trend-Report ‚Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur‘. Eine Inhaltsanalyse praxisorientierter Literatur. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 2, Universität Rostock.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.) (2016): DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016.
- IW Consult (2018): Digitalisierung der KMU in Deutschland. Konzeption und empirische Befunde. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Lines, Rune / Selart, Marcus et al. (2005): The Production of Trust During Organizational Change. In: *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 2, June 2005, S. 221–245.
- Kirner, Eva / Weißfloch, Ute et al. (2010): Beteiligungsorientierte Organisation und Innovation. In: *WSI Mitteilungen* 2/2010, S. 87-94.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: *Harvard Business Review*, March-April 1995, S. 59-67.
- Kriegesmann, Bernd / Striewe, Frank (2010): Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung von Unternehmensberatern: empirische Befunde zu den Auswirkungen der Arbeit in wissensintensiven Arbeitsformen. In: *Industrielle Beziehungen: Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 17(1), S. 73-101.
- Martins, Erko / Pundt, Alexander et al. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen. Arbeitspapiere aus dem Projekt TiM, Nr. 1, Universität Rostock.
- Mutaree GmbH (2016): Change-Fitness-Studie 2016. Eltville-Erbach.
- Nett, Bernhard / Bönsch, Jennifer et al. (2018): Digitalisierung und ihr Einfluss auf Arbeit und Qualifizierung in kleinen metallbearbeitenden Unternehmen Nordrhein-Westfalens. FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V., Düsseldorf.
- Osterloh, Margit / Frey, Bruno S. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. In: *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, September-October 2000, S. 538-550.
- Saam, Marianne / Viète, Steffen et al. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen. ZEW – Zentrum für europäische Wirtschaftsfor-

schung GmbH (Hrsg.). Forschungsprojekt im Auftrag der KfW Bankengruppe, KfW Bankengruppe, Frankfurt. Online unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>

Sirota, D., & Klein, D. (2013): The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want, FT Press.

Sperling, Hans Joachim / Wolf, Harald (2010): Zwischen Sicherheit und Gestaltung – Varianten mitbestimmter Innovation in der Industrie. In: *WSI Mitteilungen* 2/2010, 79-86.

Steger, Thomas / Schubert, Christoph et al. (2019): Mitarbeiterkapitalbeteiligung in KMU: Die Perspektive der Mitarbeiter/innen, Working Paper Forschungsförderung, No. 129, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Wackernagel, Stephanie / Haner, Udo-Ernst (2019): Ergebnisbericht zur Studie "Transformation von Arbeitswelten". Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart.

Wolf, Elke / Zwick, Thomas (2002): Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung: Der Einfluss von unbeobachteter Heterogenität. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 1/2002, 123-132.

Zink, Klaus J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen. Basiswissen - Instrumente – Fallstudien. Carl Hanser Fachbuchverlag, München.

Ihre Ansprechpartner bei Prognos

Claudia Münch

Projektleitung

Telefon: +49 30 5200 59-265

E-Mail: claudia.muench@prognos.com

Johanna Nicodemus

Telefon: +49 211 91 316 145

E-Mail: johanna.nicodemus@prognos.com

Patrick Frankenbach

Telefon: +49 211 91 316-109

E-Mail: patrick.frankenbach@prognos.com

Franziska Schreiner

Telefon: +49 30 5200 59-295

E-Mail: franziska.schreiner@prognos.com

Impressum

Beteiligungsorientierung in betrieblichen Veränderungsprozessen
Überblick über den aktuellen Forschungsstand mit Fokus auf Digitalisierung

Herausgeber

Prognos AG
Werdener Straße 4
40227 Düsseldorf
Telefon: +49 211 913 16-110
Fax: +49 211 913 16-141
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com
twitter.com/prognos_aG

Autoren

Johanna Nicodemus
Claudia Münch

Kontakt

Claudia Münch (Projektleitung)
Telefon: +49 30 52 00 59-265
E-Mail: claudia.muench@prognos.com

Satz und Layout: Prognos AG
Stand: Mai 2020