

# Demokratisierung in Unternehmen – Ein Widerspruch in sich selbst?

Wir verstehen uns als eine demokratische, aufgeklärte, offene Gesellschaft, die für viele ein Erfolgsmodell ist, wenn auch da und dort Defizite zu erkennen sind und Möglichkeiten einer Weiterentwicklung angemahnt werden – man denke hier nur an die Debatte um Volksentscheide, innerparteiliche Demokratie und Nominierung von Kandidaten oder die Diskussion um Mitgliederentscheide. Kann dies auf Unternehmen übertragen werden? Inwiefern sind und können Unternehmen demokratisch sein? Sollten sie es? Oder steht dies in eklatantem Widerspruch zur Gewinnorientierung und den dahinter liegenden Organisations- und vor allem Entscheidungsprinzipien? Könnten Unternehmen erfolgreicher sein, wenn sie mehr Partizipation, mehr „Mitgliederentscheide“ zuließen? Vieles spricht dafür, einiges auch dagegen.

Alle vier Jahre gehen wir zur Bundestagswahl und verstehen uns so als Demokraten, alle fünf Jahre gehen wir zur Betriebsratswahl, falls einer besteht, und verstehen uns auch hier als Demokraten. Aber genügt das? Was könnte jenseits der Mitbestimmung und des Betriebsverfassungsgesetzes demokratisch in Unternehmen sein? Ist es das urdemokratische Ansinnen, Interessen auszubalancieren, zwischen schwarz und weiß die Vernunft und das differenzierende Wort walten zu lassen? Sich mit Respekt zu begegnen und sich mit Offenheit für den Standpunkt des anderen in

Auseinandersetzungen einzubringen? Wie könnte das im betrieblichen Alltag aussehen? Einige Führungsansätze propagieren genau dieses: mitdenken ermöglichen, mitentscheiden zulassen, Freiräume einräumen und gestalten, Selbstverantwortung fördern und fordern, konsequent Potenziale im Ideenmanagement, in der Entwicklung von Lösungen nutzen. Hierarchien, wo nötig, die Selbstbestimmung des Mitarbeiters fördern, wo immer möglich. Beispiele in diesem Heft zeigen, dass dies tatsächlich praktikabel ist und einen Erfolgsfaktor darstellt. Es ist eine Frage der Haltung und eine Frage des Führungsverständnisses, nicht zuletzt auch eine Frage der – geteilten? – Macht. Sicherlich fordert auch der Wertewandel in den heutigen Generationen mehr Individualität, weniger hierarchisch geprägtes Arbeiten, mehr Antworten zur Frage des Sinns des Tuns und weniger autoritäres Von-oben-herab. Unternehmen von heute können nicht auf die vielfältigen Potenziale ihrer Mitarbeiter verzichten und müssen insofern auch vielseitiger in Bezug auf Strukturen, Führungsansätze und Zusammenarbeit und auch personalwirtschaftlicher Instrumente werden. Demokratisierung ist daher mehr denn je ein Anspruch und ein Weg, Unternehmen erfolgreich werden zu lassen. Allerdings, so zeigt Professor Stefan Kühl in seinem Beitrag auf, gibt es auch Schattenseiten.

Ulrich Althausen

## Die digitale HR-Organisation – Wo wir stehen, was wir brauchen

### Liebe Leserin, lieber Leser,

im neuen Herausgeberband der Fachbuchreihe Personalwirtschaft geht es um die Digitalisierung des Personalwesens und damit um die Frage, wie die HR-Organisation der Zukunft aufgestellt ist: Wie kann Personalarbeit mittels Technikeinsatz zielgerichteter und effizienter werden? Welche neuen Geschäfts- und Organisationsmodelle der Personalfunktion entstehen? Welche digitalen Tools kommen zur Anwendung? Welche Kompetenzen benötigen Personalmanager dafür? Und wie gelingt es ihnen, die internen und externen Kunden von HR erfolgreich in den Prozess der digitalen Transformation einzubinden?

Die Themen im Überblick: Standortbestimmung, Auswirkungen der Digitalisierung auf das HR-Management, Digitale HR-Prozesse im Fokus, Werkstattberichte und Anwendungsszenarien, Transformation zur digitalen HR-Organisation, Zehnpunkteplan der HR-Digitalisierung.

Der Link zum Buch: [www.pwgo.de/digitale-hr-organisation](http://www.pwgo.de/digitale-hr-organisation)



## Demokratisierung in Unternehmen

### Wenn Mitarbeiter führen

Seite 10

Organisationen, die das Wagnis der Demokratisierung eingegangen sind, widerlegen, dass die Einbeziehung der Mitarbeitenden in unternehmerische Entscheidungen dem wirtschaftlichen Erfolg schaden. Dennoch muss Unternehmensdemokratie mit Bedacht gelebt werden. Und sie ist kein Wundermittel zur Lösung der Probleme klassisch geführter Unternehmen.

Andreas Zeuch

### Die digitale Transformation demokratisiert

Seite 14

Der digitale Wandel fordert selbstbestimmte und befähigte Mitarbeiter. Damit einher gehen neue Formen der Zusammenarbeit, Abbau von Hierarchien und Agieren auf Augenhöhe. Demokratisierung der Organisation von Unternehmen wird daher mehr und mehr eingefordert und teilweise auch schon umgesetzt.

Alexander Klier

### Vom Mitarbeiter zum Gestalter

Seite 18

Unternehmen müssen heute mehr denn je auf einen raschen technischen Wandel reagieren. Damit eine Organisation anpassungsfähig und flexibel bleibt, müssen alle in einem Unternehmen Projekte initiieren und vorantreiben können. Wie dies funktionieren kann, stellt das österreichische Technologieunternehmen TELE Haase erfolgreich vor.

Markus Stelzmann/Barbara Reininger



©Nils Hasenau

Sven Franke, Projekt AUGENHÖHE

### Interview

Seite 6

„Demokratisierung ist, Führung neu zu denken: Es interessieren nicht Titel, Position, Status, sondern Förderung und Entwicklung der anvertrauten Potenziale.“

Viele Unternehmen suchen heute abseits von althergebrachten hierarchischen Strukturen nach neuen Organisationsformen. Mitsprache und Einflussnahme aller Akteure werden immer wichtiger. Wie aber können hier die individuellen Interessen in Einklang kommen mit den organisationalen Notwendigkeiten? Steht unternehmerisches Handeln nicht im Widerspruch zu Demokratisierung?

## Wir machen die Mitbestimmung zukunftsfähig

Seite 21

Der rasante Wandel in der Arbeitswelt verändert klassische Strukturen und Prozesse nachhaltig. Neue Formen der Zusammenarbeit werden daher notwendig sein. Eine wichtige Rolle dabei wird die kooperative Mitbestimmung spielen. Das Projekt „Mitbestimmung-PLUS“ der Deutschen Bahn AG zeigt neue Ideen, wie Mitbestimmung zum Schlüssel für die Zukunft eines Unternehmens werden kann.

Peggy Schreiber-Geyer/Gunnar Rothenburg

## Der Mythos des demokratischen Unternehmens

Seite 24

Die Idee des demokratischen Unternehmens ist nicht neu. Doch sie wird in regelmäßigen Abständen und unter sich stets wandelnden Begrifflichkeiten immer wieder neu ins Spiel gebracht. Dabei wird leider oft übersehen, dass trotz Erfindung neuer Managementkonzepte im Unternehmen eben doch alles beim Alten bleibt und auch die neuen Konzepte nur wieder die alten Probleme produzieren.

Stefan Kühl

## Projekte

Seite 28

Junge Menschen denken und handeln für eine starke Demokratie: Neustart! – Demokratie

Hanna-Lena Neuser

## HRM

Seite 31

Die Forschungsinitiative ilinx des Fachgebiets Qualitätswissenschaft der TU Berlin: Kompetenzmanagement als Außenseiter

Markus Matuszewski/Roland Jochem

## Forschung

Seite 34

SERFA: Internationales Projekt zur Unterstützung von KMU zur Lehrlingsausbildung: Mehr Ausbildungsplätze schaffen

Roland Löffler

## International

Seite 38

Das Projekt „Adult and Lifelong Education: Indian and German Insights“: Erwachsenenbildung in Deutschland und Indien

Stefanie Kröner/Regina Egetenmeyer

## Mediendienst

### Literaturschau

Ausgewählte Bücher zum Schwerpunkt  
Seite 42

### Online

Linktipps zum Schwerpunkt  
Seite 45

### Aktuelle Titel

Bücher kurz vorgestellt  
Seite 47

## Service

### News

Seite 49

### Recht und Politik

Seite 51

### Termine

Seite 53

## Rubriken

### Vorschau/Impressum

Seite 54

### Arbeitshilfen

Das GROW-Modell:  
Verantwortung für  
persönliches  
Wachstum  
Seite 55

**Der Schwerpunkt des Hefts beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der besseren gesellschaftlichen Teilhabe des Einzelnen durch die Digitalisierung und mit einer veränderten Beteiligung des Einzelnen in Arbeitsprozessen. Der Wandel wird zwar prognostiziert, aber noch fehlt es an Auswertungen der bisherigen Erfahrungen. So setzen sich die Linktipps in dieser Ausgabe aus einzelnen Aspekten zusammen: Digitalisierung in der Bildung, Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und Veränderungen der Arbeitswelt selbst durch Digitalisierung.**



Die hier genannten Internetadressen können gesammelt beim Deutschen Bildungsserver abgerufen werden unter der Adresse <http://www.bildungsserver.de/link/linktipps-weiterbildung>

## Digitalisierung in der Bildung

### Bildung in der digitalen Welt. Strategie der Kultusministerkonferenz

[www.bildungsserver.de/fisaktuell.html?FIS\\_akt\\_Nr=26276](http://www.bildungsserver.de/fisaktuell.html?FIS_akt_Nr=26276)

Mit der Verabschiedung der Strategie am 8. Dezember 2016 haben sich die Länder auf einen verbindlichen Rahmen für die gesellschaftlich so bedeutsame „Bildung in der digitalen Welt“ verständigt. Kompetenzen für ein Leben in der digitalen Welt werden zur zentralen Voraussetzung für soziale Teilhabe, denn sie sind zwingend erforderlich für einen erfolgreichen Bildungs- und Berufsweg. Das Lernen im Kontext der zunehmenden Digitalisierung und das kritische Reflektieren werden künftig integrale Bestandteile dieses Bildungsauftrages sein. (...) In der vorliegenden Strategie werden Handlungsfelder benannt, in denen in den Bildungsbereichen angesichts der Chancen und Herausforderungen Entscheidungen zu treffen und Lösungen zu erarbeiten sind. (...) Die Strategie gliedert sich in die drei Hauptkapitel Schule und Berufliche

Bildung, Hochschulen, Weiterbildung. (...) Das Kapitel zur Weiterbildung wurde mit Beschluss vom 7. Dezember 2017 ergänzt.

### Onlinemagazin Bildung + Innovation: „Nachholbedarf bei der digitalen Bildung“ – Dossier zum Thema „Digitalisierung“

[www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen\\_id=58981](http://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=58981)

Digitalisierung ist eines der großen Themen, die Bildungspolitik und Öffentlichkeit zurzeit gleichermaßen beschäftigen. Im September 2017 sind drei Studien beziehungsweise Umfragen erschienen, die die Einstellung der Deutschen zur Digitalisierung, die digitale Bildung an Schulen und digitale Kompetenzen zum Inhalt haben. Das vorliegende Dossier enthält Dokumente, Stellungnahmen, Pressemitteilungen sowie Presse-, Rundfunk- und Fernsehbeiträge zu den drei Studien zum Thema „Digitalisierung“.

## Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt

### Digitalisierung der Arbeitswelt

[www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen\\_id=57891](http://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=57891)

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) setzt einen Arbeitsschwerpunkt auf die „Digitalisierung der Arbeitswelt“ und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Berufsbildung. Unter anderem werden exemplarisch und systemisch Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen untersucht. Die Internetseite informiert laufend über aktuelle Entwicklungen und Projekte.

### Arbeiten 4.0: Was macht der digitale Wandel mit uns und unserer Art zu arbeiten?

[www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen\\_id=55785](http://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=55785)

Mit dem bis Ende 2016 angelegten Dialogprozess Arbeiten 4.0 schafft das Bundesministerium für Arbeit und Soziales einen Rahmen für einen teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft. Die Webseite macht den Dialogprozess Arbeiten 4.0 transparent und bietet eine Plattform zum Austausch und zur Diskussion für alle Bürgerinnen und Bürger.

### **Industrie 4.0 – Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der Metall- und Elektroindustrie**

[www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen\\_id=57902](http://www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen_id=57902)

Die Studie wurde vom Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie e.V. und dem Bayerischen Unternehmensverband Metall und Elektro e.V. bei der Universität Bremen in Auftrag gegeben. Gegenstand der Untersuchung waren Entwicklungen im Zuge der Digitalisierung der Berufs- und Arbeitswelt. Im Rahmen der Studie werden auch Handlungsempfehlungen für eine künftige Gestaltung der Aus- und Weiterbildung gegeben.

### **Wertewelten Arbeiten 4.0**

[www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS\\_Nummer=1087423](http://www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS_Nummer=1087423)

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden 1.200 Personen auf Basis des Mikrozensus von 2013 über ihre Vorstellungen zum Thema „Arbeit in Deutschland“ befragt. In kombiniert quantitativ-qualitativen Tiefeninterviews wurde repräsentativ

erhoben, wie die Befragten die heutige Arbeitswelt erleben und welche Arbeitswelt sie sich für die Zukunft wünschen. Die Studie erfasst nicht nur freie Antworten und Assoziationen, sondern macht dank ihrer innovativen Methode zugleich tieferliegende Wertvorstellungen sichtbar. Das Idealbild von Arbeit, Wünsche und Hoffnungen der Befragten werden ebenso deutlich wie Befürchtungen und Ablehnung.

### **Auswahlbibliografie zum Thema: Industrie 4.0 – Wirtschaft 4.0 – Berufsbildung 4.0**

[www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen\\_id=57903](http://www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen_id=57903)

Die Literaturnachweise zum Thema Industrie 4.0 – Wirtschaft 4.0 – Berufsbildung 4.0 wurden aus der vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Auftrag der AG Berufsbildungsforschungsnetz erstellten Literaturdatenbank Berufliche Bildung (LDBB) zusammengestellt, die Sammlung wird laufend aktualisiert. Bei direkt online verfügbaren Volltexten wird auch die entsprechende URL nachgewiesen.

## Wandel der Arbeitswelt

### **Mitbestimmung 4.0**

[www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS\\_Nummer=1103516](http://www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS_Nummer=1103516)

Der Wandel der Arbeit ist allgegenwärtig. Damit in der neuen Arbeitswelt keine mitbestimmungsfreien Räume entstehen, müssen Mitbestimmung und Mitbestimmungsstrukturen stets aktuell gehalten werden, um auf diese Herausforderungen reagieren zu können. Aufbauend auf den Veränderungen am Arbeitsmarkt und der Prämisse zum Primat der Mitbestimmung werden acht Thesen zum Wandel der Mitbestimmung diskutiert sowie daraus resultierende Handlungsempfehlungen für Betriebsräte und Gewerkschaften angerissen.

### **Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland**

[www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS\\_Nummer=1081468](http://www.bildungsserver.de/fisonline.html?FIS_Nummer=1081468)

In der letzten Zeit sind zahlreiche öffentliche Debatten von Begriffen wie „Industrie 4.0“ oder „Arbeitswelt 4.0“ geprägt. Dabei wird deutlich, dass die fortschreitende Digitalisierung weitreichende Auswirkungen auf die zukünftige Arbeitswelt haben wird. Um abschätzen zu können, wie sich die Arbeitswelt zukünftig weiter entwickeln wird, muss zunächst einmal geklärt werden, wo Deutschland heute steht. Wie stark sind Berufe

schon heute potenziell ersetzbar, weil Tätigkeiten, die derzeit noch von Beschäftigten erledigt werden, demnächst von Computern übernommen werden? In diesem Forschungsbericht wird deshalb für die einzelnen Berufe der Anteil der Tätigkeiten, der schon heutzutage durch Computer ersetzt werden könnte, ermittelt. Im Ergebnis sind 15 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2013 in einem Beruf beschäftigt, bei dem mehr als 70 Prozent der Tätigkeiten heute schon durch Computer ersetzt werden könnten.

### **Europäische Ausbildungsallianz**

[www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen\\_id=38536](http://www.bildungsserver.de/onlineresource.html?onlineressourcen_id=38536)

Die europäische Ausbildungsallianz wurde 2013 ins Leben gerufen. Sie soll zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit beitragen, indem sie in der gesamten EU die Qualität der Berufsbildung und das Angebot an Ausbildungsplätzen verbessert. Dazu soll eine breit angelegte Partnerschaft zwischen zentralen Akteuren aus der Arbeitswelt und dem Bildungswesen gebildet werden. Zugleich soll die Allianz einen Wandel der Einstellung gegenüber Berufsausbildungen herbeiführen. Insbesondere sollen die erfolgreichsten Ausbildungssysteme in der EU ermittelt und geeignete Lösungen für jeden Mitgliedstaat umgesetzt werden.