

# Partizipation in Veränderungsprozessen - organisationspsychologische Aspekte

## 4. Winterthurer Tagung zum Arbeitsrecht

Birgit Werkmann-Karcher

Zentrum für Human Resources, Development & Sportpsychologie

Institut für Angewandte Psychologie, Dep. P., ZHAW



*Partizipation ist eine dieser wunderbaren Abstraktionen, die anscheinend etwas Gutes bedeuten, obwohl es schwierig ist, sie in einem praktischen Kontext zu definieren.....*

(Schein, 2013)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> frei übersetzt nach Schein, E. (2013). A brief and provocative history of participation. In: Vogelsang et. al. (Hrsg.). Handbook for Strategic HR. New York: Amacon.

## Aufbau

- Logik der Verbindung zwischen Partizipation und Veränderungsprozessen
- Stationen in der Geschichte der Partizipation
- Organisationsentwicklung und Change Management: Instrumente für den Wandel
- Veränderungsprozesse und Partizipation: Modell des Zusammenwirkens
- Psychologische Theorien zur Begründung der Partizipationswirkung
- Partizipation als Erfolgsfaktor versus limitierende Faktoren für Partizipation
- Ausblick



# Die Logik der Verbindung zwischen Partizipation und Veränderungsprozessen

- Organisationen müssen sich, um zu überleben, der sich permanent verändernden Umwelt (Märkte, Regulatorien, Technologien) anpassen.
- Das heisst, um sich anzupassen, müssen sie sich verändern.
- Geschätzte 75 % der betrieblichen Veränderungsvorhaben verlaufen nicht erfolgreich<sup>1,2</sup>
- Die Gründe für ausbleibenden Erfolg von Veränderungsvorhaben werden in informellen Aspekten der Organisation verortet, die sich in einer mangelnden Unterstützung der Veränderungen durch die Mitarbeitenden manifestieren.
- Mitarbeitende unterstützen Veränderungen dann, wenn sie daran beteiligt werden.



**Betroffene zu Beteiligten machen!**

<sup>1</sup> Schreyögg, G. (2000). Neuere Entwicklungen im Bereich des organisatorischen Wandels. In: Busch, R. (Hrsg.). Change Management und Unternehmenskultur. München, S. 26-44

<sup>2</sup> Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Activities Really Fail? Journal of Change Management, 11 (4), S.451-464.



# Stationen in der Geschichte der Partizipation

## Tavistock, England, 1950er / 1960er Jahre: Die Coal Mining Studies<sup>1</sup>

- *Phänomen:*

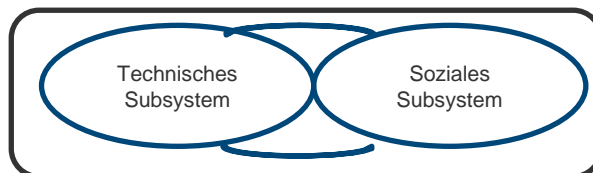
Die Einführung von Förderbändern – eine teilmechanisierte Methode des Kohleabbaus – erbrachte statt der erwarteten Produktivitätsverbesserungen Einbussen sowie erhöhte Fehlzeiten, Fluktuation, Unfälle, Konflikte.

- *Die Gründe:*

Veränderungen der Arbeitsorganisation veränderte das soziale Gefüge, das zuvor Vertrauen und Sicherheitsgefühl vermittelt hatte. Erhöhtes Angstniveau erklärt die unerwarteten Wirkungen der neuen Methode.

### *Die Erkenntnis: Sozio-technische Systemgestaltung*

Verändere nie das technische Subsystem, ohne die Auswirkungen auf das soziale Subsystem gleichzeitig zu beachten. Analysiere beide Subsysteme und stimme sie aufeinander ab.



<sup>1</sup> Trist, E. & Bamforth, F. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. Human Relations, 4, 3-38

# Stationen in der Geschichte der Partizipation

## Industrielle Demokratie & Teilautonome Arbeitsgruppen

Eingerichtet in den 1960er/1970er Jahren in Skandinavien in verschiedenen Industrien<sup>1</sup> (Bsp. Volvo in Kalmar), später in weiteren europäischen Ländern eingeführt

- *Ziel:*

Verringerung der Entfremdung des Menschen von seiner Arbeitstätigkeit und Freisetzung menschlicher Ressourcen

- *Ausgestaltung:*

Gruppe übernimmt Verantwortung für Fertigung, Prüfung, Instandhaltung, Reinigung, Transport, Mitarbeiterführung, Finanzen, Schichtpläne – nach aussen vertreten durch rotierende Kontaktpersonen.

Quantitäts-, Qualitäts- und Kostenziele werden durch MbO vereinbart.

- *Ergebnis:*

- Qualitätssteigerung und Fehlerreduktion
- Erhöhte Produktionsstabilität
- Verminderte Fluktuation



<sup>1</sup> Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). Industrielle Demokratie. Bern: Hans Huber.

# Stationen in der Geschichte der Partizipation

## Quality Circles

- Beginnend in Japan in Mitte 1950er Jahre, in Europa in den 1970er/1980ern
- Arbeitsgruppen (freiwillige Teilnahme), die sich regelmässig treffen, um arbeitsbezogene Qualitätsprobleme zu identifizieren und zu lösen.
- Oft isolierte Elemente, die neben der «eigentlichen Linienführung» integriert werden mussten.
- Heute: Beteiligungsformen für **fortlaufende Verbesserungen** (nicht: tiefgreifende Veränderungen):
  - Qualitätszirkel
  - Kaizen -> KVP
  - Projektgruppen



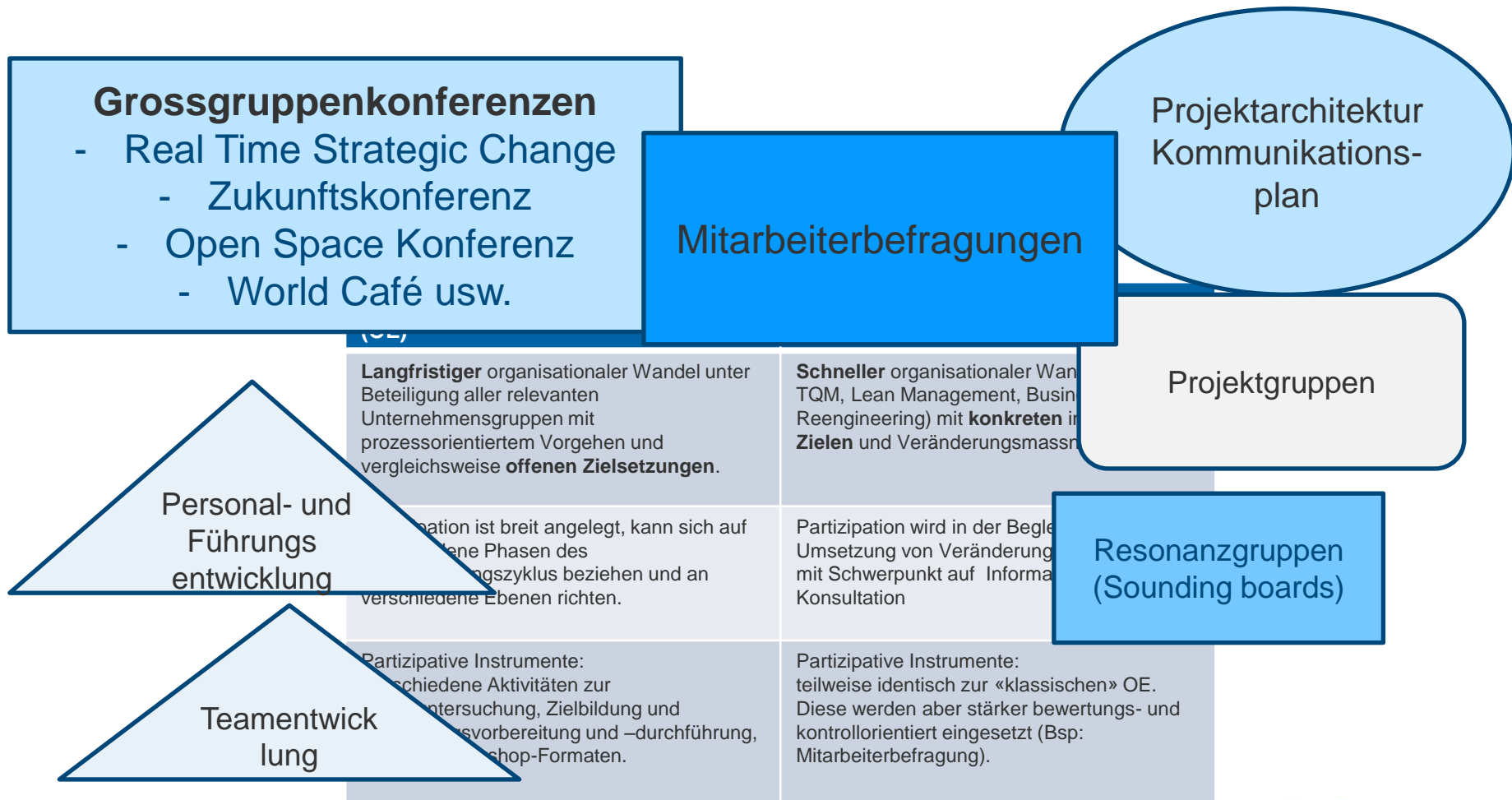
# Stationen in der Geschichte der Partizipation

<b>Klassisch: Organisationsentwicklung (OE) als Ansatz für tiefgreifenden Wandel</b>	<b>Neuer: Change Management (CM) als Adaptation der OE für schnellen Wandel <sup>1</sup></b>
<p><b>Langfristiger</b> organisationaler Wandel unter Beteiligung aller relevanten Unternehmensgruppen mit prozessorientiertem Vorgehen und vergleichsweise <b>offenen Zielsetzungen</b>.</p>	<p><b>Schneller</b> organisationaler Wandel (z.B. TQM, Lean Management, Business Reengineering) mit <b>konkreten</b> inhaltlichen <b>Zielen</b> und Veränderungsmaßnahmen</p>
<p>Partizipation ist breit angelegt, kann sich auf verschiedene Phasen des Problemlösungszyklus beziehen und an verschiedene Ebenen richten.</p>	<p>Partizipation wird in der Begleitung und Umsetzung von Veränderungen realisiert, oft mit Schwerpunkt auf Information und Konsultation</p>
<p>Partizipative Instrumente: Verschiedene Aktivitäten zur Selbstuntersuchung, Zielbildung und Umsetzungsvorbereitung und – durchführung, häufig in Workshop-Formaten.</p>	<p>Partizipative Instrumente: teilweise identisch zur «klassischen» OE. Diese werden aber stärker bewertungs- und kontrollorientiert eingesetzt (Bsp: Mitarbeiterbefragung).</p>

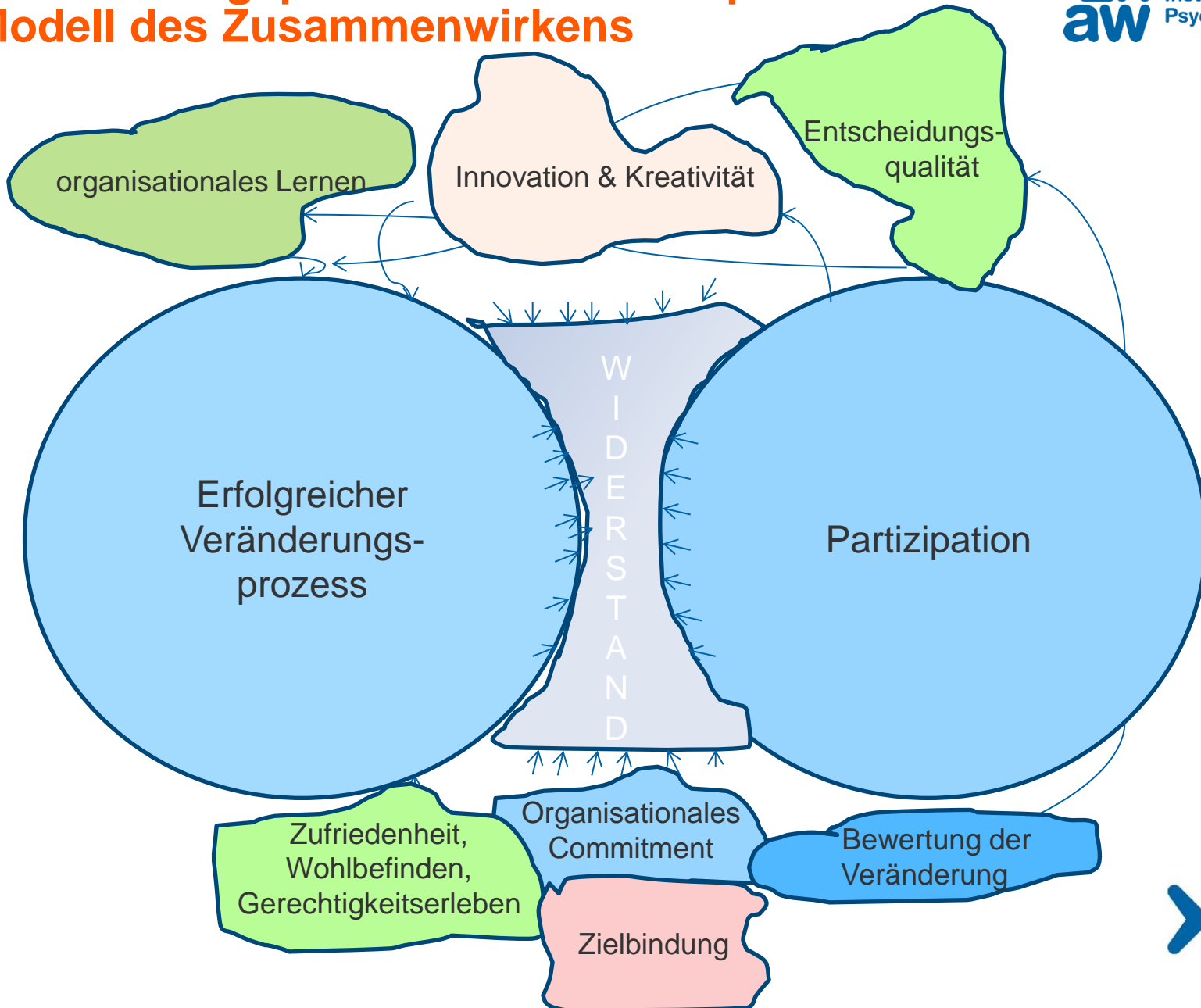
<sup>1</sup> von Rosenstiel, L. (2007). Einige grundsätzliche Überlegungen zur theoretischen, empirischen und anwendungsbezogenen Aufgabe der Psychologie beim Gestalten von Organisationen. In: Rausch, K. (Hrsg.) Organisationen gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen. Lengerich: Pabst, S. 25-44.



# Organisationsentwicklung und Change Management: Instrumente für den Wandel

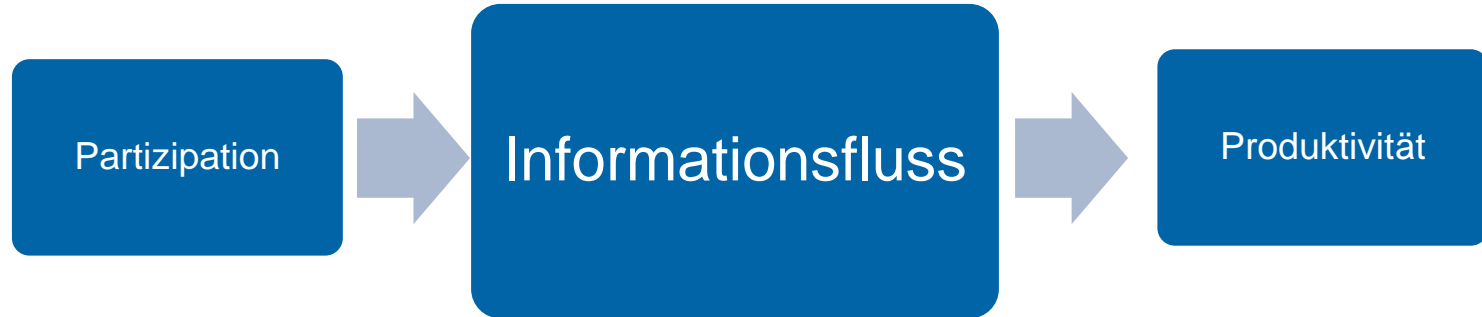


# Veränderungsprozesse und Partizipation – Modell des Zusammenwirkens

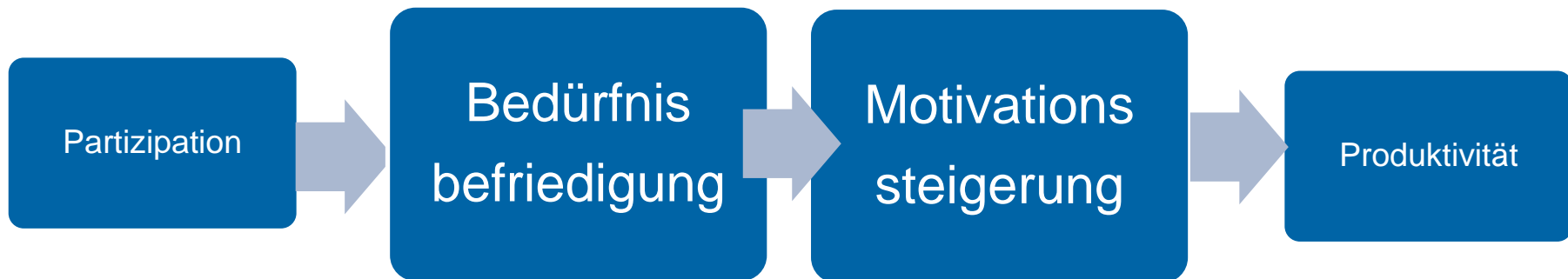


# Psychologische Theorien zur Wirkung von Partizipation (1/2)

- **Kognitive Theorien:**



- **Motivationale Theorien:**



# Psychologische Theorien zur Wirkung von Partizipation (2/2)

- **Theorie der kognitiven Dissonanz** (Festinger, 1957):

Menschen streben nach Widerspruchsfreiheit in ihren Kognitionen. Beim Vorliegen eines Widerspruchs wird die empfundene Spannung durch Strategien der Dissonanzreduktion vorgenommen. Partizipation in Entscheidungen trägt dazu bei, dass potenzielle dissonante Kognitionen früh erkannt und aufgelöst werden können.

- **Selbstwirksamkeitsansatz** von Bandura (1986):

Menschen streben nach Selbstwirksamkeit. D.h. sie wollen erleben, dass ihr Handeln in der Umwelt wirksam ist.

- **Theorie der gelernten Hilflosigkeit** von Seligman (1975):

Wenn Menschen sehen, dass zwischen ihrem Verhalten und dem Ergebnis ihres Verhaltens (bzw. ihrer Bemühungen) kein Zusammenhang besteht, entsteht ein Gefühl von Hilflosigkeit und Ohnmacht. Partizipation kann dem Entstehen von Hilflosigkeitsgefühlen entgegenwirken.

- **Social Exchange Theorie** (Blau, 1964):

Für eine freiwillige positive Handlung wird eine positive Gegenleistung erwartet, denn das Verhältnis von Nutzen und Kosten im sozialen Austausch soll ausgeglichen sein.

Wenn zu Partizipation eingeladen wird, wird dies als positive Handlung des Unternehmens erlebt, die eine positive Antwort (z.B. Unterstützung) hervorruft.



# Partizipation als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen?

1. Es gibt nicht **die** Partizipation und es gibt nicht **die** Veränderungsprozesse -> verallgemeinerbare empirische Belege fehlen zwangsläufig.
2. Positionen pro Partizipation sind theoretisch gut begründet und empirisch gut bis mässig belegt für positive Wirkungen auf
  1. **Ebene der Einstellungen** zur Veränderung und zur Organisation:  
Bewertung der Veränderungsnotwendigkeit / der Veränderung, prozedurales Gerechtigkeitsempfinden, organisationales Commitment, intrinsische Motivation, Offenheit gegenüber Veränderungen, Zufriedenheit/Wohlbefinden, Erleben von Unterstützung, Widerstand (hier: widersprüchliche Befunde)
  1. **Ebene des Verhaltens** bzw. der Ergebnisse:  
Zielbindung, Leistung, Entscheidungsqualität, Innovation, organisationales Lernen
3. Wirkungsvoll: Partizipation in Form von **Mitentscheidung**



# Limitierende Faktoren im Einsatz von Partizipation

- Organisationen mit einer langen Tradition an autokratischen top-down-Entscheidungsprozessen (Kultur, Werte)
- Skill-Sets für Ausgestaltung / Teilnahme an partizipatorischen Prozesse (Fähigkeiten)
- Inkonsequenz und Widersprüche in der Partizipation (Management)
- Zeitbedarf für partizipatorische Abstimmungsprozesse (zeitliche Ressourcen)
- Kosten für Partizipation (Zeitbedarf + Prozessunterstützung)
- Erhöhter «Widerstand» als (initialer) Effekt der Auseinandersetzung mit Informationen
- Zumutbarkeit der Partizipation (unzumutbare Belastungen)



## Ausblick: Partizipation in der neuen Arbeitswelt

*These:* Die Frage nach geplanter Partizipation könnte sich aufgrund tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt bald wandeln.

Von der Frage nach Mitbestimmung zum Statement der Selbstbestimmung.

*Begründung:*

1. Demographie & Wertewandel in der Arbeitswelt -> Teilhabe-Erwartungen
2. Zunahme an Nicht-Routine-Arbeit -> Zunahme an flacher, selbstorganisierter Struktur in Organisationen
3. Höherqualifizierung und hohe Selbstbindung an Arbeit & Ergebnisse (MbO, «Work anywhere, anytime») -> Zeitlich-räumliche Autonomie, Autonomie in den Aufgaben
4. Interne Social Networks und korrespondierende Möglichkeiten der «neuen» Partizipation: Crowdsourcing, Open Calls, Gebot des Sharings und «Working in the Open» -> Zunahme an Sichtbarkeit, Transparenz

