

Wie und wann Mitarbeitende in Entscheidungen einbezogen werden

Wer Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, kann Strategien und Pläne schneller umsetzen. Bei der Organisation des Beteiligungsprozesses müssen allerdings wichtige Aspekte beachtet werden.

Viele Organisationsentwickler wollen Mitarbeiter in wichtige Entscheidungen einbeziehen. Sie möchten sie dann beteiligen, wenn das Unternehmen sich verändert. Doch es gibt nicht nur Mitarbeiter, die nach ihrer Meinung gefragt werden wollen und sich auch gerne aktiv einbringen. Es gibt auch solche, die genau das nicht möchten und das Treffen bestimmter Entscheidungen als zentrale Aufgabe der Führungskräfte ansehen. Bei der Frage nach der Mitarbeiterbeteiligung gilt es deshalb zu klären:

- Bei welchen Themen werden die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung eingebunden?
- Wie weit sollen die Befugnisse reichen?
- Welche Rolle spielen die Führungskräfte als die eigentlich Verantwortlichen?
- Wie wird der Prozess zur Entscheidungsfindung strukturiert und gestaltet?



Mitarbeiterbeteiligung hat zwei Bedeutungen:

- Mitarbeiter werden in betriebliche Gestaltungs- oder Entscheidungsprozesse eingebunden. Sie werden informiert oder sie können sich aktiv an Themen beteiligen, die ihre Arbeit betreffen. Häufig wird dafür auch der Begriff der Partizipation verwendet. Diese Beteiligung kann im Rahmen der Vorschriften zur gesetzlichen Mitbestimmung erfolgen oder freiwillig sein.
- Mitarbeiter werden am Unternehmen oder seinem Erfolg materiell beteiligt. Das heißt beispielsweise, dass sie bei einem Gewinn des Unternehmens einen Bonus oder Ähnliches ausbezahlt bekommen (Erfolgsbeteiligung). Oder sie werden als Anteilseigner in das Unternehmen eingebunden (Kapitalbeteiligung).

Unterschiedliche Ansätze von Partizipation

Das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung beziehungsweise Partizipation geht von einer Zweiteilung des Unternehmens aus: Auf der einen Seite die Führungskräfte, die planen und entscheiden. Auf der anderen Seite die Mitarbeiter, die ihre operative Arbeit erledigen. Für die Verbindung beider Teile gibt es unterschiedliche Ansätze:

Delegation

Bei der Delegation von Aufgaben und Befugnissen wird die Verantwortung vollständig an

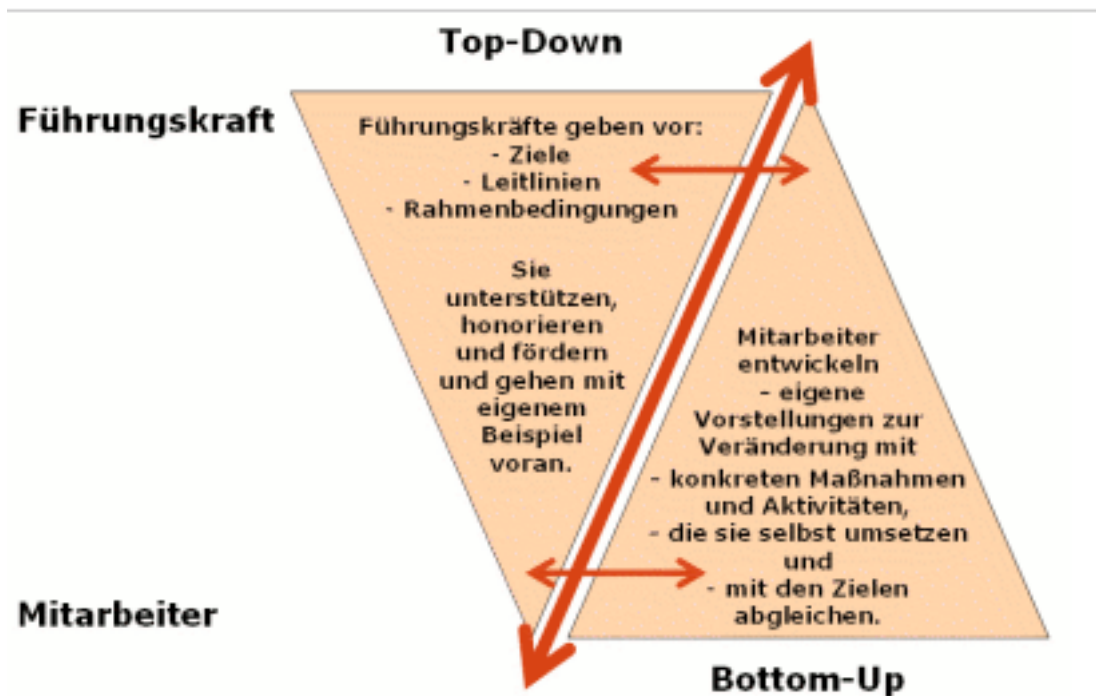
die Mitarbeiter übertragen.

Partizipation

Partizipation geht nicht so weit wie Delegation. Hier bleibt die Verantwortung letztlich bei den Führungskräften, während die Mitarbeiter lediglich eine Mitverantwortung tragen. Wie umfassend diese ist, bleibt dem einzelnen Unternehmen überlassen oder ist abhängig vom Sachverhalt, um den es geht.

Empowerment

Empowerment meint, dass die Mitarbeiter grundsätzlich mehr Verantwortung und Handlungsspielräume bekommen, sodass ihr Nutzen für das Unternehmen steigt.



Partizipation verbindet Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung von Führungskräften und Mitarbeitern.

Warum Partizipation wichtig ist

Ein autokratisches Führungsverhalten, bei dem sich Unternehmer auch gerne als Patriarch sehen und sämtliche Entscheidungen allein treffen wollen, gilt als nicht mehr zeitgemäß. Experten und Fürsprecher von Partizipation sagen, es sei unvereinbar mit den Werten einer demokratischen Gesellschaft. Das heißt: Macht in Unternehmen sollte nicht allein auf eine oder wenige Personen beschränkt sein.

Aus humanistischer Perspektive wird hervorgehoben, dass Partizipation allgemeinen Bedürfnissen der Mitarbeiter als Menschen entgegenkommt – und deshalb zwingend notwendig ist. Mensch wollen Leistung bringen, Anerkennung erfahren und kreativ sein dürfen. Ist dies auf Dauer nicht möglich, werden Mitarbeiter unzufrieden, krank oder verlassen das Unternehmen. Partizipation hingegen kann viele positive Effekte haben:

- Schnellere Umsetzung von Strategien und Plänen
- Weniger Kontrolle von Mitarbeitern
- Bessere Kommunikation und Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern
- Grundsätzlich bessere Motivation der Mitarbeiter
- Rückgang von Krankenstand und Fluktuation

Stufen von Partizipation

Zwischen einem streng autokratischen und einem konsequent demokratischen Führungsstil gibt es zahlreiche Zwischenstufen. Führungsexperten haben unterschiedliche Modelle entwickelt, um sie zu beschreiben. Eine mögliche Stufenfolge ist:

- Die Führungskraft trifft alle Entscheidungen allein, ohne diese zu erklären.
- Die Führungskraft trifft zwar alle Entscheidungen allein, erklärt aber die Hintergründe und Beweggründe dafür.
- Bevor eine Entscheidung getroffen wird, holt die Führungskraft Meinungen und Ansichten anderer ein und berücksichtigt diese bei der Entscheidung.
- Bevor eine Entscheidung getroffen wird, bespricht sich die Führungskraft mit einzelnen Personen, mit einer Gruppe oder mit relevanten Mitarbeitern.
- Entscheidungen werden nicht von der Führungskraft allein getroffen; andere haben ein Mitspracherecht und entscheiden mit.
- Die Führungskraft delegiert die Entscheidungsbefugnis an ausgewählte oder alle Mitarbeiter. Diese können eigene Entscheidungen frei treffen.

Welche Form der Beteiligung die richtige ist, lässt sich kaum sagen. Wichtige Indikatoren für die Entscheidung, welche Form der Mitarbeiterbeteiligung zum tragen kommt, sind:

- Unterschiede in der Gesellschaftskultur
- Unterschiede in der Unternehmenskultur
- Vorhandenes Zeitbudget beziehungsweise Zeitdruck
- Potenzielle Konflikte

So stellt eine Mitarbeiterbeteiligung in jedem Fall größere Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen in der jeweiligen Situation erkennen, welcher Grad an Beteiligung angemessen ist. Dazu ist es hilfreich zu wissen, welche Instrumente geeignet sind, unterschiedliche Formen der Beteiligung im Unternehmen umzusetzen.

Notwendige Kompetenzen der Führungskräfte



Mitarbeiterbeteiligung behutsam einführen

Partizipation wird dann zum Problem, wenn sie nicht zur gängigen Kultur und den etablierten Strukturen des Unternehmens passt. Wenn ein hierarchisches Denken und ein autoritärer Führungsstil vorherrschen, können Mitarbeiter nicht einfach so beteiligt werden. Sie werden vielmehr mit Unverständnis oder Skepsis reagieren.

In einigen Unternehmen kommt es auch zu einer Parallelorganisation: Mitarbeiter sollen sich in Qualitätszirkeln, Gesundheitsgruppen oder bei kontinuierlichen Verbesserungen beteiligen, haben aber im Alltagsgeschäft ansonsten nichts zu sagen. Hier droht eine Spaltung der Verhaltensweisen, da das Wissen und die im Beteiligungsprozess erworbenen Kompetenzen der Mitarbeiter in der Arbeitsorganisation nicht gefordert und oft nicht einmal gewünscht sind. Der Übergang zu einer stärkeren Beteiligung kann hier nur behutsam erfolgen. Er sollte eingebettet sein in ein Bündel von Maßnahmen, die den Mitarbeitern deutlich machen: Euer Wissen und eure Meinung sollen stärker zur Geltung kommen.

Zu viel Mitarbeiterbeteiligung kann schaden

Doch auch ein Zuviel an Mitarbeiterbeteiligung kann zum Problem werden. Manche Mitarbeiter fühlen sich überfordert, und selbst die motiviertesten können mit der Zeit beteiligungsmüde werden. Vor allem dann, wenn sie erkennen, dass in Entscheidungsprozessen endlos diskutiert wird. Studien zeigen, dass es maßgeblich von den Führungskräften selbst abhängt, wie gut eine Beteiligung ihrer Mitarbeiter gelingt. Entscheidend ist, aus welchem Land oder Kulturkreis eine Führungskraft kommt. Auch das Alter spielt eine wichtige Rolle.



Erna Szabo, Professorin am Institut für Internationales Management der Johannes Kepler Universität Linz, hat zahlreiche Studien zur Partizipation aus unterschiedlichen Ländern durchgeführt und ausgewertet. Sie stellte unter anderem fest: Ältere verhalten sich tendenziell partizipativer als Jüngere. Dies könnte mit einer höheren fachlichen und sozialen Kompetenz älterer Führungskräfte zusammenhängen. Junge Führungskräfte hingegen glauben eher, sich durch alleiniges Entscheiden beweisen zu müssen.

Worauf es bei der Mitarbeiterbeteiligung ankommt

Wer seine Mitarbeiter enger in die Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse einbinden will, muss vor allem auf folgende Aspekte achten:

Prozess vorbereiten

Der Prozess sollte richtig vorbereitet sein. Ausgangssituation und die generelle Zielrichtung müssen herausgearbeitet werden:

- Wobei genau sollen die Mitarbeiter beteiligt werden?
- Ist die Mitarbeiterbeteiligung der Situation überhaupt angemessen?
- Was spricht dafür und was dagegen?

- In welcher Form kann und soll das geschehen?
- Was soll am Ende als Ergebnis stehen?

Fahrplan aufstellen

Zur Prozessvorbereitung gehört auch ein klarer Fahrplan. Der Startschuss sollte wohlüberlegt sein und ins Umfeld des Unternehmens passen.

Entscheidungsregeln festlegen

Entscheidungsmodus und Entscheidungsregeln müssen von Beginn an festgelegt werden. Die Geschäftsleitung nennt die wichtigen Kriterien, die dabei beachtet werden müssen. Gegebenenfalls behält sie sich ein Veto-Recht vor.

Beteiligung aller sicherstellen

Der Prozessverlauf muss sicherstellen, dass sich alle einbringen können, dass laufend über den Stand der Arbeiten berichtet wird und Platz für rationale Argumente, aber auch für Emotionen ist.

Prozess begleiten & reflektieren

Der Prozess wird sorgfältig begleitet und reflektiert. Hier sind erfahrene Projektmanager oder Moderatoren gefragt. Sie sind die Schnittstelle zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und den Führungskräften.

