

Mythos Beteiligung

von Heike Bruckhuisen, Change-Trainerin bei ifsm – Institut für Sales & Managementberatung

Die Rate fehlgeschlagener betrieblicher Veränderungsprozesse und solcher Projekte, die nur unter großen Widerstand einen Teil der ursprünglichen Ziele erreichen, ist nach wie vor sehr hoch. Eine Vielzahl von Studien zeigt, dass dieser Prozentsatz bei weit über 60 % liegt. Sucht man eine Antwort auf die Frage, warum so viele Veränderungsprojekte straucheln, stößt man unweigerlich auf das Thema Beteiligung.

Die Change-Management-Ansätze der vergangenen Jahre setzen stark auf die Beteiligung der Betroffenen. Klassische Macht- und Expertenstrategien sind verpönt, das große Heil liegt in einem Höchstmaß an Beteiligung. Es zeigt sich aber, dass unter bestimmten Voraussetzungen auch die Klassiker funktionieren und das Allheilmittel Beteiligung schon das ein oder andere Projekt gefährdet hat.

Trotzdem scheint der Grundsatz richtig. Beteiligung ist wichtig, die Frage ist nur wie und wo...

Wie Sie eine funktionierende Beteiligungsstrategie entwickeln können...

Großgruppenmethoden und „Massenbeteiligungsstrategien“ sind häufig ein guter Motivator, gleichzeitig aber auch ein Prozess der stark die Komplexität erhöhen kann und nicht wirklich neues Expertenwissen hebt. Es geht dann häufig bei der Lösungsfindung nicht um das Ringen um die beste Lösung, sondern um Beteiligung, weil Beteiligung halt einmal gut ist. Aktive Beteiligung an Entscheidungs- und Mitgestaltungsprozessen ist allerdings dann wichtig, wenn es beim Ringen um die besten Lösungen, Sinn macht, die jeweiligen Experten daran zu beteiligen. Und das sind natürlich nicht immer die Führungskräfte, sondern häufig auch die Mitarbeiter.

So ist die Vorgehensweise nach der Expertenstrategie, mit der ein kleiner Kreis von Spezialisten eine Lösung sucht, findet und anschließend an die Betroffenen vermittelt, durchaus ein sehr vorteilhafter, effizienter Change-Management-Ansatz, der auch bei entsprechend gelungener Kommunikation von allen Mitarbeitern mit getragen wird. Werden Veränderungen von der Führungsetage gestaltet und über Machtinstrumente vermittelt, spricht man von der Machtstrategie. Und auch diese Vorgehensweise hat Vorteile. Z.B. geben die Machtausübenden dem Veränderungsprozess Rückhalt und Nachdruck. Gerade in Krisenzeiten, wenn aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen zum Teil sehr unpopuläre Entscheidungen getroffen, verkündet und auch realisiert werden müssen, braucht es funktionierende Machtstrategien.

Häufig sind Kombinationen von verschiedenen Strategien erfolgversprechend und auch sinnvoll. Dabei sollten wir uns die Definition von Beteiligung noch mal näher ansehen.

Beteiligungsformen

Bei der Entscheidung, wer am Veränderungsprozess beteiligt werden soll, wird häufig argumentiert, als ob Beteiligung eine Entweder-Oder-Frage wäre. Die Frage lautet dann „Ja“ oder „Nein“ anstatt „in welchem Ausmaß“ beziehungsweise wobei und in welcher Form. Die beiden Extreme der Beteiligung stellen sich dann wie folgt dar:

Alleinige Entscheidung ohne vorheriges Einbeziehen

Ein Lösungsentwurf wird mit Hilfe harter Machtmittel schlagartig und ohne Vorbereitung der Betroffenen verkündet und in Kraft zu setzen versucht.

Gemeinsame Entscheidung (Vorgesetzte und Betroffene)

Die Betroffenen sind von Anfang an in der Klärung der Problemstellung, Lösungssuche bis zur Entscheidungsfindung umfangreich beteiligt. Sie werden kontinuierlich informiert und mit ihren Fragen abgeholt.

So sehr die zweite Variante demokratischen Idealen entspricht, so wenig ist sie in den meisten Unternehmen machbar und effektiv. Zumal sie häufig weit von der bisher erlebten Praxis abweicht und daher auch auf Misstrauen und Ablehnung stoßen kann.

Um effektive Beteiligungsstrategien zu erarbeiten ist es sinnvoller, Grundformen der Beteiligung zu unterscheiden, um diese in einem optimalen Mix einzusetzen. Häufig wird Beteiligung einseitig im Sinne von Mitbeeinflussen oder noch enger im Sinne von Mitentscheiden verstanden. Dadurch vergibt man sich eine Reihe von Möglichkeiten, adäquate Beteiligungsformen zu finden. Mitentscheiden ist nur eine Form, wie Führungskräfte oder Mitarbeiter mitbeteiligt werden können.

Prinzipiell kann man unter Beteiligung alle Maßnahmen verstehen, die Betroffene im Verlauf des Veränderungsprozesses so miteinbezogen werden, dass gute Lösungen gefunden werden und diese akzeptiert werden. Grundsätzlich kann dies auf sehr verschiedene Art und Weise geschehen, wobei man bestimmte Grundformen unterscheiden kann. Diese können je nachdem, ob dabei eine Mitbeeinflussung des Veränderungsprozesses bewirkt werden kann oder nicht in zwei Kategorien unterteilen:

Beteiligung im Sinne von Mitbeeinflussung:

Hierunter fallen alle Formen, bei denen eine Beeinflussung der Entscheidungen im Veränderungsprozess geschieht oder die potentiell darauf einen Einfluss haben können.

1. Mitentscheiden
2. Vorschläge machen
3. Einschätzung zu bestehendem Zustand geben (Ist-Einschätzung)
4. Einschätzung zu geplanten Maßnahmen geben (Soll-Einschätzung)

Beteiligung im Sinne von „mit ins Boot holen“:

5. Informieren
 6. Fragen klären
 7. Illustrieren / Relevante Punkte für die Betroffenen greifbar und erlebbar machen
- Berücksichtigt man neben diesen Formen noch wer, wann und zu welchem Thema informiert werden soll, kann man eine individuelle und effektive Beteiligungsstrategie entwickeln. Haben Sie Lust bekommen, die Veränderungsprozesse in Ihrem Unternehmen unter einem anderen Blickwinkel zu betrachten oder zu optimieren?