

Markus Werthebach, logicalwork

Partizipation

In der Vergangenheit war es üblich, daß die Mitarbeiter der *Allfinanzbank* keinen Einfluß auf die Entscheidungen ihrer Vorgesetzten hatten. Es erschien den Mitarbeitern sogar gelegentlich so, als ob Entscheidungen bewußt im Gegensatz zu ihren vorsichtigen Anfragen und Vorschlägen getroffen wurden. Da es aber für die Mitarbeiter unsinnig war anzunehmen, daß Entscheidungen nicht allein aus vernünftigen, d.h. sachlichen Erwägungen getroffen wurden, wagte niemand, diesen Verdacht auszusprechen. Die Verhältnisse änderten sich, als die Geschäftsstellen der Bank zunehmend in die Kritik ihrer Kunden gerieten. Zahlreiche Kunden fühlten sich unzureichend beraten und bei Finanzierungsentscheidungen „hingehalten“. Tatsächlich waren die Geschäftsstellenleiter mit der Vielzahl ihrer Aufgaben und ihrer Verantwortung überlastet.

Eine Verlagerung ausgewählter Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse auf die Mitarbeiter rückte in den Bereich des Möglichen. Die Geschäftsstellenleiter hatten jedoch Sorge,

- daß ihre Mitarbeiter - aufgrund ihrer Ausbildung und eingeschränkten Erfahrung - die Kunden nicht selbständig und verantwortungsvoll beraten können,
- zu viel Zeit in die Unterweisung ihrer Mitarbeiter investieren zu müssen, während diese sie entlasten sollen,
- die Fehler ihrer Mitarbeiter wieder ausbügeln zu müssen,
- bei übersehenen Fehlern für die Entscheidungen ihrer Mitarbeiter Rechenschaft ablegen zu müssen und
- daß eine Beteiligung ihrer Mitarbeiter bei der Gestaltung von Arbeitsabläufen ihre Führungsautorität untergraben und Begehrlichkeiten - nach noch mehr Beteiligung - wecken könnte.

Die Geschäftsstellenleiter steckten also in einer vertrackten Situation. Letztendlich mußten sie jedoch zu einer Entscheidung kommen, weil mehrere Kunden mit einem Wechsel der Hausbank für den Fall drohten, daß sie weiterhin nur unvollständig von den Bankmitarbeitern beraten würden und Finanzierungsentscheidungen sich weiterhin wochenlang hinziehen würden. Nach und nach zogen die Geschäftsstellenleiter einige ihrer Mitarbeiter zu Kundengesprächen hinzu und übertrugen ihnen ausgewählte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Die Mitarbeiter lernten schnell, qualifizierten sich weiter und sorgten für eine spürbare Entlastung der Geschäftsstellenleiter. Fehler schlichen sich nur gelegentlich ein, weil die Mitarbeiter selbst Aufzeichnungen über die Struktur der Kundengespräche und die bei Finanzierungsvorhaben zu beachtenden Rahmenbedingungen anfertigten. Fragen der Kunden, welche die Mitarbeiter nicht an Ort und Stelle beantworten konnten, wurden binnen vier Stunden geklärt und danach telefonisch beantwortet.

In diesem kleinen Fallbeispiel sind Aspekte der Partizipation und Delegation verwoben.

- *Partizipation* bedeutet, daß Mitarbeiter an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene einer Unternehmung - in der Regel ihres direkten Vorgesetzten - *beteiligt* werden. In dem Beispiel wurde genannt, daß neue Arbeitsabläufe in den Geschäftsstellen entwickelt und erprobt wurden. Die neuen Abläufe wurden nicht von den Geschäftsstellenleitern hinter verschlossenen Türen erarbeitet und angeordnet, sondern gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt. Lediglich die Abschlußentscheidung lag bei den Geschäftsstellenleitern.
- *Delegation* bedeutet dagegen, daß ausgewählte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen von einem Vorgesetzten auf einen oder mehrere direkt unterstellte Mitarbeiter vollständig *übertragen* werden. Auch dies passierte in den Geschäftsstellen. Einige Mitarbeiter erhielten Aufgaben, Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung vollständig übertragen, welche vorher beim Geschäftsstellenleiter angesiedelt waren.

Zweck der Partizipation ist die Gewährleistung einer hohen Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie einer hohen Arbeitseffizienz. Qualität bedeutet, daß die Kundenanforderungen erfüllt oder sogar übertroffen werden, wenn der Kunde dies honoriert. Partizipation dient also demselben Zweck wie andere Maßnahmen der Aufgabengestaltung (siehe Beitrag *Aufgabengestaltung*). Partizipation führt zu einer hohen Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie zu einer hohen Arbeitseffizienz, weil das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter bei der Analyse von Problemstellungen und der Entwicklung bzw. Auswahl von Problemlösungen berücksichtigt wird. Dabei sind verschiedene Ansatzpunkte der Partizipation praktikabel (siehe Tabelle 1), die gleichzeitig Abstufungen der Partizipation darstellen.

<i>Bezeichnung</i>	<i>Charakterisierung</i>
Keine Partizipation (Stufe 0)	Vorgesetzter gestattet Mitarbeitern keinerlei Einflußnahme auf den eigenen Willensbildungsprozeß
Informations-Partizipation (Stufe 1)	Lediglich informierende Teilnahme der Mitarbeiter am Willensbildungsprozeß des Vorgesetzten
Beratungs-Partizipation (Stufe 2)	Der Einfluß der Mitarbeiter erstreckt sich bereits auf den Vorschlag von Alternativen. Die Auswahl nimmt jedoch der Vorgesetzte vor
Problemstellungs-Partizipation (Stufe 3)	Im Rahmen ihrer betrieblichen Aufgaben wirken Mitarbeiter bei der Definition und Auswahl zu bearbeitender Probleme mit
Entscheidungs-Partizipation (Stufe 4)	Gemeinsame Abschlußentscheidung von Vorgesetztem und Mitarbeitern

Tab. 1: Ansatzpunkte der Partizipation (nach Krüger, 1993, S.69)

Mit jedem der Ansatzpunkte sind bestimmte Chancen und Risiken hinsichtlich der Qualität des Informationsaustausches und der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter verbunden:

- Läßt sich der Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern informieren, dann kann der Vorgesetzte die Erfahrungen seiner Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen, Lieferanten und Kunden zur Überprüfung seiner Problemsicht und seiner Lösungsüberlegungen nutzen. Damit die *Informations-Partizipation* einen wirklichen Zugewinn für den Vorgesetzten bedeutet, müssen die Mitarbeiter ihrerseits darüber informiert werden, welche Veränderungen bzw. Entscheidungen anstehen. Sonst besteht das Risiko, daß die Mitarbeiter ihre Erfahrungen unter falschen Vorzeichen auswählen. Ein zweites Risiko besteht in den Partizipationserwartungen der Mitarbeiter. Nur dann, wenn es die Mitarbeiter gewöhnt sind, nach ihrer Meinung gefragt zu werden, und die Mitarbeiter mit ihrer Rolle als „Informant“ zufrieden sind, kommt es auch zum erforderlichen Informationsaustausch. Sind die Mitarbeiter weniger oder mehr Partizipation gewöhnt, dann muß der Vorgesetzte erst einmal eine Basis für diese Art des Informationsaustausches schaffen.
- Vor dem Trend zur Einführung von Teamarbeit war *Beratungs-Partizipation* diejenige Partizipationsstufe, die am häufigsten in Unternehmen anzutreffen war: Die Mitarbeiter wurden über die anstehenden Probleme informiert und in die Erarbeitung von Problemlösungen eingebunden. Die Entscheidung war zwar dem jeweiligen Vorgesetzten vorbehalten, die Mitarbeiter hatten jedoch Gelegenheit, Lösungen zu erarbeiten, die auf ihrem Detailwissen und ihren praktischen Erfahrungen basierten. Da Beratungs-Partizipation weit verbreitet war, lagen die Anforderungen an die Mitarbeiter nur selten im Gegensatz zu ihren Partizipationserwartungen.
- Die Mitarbeiter in die Definition und Auswahl der zu bearbeitenden Problemstellungen einzubeziehen, ist ein Merkmal des betrieblichen Vorschlagswesens zahlreicher Unternehmen. Dabei werden Mitarbeiter aufgefordert und zum Teil geschult, „mit wachen Augen“ die Arbeitsorganisation, die Produktionsanlagen und Produktionsprozesse zu durchleuchten und im Hinblick auf Qualitätssteigerungen sowie Zeit- und Kosteneinsparungen zu überdenken. Im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens wird *Problemstellungs-Partizipation* in Verbindung mit Beratungs-Partizipation betrieben, das heißt, Problemauswahl und Lösungsentwicklung liegen in einer Hand. Verbesserungsvorschläge werden einem Gremium aus Sachverständigen zur Entscheidung vorgelegt. Die Umsetzung genehmigter Verbesserungsvorschläge liegt dann häufig wieder in der Hand der Mitarbeiter.
- Die umfangreichste Partizipationsstufe schließt geteilte Entscheidungsbefugnisse ein. *Entscheidungs-Partizipation* wird im Rahmen teilautonomer Gruppenarbeit praktiziert und schließt die Problemauswahl und Lösungsentwick-

lung ein. Dabei kommen das Detailwissen und die praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter in größtmöglichem Umfang zum Tragen. Entscheidungs-Partizipation setzt voraus, daß die Mitarbeiter darin geschult sind, die mit der Entscheidungsbefugnis einhergehende Verantwortung in sachlicher und sozialer Hinsicht zu tragen. Sie setzt darum praktische Erfahrungen mit Methoden der Problemsuche, Problemanalyse, Lösungsentwicklung und Entscheidungsfindung sowie praktische Erfahrungen in der sozialen Gestaltung der Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse voraus. Entscheidungs-Partizipation stellt die höchsten Anforderungen an die Abteilung bzw. Arbeitsgruppe. Sie birgt aber auch die größten Chancen zur Entwicklung und Auswahl qualitativ hochwertiger Problemlösungen.

Nachfolgend werden die Chancen und Risiken der Partizipation genauer charakterisiert. Die Chancen und Risiken gelten um so mehr, je stärker die Mitarbeiter an der Erarbeitung und Auswahl von Problemstellungen und Problemlösungen beteiligt werden. Im Anschluß daran folgen einige Überlegungen, bei welchen Problemstellungen und unter welchen Rahmenbedingungen eine punktuelle Beteiligung der Mitarbeiter sinnvoll ist (Abschnitt 2).

Abschnitt 3 gibt Vorgesetzten praktische Hinweise zur Gestaltung der Partizipation. Die Hinweise dienen der Umsetzung des Partizipationsgedankens und eignen sich für unterschiedliche Grade der Beteiligung der Mitarbeiter. Der Beitrag endet mit zwei Methoden zur Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung, auf die ein Unternehmen nicht verzichten sollte, wenn es Partizipation als durchgängiges Führungsprinzip verwenden will.

1 Chancen und Risiken der Partizipation

Die Chancen der Partizipation liegen vor allem in der Kundennähe, der Kapazität der Informationsverarbeitung und in der Motivation der Mitarbeiter begründet (vgl. Born & Eiselin, 1996; Krüger, 1993; Robbins, 1989; Sader, 1991):

- *Kundennähe*: Mitarbeiter, die an der Lösung eines organisatorischen oder Kundenproblems beteiligt werden, bringen zusätzliches Fachwissen sowie zusätzliche Erfahrungen und Einschätzungen aus ihrem beruflichen Alltag in das Projekt ein. Die Erfahrungen beziehen sich beispielsweise auf die Brauchbarkeit von Arbeitsabläufen und die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Vorgesetzte können sich nicht selbst um alle Kundenwünsche kümmern und bekommen viele Kundenreaktionen gar nicht mit. Sie müssen sich daher auf die Urteilskraft ihrer Mitarbeiter verlassen können.

- *Kreativitätspotential:* Arbeitsgruppen verfügen über eine breitere Wissens- und Erfahrungsbasis, über weiter gefächerte Fähigkeiten und über mehr Kreativitätspotential als Einzelpersonen. Sie bringen frischen Wind in eingefahrene Überlegungen und können helfen, einseitige Sichtweisen zu überwinden. Auch kann Problemlösen im Team die Phantasie anregen. Eine Projektgruppe bringt meist eine größere Anzahl von Lösungsvorschlägen zu einem Problem hervor und eingebrachte Ideen können von anderen Projektmitarbeitern weiterverarbeitet werden.
- *Größere Kapazität zur Informationsverarbeitung:* Ein weiterer Vorteil liegt im Problemlösungspotential der Arbeitsgruppe begründet. Arbeitsgruppen sind in der Lage, komplexere Probleme zu handhaben, indem sich die Mitarbeiter auf jeweils unterschiedliche Einflußfaktoren und Anforderungen konzentrieren. Auch eine Dekomposition des Problems in Teilprobleme gelingt leichter in Arbeitsgruppen. Auch stärkt die Menge an Erfahrungen mit Arbeitsabläufen, Lieferanten und Kunden das Urteilsvermögen und hilft, Fehleinschätzungen und Vorurteile leichter zu erkennen. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, daß hochwertige Problemlösungen schneller entwickelt bzw. gefunden werden.
- *Größere Koordinationsleistung:* Arbeits- bzw. Projektgruppen sind zur Selbstabstimmung fähig. Aufgrund der kurzen Kommunikationswege ist eine exakte und schnelle Informationsübermittlung möglich. Darum kann entsprechend qualifizierten Arbeitsgruppen ein vollständiger Aufgabenbereich zur Erledigung in eigener Verantwortung übertragen werden. Auch können Mitarbeiter in der Regel gut einschätzen, welche Entscheidungsbefugnisse und Ressourcen sie benötigen, um eine Aufgabe zu erfüllen, und welchen Ansprüchen ihre Arbeit genügen sollte. Die Koppelung planerischer, ausführender und kontrollierender Tätigkeiten durch eine ganzheitliche Arbeitsweise in Teams stärkt die Selbstkontrolle, beugt der Entstehung von Fehlern vor und wirkt sich günstig auf Arbeitsmotivation der Mitarbeiter aus.
- *Lernchancen:* Ganzheitliche, vielfältige und eigenverantwortliche Arbeit eröffnet Lernchancen und Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung. „Vor allem durch regelmäßige Interaktionen in Teams wird es dem Individuum möglich, die Tauglichkeit der eigenen Meinungen, Ideen und Lösungsansätze zu überprüfen, sich dabei zumindest ein Stück weit als Einzelperson selber zu definieren sowie neue Impulse, soziale Unterstützung und Akzeptanz zu erfahren“ (Born & Eiselin, 1996, S.35). Partizipation unterstützt die persönliche und berufliche Entwicklung (Übernahme von Verantwortung, Bearbeitung neuartiger Aufgaben, Stärkung der Methodenkompetenz) und bereitet die Mitarbeiter dadurch auf neue Aufgaben vor.

- *Günstiges Arbeitsklima:* Partizipation führt zu einer besseren Verständigung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, denn sie signalisiert, daß die Führungskräfte den Mitarbeitern persönliches und fachliches Vertrauen entgegenbringen. Und wenn die Mitarbeiter wissen, daß sie ihre Arbeitsabläufe, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsumgebung tatsächlich mitgestalten können, dann kommt eine ausgeprägte Kundenorientierung und Arbeitseffizienz zustande.
- *Höhere Arbeitsmotivation:* Mitarbeiter sind betroffen von Vorgesetztenentscheidungen. Ihre Motivation steigt, wenn sie nicht wie eine Schachfigur geführt, sondern in die Gestaltung der Arbeitsabläufe, -beziehungen und -umgebungen einbezogen werden. Wird der Wunsch der Mitarbeiter nach Mitgestaltung mißachtet, resultiert Demotivation. Wird er in besonderer Weise beachtet, dann fühlen sich Mitarbeiter in der Regel verpflichtet, ihre Arbeit besonders gut zu machen.
- *Höheres Commitment:* Partizipation stärkt das Commitment, d.h. die Selbstverpflichtung der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, den Arbeitszielen und den betrieblichen Entscheidungen. Je stärker die Mitarbeiter bei Problemlösungsprozessen beteiligt werden, um so stärker sind die gefällten Entscheidungen für die Mitarbeiter verpflichtend. Partizipation baut also Widerstände ab und die Zeit, die zur Umsetzung der getroffenen Entscheidungen erforderlich ist, ist deutlich geringer als bei reinen Vorgaben durch den Vorgesetzten (siehe Beitrag *Change Management*).

Den genannten Vorteilen der Partizipation stehen einige Risiken gegenüber. Arbeitsgruppen sind imstande, „einen Gruppendruck zu erzeugen, der ein vor schnelles Einlenken auf den erstbesten Lösungsentwurf fördert, kritisches, analytisches Denken durch ein trügerisches Harmoniebedürfnis unterbindet und die Wahrnehmung auf ganz bestimmte Sachverhalte lenkt und fixiert“ (Born & Eisselin, 1996, S.65). Unter bestimmten Bedingungen ist Partizipation darum kritisch zu sehen, weil die Problemstellung und Lösungsvorschläge unzureichend reflektiert werden. Zu den Risikofaktoren zählen:

- *Ausgeprägter Zusammenhalt in der Abteilung:* Ein starker Zusammenhalt unter den Mitarbeitern kann zu einem Ausblenden kritischer Überlegungen führen und einen starken Gruppendruck aufbauen. Darüber hinaus erzeugen Selbstzensur und Gruppendruck innerhalb der Arbeitsgruppe das Gefühl einer ungetrübten Einmütigkeit. Dabei wird Schweigen irrtümlicherweise mit Zustimmung gleichgesetzt. Mitarbeitern, die es wagen, die Vorstellungen und Selbstverpflichtungen der Arbeitsgruppe anzuzweifeln, wird unmißverständlich klargemacht, daß ein solches Verhalten nicht geduldet wird. Statt dessen wird erwartet, daß sich die Mitarbeiter uneingeschränkt zu den Zielen und Werten der Arbeitsgruppe bekennen.

- *Isolierung der Abteilung bzw. Arbeitsgruppe:* Abgeschlossenheit und Geschlossenheit der Gruppe können ebenfalls zu einem Ausblenden kritischer Überlegungen führen und einen starken Gruppendruck aufbauen. In der Abgeschlossenheit wird die Loyalität gegenüber dem Selbstverständnis, den Arbeitsabläufen und Umgangsformen der Abteilung schnell zum Inbegriff moralischen Handelns.
- *Parteiische Führung:* Das Selbstverständnis der Abteilung kann die Mitarbeiter davon abhalten, offen Kritik und Zweifel zu artikulieren, sobald sich ein vordergründiger Konsens zu einem organisatorischen oder Kundenproblem auszubilden scheint. Wenn der Vorgesetzte zu einem frühen Zeitpunkt zu erkennen gibt, welche Lösungsansätze er bevorzugt, dann kann sein Führungsverhalten die einseitige Suche nach Lösungen des zu bearbeitenden Problems noch weiter verschärfen. Wichtig ist dagegen, daß Vorgesetzte bzw. Projektleiter willens und in der Lage sind, ihre eigenen Vorstellungen hinten anzustellen und die Projektarbeit so zu strukturieren, daß eine uneingeschränkte Auseinandersetzung mit Basisannahmen, Lösungsalternativen, Erfolgserwartungen und Risiken möglich wird.
- *Fehlende Verfahrensregeln:* Verfahrensregeln können Arbeitsgruppen vor einer unzureichenden Reflektion der Problemstellung und der Lösungsvorschläge schützen, ohne den Ideenreichtum der Mitarbeiter mit Formalismus zu ersticken. Ohne Verfahrensregeln und bei mangelhafter Strukturierung der Diskussionen besteht die Gefahr, daß einzelne Mitarbeiter einen dominanten Einfluß auf den „Gang der Ereignisse“ ausüben und Skeptiker sich aus der Mitarbeit zurückziehen und in Selbstzensur verharren.
- *Zeitdruck:* Aufgaben, die unter starkem Zeitdruck zu erledigen sind, erfordern schnelle Lösungen. Darum besteht unter Zeitdruck die Tendenz, die erstbeste plausible Lösung auszuwählen, diese grob auf Mängel abzuklopfen und sich danach vor allem um die Umsetzung zu kümmern. Die Neigung zu oberflächlichen Reflektion der Problemstellung und der Lösungsvorschläge wird durch Zeitdruck verstärkt.

2 Wann ist eine *punktueller* Beteiligung der Mitarbeiter sinnvoll?

Tabelle 2 bietet einige Leitfragen zur Beteiligung von Mitarbeitern. Je mehr dieser Fragen projektbezogen bejaht werden, desto erfolgversprechender ist die Einbindung der Mitarbeiter in die Projektarbeit bzw. die zu treffende Entscheidung. Die Fragen behandeln die Struktur des Problems, das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter, die Qualität der Zusammenarbeit und den Grad der „Betroffenheit“ der Mitarbeiter.

• Ist die Aufgabenstellung komplex, in mehreren Schritten zu lösen, unstrukturiert und berührt sie verschiedene Fachbereiche?
• Haben die Mitarbeiter der Abteilung bzw. Arbeitsgruppe einander ergänzende fachliche und methodische Fähigkeiten?
• Ist es für die anstehende Aufgabe wichtig, unterschiedliche Fähigkeiten und Talente zur Problemlösung zusammenzubringen?
• Ist die Problemstellung auf die fachlichen und methodischen Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter zugeschnitten und besteht die Aussicht, diese bei der Bearbeitung der Problemstellung zu erweitern?
• Lassen sich die Projektschritte mit persönlichen Entwicklungszielen der Mitarbeiter verknüpfen?
• Sind die Mitarbeiter erfahren in der Projektarbeit? Haben sie schon einmal als Team ein Projekt abgewickelt? Hat die Abteilung bzw. Arbeitsgruppe ein früheres Projekt erfolgreich abgeschlossen?
• Haben die Mitarbeiter bereits einen gemeinsamen Arbeitsansatz, der die team-internen Zuständigkeiten regelt?
• Sind die „Spielregeln“ in der Abteilung bzw. Arbeitsgruppe förderlich für eine argumentative und partnerschaftliche Verständigung über das anstehende Problem und seine Lösung?
• Herrscht innerhalb der Abteilung bzw. Arbeitsgruppe eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens und Respekts? Fühlen sich die Mitarbeiter für die zu erzielenden Resultate gemeinsam verantwortlich?
• Wird genügend Zeit eingeräumt, um eine Problemsicht und Problemlösungen zu erarbeiten, mit denen sich möglichst alle Mitarbeiter identifizieren können?
• Werden die Mitarbeiter im Arbeitsalltag mit der Problemlösung arbeiten und „leben“ müssen oder sind die Mitarbeiter nur geringfügig von der Veränderung betroffen?

Tab. 2: Leitfragen zur punktuellen Beteiligung von Mitarbeitern an der Lösung von Problemen

3 Gestaltung des Austausches zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern

Der Vorgesetzte hat es in der Hand, den Projektverlauf und die „Spielregeln“ der Partizipation so zu gestalten, daß sich seine Mitarbeiter zielgerichtet und kompetent in das Projekt einbringen können. Tatsächlich hat er eine Fülle von Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. auch Janis, 1982; Robbins, 1989; Sader, 1991). Tabelle 3 bietet eine Übersicht zu den Gestaltungsmöglichkeiten.

		2	3	4	<i>Mitteilung des Problems und seiner Rahmendaten</i>
		2	3	4	<i>Teambildung</i>
			3	4	<i>Gemeinsame Definition des Projektes</i>
		2	3	4	<i>Systematisches Vorgehen</i>
		2	3	4	<i>Teamleitung</i>
		2	3	4	<i>Klärung der Verantwortung</i>
		2	3	4	<i>Getrennte Problembearbeitung durch Untergruppen</i>
0	1	2	3	4	<i>Anhörung von Experten</i>
0	1	2	3	4	<i>Stakeholder-Analyse</i>
		2	3	4	<i>Projektcontrolling</i>
		2	3	4	<i>Erfolgsbilanz</i>
		2	3	4	<i>Gemeinsame Erfolge schaffen und kommunizieren</i>
		2	3	4	<i>Ermutigung zu sachlicher Kritik</i>
		2	3	4	<i>Bestimmung eines Advocatus Diaboli</i>
				4	<i>Konsensfindung</i>
		2	3	4	<i>Anerkennung guter Leistungen</i>
		2	3	4	<i>Erfolge konsolidieren und den Prozeß lebendig halten</i>
0	1	2	3	4	<i>Fortschritte kulturell verankern</i>

Tab. 3: Möglichkeiten der Gestaltung der Partizipation durch den Vorgesetzten

Zu jeder Gestaltungsoption ist auf einem Zahlenstrahl abzulesen, für welche Partizipationsstufen die Option geeignet ist. Dabei wird deutlich, daß die Partizipationsstufe 1 (Info-Partizipation) keine vollwertige Partizipationsvariante darstellt.

<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; background-color: black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; background-color: black;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; background-color: black;"></td> </tr> </table>						<p><i>Mitteilung des Problems und seiner Rahmendaten</i></p> <p>Die Mitarbeiter benötigen sachliche Erläuterungen über Art und Umfang des Problems, über die Ziele und Leistungserwartungen, über das generelle Vorgehen sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Wenig sinnvoll wäre es, wenn der Vorgesetzte in einer frühen Phase der Problembearbeitung spezifische Lösungsvorschläge unterbreiten und somit den Projektverlauf auf einen bestimmten Ausgang zentrieren würde. Dies verlangt gerade von charismatischen Führungskräften ein hohes Maß an persönlicher Zurückhaltung. Die Mitarbeiter benötigen aber auch Informatio-</p>

nen zur Wichtigkeit und Dringlichkeit des Problems, Informationen zur Frage, was passiert, wenn nichts unternommen wird, und zur Frage, was die Mitarbeiter davon haben, sich bei diesem Problem zu engagieren. Der Beitrag *Change Management* zeigt auf, was eine Führungskraft tun muß, um seine Mitarbeiter für ein Projekt zu gewinnen (siehe Tabelle 4 zur Übersicht).

1. Rapport zu den Mitarbeitern herstellen
2. Ziele und strategische Ausrichtung des Projektes vermitteln
3. Energie wecken und Vertrauen erzeugen
4. Prüfung und Vermittlung der Machbarkeit des Vorhabens
5. Prüfung und Vermittlung der internen Passung des Vorhabens
6. Prüfung und Vermittlung der externen Passung des Vorhabens
7. Koppelung des Vorhabens mit der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter

Tab. 4: Schritte zur strategischen Einbindung der Mitarbeiter in ein Projekt

□ □ **2 3 4**

Teambildung

Teambildung bedeutet erst einmal Klärung der Art und Weise der Zusammenarbeit: Worauf erstreckt sich die Partizipation? Die Beteiligung ist nicht uneingeschränkt, sondern auf bestimmte Aufgaben bzw. Arbeitsschritte bezogen (siehe Tabelle 1). Dies muß der Vorgesetzte mit seiner Mannschaft klären vor dem Hintergrund der fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter. Bezüglich der Problemstellung und des Partizipationsgrades formiert sich dann das Team. Damit aus einer Abteilung ein Team entstehen kann, muß ihr Zeit gelassen werden, sich zu formieren, d.h. gemeinsame Ziele und Leistungsansprüche zu formulieren, einen gemeinsamen Arbeitsansatz auszuwählen und einen inneren Zusammenhalt zu entwickeln. „Teams tun gut daran, viel Zeit und Energie in die Formulierung und Definition eines Existenzzwecks zu investieren, mit dem sich sämtliche Mitglieder identifizieren können. Ohne Engagement für eine gemeinsame Sache kann das Gefühl wechselseitiger Verantwortung, welches echte Teams auszeichnet, nämlich nicht entstehen“ (Born & Eiselin, 1996, S.53).

□ □ □ **3 4**

Gemeinsame Definition des Projektes

Projektteams definieren ihren Zweck als Reaktion auf eine Aufgabe, die vom Management an sie herangetragen wird (Katzenbach & Smith, 1993). Ab der Partizipationsstufe 3 besteht der erste Schritt einer Arbeitsgruppe darin, eine weitgefaste Vorgabe durch klare, meßbare, realistische, gleichzeitig aber herausfordernde *Leistungsziele* zu konkretisieren. „Dieser erste Schritt ist für die Entwicklung dessen, was wirkungsvolle Teams in besonderem

Maße auszeichnet, nämlich Leistungsethos, kollektive Verantwortung und Hingabe an eine gemeinsame Aufgabe, von ausschlaggebender Bedeutung. Erst wenn die Ziele nicht nur bekannt sind, sondern von allen geteilt werden, entsteht das Gefühl gegenseitiger Verantwortung“ (Born & Eiselin, S.37f). Wichtig ist an dieser Stelle, daß der Vorgesetzte innerhalb des Unternehmens bekannt gibt, welche Personengruppe welche Ziele mit welchen Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen bearbeiten wird, um bei Anfragen der Projektgruppe in anderen Unternehmensbereichen einem Kompetenzgerangel vorzubeugen („Diese Information dürfen wir Ihnen aber nicht zur Verfügung stellen!“).

2 3 4

Systematisches Vorgehen

Es kommt darauf an, ein breites Spektrum an alternativen Lösungswegen zu erarbeiten und ausführlich auf ihre Chancen und Risiken zu prüfen. Die in Tabelle 5 vorgestellten Maßgaben sollen verhindern, daß sich der Vorgesetzte mit seiner Mannschaft frühzeitig auf eine Lösung einschießt, eventuelle negative Folgen ausblendet und alternative Lösungen aufgrund unzureichender Prüfung ausschließt (vgl. Janis, 1982).

1. Die Abteilung bzw. Arbeitsgruppe bemüht sich um eine sorgfältige und einvernehmliche Situations- und Problemdiagnose - gegensätzliche Einschätzungen der Situation und widersprüchliche Konsequenzen werden als solche herausgearbeitet und anhand aktueller Informationen überprüft
2. Sie erarbeitet einen weiten Bereich echter Entscheidungsalternativen - es geht nicht darum, eine Vorentscheidung zu rechtfertigen
3. Sie vernachlässigt keines der Leistungsziele und keinen der betrieblichen Werte, denen die Maßnahmen gerecht werden soll
4. Sie sucht intensiv nach aktuellen und relevanten Informationen, die eine zielbezogene Bewertung aller Entscheidungsalternativen erlauben
5. Sie bereitet die zur Verfügung stehenden Informationen so durchschaubar, nachvollziehbar und überprüfbar auf, daß die Beteiligten stets den Projektstand vor Augen haben und sich Außenstehende zügig mit der Materie vertraut machen können
6. Sie nimmt mit Sorgfalt jede neue Information zur Kenntnis, auch wenn sie nicht den Favoriten unter den Entscheidungsalternativen stützt
7. Sie erwägt sorgfältig alle Entscheidungsalternativen hinsichtlich der positiven und negativen Konsequenzen, der Chancen und Risiken - negative Szenarien werden nicht ausgeblendet, sondern besonders sorgfältig untersucht
8. Sie prüft auch jene Entscheidungsalternativen, die im Laufe des Projektes bereits als nicht akzeptabel verworfen wurden
9. Sie gibt eine sorgfältige Empfehlung für das Entscheidungsgremium ab, entwirft einen Umsetzungsplan und hält Sicherungen für eventuelle Umsetzungsrisiken bereit

Tab. 5: Hinweise zum systematischen Vorgehen bei der Projektarbeit

		2	3	4
--	--	---	---	---

Teamleitung

Der Vorgesetzte entscheidet je nach Sachlage, ob er selbst oder ein Mitarbeiter die Leitung der Arbeitstreffen übernimmt. Eingespielte Teams sind in der Lage, sich weitgehend selbst zu organisieren, so daß Leitungsaufgaben jeweils von dem Teammitglied übernommen werden, das zur Bewältigung des gerade anstehenden Problems die besten Kompetenzen mitbringt (Haug, 1994). Mitarbeiter in besonders leistungsstarken Teams wechseln sich in der Führung des Teams in der Regel ab (Katzenbach & Smith, 1993). Erfolgreich wird am ehesten derjenige Teamleiter sein, der sich selbst als Person zurücknimmt und statt dessen die Teamleistung und den Projektfortschritt in den Vordergrund rückt. Er sollte sich nicht scheuen, als gleichwertiges Teammitglied selbst operative Projektarbeit zu leisten.

		2	3	4
--	--	---	---	---

Klärung der Verantwortung

Der Vorgesetzte muß mit seinen Mitarbeitern klären, wer für welche Arbeitsschritte die Federführung übernimmt und wer dem Federführenden zuarbeitet. Ohne eine klare Zuordnung der Verantwortung fehlt die Geradlinigkeit der Projektarbeit und die eigenständige Korrektur im Falle von Fehlentwicklungen. Aber auch bezüglich der Arbeiten, die zwischen den Projektsitzungen zu erledigen sind, sowie hinsichtlich der Umsetzung der erarbeiteten Problemlösungen ist eine klare Zuordnung der Verantwortung erforderlich. Um zu vermeiden, daß sich die Projektarbeit in Nebensächlichkeiten verzettelt, sollte sich das Projektteam vorrangig auf die Fragen „Was muß getan werden?“, „Wer tut was?“ und „Welche Mittel braucht er dazu?“ konzentrieren.

		2	3	4
--	--	---	---	---

Getrennte Problembearbeitung durch Untergruppen

In frühen Phasen der Problemdiagnose und Lösungssuche oder bei wichtigen Teilproblemen kann es sich als sinnvoll erweisen, daß verschiedene Untergruppen gebildet werden, die unabhängig voneinander Problemsichtweisen und Lösungsvorschläge ausarbeiten, welche daraufhin in der Gesamtgruppe erörtert werden. Die Bildung von Untergruppen soll verhindern, daß eine überstürzte Einigung auf der Basis einer starken Gruppenmeinung die gleichberechtigte Reflektion und Bewertung der Lösungsalternativen unterbindet. Mit der Stepladder-Technik (Rogelberg et al., 1992) werden alle Mitarbeiter systematisch in die Lösungsfindung und -bewertung eingebunden (siehe Tabelle 6).

1. Vor der Diskussion möglicher Lösungswege ist jedem Teammitglied Zeit einzuräumen, damit es sich selbständig durch das gegebene Problem hindurchdenken und eigenständige Lösungen entwickeln kann.
2. Danach wird in Paaren gearbeitet, wobei die jeweiligen Lösungen (unabhängig vom Einfluß anderer Teammitglieder) einander präsentiert und zu zweit diskutiert werden.
3. In einem nächsten Schritt präsentieren je zwei Paare einander ihre Lösungen und diskutieren diese untereinander. Der Prozeß der allmählichen Vergrößerung der Subgruppen wird so lange fortgesetzt, bis schließlich die Diskussionsrunde die ganze Gruppe umfaßt.
4. Die Gruppe als Ganzes diskutiert die übriggebliebenen Lösungen und fällt einen abschließenden Entscheid.

Tab. 6: Schrittfolge bei der Stepladder-Technik (Born & Eiselin, 1996, S.84)

0 1 2 3 4

Anhörung von Experten

Bei wichtigen Entscheidungen sollten außenstehende Experten aufgefordert werden, ihre Problemsicht unabhängig von der Projektgruppe bzw. dem Entscheidungsgremium zu entwickeln. Ziel ist es, die Projektmitarbeiter für die technischen, organisatorischen und sozialen Konsequenzen anstehender Entscheidungen zu sensibilisieren und gegebenenfalls auf verborgene Fehlannahmen und negative Folgen aufmerksam zu machen. Damit die Anhörung von Experten nicht zu einer reinen „Alibiübung“ verkommt, sollten diese bereits in frühen Stadien der Entscheidungsfindung hinzu gezogen werden und nicht erst dann, wenn sich ein Konsens schon ausgebildet hat.

0 1 2 3 4

Stakeholder-Analyse

Ziel der Stakeholder-Analyse ist es, die Interessen, Absichten und zu erwartenden Handlungen anderer Interessengruppen, Unternehmen und Institutionen herauszuarbeiten und bei der Auswahl eigener Ziele und Maßnahmen zu berücksichtigen. Methoden der Wahl sind der kontinuierliche Dialog mit den relevanten Personengruppen und der Perspektivenwechsel (in die Position des Anderen) - zur Wahrung der Interessen der an der Beratung bzw. Entscheidung nicht beteiligten Parteien.

2 3 4

Projektcontrolling

Nimmt die Arbeitsgruppe selbst regelmäßige Qualitätskontrollen vor, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, daß alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen, daß Probleme bei der Bearbeitung

der Aufgabenstellung frühzeitig erkannt werden, daß das Projekt zeitgerecht abgeschlossen wird und die Projektziele erfüllt werden. Werden Fortschrittskontrollen dagegen ausschließlich vom Vorgesetzten vorgenommen, besteht die Gefahr, daß die Projektbeteiligten wenig Eigenständigkeit und Planungskompetenz entwickeln und das Projekt weniger aus eigener Motivation vorantreiben.

2 3 4

Erfolgsbilanz

Es hat sich als günstig erwiesen - zur inhaltlichen Orientierung und Auffrischung der Arbeitsmotivation der Beteiligten - Arbeits-sitzungen mit einer kurzen Auflistung der jüngsten Erfolge einzu-leiten („Was gibt es seit unserem letzten Treffen besonders Erfreu-liches zu berichten?“). Dabei interessieren die Leistungen des Teams als ganzes - individuelle Erfolge werden später gewürdigt. In einem zweiten Schritt geht es darum, Rückschläge zu eruieren. Eventuelle Unzulänglichkeiten sollten auf sachliche Weise, d.h. ohne persönliche Schuldzuweisungen, aufgedeckt werden.

2 3 4

Gemeinsame Erfolge schaffen und kommunizieren

Hat die Arbeitsgruppe Zwischenziele erreicht, dann sollte dies auch im Unternehmen bekannt gemacht werden. Erste Erfolge rechtfertigen die zeitlichen, materiellen und psychologischen In-vestitionen der Projektbeteiligten. Sie signalisieren, daß die Mitar-beiter auf dem richtigen Weg sind, und liefern konkrete Daten für eine Feinabstimmung der Projektstrategie. Bleiben kurzfristige Erfolge aus, besteht die Gefahr, daß die Mitarbeiter Zweifel am Sinn des Vorhabens oder der Angemessenheit des Vorgehens be-kommen und in den Widerstand gehen.

2 3 4

Ermutigung zu sachlicher Kritik

Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter zur Äußerung von Zweifeln und Einwänden ermuntern. Damit Kritikfähigkeit auf fruchtbaren Boden fällt, müssen sie signalisieren, daß sie bereit und fähig sind, sich dem besseren Argument zu beugen. Dies ist gleichzeitig ein Plädoyer für eine verständigungsorientierte Kommunikation im Sinne eines Dialoges. Dialogische Mitarbeiterführung (argumentative und partnerschaftliche Verständigung) bedeutet Offenheit ge-genüber dem Eigeninteresse, der Fachkompetenz und der Erfah-rung der Mitarbeiter. Sie macht Konzeptions- oder Realisierungs-mängel eines Vorhabens transparent und korrigierbar, während sich die Mitarbeiter zu beständigen Partnern entwickeln.

2 3 4

Bestimmung eines Advocatus Diaboli

Mindestens ein Mitarbeiter sollte routinemäßig die Rolle eines - in fachlicher Hinsicht - schonungslosen Kritikers übernehmen, der konsequent eine Gegenposition zur Mehrheitsmeinung vertritt, sobald sich einvernehmliche Lösungen abzuzeichnen beginnen. Die Aufgabe des Advocatus Diaboli besteht darin, Schwachpunkte oder Fehlerquellen in den zugrundeliegenden Annahmen und Schlußfolgerungen aufzudecken. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, daß mit ihr eine schonungslos kritische Position jenseits aller Gruppen- und Organisationszwänge legitimiert wird. Wichtig ist, daß dem Advocatus Diaboli volle Freiheit zugesichert wird und daß der Vorgesetzte ihn ausdrücklich zur Kritikfreudigkeit ermuntert.

4

Konsensfindung

Wenn die Lösungsalternativen sowie die Annahmen und Schlußfolgerungen der Mitarbeiter überprüft wurden, ist ein Konsens unter den Mitarbeitern nicht mehr weit. Die willentliche und laut vernehmliche Entscheidung der Mitarbeiter für eine bestimmte Lösungsalternative verpflichtet zur Umsetzung und stärkt die Mannschaft bei der Überwindung von Umsetzungsproblemen. Konsens ist das bindende Element der Zusammenarbeit (Müller, 1996).

2 3 4

Anerkennung guter Leistungen

Jeder Mitarbeiter sollte für gute Leistungen explizit gelobt werden. Zwar zählt letztlich die Leistung des Teams als Ganzes und die wechselseitige Verantwortung der Mitarbeiter für die gemeinsame Sache. Bei einem echten Team existieren jedoch die gemeinsame Verantwortung und die individuelle Verantwortung nebeneinander: Der einzelne Mitarbeiter „fühlt sich verpflichtet, im Rahmen seiner individuellen Möglichkeiten zum Erfolg des Teams beizutragen und seine Motivation wird um so größer sein, je mehr er spürt, daß sein Beitrag tatsächlich registriert wird“ (Born & Eiselein, 1996, S.43).

2 3 4

Erfolge konsolidieren und den Prozeß lebendig halten

Im Projektverlauf sollte die Zusammenarbeit kontinuierlich mit neuen Unterprojekten, Themen und Entwicklungsimpulsen lebendig gehalten werden. Die kontinuierliche Belebung eines Verände-

rungsvorhabens unterstützt Lernprozesse bei den Projektbeteiligten, ermöglicht Korrekturen an den entwickelten Problemlösungen und erleichtert den kulturellen Wandel in späteren Phasen des Veränderungsvorhabens. Vor allem sorgt sie dafür, daß sich die Mitarbeiter nicht voreilig mit ihren Erfolgen zufrieden geben.

0 1 2 3 4 *Fortschritte kulturell verankern*

Es ist wichtig, daß qualitativ hochwertige Problemlösungen zügig in den Informationssystemen, personellen Zuständigkeiten und betrieblichen Abläufen verankert und in Wissens- und Erfahrungspools dokumentiert werden. Denn gute Lösungen sind nur dann von Dauer, wenn sie die entsprechenden Arbeitsabläufe, Geschäftsbeziehungen und Kreisläufe im Unternehmen durchdringen. Bis neue Verhaltensweisen in den betrieblichen Regeln und Werthaltungen der Beschäftigten verankert sind, stellen sie einen „Fremdkörper“ dar, der zeitliche und psychologische Reibungsverluste verursacht.

4 Methoden zur *kontinuierlichen* Beteiligung der Mitarbeiter

Abschließend werden zwei Methoden zur Unterstützung einer kontinuierlichen Beteiligung der Mitarbeiter vorgestellt. Zielvereinbarung und Leistungsrückmeldung sind zwei Prinzipien, auf die ein Unternehmen nicht verzichten sollte, wenn es Partizipation als durchgängiges Führungsprinzip verwenden will. Da Zielvereinbarungen auf Leistungsmessungen aufbauen, wird zuerst eine Methode der Leistungsmessung und -rückmeldung vorgestellt.

4.1 Zielbezogene Unterstützung von Teamarbeit

Partizipative Mitarbeiterführung schafft beträchtliche Handlungsspielräume für die Mitarbeiter. Zur *produktiven Nutzung* neu gewonnener Handlungsspielräume benötigen Mitarbeiter jedoch eine klare Orientierung darüber, welchen Anforderungen und Zielen sie bei ihrer Arbeit zu entsprechen haben. Läßt man die Mitarbeiter darüber im unklaren, besteht die Gefahr einer ineffektiven, individuellen oder gruppenbezogenen Arbeitsorganisation mit erheblichen Störungen in den Arbeitsabläufen. Erhalten die Mitarbeiter dagegen die Möglichkeit, ihr Aufgabengebiet kundenbezogen zu strukturieren (z.B. Bearbeitungszeiten zu definieren, die das Prädikat ‘kundenorientiert’ verdienen) und sich über die Qualität sowie die Folgen ihres Handelns zu informieren, dann steigt die Wahr-

scheinlichkeit, daß sie zum kompetenten Produzenten bzw. Dienstleistungspartner werden.

Das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM) ist eine Methode, die speziell für die Messung und Steuerung der Produktivität von Arbeitsgruppen bzw. Abteilungen entwickelt wurde. Mit der Methode werden drei Ziele verfolgt:

- PPM zielt darauf ab, die Selbstorganisation, d.h. die eigenständige, kompetente und zunehmend bessere Bewältigung der in den Arbeitsgruppen anstehenden Aufgaben zu unterstützen.
- PPM unterstützt Organisationslernen, indem es Arbeitsgruppen hilft, den Erfolg von Maßnahmen zur Produktivitätsförderung kontinuierlich und systematisch zu überprüfen sowie die Arbeitsmethoden und betrieblichen Spielregeln kontinuierlich zu verbessern.
- Für die Geschäftsführung ist PPM ein leicht zu handhabendes Management-Informationen-System für die zielbezogene Steuerung der Arbeitsgruppen und Geschäftsaktivitäten.

PPM umfaßt drei Bestandteile (siehe Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Werthebach & Schmidt, 1996; Werthebach, Schmidt & Kleinbeck, 1997):

- Die partizipative Entwicklung eines Meßsystems, mit dem die Produktivität von Arbeitsgruppen erfaßt wird. Das Meßsystem bildet ab, wie gut Arbeitsgruppen ihre jeweiligen Aufgaben, Funktionen und Pflichten erfüllen.
- Die Verwendung des Meßsystems zu regelmäßigen Produktivitätsrückmeldungen. Die Rückmeldungen helfen den Arbeitsgruppen, sich systematisch und kontinuierlich über die Entwicklung ihrer Arbeitsproduktivität zu informieren, ihre jeweiligen Erfolgsfaktoren zu ermitteln und ihre Arbeitsproduktivität gezielt zu steigern.
- Die Vereinbarung von Leistungszielen und Leistungsanreizen in den Arbeitsgruppen. Diese veranlassen die Mitarbeiter, sich auf die Unternehmens- und Bereichsziele zu konzentrieren und die Arbeitsabläufe effizient zu gestalten. Haben die Arbeitsgruppen damit Erfolg, dann nehmen Teamgeist und Kompetenzerleben der Mitarbeiter zu.

PPM hilft Arbeitsgruppen, sich über den unternehmenspolitischen Auftrags ihres Betriebes bzw. Unternehmensbereiches Klarheit zu verschaffen, zu prüfen, welche der alltäglich verrichteten Aufgaben dem unternehmenspolitischen Auftrag dienen oder lediglich Arbeitszeit vernichten, alle Aktivitäten an den Bereichs- und Unternehmenszielen auszurichten und Maßnahmen zur Produktivitätsförderung zu ergreifen, auf ihren Erfolg zu prüfen und weiter zu verfeinern. Im Organisationsgefüge hilft PPM Arbeitsabläufe zu „entschlacken“ und am tatsächlichen Bedarf der internen und externen Kunden auszurichten, Maßnahmen zur Neugestaltung von Unternehmensbereichen und Arbeitsabläufen in ih-

rem Erfolg zu bewerten und personalpolitische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnung, Anreizgestaltung) zu fundieren.

4.2 Führung durch Zielvereinbarung

In Zielvereinbarungen werden zukünftige Arbeitsergebnisse auf der Basis der Anforderungen der Umwelt sowie der Fähigkeiten, Befugnisse und Einflußmöglichkeiten der Mitarbeiter ausgehandelt. Zielvereinbarungen sind Standards, die es zu erreichen gilt, und Maßstäbe, an denen das Erreichte gemessen wird. Sie wirken sich auf die Arbeitsergebnisse aus, weil sie der Aufmerksamkeit der Mitarbeiter eine Richtung geben, weil sie Anstrengungen mobilisieren, weil sie die Ausdauer stärken und weil sie die Mitarbeiter bei der Bearbeitung komplexer Aufgaben zur Entwicklung und Auswahl angemessener Lösungsstrategien veranlassen (Locke & Latham, 1990). Ziele entfalten aus sich heraus Anziehungskraft. Plastische Zielvorstellungen wecken persönliche Ressourcen, die unmittelbar zur Verfügung stehen. Zielvereinbarungen sind eine Voraussetzung dafür, daß Mitarbeiter bzw. Arbeitsgruppen im Rahmen der Unternehmens- und Bereichsziele selbständig und eigenverantwortlich arbeiten können.

Wer Zielvereinbarungsgespräche führen will, benötigt Leistungsmessungen, die sowohl relevant als auch zuverlässig sind. Meßgrößen, die als Grundlage von Zielvereinbarungen genutzt werden sollen, müssen die Bereichs- und Unternehmensziele widerspiegeln, für die gesamte Organisation von Bedeutung sein, alle Aufgaben der Arbeitsgruppe erfassen und weitgehend von den Mitarbeitern beeinflußt werden können. Darum empfiehlt es sich, zunächst ein Produktivitätsmeßsystem zu entwickeln und danach Leistungsrückmeldung zu geben. Nach einigen Monaten der Leistungsrückmeldung haben Arbeitsgruppen und Vorgesetzte ein sicheres Gespür für realistische Ziele und Leistungsanreize, die mit verschiedenen Produktivitätsniveaus verknüpft werden können.

Eine Zielvereinbarung hat mindestens sechs Bestandteile:

- Das wichtigste Element ist die Klärung des Zwecks einer Arbeitsaufgabe und damit verbunden die Klärung des Zwecks des Engagements („*Wozu machen wir das?*“ - „*Worauf wollen wir hinaus?*“ - „*Tun wir überhaupt das Richtige?*“ - „*Wer profitiert von unserem Engagement?*“).
- Daneben sind das Endergebnis („*Was wollen wir erreichen?*“),
- die Erfolgskriterien („*Woran erkennen wir, daß wir das Ziel erreicht haben?*“),
- der zeitliche Bezug („*Bis zu welchem Zeitpunkt sind Zwischenergebnisse bzw. ist das Endergebnis fertigzustellen?*“),

- die Schritte bzw. der Weg zur Zielerreichung („Was muß zunächst getan werden?“ - „Welcher Weg ist erst einmal der erfolgversprechendste?“) als auch
- das weitere Vorgehen nach Erreichen des Ziels zu vereinbaren.

Konsens zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist gefragt bei der Auseinandersetzung um die zu erreichenden Ziele, den Zeitplan, die geeignete Vorgehensweise sowie zuverlässige und gültige Erfolgskriterien. Ziele zu vereinbaren heißt, eine ernsthafte und faire Auseinandersetzung über das „Machbare“ und das „Wünschenswerte“ zu führen. Dabei gehen Vorgesetzte und Arbeitseinheit häufig mit unterschiedlichen Zielvorstellungen in das Vereinbarungsgespräch. Erst ein Nachvollziehen der Sichtweise der jeweils anderen Partei - vor dem Hintergrund der Unternehmensziele sowie der aktuellen und zukünftigen technisch-organisatorischen Möglichkeiten - macht einen Konsens möglich. Wenn ein Vorgesetzter und seine Mitarbeiter keine Übereinstimmung erzielen können, besteht für den Vorgesetzten die Möglichkeit, die Mannschaft davon zu überzeugen, das Leistungsziel in mehreren Schritten - über die Zeiträume mehrerer Zielvereinbarungen - zu erreichen. Die Weisungsbefugnis des Vorgesetzten sollte nur im betrieblichen Notfall den Ausschlag geben.

Für die Wirksamkeit der Zielvereinbarung als Führungsinstrument ist eine kontinuierliche Rückmeldung über den Stand der Zielerreichung notwendig. Da es zweckmäßig ist, diese Rückmeldung nicht nur durch den Vorgesetzten zu vermitteln, sondern zusätzliche Informationswege aufzubauen, auf die Mitarbeiter direkten Zugriff haben, werden die vereinbarten Ziele durch die Rückmeldung zu Steuergrößen für das Leistungsverhalten der Mitarbeiter. Informationskanäle mit direkten Zugriffsmöglichkeiten für die Mitarbeiter reduzieren den Aspekt der Leistungskontrolle („Kultur des Mißtrauens“) im Rahmen der Produktivitätsrückmeldung.

In dieser Form durchgeführt helfen Zielvereinbarungsgespräche die Arbeitsproduktivität von Organisationseinheiten zu steigern. Denn

- Arbeitsgruppen haben die Gewißheit, sinnvoll zu den Bereichs- und Unternehmenszielen beizutragen;
- sie wissen, welches Leistungsniveau von ihnen erwartet wird;
- sie erfahren, ob sie ihre Arbeitsschwerpunkte verlagern müssen;
- sie wissen, wo die Ursachen für eine veränderte Gesamtproduktivität liegen;
- sie erfahren ihre Kompetenz, wenn sie eigenes Verhalten mit Produktivitätsveränderungen in Verbindung bringen können;
- sie erleben zusätzlichen Schwung bei der Arbeit, wenn sie attraktive Leistungsanreize mit ihren Vorgesetzten vereinbaren können.

5 Literatur

Born, M. & Eiselin, S.: Teams - Chancen und Gefahren, Bern u.a. 1996.

Haug, C.V.: Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit, München 1994.

Janis, I.L.: Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos, 2nd Edition, Boston 1982.

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.: Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation, Wien 1993.

Krüger, W.: Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart u.a. 1993.

Locke, E.A. & Latham, G.P.: A Theory of Goal Setting and Task Performance, Englewood Cliffs, N.J., 1990.

Müller, U.R.: Schlanke Führungsorganisationen, 2. Auflage, Planegg 1996.

Pritchard, R.D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H.: Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München 1993.

Robbins, S.P.: Training in Inter-Personal Skills. TIPS for Managing People at Work, Englewood Cliffs, N.J., 1989.

Rogelberg, S.G., Barnes-Farrell, J.L. & Lower, C.A.: The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making, in: Journal of Applied Psychology, Vol.77, 1992, S.730-737.

Sader, M.: Psychologie der Gruppe. Weinheim/München 1991.

Werthebach, M. & Schmidt, K.-H.: Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM). Ein neues Instrument zur zielbezogenen Unterstützung von Gruppenarbeit, in P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele, Köln 1996, Kap. 7.5.2.3, S.1-33.

Werthebach, M., Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U.: Zielbezogene Unterstützung von Teamarbeit in der Verwaltung. Eine Fallstudie, in Verwaltung und Management, Vol.3, 1997, Heft 6, S.366-369.