

Abschnitt 3:
„Partizipation in de-Institutionalisierten Kontexten“

Psychologie der Partizipation in sich verändernden Organisationen

Annette Kluge

1. Eine kurze Geschichte der Partizipation aus organisationspsychologischer Perspektive

Historisch gesehen suchten Organisationen in den ersten Jahrzehnten der Industrialisierung Lösungen für mehr Effizienz und Produktivität in der Regel in Konzepten der Arbeitsteilung, die die rationale Koordinierung von Tätigkeiten förderten. Dies führte in der Konsequenz zu einer hohen Spezialisierung auf enggeschnittene und sich wiederholende Aufgaben sowie die Lenkung und Kontrolle durch eine einheitliche „Befehlskette“, enge Überwachung und eine Belohnungsstruktur, die in erster Linie auf extrinsischen Faktoren beruhte (Dachler & Wilpert 1978). Zeitversetzt bildeten sich in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts dazu alternative Annahmen des organisationalen Erfolgs, die der starken Trennung von Hand- und Kopfarbeit die *Partizipation* zur Seite stellten.

Die Partizipation von Beschäftigten gehört zu den ältesten Forschungsbereichen der Organisationspsychologie. Bereits Münsterberg (1913), Mayo (1933), Roethlisberger und Dickson (1939), die Untersuchung von Coch und French (1948) sowie die Arbeiten von Lawler und Hackmann (1969) stellten die Möglichkeiten von Partizipation ins Zentrum ihrer Forschung aber auch in den Mainstream der Organisationsforschung und der Forschung zu Organizational Behavior (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin, Van Fleet 1995).

Für die Organisationspsychologie zentral sind hierbei die Theorie der Gruppensysteme und das Modell der Linking-Pins oder „New Patterns of Management“ (Kluge 2021), während sich in der Arbeitspsychologie der Ansatz des soziotechnischen Systems (Emery 1959) etablierte. Im Geiste der Human Relations Bewegung entwickelte sich Likerts Veröffentlichung zu den „New Patterns of Management“ (1961). Verschiedene Faktoren des Zeitgeschehens begünstigten diesen Management-Stil. In Schulen, in den Gemeinden und Organisationen zeichnete sich der Trend ab, den Einzelnen mehr Freiheit und Eigeninitiative zu ermöglichen. Mit einer zunehmend

höheren Bildung stieg ebenfalls der Anspruch an Verantwortung, Einfluss, Einkommen, der Beachtung des Zusammenspiels von mentaler Gesundheit sowie Wachstum und Entwicklung der Person hin zu einem gesunden, emotional reifen Erwachsenen.

Die Rolle von partizipativen Gruppenstrukturen in den „New Patterns of Management“

Likert (1961) postulierte, dass „management will make full use of the potential capacities of its human resources only when each person in an organization is a member of one or more effectively functioning work groups that have a high degree of group loyalty, effective skill of interaction, and high performance goals“ (Likert, 1961, S. 104). Partizipation kann nach Likert erst gelingen, wenn die Kommunikation nicht nur top down, sondern auch bottom up und seitwärts verläuft. Um dies zu gewährleisten, entwickelte Likert das System der „Linking Pins“, der sogenannten überlappenden Arbeitsgruppen. Sie „verlinken“ verschiedene hierarchische Ebenen und ermöglichen so Informationsfluss und Partizipation (Holling & Müller 1995; Likert 1961).

Partizipation kommt seitdem in unterschiedlichen „Gewändern“ daher. In Form von gemeinsamen ausgehandelten Zielsetzungen bezüglich Leistungsaspekten und Leistungsanspruch bzw. der zu erbringenden Leistungsmenge (Goal Setting; Management-by-Objectives), in Form von finanzieller Beteiligung am Gewinn (finanzielle Boni, Aktienbeteiligungen), in Form von Autonomie am Arbeitsplatz (Job Characteristics Model), bei der Einbeziehung von Fachwissen bei Entscheidungen (Führung als Entscheidungsfindung) oder Problemlösungen (Projektgruppen), sowie in Form von teilautonomen Arbeits- und Fertigungsgruppen oder sich selbst organisierende Service Teams.

Partizipation in Organisationen wird in allen diesen Ansätzen klassischerweise „gewährt“. Sie wird den Beschäftigten zugesprochen, mit der Option, diese auch wieder einzuschränken oder auszuweiten. Diese Sicht des „Gewährens“ von Partizipation wird in der Definition von Glew et al. (1995) deutlich:

Partizipation ist die bewusste und intendierte Bemühung von Individuen auf einer höheren Ebene in einer Organisation, den Individuen und Gruppen auf niedrigeren Ebenen sichtbare Extrarollen oder rollen-erweiternde Möglichkeiten einzuräumen, um eine stärkere Stimme in einer oder mehreren Bereichen des organisationalen Leistungserbringens einzubringen.

Verschiedene aktuelle Meta-Analysen und Reviews zeigen, dass sich Partizipation und Beteiligung von Beschäftigten als „Critical Success Factors“

für Operative Exzellenz (Antony, Swarnakar, Gupta, Kaur, Jayaraman, Tortorella, Cudney 2023), erfolgreiche Total Quality Maßnahmen (Kulenovic, Foltá, Veselinović 2021) oder die Einführung von Digitalisierung (Ullrich, Reißig, Niehoff, Beier 2023) etabliert haben.

2. Ist Partizipation ein Grundbedürfnis? Eine kurze aktuelle Standortbestimmung aus Sicht der Motivationsforschung und der positiven Psychologie

2.1 Autonomie und die Erfahrung von eigener Kontrolle

Partizipation ist in der psychologischen Forschung eng verwoben mit den Begriffen der Autonomie bzw. des Autonomieerlebens und des Kontrollerlebens bzw. des Wunsches nach Kontrollerleben. Autonomie und der damit verbundene Wunsch nach Kontrolle über die Umgebung werden inzwischen als „Basic Need“ angesehen, d. h. als Grundmotiv. Autonomie ist (wie auch der Wunsch nach menschlichen Beziehungen und Kompetenzerleben) ein grundlegendes psychologisches Bedürfnis, wie in der Selbstbestimmungstheorie erläutert (Self Determination Theory/SDT) (Deci & Ryan 1987; Ryan & Deci 2000; Deci, Olafsen, Ryan 2017).

Die Self Determination Theory (SDT) geht von einer aktiven, wachstumsorientierten menschlichen Natur aus. Menschen wollen und müssen sich autonom, zugehörig und kompetent fühlen, um in einem Umfeld angemessen leben zu können und um in Übereinstimmung mit ihrer angeborenen Wachstumstendenz zu handeln. Die Bedeutung dieser drei Bedürfnisse für die individuelle menschliche Entwicklung und das Erleben von Glück (über die Zeitspanne) wurde mit der Bedeutung von Nährstoffen für das Wachstum von Pflanzen verglichen. Die Befriedigung dieser Bedürfnisse ist wesentlich für das eigene Wohlbefinden. *Autonomie* wird definiert als Selbstführung oder als Bedürfnis, seine Erfahrungen auf eine selbstkongruente Weise zu organisieren und das eigene Verhalten willentlich zu regulieren. *Zugehörigkeit* wird definiert als das Bedürfnis, bedeutsame und enge soziale Beziehungen zu bilden, sich um andere zu kümmern und umsorgt zu werden. *Kompetenz* bedeutet eine Wirkung auf die Umwelt zu verursachen sowie erwünschte Ergebnisse in ihr zu erzielen (Deci und Ryan 2000). Die Meta-Analyse von Yu, Levesque-Bristol und Maeda (2018) zeigt, dass über Kontinente hinweg die erlebte Autonomie als universelles psychologi-

sches Motiv wichtige Voraussetzung für das Erleben von Wohlbefinden und Glück ist.

Partizipation und Autonomie sind eng mit der Wahrnehmung von Kontrolle verbunden. Das sogenannte *Kontrollgefühl* (sense of control) bzw. die Kontrollüberzeugung ist ein verwandter Begriff und umfasst die Wahrnehmung, dass man die Fähigkeit hat, seine Umgebung zu beeinflussen und gewünschte Ergebnisse zu erzielen. Das Kontrollgefühl gilt als eine entscheidende Ressource im Leben. Das Kontrollgefühl wurde bereits – wie angedeutet – auf verschiedene Weise bezeichnet (z. B. Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, wahrgenommene Kontrolle). Lachman und Weaver (1998) verwenden einen weit akzeptierten konzeptionellen Rahmen, der zwei Unterkomponenten kombiniert, persönliches Kompetenzerleben (mastery) und wahrgenommene Einschränkungen (constraints) (Lachman, Agrigoroaei, Rickenbach 2015) und bezeichnen dieses zusammengesetzte Konstrukt als Kontrollgefühl. Das Kontrollgefühl und die Kontrollüberzeugungen werden als wichtiger Resilienzfaktor zur Abfederung von Stress erachtet und erklären Unterschiede zwischen Menschen hinsichtlich der Gesundheit und Lebenserwartung (Lachman et al. 2015). Das Kontrollgefühl und -erleben wird vom sozialen Umfeld und sich ändernden Lebensumständen beeinflusst (Lachman und Weaver 1998). Es ist aber durch Interventionen veränderbar, z. B. durch kognitive Verhaltenstherapie, die sich auf die Umstrukturierung von dysfunktionalen Wahrnehmungen des eigenen Kontrollgefühls konzentriert, und stattdessen Überzeugungen fördert, dass das Kontrollgefühl veränderbar ist (Lachman et al. 2015).

Hong, Lachman, Charles, Chen, Wilson, Nakamura und Kim (2021) fassen zusammen, dass ein stärkeres Kontrollgefühl mit förderlicheren physiologischen Funktionen verbunden ist (z. B. reduzierte: allostatistische Belastung, Entzündung und Cortisol), mit einem reduzierten Risiko für chronische Erkrankungen (z. B. Diabetes, kognitive Beeinträchtigung), verbesserter psychischer Gesundheit (z. B. verringerte negative Affekte, depressive Symptome und Angst) sowie mit einem reduzierten frühen Sterblichkeitsrisiko. Diese Forschung hat wesentlich zu den Erkenntnissen über die lebenslange Akkumulation der Effekte des Kontrollgefühls auf die Gesundheit beigetragen.

2.2 Partizipation als Beitrag zur kognizierten Kontrolle in organisationalen Veränderungsprozessen

Veränderungssituationen – vor allem episodische Veränderung – sind Anlass für emotionale und kognitive Unsicherheit. Frey und Fischer (2007) betonen daher die Wichtigkeit von Partizipationsangeboten auf Basis der folgenden theoretischen Überlegungen (Kluge 2021):

Nach dem Selbstwirksamkeitsansatz von Bandura (1986) ist Partizipation für die Betroffenen wichtig, um sich als selbstwirksam zu erleben. Partizipation soll sicherstellen, dass sich die Beschäftigten als wirksam innerhalb der Veränderung erleben und nicht als „Opfer“. Ohne Partizipation bestünde die Gefahr, dass die Beschäftigten das Gefühl der „gelernten Hilflosigkeit“ (Seligman, 1975) entwickeln. Denn wenn subjektiv betrachtet kein Zusammenhang zwischen dem eigenen Handeln und dem Ergebnis besteht, dann entsteht das Gefühl der Hilflosigkeit und Ohnmacht, welche beide mit starken negativen Emotionen verbunden sind.

Nach der Reaktanztheorie von Brehm und Brehm (1981) würde man annehmen, dass keine Partizipationsangebote als Bedrohung der subjektiven Freiheit erlebt werden und Mitarbeitende darauf mit Reaktanz (Widerstand/Opposition) reagieren. Die Reaktanztheorie geht im Vergleich zur gelernten Hilflosigkeit davon aus, dass Beschäftigte nach Einengung der persönlichen Freiheit mit Widerstand und Konfrontation reagieren (und nicht mit Rückzug wie bei der gelernten Hilflosigkeit). Der Widerstand zeigt sich in der Aggression gegenüber dem Freiheitseinsengenden sowie in dem Bestreben in verwandten Gebieten, eigene Autonomie zu demonstrieren.

Integriert man beide Theorien (gelernte Hilflosigkeit und Reaktanztheorie) (Wortman & Brehm 1975), dann führen Unbeeinflussbarkeitserfahrungen geringeren Ausmaßes kurzfristig zu Reaktanz. Diese Reaktanz ist auf aktive Wiederherstellung verloren gegangener Handlungsfreiheit gerichtet und von Ärger begleitet. Die Reaktanz nimmt jedoch mit länger andauernder Unbeeinflussbarkeit wieder ab und geht – wenn die Erwartung der Beeinflussbarkeit aufgegeben wird – in Motivationsverlust, kognitive Defizite und depressiven Affekt über.

Zusammenfassend sagt auch die Theorie der *kognizierten* Kontrolle von Frey und Jonas (2002) voraus, warum Partizipation für Veränderungsprozesse höchst relevant ist:

- Personen möchten Sachverhalte erklären, antizipieren und verändern können.
- Menschen reagieren mit *Apathie* und Hilflosigkeit, wenn sie keine Kontrollmöglichkeiten sehen.
- Sie reagieren mit *Widerstand* und Konfrontation, wenn sie Kontrollmöglichkeiten sehen, aber diese nicht nutzen dürfen. Partizipationsangebote können das subjektive Gefühl von Kontrolle geben (Kluge 2021).

Kontrolle umfasst hier die Überzeugung, erwünschte Zustände herbeiführen zu können und aversive Zustände vermeiden zu können (bzw. zu reduzieren).

Die allgemeinen Hypothesen der Theorie der kognizierten Kontrolle lauten (Frey und Jonas 2002):

1. Personen sind bestrebt, Zustände und Ereignisse in sich selbst und der Umwelt kontrollieren (beeinflussen), vorhersagen und erklären zu können.
2. Nimmt eine Person wahr, dass sie über Kontrollmöglichkeiten (z. B. durch Partizipationsangebote) verfügt, reduziert dies den durch aversive Ereignisse hervorgerufenen Stress bzw. eliminiert ihn ganz. Wenn eine Person wahrnimmt, dass sie keine Kontrollmöglichkeiten hat, dann beeinträchtigt dies ihr Erleben und Verhalten (negative Folgen von Kontrollverlust).
3. Die Art der Reaktion auf wahrgenommenen Kontrollverlust (im Sinne von aktiver oder passiver Reaktion, Intensität, Stabilität und Generalität der Reaktion), hängt ab von der subjektiven Bedeutsamkeit des nicht zu kontrollierenden Ereignisses, von der Sicherheit der Überzeugung, keine Kontrolle zu haben, sowie von der Ursachen-Attribution und bisherigen Erfahrungen mit Kontrolle und Kontrollverlust.

Kontrolle kann durch direkte Einflussnahme (primäre Kontrolle) oder durch Kognitionen zur subjektiven Veränderung des Ist- oder Soll-Zustandes (sekundäre Kontrolle) wahrgenommen werden (siehe Infobox).

Primäre und sekundäre Kontrolle

Primäre Kontrolle bezieht sich auf Verhaltensweisen, die auf die äußere Umgebung gerichtet sind und beinhaltet Versuche, die Welt so zu verändern, dass sie den Bedürfnissen und Wünschen des Individuums entspricht (Heckhausen & Schulz 1995).

Sekundäre Kontrolle zielt auf interne Prozesse ab und dient dazu, Verluste bei der primären Kontrolle zu minimieren, die primäre Kontrolle aufrechtzuerhalten und bestehende Kontrollniveaus zu erweitern. Sekundäre Kontrolle hilft dem Individuum, mit Misserfolgen umzugehen und fördert die primäre Kontrolle, indem sie motivationale Ressourcen auf ausgewählte Handlungsziele im Laufe des Lebens lenkt. Primäre Kontrolle hat funktionellen Vorrang vor sekundärer Kontrolle. Auf der anderen Seite fungiert sekundäre Kontrolle als Puffer beim (wahrgenommenen) Verlust von primärer Kontrolle und kann durch entsprechende Strategien die mit dem Kontrollverlust verbundenen negativen Affekte kompensieren. Sekundäre Kontrolle kann dabei helfen, die primäre Kontrolle durch die Nutzung von Auswahl (persönlicher) Ziele zurückzuerlangen. Menschen haben einen großen Schatz an Zielen, die alle mehr oder weniger erreichbar sind. Die sekundäre Kontrollstrategie, persönliche Ziele danach auszusuchen, inwieweit darüber primäre Kontrolle ausgeübt werden kann, ist eine wichtige menschliche Eigenschaft und Voraussetzung von menschlicher Anpassungsfähigkeit.

Zur *primären* Kontrolle gehört die Verhaltenskontrolle, d. h. ein*e Mitarbeiter*in kann oder könnte die Organisation entsprechend den eigenen Zielen beeinflussen, z. B. durch Mitarbeit in Gremien, in einer Steuerungsgruppe für Veränderungsprozesse. Zur *sekundären* Kontrolle gehört die kognitive Kontrolle, die Informationskontrolle und die retrospektive Kontrolle.

- Bei der *kognitiven* Kontrolle versuchen die Mitarbeiter*innen das Selbst den Realitäten durch kognitive Umstrukturierung anzupassen, z. B. indem diese versuchen, die Chancen zu sehen oder sich Handlungsmöglichkeiten vorzustellen, wie beispielsweise die Alternativmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt ausloten, wenn man freiwillig die Organisation verlassen möchte.
- Mit der *Informationskontrolle* sind die Mitarbeiter*innen bestrebt, Ereignisse vorherzusagen, bzw. deren Zeitpunkt des Eintreffens zu kennen. Hier spielt die Information und Kommunikation bei einem Veränderungsprozess nun eine maßgebliche Rolle, denn die Kommunikation von Ereignissen, die eintreffen bedient genau dieses Bedürfnis nach Informationskontrolle. Kenne ich den Zeitpunkt eines zukünftigen Ereignisses, habe ich zumindest die Möglichkeit, „mich darauf einzustellen“, z. B. Coping-Strategien zu nutzen. Es wird unterschieden zwischen der *zeitlichen* Vorhersagbarkeit („Wann trifft ein Ereignis ein?“ – z. B. welche Schritte einer Veränderung sind konkret für welchen Zeitpunkt ge-

plant?) und der *inhaltlichen* Vorhersagbarkeit („Was wird eintreffen?“ – was genau wird verändert, was genau betrifft mich/uns?). Bei der inhaltlichen Vorhersagbarkeit kann zusätzlich unterschieden werden, ob eine Information über eine Prozedur (Prozedur-Information) und das Vorgehen gemacht wird (z. B. welche Change Interventionen angewendet werden) oder eine sog. Empfindungs-Information, welche unangenehmen Ereignisse zu erwarten sind, z. B. Lohnkürzungen. Beide Informationsarten führen zu einer Reduzierung von Stress und negativen Affekten.

- Beschäftigte suchen auch nach *retrospektiver* Kontrolle. Retrospektive Kontrolle bedeutet, dass Beschäftigte versuchen, ein bereits eingetretenes Ereignis zu erklären. Kontrolle durch Erklärbarkeit wird dann wirksam, wenn Beschäftigte im Nachhinein Ereignissen bestimmte Ursachen zuschreiben können (z. B. Ursache: „Finanzkrise“, „steigender Ölpreis“), Kontingenzen wahrnimmt und somit eine Erklärung für das Ereignis vornimmt. Mit dem retrospektiven Kontrollstreben kann erklärt werden, warum zu Beginn eines jeden Change Prozesses, der in der Literatur zu finden ist, die „Notwendigkeit“, die Veränderung zu kommunizieren, herausgestellt wird. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Art Kontrolle erlebt wird, wenn die Ereignisse nachträglich erklärbar sind, auch wenn sie nicht mehr zu ändern sind (Frey und Jonas 2002; Kluge 2021).

Gerade hinsichtlich der Gestaltung der Informationskontrolle kommt der Kommunikationsabteilung einer Organisation eine sehr wichtige Rolle zu, da die zielgruppengerechte Aufbereitung von Informationen hier der zentrale „Mechanismus“ ist.

2.2.1 Delegation von Kontrolle

In einem Veränderungsprozess können realistischlicherweise nicht alle Beschäftigten partizipieren, vor allem, wenn es sich um größere Unternehmen handelt. Auch streben Beschäftigte nicht immer danach, selbst Kontrolle auszuüben. Wenn Personen z. B. denken, dass sie ohnehin ein positives Ereignis zu erwarten haben, verzichten sie auf Kontrolle.

In bestimmten Situationen delegiert man die Kontrolle an andere Personen. Delegation von Kontrolle wird genutzt, wenn die Personen, an die man die Kontrolle delegiert, als kompetenter angesehen werden und durch die Delegation ein weniger negativer Ausgang bzw. positiverer Ausgang der Situation erwartet wird. Verhandlungen z. B. um Lohnsteigerungen oder

bei der Gefahr von Lohnkürzungen werden an Gewerkschaften delegiert, da die Mitarbeiter*innen davon ausgehen, dass diese durch Schulungen, Weiterbildungen, oder Unterstützung durch Rechtsbeistände besser darauf vorbereitet sind als man selbst. Einflussfaktoren auf die Entscheidung, Kontrolle zu delegieren, sind die Unsicherheit der Situation, die Schwierigkeit, die Tätigkeit (z. B. Tarifverhandlungen) auszuführen, das Bestreben, Schuldzuweisungen oder negative Sanktionierungen bei einem Misserfolg z. B. von Tarifverhandlungen, von anderen zu vermeiden. Mitarbeiter*innen verzichten auf die Ausübung von Kontrolle auch, wenn es

- 1) bei der Person Sorgen hervorruft, sich gegenüber anderen in unangenehmer Weise präsentieren zu müssen,
- 2) wenn es einen positiven Ausgang der Situation wahrscheinlicher werden lässt,
- 3) wenn man es damit vermeiden kann, die Aufmerksamkeit auf die aversiven Aspekte der Situation zu lenken.

3. Partizipation in Organisationen – die möglichen Blickwinkel auf den Prozess der Partizipation

Partizipation in Organisationen kann aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet werden, die Dachler und Wilpert (1978) sowie Glew et al. (1995) in zwei inhaltlich überlappenden Rahmenmodellen thematisch geordnet haben. Beide Rahmenmodelle thematisieren sogenannte Inputfaktoren, Prozessfaktoren, Moderatoren sowie Outputfaktoren (IPO-Modell). Sie unterscheiden Werte, Annahmen, Ziele von und Motive für Partizipation, Merkmal von Partizipation, den kontextuellen Rahmen und/oder Grenzen der Partizipation, individuelle Faktoren für eine gelingende Partizipation sowie die möglichen Ergebnisse von Partizipation, die in Abbildung 1 in einem integrierten Modell dargestellt sind.

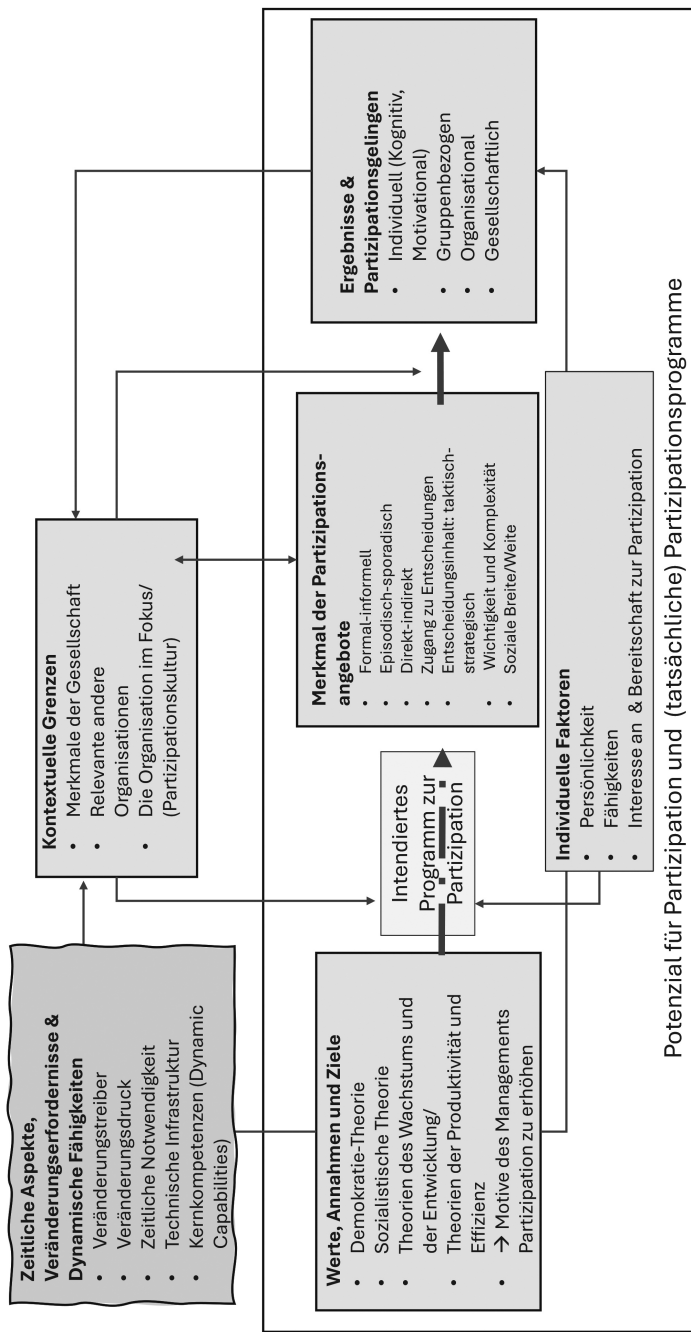


Abbildung 1. Integriertes Rahmenmodell für Einflussfaktoren auf Potenziale für Partizipation, die tatsächlich gelebte und ermöglichte Partizipation und deren Effekte (eigene Darstellung).

Im Cluster der *Werte, Annahmen und Ziele* von Partizipationsangeboten geht die *Demokratietheorie* davon aus, dass gesellschaftliche demokratische Prozesse nicht nur die inhärenten Potenziale der Beteiligten nutzen, sondern sie auch schrittweise weiterentwickeln, indem diese demokratischen Prozesse weitere Impulse und eine Richtung zur Verbesserung von Entscheidungen geben. Der demokratische Prozess erzieht und entwickelt, was impliziert, dass der Prozess in allen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Organisationen stattfinden und funktionieren muss, so auch in Organisationen, am Arbeitsplatz, in der Familie, in Schulen und den politischen Institutionen. Partizipative Demokratie auf politischer Ebene reicht nicht aus, damit ein demokratisches System überleben kann.

Eine zentrale Annahme in der *sozialistischen* Literatur ist das Streben der Menschen, sich wirtschaftlich zu befreien (Vanek 1975). Partizipation ermöglicht sowohl die zunehmende Kontrolle der Produktionsprozesse durch die Mitglieder der Arbeiterklasse als auch die Bildung und Entwicklung der Arbeitenden, die notwendig ist, damit die Arbeitenden die Aufgaben übernehmen können, die ursprünglich von den Managern als Vertretung des Kapitals wahrgenommen wurden (Vranicki 1965). Im Sinne der Workplace Democracy ist Partizipation ein Weg, um Macht in der Organisation zu (ver)teilen (Glew et al. 1995; Weber, Unterrainer, Höge 2020).

Wachstumstheorien sehen starke Arbeitsteilung als Hindernis für die Befriedigung von Bedürfnissen höherer Ordnung. In dieser Sichtweise finden sich auch Human Relations Annahmen („Die Interessen des Managements und der Beschäftigten wird durch Partizipation gleichsam erfüllt“) und das Human Resources-Modell („Partizipation dient der Entwicklung der Beschäftigten“). Die Persönlichkeitsentwicklung werde in stark arbeitsteiligen Arbeitsprozessen auf Kosten der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens der Organisationsmitglieder (insbesondere auf den unteren Ebenen der Organisation) sowie der wirtschaftlichen Stabilität und Effizienz der Organisation behindert. Folglich plädieren Wachstumstheorien dafür, den intrinsischen Motivationseigenschaften der Arbeit selbst größere Bedeutung beizumessen, indem sie den Beschäftigten durch organisatorische Umgestaltungsstrategien wie Job Enrichment, Job Rotation, Management von Zielen, mitarbeiterorientierte Supervision und Partizipation mehr Einfluss, Autonomie und Verantwortung ermöglichen.

Die *Theorien der Produktivität und Effizienz* nutzen Partizipation in einem instrumentellen Verständnis, in dem der Mensch als manipulierbar angesehen wird, um mithilfe geeigneter Sozialtechnologien einen maxima-

len Output zu erzielen. Diese Form von instrumentellem Management sieht Partizipation als Vehikel, um die Organisations- und Managementziele zu erreichen. Ein Beispiel dieses Mindsets verdeutlicht die Publikation von Coch und French (1948). Diese wird als Beispiel (und Ursprung?) und für die Untermauerung der These genutzt, dass Partizipation Widerstände abbaut (Infobox).

Widerstand gegen Veränderungen bei der Harwood Manufacturing Corporation oder: „Overcoming resistance to change“

Ein zentrales Problem bei der Harwood Manufacturing Corporation (Coch & French 1948) war der so bezeichnete Widerstand der Produktionsmitarbeitenden gegen Änderungen in den Arbeitsmethoden und -aufgaben im Zuge von innerbetrieblichen Transfers. Dies äußerte sich durch Beschwerden, hohe Fluktuation, geringe Effizienz, absichtliche Leistungsbeschränkungen und Aggressionen gegenüber dem Management. Im Zentrum steht der Transfer von Mitarbeitenden in einen neuen Arbeitsbereich mit einer neuen Arbeitsroutine. Diese werden in der zentralen Argumentationslinie mit neu angelernten Mitarbeitenden verglichen.

Die zentrale Hypothese war: Die Tatsache, dass das Umlernen nach dem Wechsel zu einer neuen Aufgabe oft langsamer erfolgt als das initiale Lernen beim ersten Eintritt in die Fabrik, deutet darauf hin, dass der Widerstand gegen Veränderungen und das langsame Umlernen in erster Linie ein Motivationsproblem ist.

Ein Feldexperiment verglich zwei partizipative Verfahren zur Handhabung von Mitarbeitendentransfers: Beteiligung durch Vertreter*innen und vollständige Beteiligung aller Gruppenmitglieder. Die Gruppe mit vollständiger Beteiligung zeigte nach vierzehn Tagen deutlich bessere „Umlernkurven“ und eine kooperative Haltung, während die Kontrollgruppe kaum Fortschritte machte und sich feindselig verhielt.

Die Ergebnisse zeigten nach Ansicht der Autor*innen, dass höhere Beteiligung zu besseren Lernkurven und kooperativerem Verhalten führte, während Fluktuation und Aggression sanken.

Interessanterweise diskutieren die Autor*innen ebenfalls sehr ausführlich, was an den Ergebnissen tatsächlich auf die Partizipationsform zurückgeführt werden kann und welche konfundierenden Variablen im Feld ursächlich waren. Diese differenzierte Diskussion hat in der Management-Ausbildung wohl keine Resonanz gefunden. Es blieb und überlebte stattdessen der einprägsame „Slogan“: „Partizipation hilft gegen Widerstand“.

Heute ist sehr gut erforscht, welche vor allem auch kognitive Variablen beim Umlernen eine Rolle spielen (Kluge, Schüffler, Thim, Gronau 2024; Schüffler, Thim, Haase, Gronau, Kluge 2020).

Die *Prozessfaktoren* beinhalten Merkmale von Partizipation, z. B. inwieweit diese formal gegeben ist bzw. informell ermöglicht wird, ob diese direkt erfolgt oder indirekt (durch gewählte Repräsentant*innen, die gewählte Vertretung der Beschäftigten sind), wie der Zugang zu Entscheidungen ermöglicht wird, und ob sich diese auf strategische oder taktische Entschei-

dungen beziehen. Diese Perspektive bezieht sich auf die Eigenschaften partizipativer Systeme, d. h. auf die Strukturen und Prozesse, nach denen sich verschiedene Typen von Partizipationsmodellen unterscheiden können. Die soziale Breite von Partizipation bezieht sich auf die Breite der Personengruppen, die involviert sind (ausgewählte Personen, bestimmte Gruppen oder Abteilungen) und das Ausmaß der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse (Dachler & Wilpert 1978).

Auf der individuellen Arbeitsplatzebene finden sich z. B. Partizipationsformen hinsichtlich des Grades der Autonomie, Wahl der Arbeitsmittel, der Zuweisung von Arbeitstätigkeiten in der Gruppe (wie bei teilautonomer Gruppenarbeit) (Antoni 2016) sowie arbeitsplatznaher Gruppenprozesse bspw. beim kontinuierlichen Verbesserungsprozess, bei Qualitätszirkel- oder Gesundheitszirkel-Arbeit. Es kann des Weiteren unterschieden werden, inwiefern Partizipationsangebote sporadisch oder kontinuierlich gestaltet sind (Glew et al., 1995). Vroom und Yetton (1973; von Rosenstiel et al., 1995; Kluge 2021) entscheiden sozusagen „von Fall zu Fall“, wann Partizipationsangebote gemacht werden sollen oder müssen. Sie unterteilen diese Fälle in fünf Entscheidungstypen:

- A I: Die autoritäre Alleinentscheidung durch den*die Vorgesetzte*n ohne Rücksprache mit den Mitarbeitenden
- A II: Die autoritäre Alleinentscheidung des*der Vorgesetzten nach der Einholung von Informationen bei den Mitarbeitenden, ohne dass diesen mitgeteilt wird, um welche Entscheidung es geht.
- C I: Die konsultative Entscheidung nach Beratung durch einzelne Mitarbeitende
- C II: Die konsultative Entscheidung nach Beratung des Entscheidungsproblems durch die ganze Gruppe
- G II: Die Entscheidung durch die Gruppe.

Die Wahl einer der fünf Entscheidungsvarianten solle sich an folgenden Kriterien orientieren (Neuberger 1995):

- Die bestmögliche Qualität einer Entscheidung zu erreichen
- Die bestmögliche Akzeptanz der Entscheidung durch die Mitarbeitenden zu erzielen
- Die für die Entscheidung benötigte Zeit kur zuhalten (also zeiteffizient zu handeln, das sog. Zeit-Spar-Modell).

Angemessen ist derjenige Führungsstil, der mit möglichst wenig Partizipation eine hinreichende Qualität und Implementierung darstellt, sodass auf diesem Wege zugleich wenige Personen-Stunden verbraucht werden. Erst später haben Vroom und Yetton ein zweites Modell, ein Entwicklungsmodell, vorgeschlagen, das nicht möglichst wenig, sondern möglichst umfassende Partizipation fördert, um zur Entwicklung der Mitarbeitenden beizutragen (Gebert & von Rosenstiel, 1996). Weder im Zeit-Spar-Modell noch im Entwicklungsmodell darf allerdings so entschieden werden, dass die Primärkriterien der Qualität und der Implementierung (Akzeptanz) beeinträchtigt werden (Gebert & von Rosenstiel 1996; Kluge 2021).

Die *kontextuellen* Einflüsse und Grenzen thematisieren einen größeren markt- und wirtschaftspsychologischen Kontext, den formal juristischen nationalen (Mitbestimmungspflichten) und internationalen Rahmen sowie Werten (z. B. ESG Reporting und die Nutzung von Engagement Scores) (Clément, Robinot, Trespeuch 2023). Sie beziehen sich auf die kontextuellen Grenzen, innerhalb derer Partizipation stattfindet und die das Potenzial partizipativer sozialer Systeme einschränken oder erhöhen. Hierzu gehören Größe, kollektive Fertigkeiten, Ausrichtung auf Profit sowie eine Partizipationskultur z. B. in Form einer eher kollektivistischen bzw. individualistischen Kultur (Miller 1988). Ergebnisse bspw. von Park (2015) zeigen, dass die wahrgenommene organisationale Unterstützung die Beziehung zwischen der Partizipation der Beschäftigten und dem organisationalen Commitment mediiert, und die organisationale Strategie (prospecter versus defender) als Moderator fungiert.

Auf Arbeitsplatzebene erweisen sich Gruppengröße, Aufgabeninterdependenz, Aufgabenkomplexität und Leistungsstandards als relevante Prädiktoren für ein Partizipationsgelingen. Partizipation erweist sich (für organisationale Ergebnisse), auf der taktischen Aufgabenebene als förderlicher als auf der strategischen Unternehmensebene (Sagie & Koslowsky 1994). Aber auch Faktoren des Arbeitsmarktes spielen eine Rolle. Wenn Fachkräfte in Zeiten von Fachkräftemangel Ansprüche an Partizipation stellen, werden diese eher „gehört“ als in Zeiten von Arbeitskräfteüberschuss.

Auch die gemachten Erfahrungen mit Partizipation in Organisationen sind entscheidend. Wenn das Management Partizipationsformen lediglich dazu nutzt, die Beschäftigten dazu zu „zwingen“, ihre Sichtweise zu verstehen, Partizipation auf unwichtige Aspekte reduziert wird oder die Beschäftigten dazu genötigt werden sollen, die Interpretation von Problemen zu übernehmen, dann ist das für Partizipationsgelingen nicht zuträglich (Grenier & Hogler 1991).

In der Zwischenzeit sind Ansprüche („Stakes“) zwischen Interessensgruppen, die vom Handeln einer Organisation betroffen sind, und die Aushandlung dieser ggf. konfligierenden Ansprüche eine akzeptierte „Größe“. Unternehmen co-kreieren mit Kunden gemeinsam Produkte oder Dienstleistungen, Baumaßnahmen werden mit Bürger*innenbeteiligungen ausgehandelt, Anhörungen werden organisiert und Beteiligungen (in Form von Stakeholder Management oder auch in Konfliktfällen als Mediationen) in vielfältigen Formen erprobt.

Zu den *individuellen* Faktoren aufseiten der Beschäftigten, die Partizipation begünstigen, zählen Persönlichkeitsmerkmale wie das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und geringem Autoritarismus, die Bereitschaft zu Partizipation, das eigene Wachstumsbedürfnis und ein geringeres Bedürfnis nach Dominanz. Es wird generell davon ausgegangen, dass Menschen bestrebt sind, Kontrolle über ihre Umgebung auszuüben und diese im Sinne ihrer eigenen Ziele zu beeinflussen (Spector 1986; Kluge 2021; siehe vorne SDT und kognizierte Kontrolle). Ein interner „Locus of Control“ und eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung (auch aufgabenspezifisch) erweisen sich als positive Voraussetzungen auf individueller Ebene (Glew et al. 1995). Weitere Faktoren sind eine positive Einstellung zum Partizipationsprogramm („Gefällt mir das?“) und die Länge bzw. Dauer des Programms. Zu den individuellen Faktoren auf Manager*innen-Seite zählen die Überzeugung, dass die organisationale Kultur Partizipation der Beschäftigten fördert, die Überzeugung und der Glaube, dass Partizipation die Leistung des Managements verbessert und der Glaube, inwiefern die Partizipation der eigenen Beschäftigten die eigene Machtposition stärkt oder schwächt (Glew et al. 1995).

Forschung zu den *Ergebnissen und zum Partizipationsgelingen* zeigt auf, wie wichtig eine differenzierte Analyse dahingehend ist, zu verstehen, „was das Ganze denn bringt“. Untersucht wurden als abhängige Variablen vor allem (individuelle) Leistung und Arbeitszufriedenheit, aber auch Absentismus, Fluktuation, feindseliges Verhalten, Verletzungs- und Unfallraten, Kosten der Leistungserbringung, auf organisationaler Ebene (Miller & Monge 1986). Einige Untersuchungen zeigen dabei zwar statistisch signifikante aber praktisch irrelevante Zusammenhänge auf (Wagner 1994; Wagner & Gooding 1987). Auf individueller Ebene wurden arbeitsbezogene *Einstellungen* wie Commitment, Involvement, wahrgenommene Fairness, Motivation oder Rollenkonflikte untersucht, sowie Zusammenhänge mit Wohlbefinden, Stress und körperlichen Symptomen (Spector 1986). Glew et al. (1995) schlussfolgern aber ebenso, dass die Erwartung nicht haltbar

ist, dass sich Partizipationsangebote auf spezifische und generelle Einstellungen auswirken.

Effekte zeigten sich aber auch auf *kognitiver* Ebene: Partizipation fördert die Qualität der Aufgabenausführung, die Klarheit von Entscheidungen. Locke, Schweiger, Latham (1986) betonen in diesem Sinne vor allem die kognitiven Outcomes von Partizipation, nämlich bessere Aufwärts- Kommunikation, bessere Nutzung von Informationen (vor allem dann, wenn die Vorgesetzten keine substanziellen Informationen besitzen, um eine Entscheidung von hoher Qualität zu fällen, siehe Vroom 2003), und ein besseres Verständnis der Beschäftigten über ihren Job und das Rational, das Entscheidungen zugrunde liegt.

Aus kognitiver Sicht ist relevant, dass das Potenzial der Partizipation nicht so sehr in den Vorteilen für die Motivation zu suchen ist, als vielmehr in der Unterstützung von kognitiver Entwicklung und Awareness durch den Informationstransfer und das Teilen von Wissen zwischen Personen, die dieses Wissen auf andere Weise nicht teilen würden.

Heute würde man davon sprechen, dass das kognitive Resultat von Partizipation ein geteiltes mentales Modell ist (ein sogenanntes Shared Mental Model). Die empirischen Ergebnisse hinsichtlich von verbessertem Informationsaustausch und besserer Aufgabenausführung überzeugen stärker als die Ergebnisse zu motivationalen Resultaten durch partizipative Zielsetzungen (Goal Setting, Wagner Leana, Locke, Schweiger 1997). In diesem Sinne argumentiert auch das Stakeholder Management. Stakeholder Management unterstützt das Management hinsichtlich eines verbesserten Entscheidungsprozesses und reduziert change-bezogene Risiken (Pedrini & Ferri 2019).

4. Orchestrierte Partizipationsangebote im Veränderungsmanagement

Die *zeitlichen Aspekte, Veränderungserfordernisse und dynamische Fähigkeiten* thematisieren abschließend zusätzliche Begleitumstände in einer globalisierten, dynamischen und komplexen Wirtschaftswelt. Bei diesen liegt weniger im Fokus, ob und wie Partizipation „hilft“, sondern durch welche Kombinationsangebote und in welcher Reihenfolge Autonomie sowie Kontrollerleben in Organisationen, trotz aller Volatilität, gelebt und gefördert werden kann. Die in Abbildung 1 integrierten Rahmenmodelle von Dachler und Wilpert (1978) sowie Glew et al. (1995) sind inzwischen schon einige Jahrzehnte alt und benötigten daher ein „Update“ in zweierlei

Hinsicht. Zum einen im Hinblick auf Partizipation in dynamischen Märkten und kontinuierlicher Veränderung, zum anderen im Hinblick auf die (technischen) Merkmale der Partizipation, die durch die Entwicklungen in Bezug auf Digitalisierung, Social Media und die Nutzung des Intranets methodisch ergänzt werden.

Ich ergänze in diesem Beitrag deshalb einen weiteren Blickwinkel, den der zeitlichen Dimension von Veränderungs- und Adaptationsprozessen in Organisationen und den dazu notwendigen dynamischen Fähigkeiten von Organisationen (Dynamic capabilities). Unter dynamischen Fähigkeiten werden Prozesse eines Unternehmens verstanden, eigene Ressourcen und Kompetenzen zu integrieren, zu erneuern und neu zu schaffen, sowie die eigenen Kernfähigkeiten zu verbessern und umzugestalten sowie auf die sich verändernde Umwelt zu reagieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und zu erhalten (Wang & Ahmed 2007). In Bezug auf die Potenziale für Partizipation ergeben sich hier neue Perspektiven auf alle anderen Blickwinkel. Veränderungserfordernisse können dabei eine kontinuierliche Anpassung sein, ein „turn around“ oder eine Krise. Der Veränderungsdruck kann gering, moderat oder stark sein. Im Sinne der zeitlichen Notwendigkeit kann es um eine langfristige Mobilisierung (im Sinne einer Change Readiness) oder um eine kurzfristige „Rettung“ gehen, die technische Voraussetzungen beinhalten, wie sowohl Hardware als auch Software der Organisation als sozio-digitale Systeme (Kluge 2021).

Als Kernkompetenz einer Organisation mit dynamischen Fähigkeiten verstehe ich zudem adäquate orchestrierte Prozesse von Partizipationsmöglichkeiten und -angeboten, die an die Veränderungsphasen angepasst sind und die zeitlichen Veränderungsdynamiken im Hinblick auf Dringlichkeiten berücksichtigen.

So müssen Partizipationsangebote in Veränderungen mit einer hohen Dringlichkeit (z. B. bei einem Turnaround) zunächst die Informationskontrolle sowie die inhaltliche und zeitliche Vorhersagbarkeit adressieren.

Im Folgenden soll es um den Anwendungsfall einer episodischen Veränderung gehen. Episodische Veränderungen sind organisationale Veränderungen, die unregelmäßig, eher selten, geplant und beabsichtigt initiiert werden (Weick & Quinn 1999).

Die vorgeschlagenen Partizipationsangebote sind dabei an den in verschiedenen Veränderungsmodellen (siehe Kluge, 2021) thematisierten Phasen orientiert, wie in Abbildung 2 dargestellt. In die dahinter liegenden theoretischen Phasen sind Überlegungen von Gerkhardt und Frey (2006) und Stegmaier (2014) eingeflossen sowie die Veränderungsmodelle nach

Lewin (2012/1963), Bornewasser (2009) und auch das ADKAR-Modell (Prosci 2016).

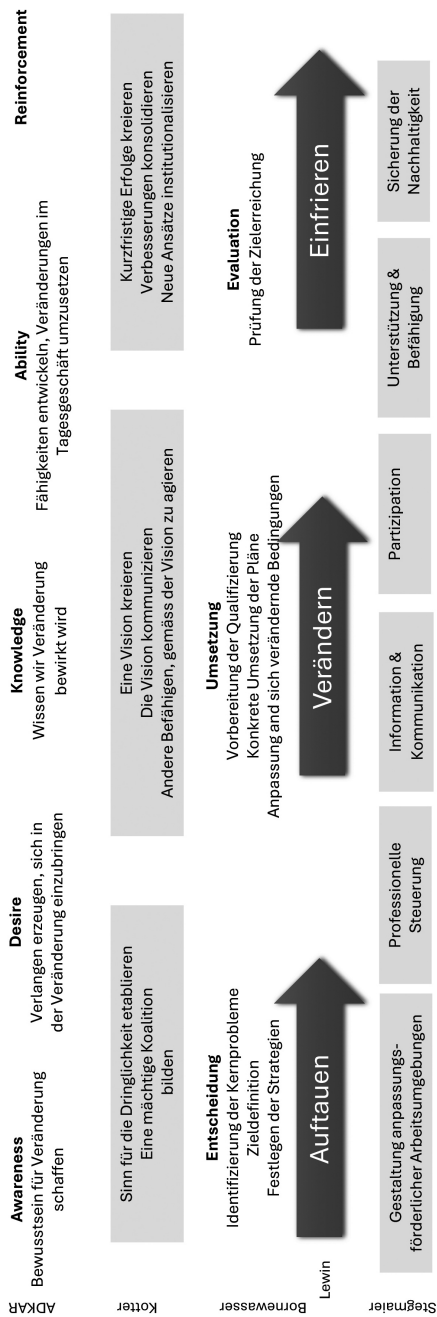


Abbildung 2. Phasen organisationaler Veränderung im Überblick.

In Abbildung 3 sind Vorschläge für die Orchestrierung von Partizipationsangeboten für die verschiedenen Phasen von episodischen Veränderungen zusammengestellt. Ich habe diese Vorschläge für die Orchestrierung von Partizipationsangeboten differenziert zur Förderung von primärer Kontrolle (direkte Mit- und Ausgestaltung) und sekundärer Kontrolle (Informationskontrolle) während Veränderungsprozessen entwickelt. Die Optionen für Partizipationsangebote für die Förderung der *primären* Kontrolle umfassen z. B. Angebote, dass Beschäftigte Innovationen konkret ausprobieren (Technik-Messen und Erlebnissräume), Großgruppenveranstaltungen (Town Hall Meetings), dialogische Formen (wie dialogische Organisationsentwicklung), Mitarbeit in Projektgruppen (Mitarbeit im Steuerungskreis), Kompetenzerwerb (Training, Coaching), und Entwicklungsformen on-the-Job (KVP/Qualitätszirkel/Gesundheitszirkelgruppen).

Optionen für Partizipationsangebote zur Förderung der *sekundären* Kontrolle (vor allem Informationskontrolle) umfassen Informationen zur Sensibilisierung (kontinuierliche Infos über Marktveränderungen), Lernlandkarten, Plakate über den Veränderungsfortschritt, Aktionsforschung, kurze Meetings wie Weeklys, Questions & Answers im Intranet, Pulsbefragung (Stimmungsbarometer) und Meeting Checks.

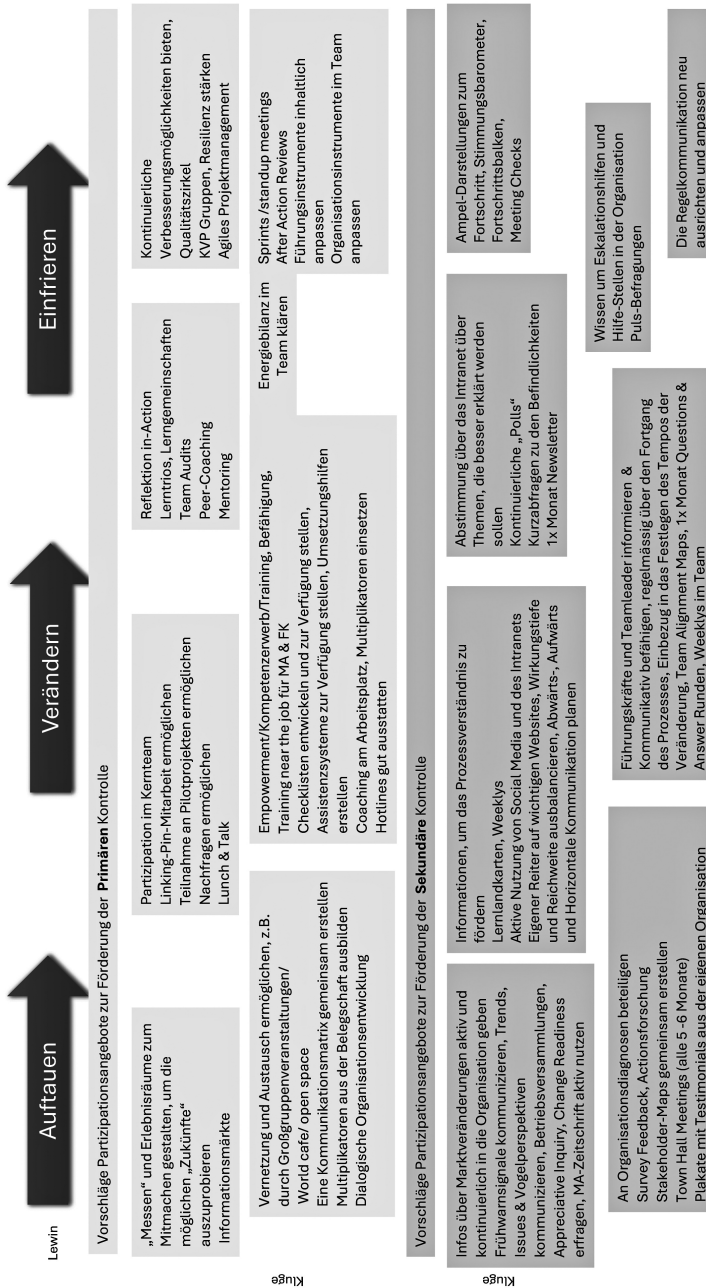


Abbildung 3. Orchestrierung von Partizipationsangeboten zur Förderung der primären und sekundären Kontrolle. (In KASTEN: letzte Reihe zweiter grüner Kästen unten von rechts: ... regelmäßig über den Fortgang ...)

In der ersten *Phase der Entscheidung* für eine Veränderung ist eine umfassende Symptombeschreibung und Diagnose der Ist-Situation, die Definition der Vision und der Ziele sowie das gemeinsame Problembewusstsein durch eine adressatengerechte professionelle Kommunikation wichtige Voraussetzung für erlebte Kontrolle. Zu einer professionellen Information und Kommunikation zur Unterstützung von Informationskontrolle gehören:

- Die Berücksichtigung von Relevanz, Präzision, Rechtzeitigkeit, Reichweite und Wirkungstiefe als Qualitätskriterien zielgruppenspezifischer Kommunikation.
- Die Entwicklung eines Kommunikationsplans basierend auf der Definition von Sendenden, Empfangenden/Zielgruppe, Kanal/Medium, Botschaft/Inhalt, Reichweite, angestrebte Wirkung und Zeitpunkt über den gesamten Veränderungsprozess hinweg.

In der zweiten *Phase der Vorbereitung* sind die Erfolgsfaktoren die Führungskoalition und die Treiber, das zielangemessene Zeitmanagement (ist ausreichend Zeit für die Konsolidierung der neuen Verhaltensweisen und Prozesse gegeben?) sowie eine professionelle Projektorganisation, die die einzelnen Projektabschnitte und deren Aktivitäten sinnvoll orchestriert.

Zu einer professionellen Steuerung der Vorbereitung der Umsetzung gehören:

- Das Programm- und Projektmanagement, d. h. die Planung von Arbeitspaketen und Partizipationsangeboten, Zeitplänen, Ressourcen (für Partizipation), Budgets und Meilensteinen, das Etablieren eines zeitlichen, inhaltlich-logischen sowie ressourcenseitig Abhängigkeiten zwischen den Einzelprojekten berücksichtigenden Programmmanagements Umständlich formuliert (Stegmaier 2014),
- die Pilotierung von Veränderungen: d. h. Auswahl von Bereichen, in denen Veränderungen mit den Beschäftigten getestet werden, um Feedback auszuwerten,
- die Entwicklung von Eskalationsstufen: Wenn es zu Problemen und Konflikten kommt, die individuell nicht gelöst werden können, muss vorab ein bereichsübergreifendes Maßnahmenbündel zur Deeskalation entwickelt werden,
- die Entwicklung eines Plans zur Evaluation und Förderung von Lernprozessen: Etablieren von Rückkopplungen von Beschäftigten-Feedback in der Organisation.

In der dritten *Phase der Umsetzung* gehören zu den Partizipationsmöglichkeiten zur Förderung der primären Kontrolle die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für die Qualifikation on-the-job (Lernen bei der Arbeit und Umsetzung neuer Prozesse) und off-the job (in Qualifizierungsmaßnahmen und Seminaren). Zu den Ressourcen gehören:

- bedarfsgerechte Trainings: Bedarfsanalyse und Trainingsbedarf (auch zeitlich) ermitteln, um die Beschäftigten zu befähigen,
- Multiplikator*innen: vor Ort als Ansprechpersonen bei Problemen,
- Arbeitsanweisungen und Hilfesysteme: Unterstützung durch Checklisten.

Schein (1993) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass in der Phase der Veränderung parallele Lernsysteme (parallel zur bestehenden Organisationskultur) eingerichtet werden müssen, um den Organisationsmitgliedern eine psychologische Sicherheit und primäre Kontrolle während der Erprobung neuer Verhaltensweisen zu bieten. Zum parallelen Lernsystem gehören zentral 1) Möglichkeiten, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und einzuüben, 2) Unterstützung und Ermutigung, um die Angst, dass Fehler passieren können, zu überwinden, 3) Coaching und Bekräftigung von Verhaltensweisen, die in die richtige Richtung gehen.

Weitere Partizipationsangebote im Sinne der primären Kontrolle beziehen sich auf

- Mitwirkung an Projektarbeiten, Einbezug in Entscheidungsgremien. Entscheidungen bezüglich Zielen, Ergebnissen, Ressourcen, Budgets,
- Ermöglichen von Rückmeldungen bezüglich der Rahmenbedingungen, die man aus der abstrahierten Planungssicht des Managements häufig übersehen hat,
- Einräumen von Freiheitsgraden beim Arbeiten nach der Implementation, z. B. durch eigene Konfiguration und Umgestaltung eines neuen Arbeitsplatzes.

Die ersten Erfolge müssen durch die interne Kommunikation berichtet und bekräftigt werden (Informationskontrolle, retrospektive Kontrolle). Eine professionelle Projektsteuerung soll dabei auch flexibel im Prozess reagieren können, wenn deutlich wird, dass einige Umsetzungsschritte mehr Übungszeit benötigen als andere oder unvorhersehbare äußere Einflüsse eine Verlangsamung der gesamten Geschwindigkeit der Veränderung erfordern.

Veränderungsprozesse sollen Feedbackprozesse beinhalten (Monitoring und Controlling) und eine Phase der Verankerung und Verstetigung der Veränderungserfolge mit einplanen, dazu gehören konkret:

- die Aktualisierung der Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation und Dokumentation der gewandelten Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse,
- die Berücksichtigung der Ziele und Inhalte der Veränderung im Personalmanagement, wie z. B. die Anpassung von Personalauswahlkriterien, Beurteilungen, Anreizsystemen und Trainingszielen,
- die Vorbildrolle des Top-Managements durch authentische Führung und Rollenmodelle.

Die Ergebnisse von Ullrich et al. (2023) zeigen in diesem Sinne beispielhaft, dass es nicht nur auf den Grad der Beteiligung ankommt, sondern auf eine kontextspezifische Auswahl von Maßnahmen, die Qualität ihrer Umsetzung sowie die tatsächliche Umsetzung der von den Mitarbeitenden entwickelten Vorschläge und Aktivitäten, die dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden zielgerichtete Veränderungen akzeptieren und Transformationen unterstützen. Darüber hinaus müssen die Beschäftigten ausreichend Informationen und Zeit für ihre Beteiligung an Transformationsprozessen erhalten.

Die *Ergebnisse* und das Partizipationsgelingen einer episodischen Veränderung sollen sich dabei nicht nur auf die erfolgreiche Veränderung von z. B. Arbeitsstrukturen beziehen. Das Ziel episodischer Veränderung soll auch die „*Recovery*“ (Erholung/Rückgewinnung von positivem Affekt) sein (Marks 2003). Das bedeutet,

- die nicht-intendierten Effekte von Veränderungsprozessen zu minimieren, indem die Beschäftigten auf ihre neuen Rollen und Verantwortlichkeiten vorbereitet und befähigt werden (primäre Kontrollerleben),
- einen geteilten Sinn der Richtung, in die die Veränderung zielt, zu entwickeln, um Toleranz für die „Schmerzen“ zu entwickeln, die damit verbunden sind, um von der alten in die neue „Logik“ zu gelangen (kognitive Ergebnisse von Partizipation),
- eine Einbeziehung der Führungskräfte, indem diese ihre Mitarbeitenden darin unterstützen, die Veränderungsprozesse zu verarbeiten (primäre und sekundäre Kontrolle), die neuen Rollen und Aufgaben zu verdeutlichen und die Motivation zum Neuanfang aufzubauen oder zu erhalten,

- die Mitarbeitenden befähigen, zu verstehen, wie und warum sich die Organisation verändert und wie und wo sie weiterhin ein Kontrollerleben während und nach der Veränderung erfahren können.

Die Theorie der kognizierten Kontrolle hilft in diesem Sinne zu verdeutlichen, warum direkte Partizipation (primäre Kontrolle) und Kommunikation (Informationskontrolle) in Veränderungsprozessen zu den entscheidenden Faktoren zählen. Durch Partizipation können Reaktanz und Gefühle der Ohnmacht vermieden und Selbstwirksamkeits- und Autonomieerleben durch direkte Kontrolle erhöht werden. Die Information und Kommunikation tragen zusätzlich zur sekundären Kontrolle bei, indem Mitarbeitende Kontrolle durch zeitliche und inhaltliche Vorhersagbarkeit von Ereignissen kognitiv erlebbar machen.

5. Kognizierte Kontrolle und tiefe Transformation- ein Ausblick auf die Partizipation 2030

Die Vermutung liegt nahe, dass das Kontrollerleben mit der „Größe“ der Veränderung, z. B. im Sinne einer gesamtgesellschaftlichen Transformation, abnimmt. Man könnte meinen, dass sich das Gefühl, sich als „kleines Licht“ oder „kleines Rädchen“ zu sehen, zu Ohnmacht bzw. Resignation führt. Gleichmaßen werden die Beschäftigten spüren, dass es ebenso keine langfristige Alternative und Perspektive ist, die Transformation „auszusitzen“ und darauf zu hoffen, dass sich politische Konstellationen und Koalitionen verändern und der „Green Deal“ oder die Dekarbonisierung-Bestreben zurückgedreht werden. „Ausitzen“, Abwarten und hoffen, dass „der Kelch an einem vorübergeht“, fördern ebenfalls nicht das Kontrollerleben, sondern das Abhängigkeitserleben. Aber auch bei tiefen Transformationen können Partizipationsangebote das Erleben von Kontrolle fördern. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen gleichwohl auf, dass in Zeiten wahrgenommener Unsicherheit, durch Kriege, Energie- und Coronakrise, die spürbaren Auswirkungen des Klimawandels, eine hohe Inflation und Wohlstandsverlust-Ängste, Menschen nach einer starken Führungsperson rufen (oder suchen), die (einfache) Lösungen präsentiert, die die individuellen Ängste nimmt, und die Unsicherheit reduziert, und dabei allein entscheidet und Lösungen durchsetzt. Der Ruf nach „Führung“ wird laut, der in diesem Kontext überwiegend gleichbedeutend ist mit der Forderung nach starken Persönlichkeiten, die „klare Entscheidungen“ durchsetzen oder politische Entscheidungen revidieren, und dabei auf Partizipation ver-

zichten. Es werden dabei unterschiedliche „Dringlichkeiten“ bemüht, vor allem die Zeitknappheit oder die „Unbeherrschbarkeit“ einer Entwicklung. Partizipation würde einen Prozess nur unnötig verlangsamen und es brauche nun jemanden, der „durchgreife“. Aus individual psychologischer Sicht (der erhofften Spannungsreduktion) ist der Wunsch nach einer starken (alleinentscheidenden) Führungsperson erklärbar, aus gesellschaftspolitischer Sicht und auch hinsichtlich der Erreichbarkeit der Transformationsziele weder wünschenswert noch zielführend.

Wie können Unternehmen in der Zeit von tiefgreifenden wirtschaftlichen Veränderungen Partizipation und Kontrollerleben durch primäre und sekundäre Kontrolle ermöglichen? Ausgangspunkt kann hier eine frühzeitige Kommunikation (sekundäre Kontrolle /Informationskontrolle, d. h. „Was kommt wann in welcher Intensität?“) über die Strategie und Vision eines Unternehmens sein, dass es und wie dieses die Transformationserfordernisse aufgreift und welche Anpassungsstrategien entwickelt werden sollen. Die Kommunikation kann über klassische Medien wie Beschäftigtenzeitschriften und Betriebsversammlungen – aber auch Town-Hall-Meetings erfolgen. Relevant ist hierbei, dass alle Beschäftigten an diesen Informationen teilhaben können, z. B. durch Intranet-Informationen, Mailings oder auch Aushänge für die Beschäftigten ohne E-Mail-Account, z. B. in der Produktion. Eine regelmäßige Information und geringe zeitliche Abstände können das Bewusstsein erhöhen, dass eine Veränderung stetig näherrückt. Der weitere Schritt wäre beispielsweise eine thematische (strategische) Eingrenzung der möglichen Zukünfte des Unternehmens (durch das Management) und ein großflächiges Angebot an die Beschäftigten und ihre Interessensvertretungen, bezüglich dieser möglichen Zukunftsbilder im Hinblick auf Befürchtungen und Chancen mitzudiskutieren und mitzuentscheiden (primäre Kontrolle). In Großgruppenveranstaltungen lassen sich so die Befindlichkeiten der Beschäftigten ernst nehmen und in die weitere Lösungsfindung und Transformationsplanung einbeziehen. Wer nicht selbst teilnehmen will, kann Kontrolle delegieren (an Personal-Vertretungen).

Je mehr sich die konkrete Ausgestaltung einer „Zukunft“ (aus der Vielzahl der Möglichen) entwickelt, werden praktische Partizipationsangebote relevant – an die Personalvertretungen, an Mitarbeit in Kernteams und Steuerungsgruppen, sowie durch eine regelmäßige Information in Teammeetings verbunden mit „Questions- & Answers“-Methoden. Mit sogenannten Puls-Checks können die Zufriedenheit mit der Partizipation und der Kommunikation evaluiert und im Sinne eines Feedbacks an

das Management rückgemeldet werden, um hinsichtlich der Qualität und Quantität der Informationen nachzusteuern. Neben der starken Rolle und Wichtigkeit der Kommunikationsabteilungen muss die HR-Abteilung parallel dazu am unternehmensbezogenen Kompetenzmanagement und dessen Transformationspassung arbeiten, um den Beschäftigten parallel zu den Zukunft-Workshops konkrete Angebote hinsichtlich ihrer Qualifizierung und Entwicklung zu machen und im Rahmen der Mitbestimmung gemeinsam zu entwerfen.

Das Zusammenspiel aus Partizipationsangeboten und zielgruppenbezogener Informationen sowie transformationsbezogenen Angeboten zur Weiterqualifizierung der Beschäftigten, die die Zukunftsfähigkeit unterstützen, hat hier das große Potenzial, die Transformationserfordernisse gemeinsam zu bewältigen, die Problemlösefähigkeit des Unternehmens langfristig zu erhöhen, Selbstwirksamkeitserleben der Beschäftigten nachhaltig zu erhöhen und die Erfahrung zu vermitteln, auch derartig großen Veränderungen gegenüber nicht hilflos gegenüberzustehen.

Literatur

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International Journal of Project Management*, 26(7), 749–757.
- Antoni, C. H. (2016). Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten. *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen*, 13–24.
- Antony, J., Swarnakar, V., Gupta, N., Kaur, J., Jayaraman, R., Tortorella, G. L., & Cudney, E. (2023). Critical success factors for operational excellence initiatives in manufacturing: a meta-analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 34(9–10), 1152–1172.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bornewasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brehm, S.S., & Brehm, J.W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2023). The use of ESG scores in academic literature: a systematic literature review. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512–532.
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation. *Administrative science quarterly*, 1–39.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43.
- Emery, F. E. (1959). *Characteristics of Socio-technical Systems: a Critical Review of Theories and Facts*. London: Tavistock Institute of Human Relations.
- Frey, D. & Fischer, P. (2007). Psychologische Theorien und Befunde zum Thema Partizipation und Kontrolle. *OrganisationsEntwicklung*, 3_07, 64–67.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In: D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band III, Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*, S.13 – 50. Bern: Verlag Hans Huber.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (1996). *Organisationspsychologie* (4. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gerkhardt, M. & Frey, D. (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen psychologischen Modells. *OrganisationsEntwicklung*, 4_06, 48–59.
- Glew, D. J., O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21(3), 395–421.
- Graham, J. W., & Verma, A. (1991). Predictors and moderators of employee responses to employee participation programs. *Human Relations*, 44(6), 551–568.
- Grenier, G. & Hogler, R.L. (1991). Labor law and managerial ideology: Employee participation as a social control system. *Work and occupations*, 28(3), 313–333.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological review*, 102(2), 284–304.
- Holling, H. & Müller, G.F. (1995). Theorien der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*, (S. 49–69). Bern: Huber.
- Hong, J. H., Lachman, M. E., Charles, S. T., Chen, Y., Wilson, C. L., Nakamura, J. S. & Kim, E. S. (2021). The positive influence of sense of control on physical, behavioral, and psychosocial health in older adults: An outcome-wide approach. *Preventive Medicine*, 149, <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2021.106612>.
- Kluge, A. (2021). *Lehrbuch Arbeits- und Organisationspsychologie*. Kohlhammer: Stuttgart
- Kluge, A., Schüffler, A. S. Thim, C. & Gronau, N. (2024). Facilitating and hindering factors for routine adaptations in manufacturing and effects on human performance- unexpected insights from three experimental studies in a special purpose setting. *Ergonomics*. <https://doi.org/10.1080/00140139.2024.2369706>.
- Kulenović, M., Folta, M. & Veselinović, L. (2021). The analysis of total quality management critical success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 25(1), 88–102.
- Lachman, M. E., & Weaver, S. L. (1998). The sense of control as a moderator of social class differences in health and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 763–773. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.763>

- Lachman, M.E., Agrigoroaei, S., Rickenbach, E.H., (2015). Making sense of control: change and consequences. In: Scott, R.A., Kosslyn, S.M. (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons, S. 1–16.
- Lewin, K. (2012/1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (S. 15–46). Bern: Hans Huber/Huber Klassiker (Faksimileausgabe der im klassischen Bleisatz und Buchdruck produzierten deutschen Erstausgabe von 1963).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A., Schweiger, D. M. & Latham, G. P. (1986). Participation in decision making: When should it be used?. *Organizational dynamics*, 14(3), 65–79.
- Marks, M. L. (2003). *Charging Back up the Hill. Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions and Downsizings*. San Francisco: Jossey-Bass
- Mayo, E. (1933). *The problem of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of management Journal*, 29(4), 727–753.
- Miller, K.I. (1988). Cultural and role-based predictors of organizational participation and allocation preferences. *Communication Research*, 15(6): 699–725.
- Munsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke
- Park, R. (2015). Employee participation and outcomes: Organizational strategy does matter. *Employee Relations*, 37(5), 604–622.
- Pedrini, M., & Ferri, L. M. (2019). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44–59.
- PROSCI ADKAR Model (2016). A goal oriented Change Management Model to Guide individual and organizational Change. <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model>, 23.07.2016.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
- Rosenstiel, v. L., Molt, W. & Rüttinger, B. (1995). *Organisationspsychologie* (Grundriß der Psychologie, Band 22, 8. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (1994). Organizational attitudes and behaviors as a function of participation in strategic and tactical change decisions: An application of path-goal theory. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 37–47.
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics*, 22, 40–51.
- Schöffler, A., Thim, C., Haase, J., Gronau, N. & Kluge, A. (2020). Information processing in the work environment 4.0 and the beneficial impact of Intentional Forgetting for change management. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 64(1), 17–29. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000307>.

- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death. A series of books in psychology*. New York: Times Books/ Henry Holt & Co.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005–1016.
- Stegmaier, R. (2014). Management von Veränderungsprozessen. In H. Schuler & U. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*, (S. 813–847). Göttingen: Hogrefe.
- Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29–48.
- Vanek, J. (1975). *Self-Management: Economic Liberation of Man*. Harmondsworth: Penguin.
- Vranicki, P. (1965). Socialism and the problem of alienation. *Praxis*, 1, 307–317.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision making and leadership. *Management decision*, 41(10), 968–978.
- Vroom, V.H. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Potsburg Press.
- Wagner III, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of management Journal*, 30(3), 524–541.
- Wagner III, J. A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of management Review*, 19(2), 312–330.
- Wagner III, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in US research on participation: a meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(1), 49–65.
- Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942–950.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31–51.
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009–1071.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Wortman, C.B. & Brehm, J.W. (1975). Responses to uncontrollable outcomes: an integration of reactance theory and the learned helplessness model. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, (S.277 – 336). New York: Academic Press.
- Yu, S., Levesque-Bristol, C. & Maeda, Y. (2018). General need for autonomy and subjective well-being: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1863–1882.