

Literatur

LEXIKON DER ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGEN ALLTAGSPHÄNOMENE (III)*

Partizipation, die

Von Frank E. P. Dievernich

Ist das anstrengend! Alle wollen mitreden. Überall und immer. Wenn es wenigstens nur beim Mitreden bliebe! Aber nein, der «Teilhabe» ist bis in jene Entscheidungshochburg geraten, die bisher dafür gesorgt hat, dass es Eindeutigkeit gab: die Hierarchie. Wer «oben» ist, sagte, was diejenigen zu tun haben, die «unten» sind. Das ergab eine Klarheit für beide Seiten. Die Handlungsorientierung war gesichert. Seit geraumer Zeit ist dieses Bild nur mehr pure Illusion. Tür und Tor stehen meilenweit offen, Realität ist, dass ohne Partizipation kein soziales Gebilde, wie Organisationen, also Verwaltungen, Theater, Schulen, Krankenhäuser, politische Parteien, Unternehmen etc. mehr zu steuern sind – und zudem: Eben wegen der Partizipation nicht mehr zu steuern sind!

Machen wir kleine Schritte: Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass Partizipation (vom lateinischen: *particeps* = an etwas teilnehmen) eine neuartige Erfindung sei. Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass Partizipation immer schon ein Grundmuster sozialen Handelns war und dass es die Grundlage für jegliche Organisation beziehungsweise jede Form koordinierten, aufeinander bezogenen Handelns darstellte. Partizipation als einfache Teilhabe, als Teilnahme oder Mitwirkung verstanden, findet immer statt, wenn koordiniert etwas «produziert» werden soll. In diesem Sinne waren bereits im Taylorismus oder in der Sklavengaleere, als die Sklaven im Takt das Ruder schwingen, Leistungserbringungen nur durch eine Form von Teilnahme oder Mitwirkung möglich. Der, der anordnet, sollen die Befehle und Delegationen erfolgreich von statten gehen, ist angewiesen auf diejenigen, die sie ausführen. Mittlerweile ist es fast der Regelfall, dass auf eine Anordnung gar nicht mehr gewartet werden muss, um etwas zu tun, da bereits die Ausführenden erwarten, dass die Befehlsgeber etwas erwarten und folglich ihre Handlungen den Anordnungen vorziehen. Einbeziehung, eine weitere Definition von Partizipation, findet also bereits und vor allem auf geistiger Erwartungsebene statt. Soweit so gut.

Einen neuen Zungenschlag bekommt die

Diskussion, wenn Partizipation sich vor allem auf die Einbindung von Individuen in Entscheidungs- oder Willensbildungsprozessen bezieht. Darum geht es neuerdings. Warum das, muss man fragen, scheint sich doch oben skizziertes Modell bewährt zu haben. Warum also die Kehrtwende und warum ist es vor allem das Management von Organisationen, das selbst, quasi freiwillig, Partizipation als Mittel der Führung einsetzt und sogar fordert? Machtverhältnisse, wie könnte es in einem sozialen Umfeld auch anders sein, spielen auch hier eine zentrale Rolle. Weil es einen Markt gibt, der im Zuge seiner eigenen Übersättigung nach Optionen sucht, sich ausdifferenziert darzustellen, wurde irgendwann der Kunde erfunden, den man versucht, individuell anzusprechen. Dabei mussten Bedarfe im Vorgriff des tatsächlichen und aktuellen Kundenempfindens erfunden werden. Im Zuge dessen wurden auch die Produkte komplexer, die die Unternehmen herstellen. Beides, den Kunden das zu liefern, von dem er erst morgen beginnt zu träumen sowie die Notwendigkeit, sich gegenüber anderen Anbietern abzuheben, zwingt die Unternehmen, Mitarbeiter einzustellen, die nicht

nur, eben wie in der Sklavengaleere, ausführen, sondern die mitdenken, qualifiziert sind und eigenverantwortlich unternehmerisch handeln – natürlich nur in bestimmten Grenzen (hier erkennt man prompt wieder die Hierarchie). Sofort haben wir es mit einem Arbeitsmarkt zu tun, der die gleichen Signale ausstrahlt, wie der eben angeführte Konsummarkt: Nicht nur der Kunde wurde entdeckt, sondern auch der individualisierte Mitarbeiter. Beide, zumindest im Sprachspiel, werden umworben, werden in den Himmel gehoben, werden geadelt, erhalten Macht: Man glaubt, dass man sie braucht. Einmal dieses Gespenst der «Eitelkeit» angesprochen, ist es nicht mehr einzufangen. Die Huldigung erfolgt, indem nun auf die Partizipationsanforderungen, im Sinne von Teilhabe an Entscheidungen, die entsprechenden Angebote gemacht werden. An genau dieser Stelle beginnen die Probleme des Managements, denn jeder Akt der Partizipation muss im Sinne eines Steuerungs- und Entscheidungsprozesses wieder eingefangen, zumindest aber kanalisiert werden, soll die klassische Hierarchie- und Steuerungsfunktion aufrechterhalten werden. Bereits hier wird erkennbar: Wirkliche Partizipation ohne eine Veränderung des Managements ist nicht denkbar.

Verschärft kommt hinzu, dass im Anschluss an die obigen Ausführungen zum Markt nun eine tatsächliche Notwendigkeit zur Partizipation entsteht, da die Organisationen auf Beobachtungen angewiesen sind, die sie alleine, also ohne andere «Beobachtungsposten», nicht leisten können. Es wird immer noch gerne gedacht, dass diejenigen, die in der Hierarchie «oben» sind, auch den Überblick über die Gesamtorganisation haben müssten; die Realität sieht anders aus. Beobachtungen sind stets nur Ausschnitte der eigenen Beobachtungsperspektive. Oder warum sollte beispielsweise ein Vorstandsvorsitzender mehr sehen und mehr wissen über die Sorgen, Nöte und Wünsche von Kunden, als ein Vertriebsmitarbeiter im Aussendienst? Partizipation an den Beobachtungen der anderen wird also zur Voraussetzung und Notwendigkeit für erfolgreiche Organisationsführung, wenn das bedeutet,

Veranstaltungshinweis:

29. November, 11:00h, Vidmarhalle 1:
Sweet'n'sour VII: «Kulissen schieben - eine Vorweihnachtsrüstung. Über die merkwürdigen Parallelen von Familien und Organisationen und was das für ein «Human Resource Management» von beidem heissen kann.»
Zu unserem letzten Sweet'n'sour vor dem «Fest der Liebe» besichtigen wir zwei recht ähnliche «Götter des Gemetzels»: Familien und Organisationen. Wir tun dies mit Unterstützung des Stadttheaters Bern, dort kennt man ein Stück über die rasch entgleisende Adoleszenz von Eltern, das sich als Vergleich zum infantilen Umgang in Organisationen geradezu anbietet. Freuen Sie sich also auf eine asketisch-sarkastische Veranstaltung hinter den Kulissen zweier sozialer Abgründe. Weitere Informationen, Preise und Anmeldeöglichkeiten finden sich unter www.unternehmensfuehrung.bfh.ch.