

Formen von Partizipation

Geteilte Führung (Shared Leadership)

Eine Form der Partizipation, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, ist das sogenannte Shared Leadership bzw. geteilte Führung. Dabei geht es darum, dass sich die Mitglieder einer Gruppe gegenseitig führen. Einige oder sogar alle Mitglieder übernehmen somit die Führungsaufgaben. Durch diese geteilte Führung kann den neuen Anforderungen der Arbeitswelt besser begegnet werden. Die gestiegene Flexibilitätserwartung kann erfüllt werden, wenn Gruppenmitgliedern Verantwortung übertragen wird, um sich selbst zu organisieren und ihre jeweiligen Stärken einzubringen. So können komplexere Aufgaben bewältigt werden, bei denen traditionelle Führung allein nicht ausreichen würde [1]. Dadurch empfinden sich die Gruppen als effektiver und der Zusammenhalt sowie das gegenseitige Vertrauen wachsen. Darüber hinaus sinkt die Zahl der Konflikte. Geteilte Führung soll die vertikale Führung von oben dabei keinesfalls ersetzen, sondern ist eher als Ergänzung dazu zu sehen [2]. Mitarbeitende können so ihre Arbeitsumgebung besser mitgestalten, mehr Verantwortung übernehmen und persönliche Stärken gezielter einsetzen. Dafür ist es wichtig sich untereinander regelmäßig auszutauschen [3].

Ein Beispiel: Sie haben ein Projekt, welches Sie und Ihr Team bearbeiten müssen. Hier können die Mitglieder gut als Experten für die jeweiligen Aufgabenbereiche fungieren und so ihre Fähigkeiten und Wissensbestände optimal einsetzen. Indem Ihr Team die meisten Entscheidungen selbst untereinander trifft und sich gegenseitig führt, wird es zu Höchstleistungen angespornt und macht so einen Projekterfolg wahrscheinlich.

Semi-autonomes Teamwork (Semi-autonomous Teamwork)

Semi-autonomes oder auch halbautonomes Teamwork bezieht sich auf Arbeitsgruppen, die viel Entscheidungsspielraum haben und sehr eigenständig arbeiten. Semi-autonom deshalb, weil sie nicht komplett unabhängig sind und immer noch einer oder mehrerer Führungskräfte unterstehen, aber trotzdem größtenteils unabhängig sind [4].

Beratende Partizipation (Consultative Participation)

Beratende Partizipation kommt dann zum Tragen, wenn Mitarbeitende durch Meetings, spezielle Teams zur Problemlösung oder Qualitätszirkel einen direkteren Draht zum Management haben und so mehr Einfluss auf organisationale Prozesse nehmen. Sie werden mehr in das Geschehen in der Organisation einbezogen und nehmen dadurch neben der Rolle als Mitarbeitende auch eine Rolle als Berater/innen ein [4].

Tipp: Beispielsweise Meetings oder Teamtreffen sind daher eine gute Gelegenheit für Mitarbeitende zu partizipieren, sich einzubringen und den eigenen Standpunkt näher zu erläutern.

Prozedurale Gerechtigkeit (Procedural Justice)

Prozedurale Gerechtigkeit bezeichnet die subjektiv empfundene Fairness der Prozesse im Unternehmen [5]. Damit Mitarbeiter diese als fair empfinden, müssen sie gehört werden - sie müssen eine Stimme haben. Die englische Übersetzung "Voice" beschreibt in der (Arbeits-) Psychologie dieses Phänomen des Sich-Äußerns und Gehört-Werdens [6]. Neben der Möglichkeit die eigenen Argumente und Standpunkte den Entscheidungsträgern zu präsentieren gibt es noch weitere Kriterien für faire Prozesse und prozedurale Gerechtigkeit. Dazu gehören unter anderem die Unvoreingenommenheit der Entscheidungsträger, die Repräsentativität, das heißt die Meinungen und Bedürfnisse aller betroffenen Parteien werden berücksichtigt, und konsistente Entscheidungen über die Zeit und unabhängig von den verschiedenen Personen [7].

Ein Beispiel: Denke Sie an die Urlaubsplanung inkl. der Frage wer bspw. Brückentage übernehmen muss und wer frei bekommt. Im Sinne der prozeduralen Gerechtigkeit, sollten Sie das Vorgehen hierfür am besten im Team vereinbaren – also Argumente sammeln, die berücksichtigt werden sollten und diese ggf. gewichten. Zudem können Sie konkrete Ideen für das Prozedere sammeln. Anschließend entscheiden Sie entweder im Team gemeinsam, wie sie es zukünftig gestalten oder aber Sie als Führungskraft treffen die Entscheidung und begründen diese im Team. Somit hat jeder die Chance gehabt eigene Ideen und Argumente einzubringen und es gibt ein klares Vorgehen. So sollte die Entscheidung für bspw. den Wunsch nach einen kurzfristigen freien Tag dann bei allen gleich ausfallen – egal ob Frau Meier oder Herr Kraft fragt.

Quellen:

[1] Grille, A., Kauffeld, S., Sauer, N. & Schulte, E. M. (2017). Führung teilen, Leistung ernten mit dem Online-Tool SPLIT. *Personal quarterly*, 1, 26-33.

[2] Kauffeld, S., Ianiro, M. & Sauer, N. (2014). Führung. In: Kauffeld, S. *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 71-98). Heidelberg: Springer.

[3] Small, E. E., & Rentsch, J. R. (2011). Shared leadership in teams. *Journal of Personnel Psychology*.

[4] Gallie, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 66(4), 453-473.

[5] Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.

[6] Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. *Journal of personality and social psychology*, 35(2), 108.

[7] Thibaut, J., and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N J.