



**Partizipation heisst Teilhabe und
nicht nur teilnehmen**
Anmerkungen aus der Arbeitspsychologie
voja & infoklick.ch, LaNaP

Prof. em. Dr. Theo Wehner

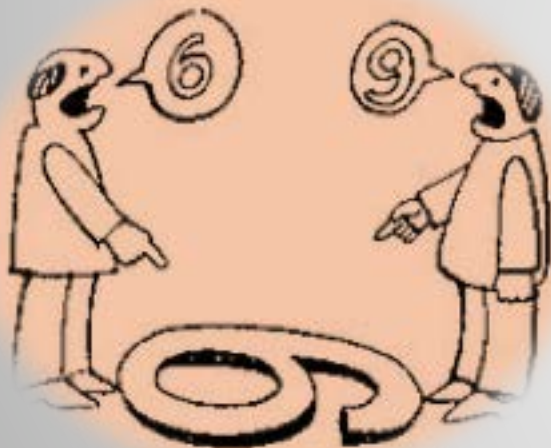
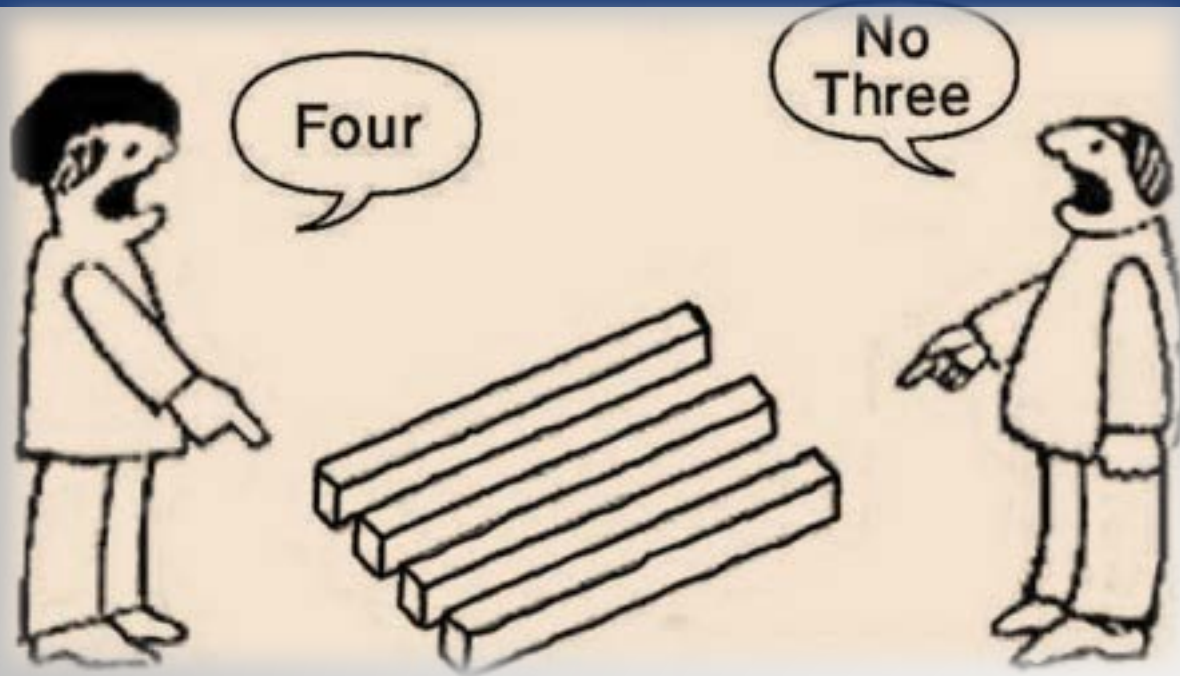
twehner@ethz.ch

**Die beste individuelle Voraussetzung
für partizipatives Handeln ist:**

**Die Fähigkeit, die Perspektive der anderen
Akteure einnehmen zu können**



Perspective...



**Die beste Rahmenbedingung für
partizipatives Handeln ist:**
**Eine hohe Interaktionsdichte mit allen
Beteiligten und ein „offenes Ohr“**

1. Aufzug
Ein Blick in die
Gesellschaft

Trends und Strategien der Organisationsentwicklung

- **Von individueller zu kollektiver Intelligenz**
- **Vom Expertensystem zur Intuition von -zirkeln**
 - Von Stabilitätserwartungen zu Instabilitätsgestaltung
 - Von funktionierenden zu lernenden Arbeitssystemen
 - Von hierarchisierten zu dynamischen Regelsystemen
- **Von der Prozessbeherrschung zur -moderation**
 - Vom Anweisen zum Überzeugen der Mitarbeitenden

...die drei „E“:

Exzellenz

kompetent u. effektiv sein

Ethik

sozial verantwortlich Handeln

Engagement

gefordert werden u. Freude erleben

HOWARD GARDNER
MIHALY CSIKSZENTMIHALYI
WILLIAM DAMON



GOOD

WORK

WITH A NEW AFTERWORD BY THE AUTHORS

When Excellence and
Ethics Meet

Copyrighted Material

...die drei „M“:

Exzellenz

Ethik

Engagement

Mission

Models

Mirror

HOWARD GARDNER
MIHALY CSIKSZENTMIHALYI
WILLIAM DAMON



GOOD

WORK

WITH A NEW AFTERWORD BY THE AUTHORS

When Excellence and
Ethics Meet

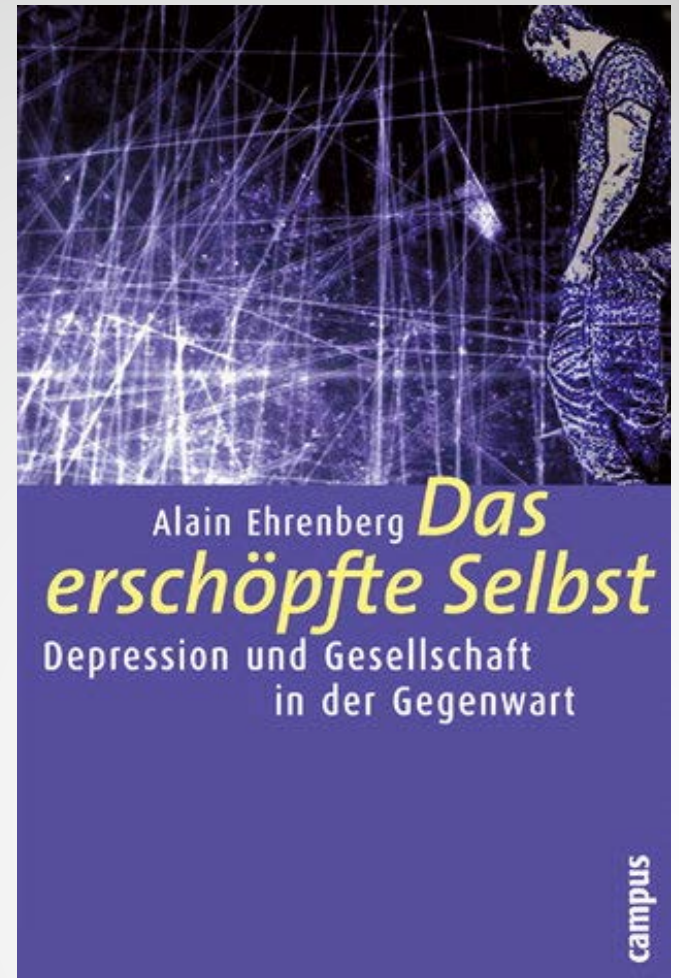
Copyrighted Material

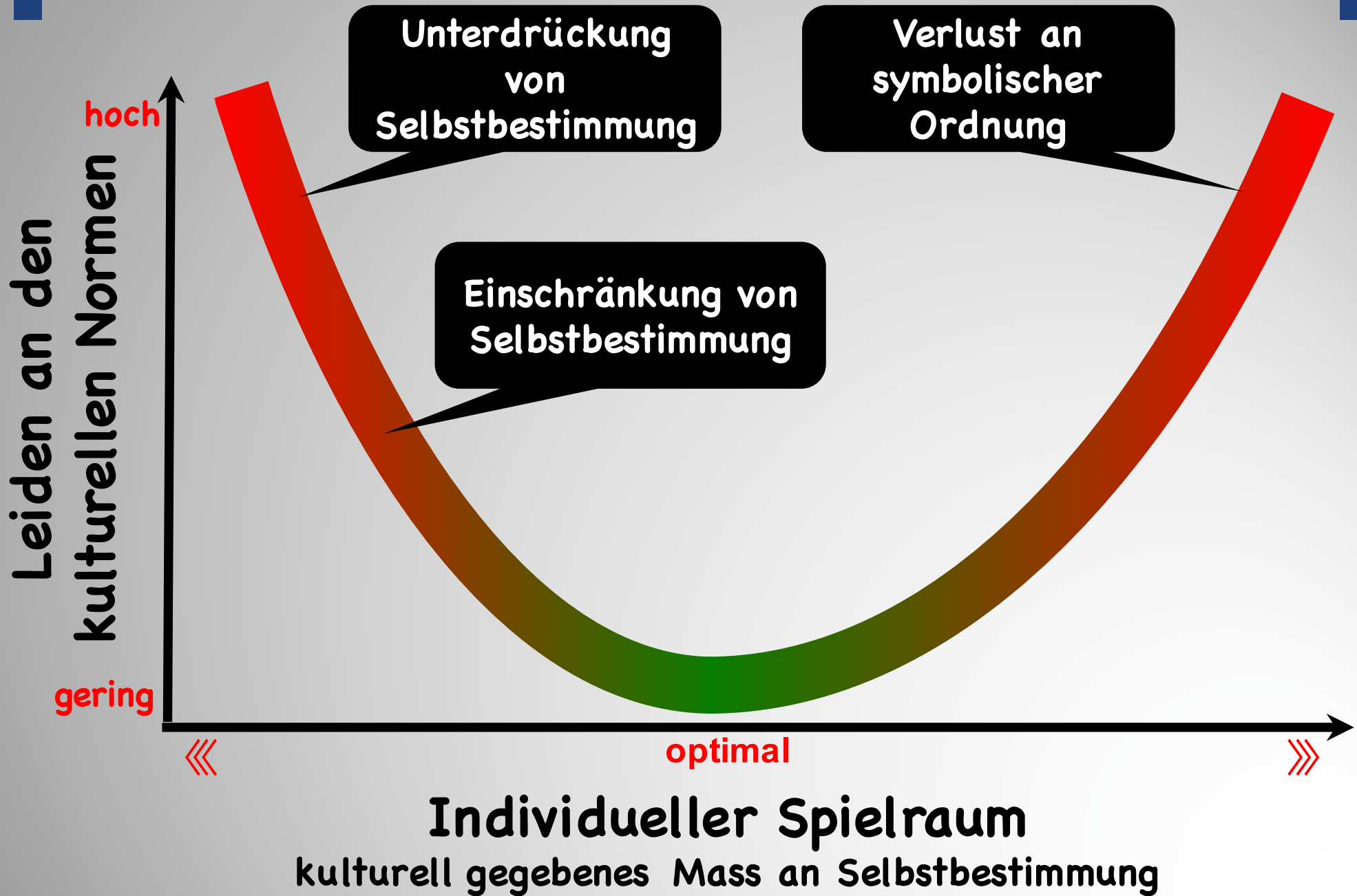
Ich-Orientierung in der Gesellschaft

Team-Orientierung in Institutionen

„Die Liturgie des Selbstmanagements“

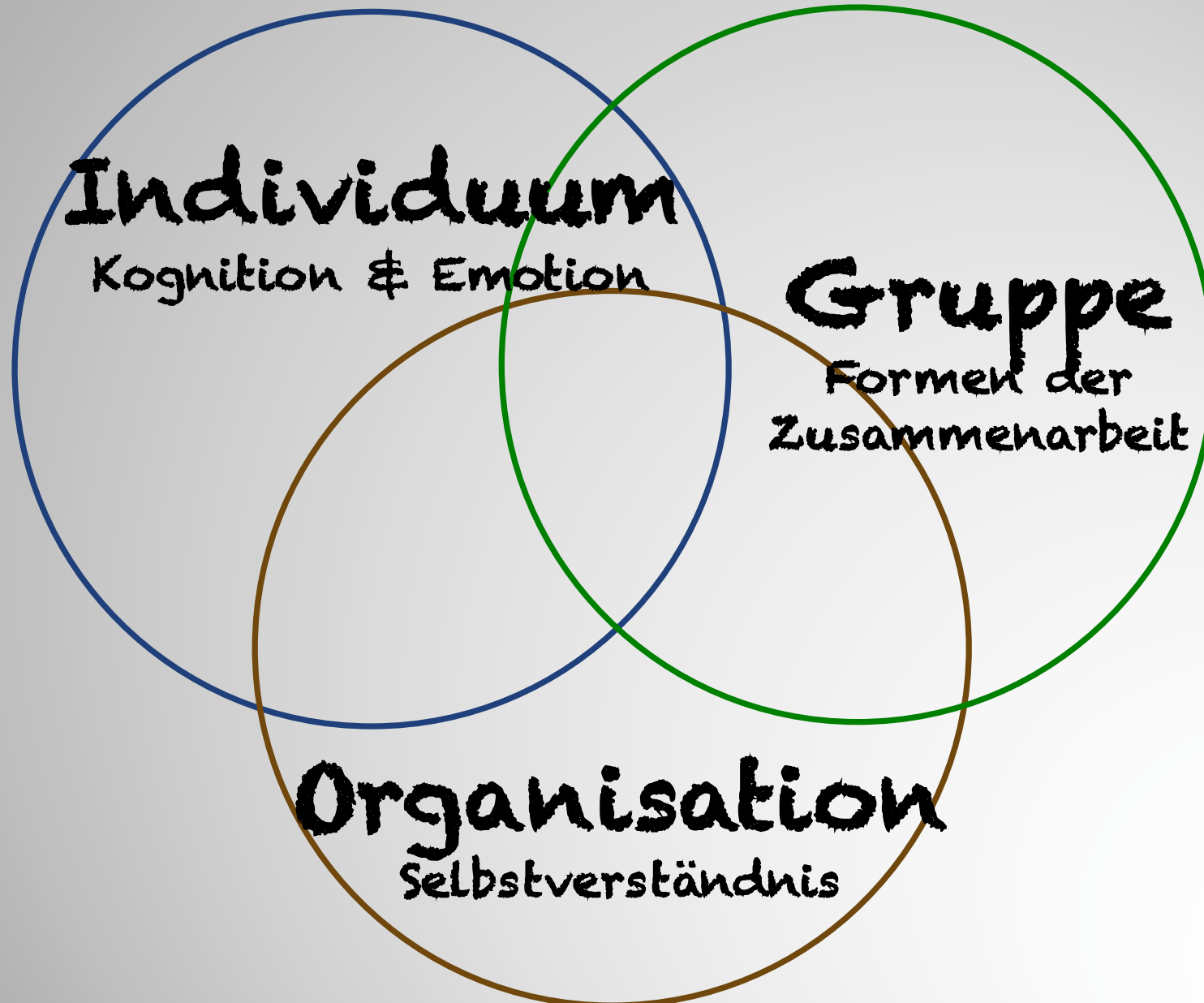
- Das individuelle Selbst hat im selben Maß eine Aufwertung erfahren, wie überkommene, kollektive Werte an Orientierungskraft in der Leistungsgesellschaft verloren haben



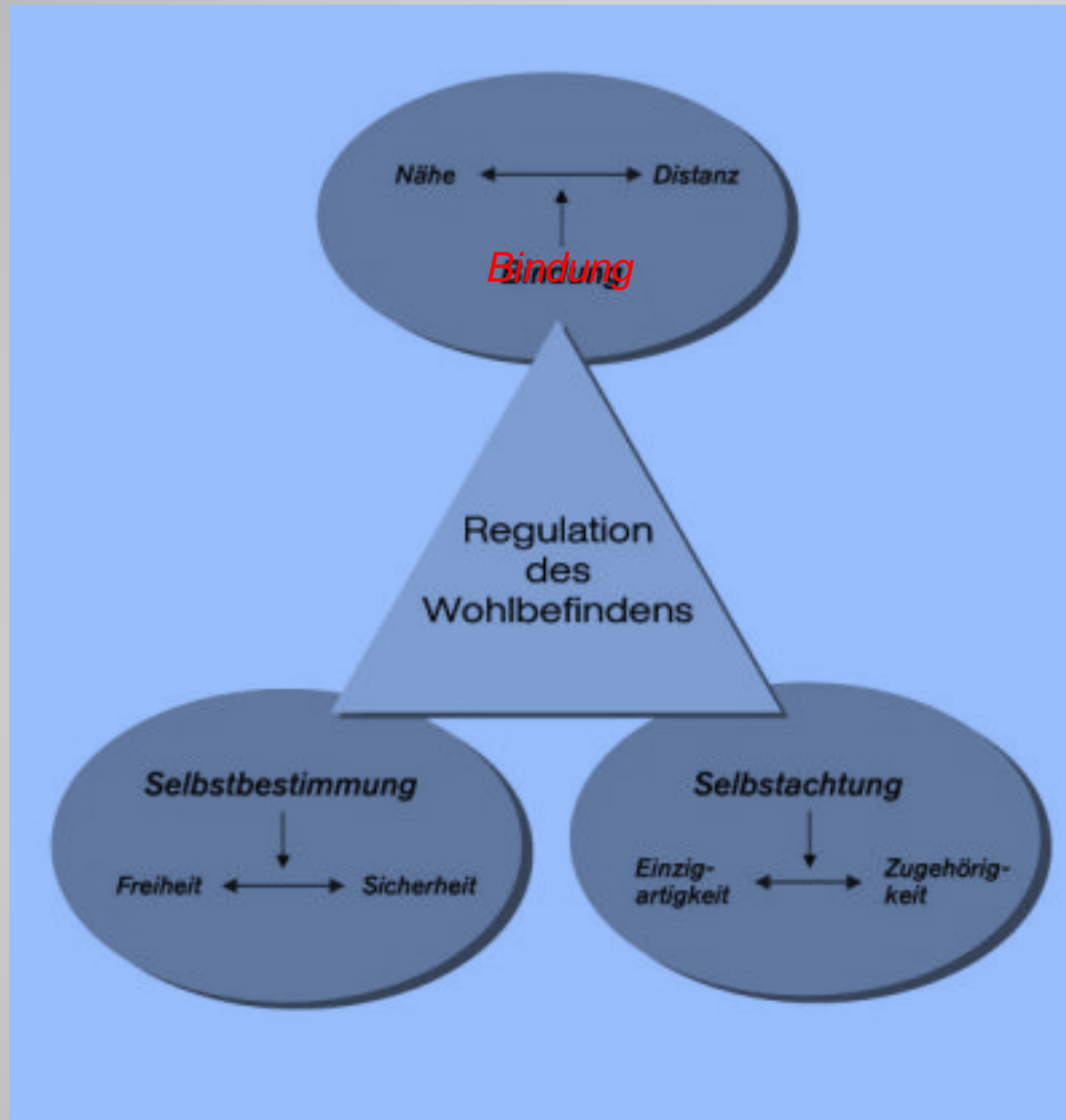


2. Aufzug
Partizipatives/
Kooperatives Handeln

...welche Ebenen wirken zusammen?



...auf welchen Ebenen liegt die Herausforderung?



Begrifflicher Zugang:

Abgestimmtes Zusammenwirken zur gemeinsamen Zielerreichung

- Partizipation u/o Kooperation ist das Mit- oder Zusammenwirken von Menschen, als effektivste Methode, um **individuelle Beschränkungen zu überwinden** und Ziele zu erreichen, die Einzelnen allein trotz aller Anstrengungen versagt bleiben würden.
- Voraussetzung hierfür bilden die **Bereitschaft**, seine individuellen Ziele mit denen anderer Menschen zu verbinden oder sie gemeinsam gesetzten Zielen **unterzuordnen.**“

(verschiedene Quellen)

Spezifische Bestimmungsmomente

Partizipieren heißt...

- Handeln unter Bedingungen der Arbeitsteilung
- gemeinsame Nutzung von Ressourcen
- Verständigung über Ziele und Konventionen
- mindestens partielle Übereinstimmung der Ziele aller beteiligten Personen
- Aufrechterhaltung eines gemeinsamen Verständnisses der Zusammenarbeit
- Koordination von Einzelhandlungen gemäß gemeinsamer Regeln

Drei Gründe für partizipatives Handeln

Strategische
Partizipation

Empathische
Partizipation

Pseudopartizipation

Drei Gründe für partizipatives Handeln

Strategische Partizipation

Rational, zielgerichtetes Handeln unter Vorgabe der Optimierung des je eigenen Nutzens. Wird erwogen wenn Beteiligte gemeinsam mehr erreichen wollen als alleine, die Kooperation mehr Vorteile als Nachteile verspricht.

Empathische Partizipation

Zielerreichung steht unter dem explizierten Einverständnis, das Vorhaben gemeinsam zu tun. Es kommt zu Prozessen der gemeinsamen Aushandlung von Zielen und Wegen

Pseudo- partizipation

Geht von Gemeinsamkeiten aus, die jedoch nicht oder nicht mehr vorhanden sind. Es wird gehandelt, „Als-Ob“

Experimentelle soziologische Studien zum Verhältnis von Kooperation und Wettbewerb (Deutsch 1949 a/b)

Gruppen unter Kooperations- statt unter Konkurrenzbedingungen...

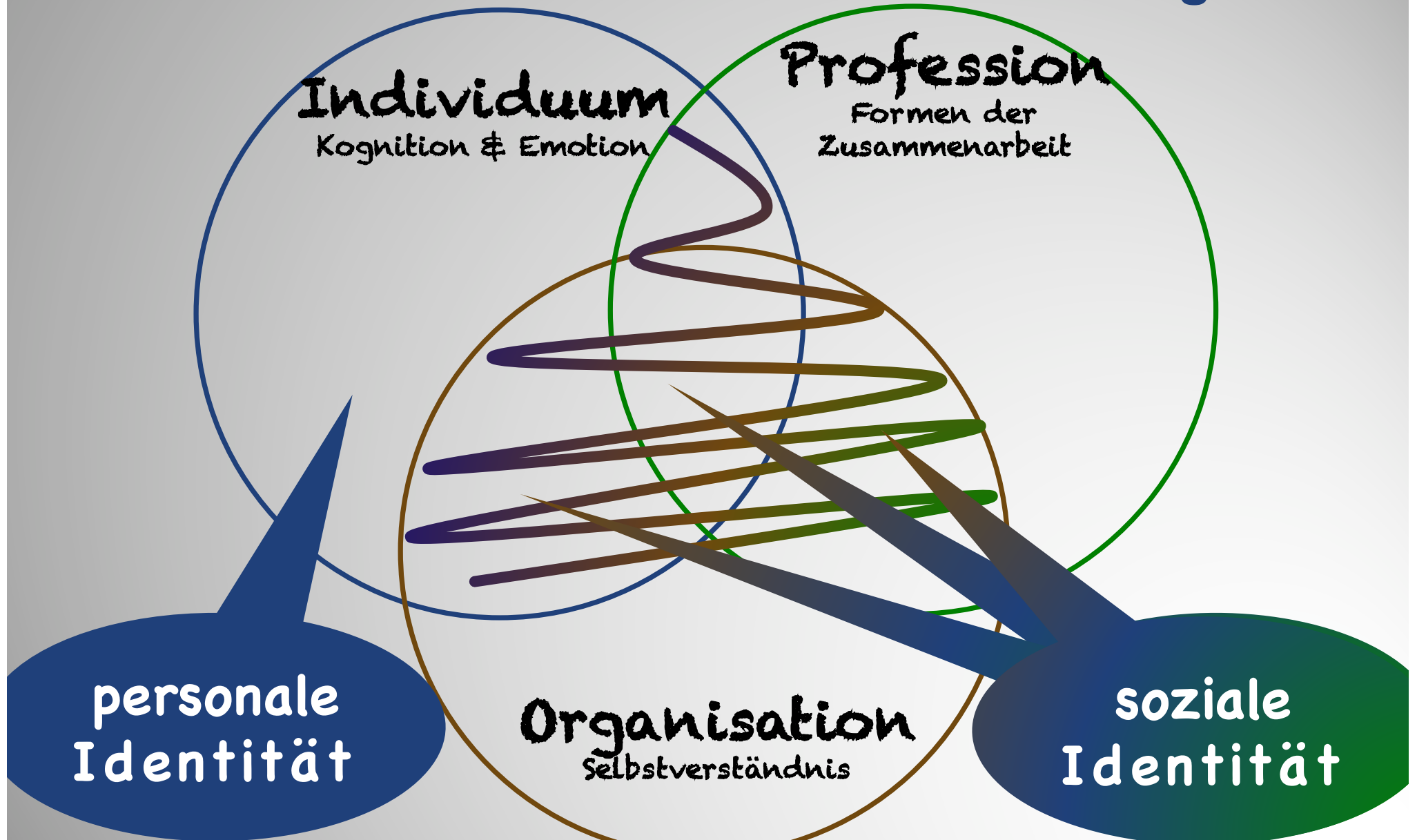
- ... zeigten mehr Leistungsorientierung
- ... waren produktiver
- ... kommunizierten intensiver und häufiger
- ... hörten einander besser zu
- ... akzeptierten eher Lösungsvorschläge von anderen
- ... brachten eine besser zu bewertende Lösung hervor
- ... zeigten mehr Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit
- ... entwickelten größeres Vertrauen in die eigene Gruppe und...

- **wiesen eine größere Arbeitsteilung auf**
- **hatten ihre Aktivitäten effektiver koordiniert**

3. Aufzug
personale vs.
soziale Identität

**...auch wenn Partizipationswille
vorhanden ist, braucht es soziale
Unterstützung auf Grund sozialer
Identität!**

...auf welchen Ebenen wirken Veränderungen?



...der Social Identity Approach (s. Haslach, 2004)

- Es gibt einen bedeutsamen Unterschied in unserem Erleben und im Handeln, je nachdem, ob es durch
 - personale Identität (ICH) oder durch
 - soziale, geteilte Identität (WIR)motiviert ist.
- Demnach ist es viel weniger oft so, dass das Individuum in Stresssituationen fehlangepasst ist und mit den Belastungen „*nicht klar*“ kommt, sondern vor allem fehlende soziale Unterstützung als Ursache anzusehen ist.

...die Befunde zum Social Identity Approach zeigen zusammenfassend...

- *„Eine geteilte soziale Identität bildet die Grundlage für das Geben und Nehmen sozialer Unterstützung. Dadurch werden Stressoren als weniger belastend angesehen; das geht einher mit dem gesteigerten Gefühl, dass man etwas verändern kann.“*
- *„Umgekehrt führen das Fehlen oder ein Rückgang sozialer Identität zu negativem Verhalten, erhöhtem Stress, Burnout und Depression.“*
- *Praktisch bedeutet das, der Schlüssel für unser Wohlbefinden liegt darin, Gruppen so zu stärken, dass sie geteilte Identitäten entwickeln und sich die Mitglieder gegenseitig unterstützen.“*

R. Van Dick, 2015, S. 203

...die Befunde zum Social Identity Approach zeigen zusammenfassend...

Ein Team mit hoch identifizierten Mitgliedern aber geringer geteilter Identität wird – so die Befunde – Probleme mit sozialer Unterstützung, mit Fehlzeiten, Burnout sowie Fluktuation haben!

R. Van Dick, 2015, S. 203

...eine Metastudie zum Social Identity Approach

(Steffens et al. zit. in van Dick 2015)

Im Durchschnitt gehen Sie kein Risiko ein, wenn Sie sich als Einzelperson mit der gesamten Institution identifizieren oder als Führungsperson, versuchen, die Identifikation ihrer Mitarbeitenden mit der Institution zu steigern

Ich danke Ihnen
für Ihre Aufmerksamkeit