

**Wolfgang Elšik
Wolfgang Mayrhofer
(Hg.)**

Strategische Personalpolitik

***Festschrift für
Prof. Dr. Dudo von Eckardstein***

Rainer Hampp Verlag München und Mering 1999

Margret Beisheim

Empowerment als neue personalpolitische Strategie

1 Was ist so „modern“ am Empowerment?

Anglizismen wie Empowerment, Commitment, Involvement oder Coaching sind im deutschsprachigen Management sehr beliebt, da sie häufig griffig und dennoch vage genug ein Konzept, Modell oder einen Sachverhalt umreißen, der kaum mit wenigen Worten zu beschreiben wäre, eine gewisse Modernität signalisiert, aber noch genügend Freiraum zur Interpretation bietet, so dass die Management-VertreterInnen den Begriff nach Belieben mit eigenen Vorstellungen füllen können.

Die Frage, die sich mit dem Aufkommen eines neuen Modewortes schnell stellt, ist die nach dem „alten Wein in neuen Schläuchen“: Haben wir es bei Empowerment mit einem ähnlichen oder gar identischen Phänomen wie den partizipativen Organisationsformen¹ im Unternehmen zu tun? Oder verleiht eine besonders humane Philosophie des betrieblichen Machtausgleichs dem Begriff eine neue qualitative Komponente? Und wenn Empowerment etwas Neues wäre - was macht dann seine neue Qualität aus?

Der Beitrag will insbesondere die Bedeutung des Begriffs Empowerment und seine inhaltliche Nähe zum Partizipationsansatz herausarbeiten. Was ist anders gegenüber bisherigen personalpolitischen Strategien der stärkeren Integration von Beschäftigten und welche Auswirkungen hat Empowerment für die Beschäftigten?

2 Die Wurzeln

In unserer Wirtschaft und Gesellschaft wird heute viel von unternehmerischem Engagement, von Teamorientierung und Konfliktfähigkeit der MitarbeiterInnen in den Betrieben gesprochen. Die Arbeitsinhalte in vielen Branchen sind durch technische Weiterentwicklungen und Lean Management dynamischer und anspruchsvoller („enriched“) geworden.

Um nach der nahezu ausgereizten technischen Rationalisierung die Effizienz der Unternehmung weiter zu steigern, sollen die Beschäftigten nach den Vorstellungen des Managements nicht nur ihre Arbeitsleistung ins Unternehmen einbringen, sondern als „unternehmerische Persönlichkeiten“ agieren, Eigeninitiative und Durchsetzungsvermögen, gleichzeitig aber soziale und emotionale Kompetenz zeigen. Die so oftmals widersprüchlichen Wunschkataloge² an die Verhaltensweisen und

¹ Darunter können Qualitätszirkel, teilautonome Gruppen, Lernstatt-Konzepte, Werkstatt-Teams und Selbstabstimmungskonzepte gefasst werden, vgl. von Eckardstein (1986a, S. 117ff.)

² z. B. in Anforderungsprofilen, die ein oftmals positivistisches, allzu altruistisches Bild vom Mitarbeiter zeichnen und ihm damit gleichsam (egoistische) Eigeninteressen absprechen, vgl. Beisheim (1997, 139)

Kompetenzen der abhängig Beschäftigten scheinen zunehmend umfassender zu werden, je mehr sich das Management konfrontiert sieht mit sich rasch wandelnden Märkten und schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

War die Kunden- und Serviceorientierung vor einigen Jahren noch ein strategischer Erfolgsfaktor einzelner Dienstleistungsunternehmen, so ist sie heute ein Muss zur Überlebensstrategie ganzer Branchen geworden. Unternehmerisches Engagement und eine kundenorientierte Haltung gegenüber externen wie auch internen Kunden lassen sich jedoch nicht per Anweisung verordnen, sondern entwickeln sich *im Zuge erweiterter Autonomiespielräume* der Beschäftigten, die damit Zug um Zug größere Handlungskompetenz entwickeln können bzw. müssen. Hier setzt Empowerment an.

Empowerment ist kein völlig neues Managementkonzept. Seine Wurzeln reichen zurück bis in die 20er Jahre, als mit den Hawthorne-Experimenten bei Westinghouse bewiesen werden konnte, dass die Produktivität der MitarbeiterInnen steigt, wenn diese nur genügend Beachtung für ihre Arbeit erhalten.

Wie ein Schlüssel ins Schloss passten in den 60er Jahren zwei Bestrebungen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite: die aufgrund von Rationalisierungserfordernissen offerierten Beteiligungsangebote der Unternehmen trafen zusammen mit der Demokratisierungsbewegung. So konnten die 1964 von Einar Thorsrud und Emery Trist entwickelten teilautonomen Gruppen in Skandinavien (insbesondere bei Volvo) erfolgreich implementiert werden. Es ist fraglich, ob das Konzept der selbststeuernden Arbeitsgruppen ohne diese spezifische Interessenidentität eine Chance gehabt hätte.

Wir können auch Wurzeln in der Partizipationsbewegung der 70er und 80er Jahre finden. Partizipative Führung war das Credo dieser Zeit, das es mit zahlreichen personalpolitischen Maßnahmen wie z.B. den neu aufkommenden Mitarbeitergesprächen im Sinne einer echten *Zielvereinbarung* und der Bildung von Gruppen und Teams zu erreichen galt. Die in diesen Jahren zu konstatierende Emanzipationsbewegung, die zunehmende Diskussion von Chancengleichheit in Gesellschaft und Unternehmung sowie der erweiterte Zugang der Beschäftigten an Bildungsprogrammen dürften weitere Ursprünge des Empowerment-Ansatzes sein.

Mit der Erkenntnis, dass eine hohe Kunden- und Serviceorientierung im gesamten Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit stärken würde, wuchs innerbetrieblich das Erfordernis, dass sich die MitarbeiterInnen stärker für Kundenbelange engagieren und durch Teilnahme an Problemlösungsgruppen (KVP, Kai Zen) mit ihren Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen und Produkten beitragen.

Die heute gängigen Managementstrategien wie Business Reengineering, Qualitäts-

management, KVP und Empowerment „zielen darauf ab, MitarbeiterInnen mit neuen Kompetenzen, aber auch neuer Verantwortung auszustatten und sie sozusagen zu Unternehmern im Unternehmen zu machen.“ (Elbe 1996, S. 5). Diese unternehmerische Haltung kann als die hauptsächliche Zielsetzung der Empowerment-Strategie gesehen werden.

3 Empowerment als Nachfolge von Partizipation?

3.1 Versuch einer Begriffsklärung

Wie der Terminus „Partizipation“ ist auch „Empowerment“ ein schillernder Modebegriff, der sich leicht abnutzt, wenn er nicht ab- und eingegrenzt und mit Leben gefüllt wird. Es sollen daher im Folgenden die beiden Begriffe in ihrer Verwendung näher betrachtet und Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet werden.

Ursprünglich wurde der Begriff Empowerment nicht auf „Employees“ angewendet, sondern diente eher als Hilfe zur Selbsthilfe in der psychosozialen Praxis, als Persönlichkeitsentwicklung und damit zur Entwicklung der Fähigkeit, mit sich und anderen selbstbewusster und sicherer umzugehen. Über das Internet sind heute zahlreiche Initiativen und Organisationen zu finden, die den Menschen Lebenshilfe, Problembewältigungstechniken und persönliche Entwicklung unter dem Schlagwort Empowerment anbieten.³

Die in den USA zu Beginn der 80er Jahre entstandene Bezeichnung „Empowerment of Employees“ (vgl. Kanter 1983) beschreibt den Sachverhalt der Ermächtigung/Bevollmächtigung der Beschäftigten in einer Organisation: Sie werden ermächtigt und befähigt, eigenständig Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsgebietes und im Hinblick auf die von ihnen gesteuerten Prozesse zu treffen und dafür die Verantwortung zu tragen. Im deutschen Sprachraum ist erst im Laufe der 90er Jahre über Empowerment zu lesen.

Hennestad (1998, S. 937f.) hat den Sinngehalt des Begriffes in Wörterbüchern näher untersucht und eine synonyme Verwendung von „to empower“ und „to enable“ gefunden. Er sieht die Befähigung der MitarbeiterInnen („Enabling“) als motivationalen Aspekt des Empowerment. Das Konzept werde dem Anspruch auf selbstständige MitarbeiterInnen nur gerecht, wenn ihnen nicht nur erweiterte Autonomie-spielräume gegeben werden, sondern auch Ressourcen (Arbeitsmittel, Qualifizierung) und Rahmenbedingungen (durchlässige Organisationsstrukturen, Informationskanäle, Vertrauen des Managements, entsprechende Unternehmenskultur).

³ Internet-Recherche zum Stichwort Empowerment, 7/1999: Da werden „Parental Empowerment Groups“ gegründet, „Self Empowerment Strategies“ entwickelt und Stimmbildungsseminare veranstaltet („Empowerment through your voice“). Seminare und Kongresse zum Thema Empowerment und auch eine entsprechende Fachzeitschrift werden inzwischen vermarktet

Empowerment wird besonders in Verbindung mit Qualitätsmanagement und Business Reengineering zitiert und hervorgehoben. Damit werden die für diese Managementkonzepte so wichtigen Autonomiespielräume der Beschäftigten betont, die für eine erfolgreiche Umsetzung auszuweiten sind, um unternehmerisches, qualitätsbewusstes Handeln auf Individual- und Gruppenebene zu induzieren (vgl. Dodson 1991, S. 36, Lawler 1986 und Lawler/Mohrman 1985).

Nach Verespej (1993, zit. nach Engle 1996, S. 166) gibt Empowerment den Menschen Kontrolle über das, was am Arbeitsplatz geschieht. Das Management überträgt den Beschäftigten Verantwortung und Kontrolle über eine oder mehrere Funktionen und Aktivitäten, die vorher von anderen kontrolliert wurden - üblicherweise vom Management selbst. Mit diesem Begriffsverständnis wird der Aspekt der Autonomie zur eigenen Arbeitsplatzgestaltung betont.

Einen spezifischen Focus von Empowerment zeigt Somers (1993, zit. nach Engele 1996, S. 158) auf: „Simply put, empowerment can be seen as providing employees with the means and the opportunity to make decisions and take actions that impact directly and the customer“. Hiermit wird unmittelbar die Kundenorientierung als Zielsetzung von Empowerment angesprochen.

In ihrer Theorie und Forschung über Empowerment auf der Ebene des Individuums sowie auf Gruppenebene fordern Liden und Tewksbury (1995, S. 389 ff.) folgende vier Hauptkriterien für Empowerment:

- *Choice*: Kontrolle oder Einfluss auf die eigene, unmittelbare Arbeitssituation
- *Competence*: Befähigung und Handlungskompetenz
- *Meaningfulness*: im Sinne von hoher Bedeutung der Arbeitsaufgabe
- *Impact*: Verursachung / Beeinflussung der Unternehmensergebnisse.

Diese vier Kriterien bieten sich als Prüfkriterien der entsprechenden personalpolitischen Strategie und ihrer Umsetzung in der Praxis an.

Empowerment setzt insbesondere die Kompetenz der Akteure und das Vertrauen des Managements in ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen voraus. Die „process owner“, die den jeweiligen Leistungsprozess verantwortlich steuern und überwachen, sind für den reibungslosen Ablauf der Produktions- oder Dienstleistungsprozesse zuständig. Kontrollmechanismen durch Vorgesetzte würden das Konzept ad absurdum führen. So wird die Verantwortung voll in die Hände der „ExpertInnen vor Ort“ gelegt. Das kommt im Einzelfall nicht nur den Unternehmen, sondern auch den Autonomiewünschen der Beschäftigten entgegen.

Das „Empowerment of Employees“ schafft stärker die Assoziation zu Managementkonzepten (wie High Involvement, vgl. Lawler 1986), während der Partizipationsbegriff deutliche Bezüge zur gesellschaftlichen und betrieblichen Mitbestimmung der Arbeit-

nehmerseite aufweist. So versteht von Eckardstein (1986, S. 58) Partizipation als „Teilhabe von Arbeitnehmern an Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeitswelt, insbesondere der betrieblichen Arbeitsbedingungen.“

Brose und Corsten (1983, S. 13) definieren Partizipation als „Teilnahme und/oder Mitwirkung von problemlösungsbereiten, Informationen austauschenden Individuen an Entscheidungsprozessen in Organisationen“ und lehnen sich damit weitgehend an Wall und Lischeron (1977, S. 38) an, für die drei zentrale Elemente das Ausmaß der Partizipation bestimmen: Einfluss, Interaktion und Informationsaustausch.

Georg/Kissler/Scholten (1982, S. 293) definieren Partizipation als „Teilnahme an entscheidungserheblichen Prozessen politischer Kommunikation über gesellschaftliche Interessen“. Hier wird der Begriff auf einer gesellschaftlichen/politischen Ebene verwendet und spiegelt deutlich den Zeitgeist der 70er Jahre wider, wie er sich in der Entwicklung von Bürgerinitiativen, Kooperativen und gesellschaftlichen Alternativmodellen gezeigt hat.

Bei einem ersten Definitionsvergleich fällt auf, dass die Begriffe Partizipation und Empowerment in ihrem weiteren Verständnis letztlich synonym verwendet werden könnten, es sei denn, das Empowerment-Verständnis der Akteure ist ein breiteres und grundsätzlicheres. Bei näherer Betrachtung allerdings zeigen sich nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch markante Unterschiede.

3.2 Vergleich der Konzepte

Beiden Konzepten liegt als Gemeinsames die Auffassung zugrunde, dass die Koordination der betrieblichen Aufgaben durch Selbstabstimmung der Beschäftigte effizienter erfolgt als durch traditionelle Anweisungen. Empowerment geht jedoch insofern weit über den Partizipationsansatz hinaus, da hier ein totaler Zugriff auf die Arbeitskraft erfolgt. Hier werden nicht nur einzelne Qualifikationen und Eigenschaften genutzt, sondern die Potentiale der gesamten Person (vgl. Voss/Pongratz 1998, S. 151f.).

Die Umgestaltung ehemals stark abgegrenzter Abteilungen hin zu Profit Centers, die unmittelbar ergebnisorientiert an ihren Leistungen gemessen werden, erfordert heute eine deutlich stärkere Einbeziehung aller Beschäftigten in den Leistungsprozess und in die Leistungsverantwortung - stärker, als dies ehemals bei den Partizipationskonzepten angelegt bzw. erforderlich war. Hier war ausschließlich die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes bzw. unmittelbaren Arbeitsbereichs vorgesehen. Das Denken in Wertschöpfungsketten und die Vernetzung der Arbeitsbeziehungen in Form interner Kunden- und Lieferantenbeziehungen tragen dazu bei, dass die Sichtweisen und die Verantwortung der Beschäftigten sich erweitern, so dass ein „Blick über den Tellerrand“ bis zu den Schnittstellen der Arbeitsprozesse anderer „process owner“ möglich wird.

Im Gegensatz zu - bzw. in Erweiterung der Partizipationskonzepte der 70er und 80er Jahre, die mit der Beteiligung auf eine erweiterte Handlungskompetenz abzielten (z. B. in Form einer Mitarbeit in Problemlösungsgruppen), bezeichnet der Begriff des Empowerment auch eine Haltung und Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Aufgabe. Wichtige Anforderungskriterien sind hierfür:

- Selbstverantwortung (im Team oder am Einzelarbeitsplatz),
- Prozessdenken sowie
- das Ablegen einer Arbeitnehmerhaltung.

Die Seite des Arbeitnehmers als Träger spezifischer Arbeitnehmerinteressen war in den Partizipationskonzepten der frühen Jahre noch deutlich sichtbar - wurden doch gerade diese Modelle der Lernstatt- und Qualitätszirkel-Arbeit kritisch von der Gewerkschaftsseite diskutiert (Machtverlust für den Betriebsrat durch eine dritte Macht im Betrieb?) und auf Chancen und Risiken untersucht (vgl. Breisig 1990). Empowerment dagegen fordert von den MitarbeiterInnen eine unternehmerische Haltung, die letztlich bis zur vollen Identifikation mit der Organisation führen soll.

Während die in Kleingruppenarbeit und Problemlösungsgruppen gelebten Partizipationsangebote des Managements als Ergänzung der hierarchischen Mechanismen gesehen werden können, geht das Konzept des Empowerment einen entscheidenden Schritt weiter, indem auch die Hierarchie selbst zurückgedrängt oder gar bis auf eine notwendige Restgröße abgebaut wird (vgl. beispielhaft Semler 1993). Klassische Stab-Linien-Organisationsstrukturen haben in einem Unternehmen mit empowernten MitarbeiterInnen keinen Platz mehr, da diese ständig an ihre Grenzen stoßen würden. Stattdessen sind die Organisationseinheiten stark vernetzt und verflacht, die Kommunikationsbeziehungen lateral und die Zusammenarbeit stärker aufgabenorientiert.

Empowerment ist kein bloßes Angebot des Managements an die Beschäftigten, sondern fordert ihnen ihren Einsatz geradezu ab. Im Gegensatz zum Partizipationskonzept besteht eine Innovationspflicht für alle Beschäftigten (vgl. Elbe 1996, S. 10).

Mit der folgenden Abbildung sollen holzschnittartig die wichtigsten Unterschiede zwischen Empowerment und Partizipation zusammengefasst werden.

	Partizipation	Empowerment
Zielsetzung	Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Fragen des Arbeitsplatzes zur Prozess- und Qualitätsverbesserung	Kunden- und Serviceorientierung in der gesamten Unternehmung, Prozess-Sicherheit durch unternehmerisches Denken der MitarbeiterInnen
Haltung des Managements	Beteiligungsangebot des Managements (Initiative wird gewünscht)	Erwartungshaltung des Managements (Initiative wird ausdrücklich gefordert)
Haltung der Beschäftigten	Arbeitnehmer-Orientierung der Beschäftigten bleibt erhalten	Beschäftigte sollen Arbeitgeber-Sichtweise übernehmen (Intrapreneure)
Reichweite des Konzepts	Inselartig (zumeist nur partielle Aufweichung hierarchischer Strukturen)	Unternehmenswelt
Besondere Zielgruppen	Zunächst ProduktionsmitarbeiterInnen, später in allen innovationsfreundlichen Bereichen	Mitarbeiter/innen mit Prozessverantwortung bzw. Kundenkontakt
Innovationen	„Mit“-Denken und Vorschlagsrecht, Management entscheidet über Umsetzung	Verpflichtung zur Innovation, zur Mitarbeit in Projektgruppen und zur ständigen Weiterbildung
Strukturen	Ergänzung/Aufweichung der hierarchischen Organisation. Auch in tayloristischen Organisationen ansatzweise möglich, z. B. Werkstattzirkel. Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen und Gruppenarbeit	Unternehmensweite Verflachung der Organisation, Neuzuschnitt der Verantwortungsbereiche sowie Erweiterung der Zuständigkeiten und Kompetenzen (process owner); Gruppen-/Teamarbeit
Autonomie-Spielräume	Begrenzter Entscheidungsspielraum (Ausnahme: Teilautonome Arbeitsgruppen)	Eigenständige Entscheidungen und Ergebnisverantwortung der MitarbeiterInnen
Wichtige Rahmenbedingungen	Hierarchisch strukturierte Kontrolle und Koordination der Aktivitäten durch das Management (Steuerungskomitee, KoordinatorIn, ModeratorIn); Regeln und Normen	Qualitätsstandards und Leitbilder zur Orientierung; kontinuierliche Qualifizierung der MitarbeiterInnen

Abb. 1: Idealtypische Unterschiede zwischen Partizipation und Empowerment

Die bisherige Lösung des Transformationsproblems, nämlich der Transfer der potentiellen Arbeitskraft in verausgabte Arbeitsleistung, wurde mit tayloristischen Strategien verfolgt. „Es ist evident, dass diese Transformation von einem strukturell bedingten Interessensgegensatz bestimmt ist, auf dem ein ebenfalls strukturell begründetes Misstrauen gegenüber dem Faktor „Arbeitskraft“ beruht. Dieses Misstrauen prägt die sozialen und politischen Prozesse im Betrieb. Es wird zu einem zentralen Problem betrieblicher Herrschaft, einerseits das Arbeits- und Leistungsverhalten und die Mitwirkung des Eigentümers der Arbeitskraft *zu sichern* und - weil es sich um keine „gewöhnliche“ Ware handelt - *zu kontrollieren*; andererseits die Reproduktionsinteressen der Arbeitenden als Arbeitskraftbesitzer und als Rechtssubjekt zu berücksichtigen.“ (Dörr/Hildebrandt/Seltz 1984, S. 185).

Mit der Strategie, über Empowerment Selbstabstimmungsprozesse zu ermöglichen und den Beschäftigten in diesem Bereich Vertrauen und erweiterte Befugnisse einzuräumen, scheint dieser Interessensgegensatz aufgehoben bzw. zumindest gemildert. Wir sollten uns jedoch vor Augen führen, dass Partizipations- und Empowerment-Konzepte nicht um der Emanzipation der Beschäftigten willen eingeführt werden, sondern Ausdruck einer Regulierungspraxis sind, die die Koordination über Anweisungen aufgibt, um der Komplexität der Aufgaben und der erforderlichen Flexibilität des Humankapitals besser gerecht zu werden.

4 Empowerment in der Praxis

4.1 Zum Verständnis des Managements und Einsatz des Konzepts

Die betriebliche Praxis zeigt, dass die Managementkonzepte ganz nach Belieben ausgestaltet und mit dem jeweils aktuellen Etikett versehen werden. Dies gilt nicht nur für reine Kostensenkungsmaßnahmen, die unter Schlagworten wie Lean Management, Business Reengineering oder Turnaround Management verkauft werden. So wird oft vollmundig mit dem modernen, im Sinne des Human Resource Management recht positiv besetzten Begriff des Empowerment umgegangen. Die betriebliche Realität bleibt oft weit hinter den Optimalvorstellungen zurück, wenn hierarchische Strukturen und das Selbstverständnis der Akteure die Umsetzung verhindern oder blockieren.

Ein großes Hindernis stellt auch die mangelnde Bereitschaft des Managements dar, das Gewünschte mit allen Konsequenzen umzusetzen. Man will zwar nicht hinter der Modernität neuer Konzepte zurückbleiben („Auch wir brauchen Empowerment“), ist aber noch nicht bereit, gewachsene und oftmals überkommene hierarchische Strukturen und Vorstellungen (insbesondere Steuerungs- und Kontrollansprüche) aufzugeben. So werden nur Teile des Konzepts implementiert, die im Sinne einer integrativen Personalpolitik zu kurz greifen müssen. Ein „bisschen“ Empowerment wird versuchsweise an die MitarbeiterInnen weitergegeben, ohne dass die personalpolitischen Instrumente (erfolgsabhängige Entlohnung, betriebsübergreifende Per-

sonalentwicklung⁴, motivierende Arbeitsplatzgestaltung u. a.) darauf abgestimmt werden. Die Grenzen für die so „Teil-Empowerten“ sind damit schnell erreicht. Bereits in den 70er Jahren wurde in der Literatur mahnend darauf hingewiesen, dass Konzepte der „Scheinpartizipation“ nicht von Dauer und nicht erfolgreich sein können. Kunstek (1986, S. 205) spricht von „systemerhaltender Scheinpartizipation“ in Lernstatt-Gruppen. Brose und Corsten (1983, S. 213) entlarven die „Pseudopartizipation“ als halbherzigen Versuch, ohne große Veränderungen viel Wirkung zu erzielen. Argyris und Schön (1978) belegen beispielhaft, dass das Management mit gespaltener Zunge spricht, wenn die MitarbeiterInnen einerseits initiativ sein sollen, andererseits aber nicht die Regeln des Hauses missachten dürfen. Sie sollen langfristig denken, aber nicht die kurzfristigen Umsatzziele verletzen, sie sollen bereichsübergreifend agieren, aber nicht an Abteilungsgrenzen rühren.

Aus den historischen Wurzeln heraus kann geschlossen werden, dass sich die Philosophie des Empowerment-Konzepts das humanistische Menschenbild, wie es auch in McGregor Theorie Y zum Ausdruck kommt, zunutze macht: Menschen wollen Leistung erbringen und sich mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren. Externe Kontrollen werden unnötig, denn die MitarbeiterInnen werden Selbstkontrolle und Eigeninitiative entwickeln. Hier sehen wir wieder Parallelen zur Humanisierungsbewegung der 70er Jahre in Deutschland und zum Partizipationsansatz: Das humanistische Menschenbild war sicher bei einzelnen Proponenten der Konzepte vorhanden, aber es wurde ebenso für die Ziele des Managements instrumentalisiert denn es eignet sich ja auch sehr gut, um Rationalisierungsbedürfnisse der Unternehmen zu legitimieren. Die Erkenntnisse der Hawthorne-Studie wurden schließlich auch nutzbringend verwertet: Wenn die Beschäftigten bestimmte Rahmenbedingungen (Anerkennung, Belohnung, Empowerment....) benötigen, um leistungsfähiger zu sein, so wird das Management allein schon unter Kosten-Nutzen-Überlegungen durchaus bereit sein, diese zu schaffen. Die Praxis der Partizipationsmodelle zeigt aber auch, dass die Beteiligungsangebote bei veränderten politischen oder wirtschaftlichen Bedingungen wieder zurückgenommen oder nicht weiter unterstützt werden (z. B. die Gruppenarbeit in der Motorenmontage bei der Volkswagen AG in Hannover, die Beteiligungsgruppen bei der Hoesch AG in Dortmund).

Zur Entwicklung und Implementierung eines Empowerment-Konzepts werden in der Praktikerliteratur zahlreiche Hinweise gegeben, die - häufig in einer recht funktionalistischen Sichtweise - mit positiv besetzten Schlagworten Tipps und Tricks zur Umsetzung geben (vgl. z. B. Clutterbuck / Kernaghan 1997). Von der Consulting-Szene wird das Empowerment inzwischen ebenso intensiv vermarktet wie die bisherigen Konzepte des Business Reengineering oder des Lean Management. Die Empfehlungen lassen sich mit dem folgenden Beispiel auf einen Nenner bringen: Das General Electric Business Information Center (GEBIC) hat nach einem ausgiebigen

⁴ Vgl. Mayerhofer (1999, S. 518)

Reengineering-Prozess die folgenden sechs Schritte für ein funktionierendes Empowerment identifiziert: (vgl. Wilfore 1993, zit. nach Engle 1996, S. 168).

1. Fokus auf den Menschen, erst dann auf den Prozess
2. Die MitarbeiterInnen müssen die erforderlichen Qualifikationen besitzen, um Kontrolle auszuüben
3. Entwicklung einer gemeinsamen Sichtweise und Verantwortlichkeit
4. Aufbau und Entwicklung von Teams
5. Belohnung und Anerkennung von Leistungen
6. MitarbeiterInnen dürfen Verantwortung übernehmen.

Es werden zwar auch hier häufig schnelle Lösungen für die betriebliche Praxis präferiert, ein Empowerment-Prozess ist jedoch langwierig und erfordert konsequente, kontinuierliche Arbeit in den unterschiedlichen Gestaltungsfeldern (u. a. Personalauswahl und -einsatz, Arbeitsplatzgestaltung, Personalentwicklung, Entlohnung und Anreizsysteme), die aufeinander abzustimmen sind.

4.2 Worin besteht die Strategie des Empowerment?

Die zahlreichen Aktivitäten der Unternehmen zur Aktivierung der Innovations- und Leistungspotentiale der Beschäftigten und die fast simultane Verwendung des Empowerment-Begriffs lassen vermuten, dass hiermit eine personalpolitische Strategie (vgl. Elšik 1992) verfolgt wird, die langfristig und durchaus nicht zufällig ist.

Kissler (1980, S. 38) formuliert die Strategie des Managements im Hinblick auf Partizipationskonzepte recht scharf: „Wo Apathie dysfunktional, Kooperation aber zum funktionalen Erfordernis wird, gewinnt Partizipation als eine zeitgemäße subtile Technik zur Erzeugung von Massenloyalität sowohl im Reproduktions-, zunehmend aber auch im Produktionsbereich an Bedeutung.“ Diese Massenloyalität dürfte im Empowerment noch stärker gefordert sein, da das Konzept die totale Nutzung persönlicher Leistungspotentiale anstrebt und nicht nur inselartige, sondern unternehmensweite Geltung bekommt.

Entsprechend dem weiten Begriffsverständnis von Partizipation und Empowerment sind die möglichen personalpolitischen Strategien zahlreich und von den betrieblichen Machtkonstellationen und Interessen abhängig. Mit der Entscheidung für eine personalpolitische Strategie der Beteiligung oder des Empowerments von MitarbeiterInnen stellt sich für das Management die Frage: Wie viel Freiräume können zugestanden und wie viel Struktur muss geschaffen werden, um die Organisation und ihre Mitglieder zu fördern und zum Erfolg zu bringen? Damit bewegt sich das Management in einem Spannungsfeld, das sich im Kontinuum zwischen hierarchischer Steuerung und Selbstregulierung bewegt.

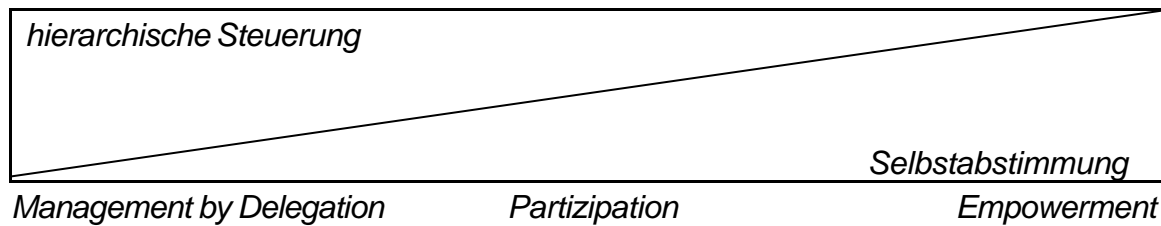


Abb.2: Kontinuum der Konzepte

Bowen und Lawler (1992) unterscheiden drei Formen von Empowerment-Konzepten:

1. Mitgestaltung der Beschäftigten im Vorschlagswesen oder in Qualitätszirkeln - eine Form der Beteiligung, wie sie hier im Kontinuum unter Partizipation verstanden wird: Diese Form bewirke bereits ein gewisses Maß an Empowerment, aber die grundlegenden organisationalen Strukturen werden hier noch nicht verändert.
2. Die Beteiligung an der Arbeitsplatzgestaltung, die zu veränderten Arbeitsstrukturen führt. Die Beschäftigten sind - mit bestimmten Entscheidungskompetenzen ausgestattet - für einen begrenzten Bereich zuständig und erhalten Feedback über ihre Leistung. Diese Form können wir auf dem Kontinuum zwischen Partizipation und Empowerment einordnen, denn die Machtbefugnisse bleiben begrenzt.
3. Die maximale Form der Beteiligung bezieht alle Mitarbeiterinnen auch in strategischen Fragen der Unternehmung mit ein und lässt sie Entscheidungen im Rahmen ihres Arbeitsbereiches treffen, wie beispielsweise beim Semco-Modell in Sao Paulo (vgl. Semler 1993). Der Informationsfluss erfolgt vertikal, horizontal und lateral. Die Beschäftigten engagieren sich aus eigenen Stücken in Teamarbeit, für Problemlösungsprozesse und betriebliche Abläufe. Diese Form lässt sich als idealtypische Form von Empowerment auf der rechten Seite des Kontinuums ansiedeln.

Zwei charakteristische personalpolitische Strategien des Empowerment lassen sich hinter diesen Ausprägungen erkennen: Entsprechend ihrer Reichweite werden sie hier als partielles und totales Empowerment bezeichnet.

1. *Partielles Empowerment*: Beibehaltung alter organisationalen Strukturen, inselartiges Aufweichen von Kontrollmechanismen und Einführung von (stark vorstrukturierter und gelenkter) Team- und Projektarbeit. Diese Strategie lässt sich noch zum Partizipationsansatz rechnen, der häufig nur als Empowerment etikettiert wird. Was verspricht sich das Management mit dieser Strategie? Die Ziele des Management sind hier insbesondere mehr Flexibilität im Verhalten der MitarbeiterInnen angesichts der starren tayloristischen Strukturen, erhöhte

Motivation und verstärktes Engagement der Beschäftigten in Bereichen, die innovationsrelevant oder kundennah sind. Die bestehenden Strukturen werden jedoch nicht infrage gestellt. Eine „Ermächtigung“ der MitarbeiterInnen ginge zwangsläufig mit einem Machtverlust des Managements im Hinblick auf traditionelle Über-/Unterordnungsverhältnisse einher. Die völlige Abschaffung von Hierarchie und Kontrolle kann bei dieser Strategie nicht die Lösung sein, sondern eher die Übertragung erweiterter Rechte und Pflichten für die Organisationsmitglieder. Die personalpolitischen Aktivitätsfelder sind aufgrund der funktional orientierten Strategie nicht aufeinander abgestimmt. Damit bleibt jedoch der Empowerment-Ansatz hinter seinen Möglichkeiten zurück bzw. produziert unerwünschte Effekte (Irritation und ggf. Frustration bei den Beschäftigten, wenn beispielsweise die Personalentwicklung und die Form der Entlohnung den veränderten Anforderungen nicht entsprechen).

2. *Totales Empowerment*: unternehmensweit und konsequent betrieben, wird hier die völlige Abkehr von der Fremdkontrolle vorgenommen, stattdessen werden relativ autonomen Einheiten mit voller Ergebnisverantwortung gebildet (nach dem Profit Center-Ansatz). Hier wird zur Bewältigung der Komplexität von Markt- und Technikbedingungen eine vollständige Funktionalisierung der Potentiale der MitarbeiterInnen angestrebt. Alle personalpolitischen Bereiche sind strategisch aufeinander abgestimmt, z.B. durch leistungsorientierte Entlohnung, (unternehmens)-zielorientierte Anreizsysteme, Teamorganisation und vernetzte Organisationsstrukturen.

Wenngleich der Wortbestandteil „power“ dies nahe legen könnte, so ist es jedoch keine Macht, die von den Beschäftigten gegenüber dem Management erkämpft worden wäre, sondern die „verliehen“ wird, um Unternehmensziele zu erreichen. In der „weichen“ Steuerung liegt vielmehr die eigentliche personalpolitische Strategie. Die übertragene „power“ hat daher einen ambivalenten Charakter. Das, was den Mitarbeiterinnen an funktionaler Macht übertragen wird, ist schon fast wieder infrage gestellt durch neue Formen der (indirekten) Kontrolle, die das Management über Leitbilder, Werte und Normen, Commitment und Zielvereinbarungen ausübt.

In jedem Fall ist mit Empowerment eine Machtreduktion des Managements verbunden, wenngleich nur auf der Ebene der Weisungsbefugnis. „Dieser Verlust der Legitimationsmacht führt letzten Endes dazu, dass die Unternehmensleitung nur dann bereit ist, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu erweitern, wenn es sich mit einer zentralen Steuerung und Überwachung der veränderten Strukturen verbinden lässt.“ (Scheff 1996, S. 301) Scheff spricht daher auch von „kontrollierter Autonomie“ (ebenda). Die Problematik des Ansatzes wird nun sichtbar. Mit der Zielsetzung, mehr Kreativität, Engagement und Verantwortung bei den MitarbeiterInnen freizusetzen, steigen auch die Risiken, dass der Machttransfer unkontrollierbare Effekte für das Unternehmen mit sich bringt.

Aufgrund der gestiegenen Komplexität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen ist die Kontrolle darüber längst nicht mehr in den Händen des Managements. Ihre weitgehende Verlagerung auf die Beschäftigten in Form von Empowerment birgt Gefahren, wenn MitarbeiterInnen Fehler machen oder bewusst gegen die Interessen der Organisation arbeiten. Die Verlagerung von Macht und Einfluss an die Basis hat so wiederum zur Folge, dass an anderer Stelle der Einfluss des Managements neu gestärkt werden muss.

Simons (1995) schlägt dazu den Einsatz von vier „*Steuerungshebeln*“ vor, die implizit das Verhalten der Beschäftigten kanalisieren sollen:

1. Entwicklung von „Bekennnissystemen“, also Leitbildern, um Wertvorstellungen und Missionen des Managements zu transportieren,
2. Entwicklung von Abgrenzungssystemen, die als eine Art Verhaltenskodex gelten können, um Auswüchse durch falsches Engagement der Arbeitskräfte und das Verletzen von Spielregeln zu verhindern,
3. Einsatz diagnostischer Kontrollsysteme (z. B. über Controlling, Kennzahlen), um die Zielerreichung zu überprüfen,
4. Einsatz interaktiver Kontrollsysteme (zum Sammeln und Auswerten von Informationen). Simons argumentiert: Damit kann ein innerbetrieblicher Dialog entstehen, über den dann Lernprozesse in Gang gesetzt werden können.

Diese Steuerungshebel stellen eine viel subtilere Form von Kontrolle als die ehemals wahrgenommene direkte Leistungskontrolle dar. Hennestad (1998, S. 951) merkt kritisch an, dass die „altmodischen Kontrollsysteme“ ersetzt werden durch die Kontrolle des konformen Denkens.

In der industriesoziologischen Diskussion werden die in den vergangenen Jahren vermehrt aufgekommenen Selbststeuerungskonzepte (wie Empowerment, Selbstentwicklung und Selbstbeurteilung) im Hinblick auf eine grundlegende Wandlung der Arbeitskraftnutzung diskutiert (vgl. Kuhn 1997, Voss/Pongratz 1998). Empowerte MitarbeiterInnen stellen demnach einen neuen Typus des Arbeitnehmers dar, den Voss/Pongratz „Arbeitskraftunternehmer“ nennen. Seine Kennzeichen sind „eine erweiterte Selbstkontrolle (...), der Zwang zur verstärkten Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen und eine Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung“ (Voss/Pongratz 1989, S. 143)⁵ Der „Intrapreneur“ als unternehmerisch denkender und handelnder Idealmitarbeiter, der dem Unternehmen durch sein innovatives, unternehmerisches Denken und Handeln und sein volles Engagement nicht nur seine Ware Arbeitskraft verkauft, sondern gleichsam sich selbst mit all seinen persönlichen Potentialen einbringt, ist heute Gegenstand der

⁵ Gemeint ist, dass nicht nur berufliche Qualifikationen, sondern alle verwertbaren individuellen Ressourcen des Mitarbeiters genutzt werden, wie z. B. Freizeitqualifikationen, soziale Netze und Kontakte (vgl. Voss/Pongratz 1989, S. 143).

Debatte über das Mitunternehmertum (vgl. Pinchot 1988, Kuhn 1997, Wunderer 1999)⁶
 Das Paradoxon der Empowerment-Strategie besteht insbesondere darin, dass das Management den traditionellen Kontrollanspruch in einer durch Reengineering und Empowerment veränderten Unternehmung aufgeben muss, um Kontrolle zu erlangen (vgl. Engle 1996, S. 160). „The only way to regain control is by sharing it“ (Alan Flanders, zit. nach Hennestad 1998, S.934f).

Es wird ja vom Management keineswegs völlig auf Kontrolle verzichtet. Die Verlagerung von Kontrolle auf die Beschäftigten „ist meist von einer gleichzeitigen Verfeinerung und Effektivierung indirekter Steuerungen von Arbeitsprozessen bzw. von Steuerungen auf systemisch höherer Ebene („Rahmensteuerung“) mit gezielter Kontrolle strategischer Parameter (Kosten, Qualität, Produktivität u.a.m.) begleitet“ (Voss/Pongratz 1998, S. 139).

4.3 Mögliche Wirkungen von Empowerment auf die Beschäftigten

Einige Vorüberlegungen zur Durchsetzbarkeit einer personalpolitischen Strategie des Empowerment sollen die Erfolgserwartungen eines Empowerment-Konzeptes relativieren.

Wenn das Management Macht an die Beschäftigten abgibt (und bei Empowerment handelt es sich ausschließlich um kanalisierte Entscheidungsmacht im Rahmen festgelegter Regeln), so kann es - aus der Perspektive des mikropolitischen Ansatzes von Crozier und Friedberg (1979) - nicht darauf vertrauen, dass diese „Macht“ im gewünschten Sinne verwendet wird, denn die Aktivitäten des Managements werden begrenzt durch mögliche Gegenmachtstrategien der Beschäftigten, die eigene „Ungewissheitszonen“ kontrollieren und die Pläne des Managements konterkarieren können.

Eine Organisation kann im Sinne von Crozier und Friedberg (1979) als Spielfeld begriffen werden, auf dem die Akteure durch mikropolitische Spiele und Aushandlungsprozesse ihre Interessen mit bestimmten Strategien umzusetzen versuchen. Dieses Spielfeld zeichnet sich durch asymmetrische Machtverhältnisse aus und „reguliert (...) den Ablauf der Machtbeziehungen“ (Crozier/Friedberg 1979, S. 47).

Insbesondere dem mittleren und dem Topmanagement stehen über das Direktionsrecht (Weisungsbefugnis), über Informationsvorsprung und Positionsmacht

⁶ Einen Schritt weiter als die bisherigen Intrapreneur-Konzepte ging der südamerikanischer Unternehmer Ricardo Semler. Semler (1994) hat während einer Rezession in Brasilien für sein Unternehmen, die Semco A/S in Sao Paulo, den Weg der partiellen Auslagerung von Beschäftigung gewählt, indem er seine MitarbeiterInnen „Satellitenunternehmen“ gründen ließ, die ihre Produkte mit den Produktionsmitteln von Semco, aber auf eigene Rechnung und Risiko für den gesamten Markt produzieren konnten. Damit band Semler die Beschäftigten und ihr spezifisches Know-how an das Unternehmen und verhinderte deren Arbeitslosigkeit. Möglich war dieser Schritt nur, weil sich die Beschäftigten schon Jahre vorher zur Selbständigkeit entwickelt hatten. „Bei Semco haben wir wenig Kontrolle, noch weniger Organisation und im Grunde genommen keinen Kodex von Vorschriften“ (Semler 1994, S. 116).

zusätzliche Machtressourcen (insbesondere institutionale, strukturelle und motivationale Macht) zur Verfügung. Aber auch die MitarbeiterInnen auf den unteren hierarchischen Ebenen haben ein gewisses Machtpotential aufgrund von spezifischem Know-how und der Möglichkeit, über mikropolitische Spiele ihre individuellen Interessen zu vertreten. Sie können z. B. Arbeitszurückhaltung üben, Koalitionen bilden oder sich gegen entsprechende Leistungen Vorteile aushandeln.

„Das Konzept des strategischen Spiels, wie es von Crozier und Friedberg dargestellt wird, vermeidet den Fehler, die Definitionsmacht des Managements zu überschätzen, indem es die Freiheit der Akteure im Rahmen des Beziehungsgeflechts unterstreicht“. (Müller 1989, S. 2) Diese Freiheit der Akteure ist die große Unwägbarkeit, so dass das Ergebnis von Empowerment-Prozessen nicht im Voraus zu bestimmen ist, sondern durch wechselseitige Aushandlungen und Kompromisse der Akteure immer wieder modifiziert wird. Ob die MitarbeiterInnen die Spielregeln zur Beteiligung akzeptieren und im gewünschten Maße mitspielen, hängt nicht zuletzt von ihrer Einschätzung ihrer persönlichen Chancen bei diesem Konzept ab (vgl. Beisheim et al. 1991).

Wird Empowerment in eine integrative Personalstrategie eingebettet und damit konsequent und in allen Bereichen und auf allen Ebenen gelebt, so können die Beschäftigten hieraus wahrscheinlich einige Vorteile für sich ableiten: mehr Autonomie und Gestaltungsfreiheit, Eigenverantwortung, intrinsische Motivation, Erfolgserlebnisse durch den direkten Kontakt mit dem internen oder externen Kunden, Höherqualifizierung, persönliche Weiterentwicklung und gegebenenfalls auch Selbstverwirklichung. Dafür sind die Arbeitsinhalte jedoch anspruchsvoller und verdichteter. Auch die quantitativen Leistungsanforderungen sind für den einzelnen Mitarbeiter durch Personalausdünnung deutlich gestiegen.

Durch Empowerment kann Einsicht in übergeordnete Zusammenhänge und neue Handlungsfähigkeit der Beschäftigten entstehen, können Optionen wahrgenommen und selbständig ausgewählt werden. Dies erfordert aber auch betriebliche Rahmenbedingungen, in denen MitarbeiterInnen initiativ sein können, ohne durch hierarchische und bürokratische Barrieren gebremst zu werden, und eine Unternehmenskultur, in der sich Vertrauen entwickeln kann und Fehler gemacht werden dürfen. Nicht nur die Methodik der Zusammenarbeit - beispielsweise im Rahmen der Projektarbeit -, sondern auch das Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe muss entwickelt werden. Teamentwicklungsmaßnahmen zur Qualifizierung der Teammitglieder auf ihre neue Rolle sind hier besonders wichtig (vgl. Beisheim/Frech 1999).

Andererseits sind die MitarbeiterInnen über die Zielvereinbarungen nicht nur an die Verfolgung der Ziele gebunden, sondern auch für das Ergebnis verantwortlich. Besonders deutlich wird dies, wo Abteilungen als Profit Center geführt werden. Der Betriebsrat eines Unternehmens hat die Erfahrung gemacht, dass die Profit Center

zur Isolierung und Abgrenzung der einzelnen Teams führen (vgl. Elbe 1996, S. 17). Sie können sich aufgrund der eigenen Umsatzvorgaben Kollegialität gegenüber anderen Teams nicht mehr leisten. Die Überforderung der Beschäftigten und Konkurrenzdenken sind als Folge zu befürchten.

Wenn das Kommunikationssystem in einem Unternehmen mit „ermächtigten“ MitarbeiterInnen gut entwickelt ist und horizontale, vertikale und laterale Informationskanäle eröffnet, so können die MitarbeiterInnen auch dem Anspruch nach abteilungsübergreifendem Denken und Handeln eher gerecht werden. Da Informationen - insbesondere strategischer Art - jedoch immer mit Macht und Einfluss verbunden sein werden, ist es wahrscheinlich, dass die Akteure, die über relevante Informationen verfügen, diese auch weiterhin für ihre persönlichen Ziele einsetzen und für andere unzugänglich lassen werden. Mikropolitische Spiele sind auch in einer Empowerment-Kultur eine nicht zu vernachlässigende Größe.

Ein weiteres Problem ist die Überforderung der Teams, die - selbststeuernd und hierarchiefrei - völlig auf sich selbst gestellt sind und das Dilemma der von außen vorgegebenen Leistungsanforderungen einerseits und der emotionalen und sozialen Bedürfnisse der Teammitglieder andererseits miteinander ausloten müssen. Sie sollen ihre teaminternen Konflikte selbst bereinigen und gemeinsame Zielsetzungen und Vorgehensweisen aushandeln. Teams sind oft geneigt, sich anspruchsvollere Ziele zu setzen als der/die Vorgesetzte. Damit geraten sie schnell unter einen Leistungsdruck, dem sie aufgrund ihres hohen Commitments kaum ausweichen können. Dabei hat die Gruppenleitung zumeist keine disziplinarische Führungsfunktion, sondern soll in der Rolle des Moderators das Team möglichst durch eine sozialverträgliche, sanfte Form der Beeinflussung zu Höchstleistungen bringen. Bei der gegebenen Arbeitsverdichtung dürfte jedoch kaum Zeit zur Konfliktklärung gegeben sein.

Der Marktmechanismus wird mit der unternehmerischen Mitverantwortung auch innerbetrieblich wirksam. Das kann dazu führen, dass die MitarbeiterInnen oder Teams „als Unternehmer im Unternehmen“ (Pinchot 1988) quasi ihre Aufträge selbst akquirieren müssen. Ein großes Problem entsteht, wenn die Beschäftigten das unternehmerische Risiko mittragen und sich ggf. selbst wegrationalisieren müssen, um vorgegebene Ziele erreichen zu können. Andererseits können die MitarbeiterInnen auch von den erzielten Ergebnissen finanziell (über Umsatzbeteiligung, Boni) profitieren.

Besonders problematisch ist allerdings die Aufweichung der Grenzen zwischen Kapital und Arbeit einzuschätzen. Die MitarbeiterInnen, die sich vollständig mit dem Unternehmen identifizieren und sich und ihre Arbeit selbst kontrollieren, internalisieren damit den Rollenkonflikt, der aus den Interessensgegensätzen von Unternehmenszielen und Eigeninteressen resultiert, und müssen ihn mit sich selbst austragen. „Der Klassenkampf wird in die Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte verlagert“ (Voss/Pongratz 1998, S. 152).

5 Wohin geht die Reise?

Der Trend zur unternehmerischen Mitverantwortung der MitarbeiterInnen dürfte sich bei den zunehmend schärfer werdenden Wettbewerbsbedingungen weiter verstärken, insbesondere in Branchen und in Unternehmensbereichen, die eine hohe Innovations- und Veränderungsbereitschaft erfordern.

Sowohl bei Partizipation als auch bei Empowerment handelt es sich um ein soziales Konzept der weitgreifenden Leistungs- und Verhaltensbeeinflussung der MitarbeiterInnen. Im Sinne einer integrativen Personalstrategie sollten die strukturellen Rahmenbedingungen die Konzepte unterstützen und nicht behindern. Besonders wichtig ist daher die aktive Verhinderung eines De-Empowerment (Hennestad 1998, S. 938ff.), die sich durch hierarchische Barrieren, mangelndes Vertrauen, falsche Zuschreibungen für Missstände und einseitige Sichtweisen der Akteure einschleichen kann.

Die Auswirkungen von Partizipationskonzepten lassen sich mit von Eckardstein (1986a, S. 121) als „Funktion des Einflusses bestimmter, mit Partizipation vereinbarter Faktoren“ beschreiben. Diese Faktoren sind die Bereitschaft der Beschäftigten zur Beteiligung und Mitwirkung, betriebliche Mitbestimmung und eine personalpolitische Einbindung der Maßnahmen. Dies dürfte um so mehr noch für Empowerment-Konzepte gelten, da zum einen die (intrinsische) Motivation der Beschäftigten sehr viel stärker gefordert ist und die unternehmerische Haltung, die ihnen abgefordert wird, sonst zu problematischen Grenzaufweichungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen führen könnte. Die personalpolitischen Maßnahmen sind besonders im Bereich der Personalentwicklung zu sehen. Da die MitarbeiterInnen zur Erfüllung der erhöhten Anforderungen eine gewisse Reife im Sinne einer Handlungskompetenz (fachliche, soziale, methodische und persönliche Kompetenz) entwickeln müssen, kann Empowerment nicht ohne eine langfristig angelegte, betriebs- und fachübergreifende Personalentwicklung, die über eine Anpassungsfortbildung hinausgeht, auskommen.⁷

Empowerment kann unter zwei diametral unterschiedlichen Aspekten gesehen werden: Es fördert nicht nur die MitarbeiterInnen in ihrer Eigenständigkeit, es fordert auch ihr Engagement für das Unternehmen, ihre Bereitschaft, Eigeninteressen aufzugeben und Konflikte miteinander im Team auszuhandeln. Diese Ambivalenz von Risiken und Chancen für die Beschäftigten, aber auch für das Management, trifft für das Partizipationskonzept in analoger Weise zu. Je größer die Autonomiespielräume, die den MitarbeiterInnen vom Management zugestanden werden, desto riskanter wird das Konzept im Hinblick auf Überforderung der Beschäftigten, Fehlverhalten und mangelnden Interessenausgleich.

⁷ vgl. den Beitrag von Helene Mayerhofer in diesem Band.

Der Logik einer derart weitergehenden Nutzung des Humankapitals folgend, könnte sich der Arbeitsmarkt in zwei Gruppen von Beschäftigten segmentieren: in Rationalisierungsgewinner, die aufgrund ihrer Kompetenzen, Einstellungen, Verhaltensweisen und biografischen Gegebenheiten Vorteile aus der neuen Konstellation ziehen können, und die Verlierer, die nicht „empowert“ werden wollen bzw. die nicht die geforderten Qualifikationen, Werthaltungen und Kompetenzen zur Selbstregulierung aufweisen (vgl. Voss/Pongratz 1998, S. 154).

Welche Effekte das Empowerment-Konzept letztlich in der Praxis zeigen wird, hängt unter anderem auch davon ab, wie die Veränderungen politisch gestaltet werden. „Eine längerfristig sozial tragbare Etablierung des neuen Arbeitskraftmodells und nicht zuletzt seine fruchtbare Nutzung im engeren ökonomischen Sinne dürfte (...) nur im Rahmen einer hoch entwickelten sozialpolitischen Einbettung möglich sein, die einen historisch neuartigen sozialen Kompromiss voraussetzt“ (Voss/Pongratz 1998, S. 154). Hierzu sind zum Schutze der Beschäftigten vor Überforderung und Selbstausbeutung insbesondere tarifliche und rechtliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Konzept des Empowerment im Hinblick auf die Interessen der Beschäftigten unterstützen.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C./Schön, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading
- Beisheim, M./Frech, M. (1999): Teamarbeit und Teamentwicklung in Organisationen, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): *Management. Theorien - Führung - Veränderung*, Stuttgart, S. 285-319
- Beisheim, M. (1997): Aus- und Weiterbildung in österreichischen Banken - neue Anforderungen ohne Profil?, in: Heyse, V. (Hg.): *Kundenbetreuung im Banken- und Finanzwesen*, München, S.123-143
- Beisheim, M./Eckardstein, D. v./Müller, M. (1991): Partizipative Organisationsformen und industrielle Beziehungen, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): *Konfliktpartnerschaft*, München, Mering, S. 123-138
- Bowen, D. E./Lawler, E. E. (1992): The empowerment of service workers: what, why, how and when, in: *Sloan Management Review*, 33, 3
- Breisig, T. (1990): *It's Team Time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen*, Köln
- Brose, P./Corsten, H. (1983): *Partizipation in der Unternehmung*, München
- Clutterbuck, D./Kernaghan, S. (1997): *Empowerment - So entfesseln Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter*, Landsberg/Lech
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): *Macht und Organisation*, Königstein/Ts.
- Dodson, R. L. (1991): Speeding the Way to Total Quality, in: *Training & Development*, 6, S. 35-42
- Dörr, G./Hildebrandt, E./Seltz, R. (1984): Kontrolle und Informationstechnologien in Gesellschaft und Betrieb, in: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): *Arbeitspolitik*, Berlin: 5, S. 171-197
- Eckardstein, D. v. (1986): Partizipative Aspekte einer Entlohnung nach Qualifikation, Überlegungen zum Entlohnungskonzept der Joseph Vögele AG, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1, S. 55-67
- Eckardstein, D. v. (1986a): Unter welchen Voraussetzungen können partizipative Organisationsformen als personalpolitische Innovation gelten?, in: Dichtl, E./Gerke, W./Kieser, A. (Hg.): *Sonderdruck Innovation und Wettbewerbsfähigkeit*, Wiesbaden, S. 115-135
- Elbe, A. (1996): *Empowerment - Ein neues Personalkonzept?*, Manuskripte 219 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf
- Elšik, W. (1992): *Strategisches Personalmanagement. Konzeptionen und Konsequenzen*, München, Mering
- Engle, R. L. (1996): Reengineering and Empowerment: Who has the Control of what?, in: Gutschelhofer, A./Scheff, J. (Hg.): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche*, Wien, S. 155-184
- Georg, W./Kissler, L./Scholten, U. (1982): Politische Partizipation und betriebliches Lernen, in: Georg, W./Kissler, L. (Hg.): *Arbeit und Lernen, Werkstattberichte aus der Qualifikationsforschung*, Frankfurt/Main, New York, S. 291-322
- Hennestad, B. W. (1998): Empowering by de-depowering: towards an HR-strategy for realizing the power of empowerment, in: *The International*

- Journal of Human Resource Management, 9, 5, S. 934-953
- Kanter, R. M. (1983): The change masters, New York
- Kissler, L. (1980): Partizipation als Lernprozess, Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Eine Fallstudie, Frankfurt/Main, New York
- Kuhn, T. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2, S. 195-220
- Kunsteck, R. (1986): Das Konzept der Lernstatt im Industriebetrieb, Kritik eines Ansatzes der Organisationsentwicklung, Spardorf
- Lawler, E. (1986): High Involvement Management, San Francisco
- Lawler, E./Mohrman, S. (1985): Quality Circles After the Fad, in: Harvard Business Review, 63, 1, S. 65-71
- Liden, R. C./Tewksbury, T. W. (1995): Empowerment and Work Teams, in: Ferris, G. R./Rosen, S. D./Barnum, D. T. (Hg.): Handbook of Human Resource Management, Cambridge, S. 386-403
- Mayerhofer, H. (1999): Qualifikationsmanagement, in: Eckardstein, D. v./Kasper, H./Mayrhofer, W. (Hg.): Management. Theorien - Führung - Veränderung, Stuttgart, S. 489-520
- Müller, M. (1989): Spieltheorie und Macht, internes Arbeitspapier zum Projekt Partizipation und Mitbestimmung, Wirtschaftsuniversität Wien
- Pinchot, G. (1988): Intrapreneuring - Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden
- Scheff, J. (1996): Teams - Hierarchiefreie Spielwiesen der Macht - über Macht und Ohnmacht in Gruppen, in: Gutschelhofer, A./Scheff, J. (Hg.): Paradoxes Management. Widersprüche im Management - Management der Widersprüche, Wien, S. 297-320
- Semler, R. (1994): Wenn aus Mitarbeitern Geschäftspartner werden, in: Harvard Business Manager, 16, 3, S. 109-117
- Semler, R. (1993): Das Semco-Modell, München
- Simons, R. (1995): Kontrolle bei selbständig handelnden Mitarbeitern, in: Harvard Business Manager, 3, S. 98-105
- Somers, K. (1993): Defining the boundaries an empowerment. Tapping the Network Journal, 4, 1, S. 3-7
- Voss, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 1, S. 131-158
- Wall, T. D./Lischeron, J. A. (1977): Worker participation, A critique of the literature and some fresh evidence, London
- Wilfore, J. F. (1993): Employees draw their own road map for cultural change, in: Industrial Engineering, 25, 6, S. 49-50
- Wunderer, R. (Hg.) (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied