

Führung und Partizipation unter dem Einfluß moderner Informationstechniken

Norbert Szyperski

Abstract

Management and Participation Under the Influence of Modern Information Technology

Assessments of the effects of information technologies in organizations are subject to great controversies, since even scientific explorations of this phenomenon can not clarify dissending opinions, an attempt will now be made to consider the different aspects and basic assumptions of the problem. It is intended to describe information technology as an object of human planning and designing and to portray it in terms of a participative basic comprehension of management potentials for improving the presupposition of participation.

1. Darlegung der Perspektive

Die Einführung von Informationstechniken in Unternehmungen und Verwaltungen führt zu teilweise heftigen Kontroversen. Befürworter und Gegner der neuen Systeme bilden weitgehend geschlossene Fronten; abweichende Interessen, Perspektiven und Kontexte bestimmen die jeweiligen Stellungnahmen und erschweren eine rationale Auseinandersetzung erheblich. De facto schreitet die „informationelle Technisierung“ jedoch mit steigender Geschwindigkeit fort; neue Anwendungsbereiche werden erschlossen.

Die wissenschaftlichen Bemühungen um die Erforschung gesellschaftlicher und insbesondere innerorganisatorischer Wirkungen der Informationstechniken, die von der Hoffnung geleitet sind, zur Vermeidung negativer Wirkungen beitragen zu können, befinden sich jedoch erst am Anfang.¹ Ungelöste methodische und konzeptionelle Probleme kennzeichnen die Forschungslandschaft:

- Merkmale der Informationstechniken wie Entwicklungsdynamik, Komplexität und Flexibilität der Anwendungsmöglichkeiten und der Einfluß der individuellen Systemgestaltung auf die Systemwirkungen stellen sehr hohe Anforderungen an die wissenschaftliche Erforschung, die in der Regel mit erheblichem time-lag hinter der technischen Entwicklung her hinkt.

- Die Gefahr eines Zirkelschlusses besteht da, wo System-Experten die Wirkungen informationstechnischer Systeme zu erforschen suchen und die Methodik mehr auf systemspezifische Merkmale als auf den Anwendungskontext abgestimmt ist.² „... ‘objective‘ system evaluations conducted by experts reflect their own *Weltanschauung* and not that of the end-users or of persons affected by the problems.“³
- Unerlässlich ist die Thematisierung und Reflexion auf den zugrunde gelegten Problembezugsrahmen und das Organisationsverständnis, die die Forschungsergebnisse in erheblichem Umfang vorprägen.

Im folgenden wird auf dem Hintergrund eines zu explizierenden Rationalitätsverständnisses der Unternehmensführung und der Partizipation wie auch der Rolle der Informationstechniken versucht, zu der kontroversen Diskussion um die Wirkungen informationstechnischer Systeme auf die Partizipationsinteressen einen Beitrag zu liefern. Hierbei wird kein empirisches, sondern ein technologisches Argument vorgetragen. Es wird dafür plädiert, die vielfältig bestehenden Gestaltungsspielräume im Sinne einer partizipativen Führung zu nutzen.

Die weitreichenden Implikationen der Fragestellung, Konflikt- und Machtaspekte weisen diese deutlich als *unternehmungspolitische* Problemstellung⁴ aus.

2. Kontroversen

Die Diskussion um Partizipation und die Einführung von Informationstechniken in Unternehmungen ist durch zwei gegenläufige Argumente markiert: Die Unternehmensführung als Motor der Einführung von Informationstechniken gefährde Partizipationsinteressen der Mitarbeiter, andererseits gefährde Partizipation die Effizienz und Handlungsfähigkeit der Führung.

Im folgenden sollen beide Argumente näher expliziert und erwidert werden, indem Grundannahmen aufgedeckt und mögliche Chancen des Einsatzes von neuen Informationstechniken zur Verbesserung von Partizipation und Führung aufgezeigt werden.

2.1. Zum Verhältnis von Partizipation und Führung

Die traditionelle Vorstellung von der Unternehmensführung⁵ als Entscheidungsprozeß des (Top-)Managements aufgrund zum Teil weitgehend gewisser und zum Teil ungewisser Informationen, mit je nach Unternehmung abgestufter Beteiligung weiterer Mitarbeitergruppen an diesen Prozessen, wird zunehmend abgelöst. An seine Stelle tritt die, den praktischen Problemen eher gerecht werdende Betrachtung der Unternehmung als soziales System, in der Führung verstanden wird als sozialer Interaktionsprozeß mit rationaler Argumentation im Rahmen institutioneller Regeln, bezogen auf Wissen und Normen als Orientierungsgrundlagen.

Damit wird die Initiierung und Institutionalisierung von Argumentationsprozessen, um dezentral verteiltes Wissen und vorhandene Kenntnisse zur Entwicklung und kritischen Prüfung von Vorschlägen zu nutzen, zu einer expliziten Aufgabe der Unternehmensführung.

“So reasoning involves dealing with claims with an eye to their context, to competing claims, and to the people who hold them. It calls for a critical evaluation of these ideas by shared standards: a readiness to modify claims in response to criticism (...) A ‘reasoned’ judgement is thus a judgement in defense of which adequate and appropriate reasons can be produced.”⁶

Basis- wie auch Leitungs-Partizipation⁷, verstanden als routinemäßige Teilnahme an (Fach-)Diskursen über Entscheidungen von erheblicher Bedeutung, wird zu einem konstitutiven Element der Unternehmensführung. Diskurse als Möglichkeit und Form der Partizipation dienen zwar auch im politischen Bereich als Garanten von Vernunft und Fortschritt⁸, die Forderung nach einer mustergleichen „Demokratisierung der Unternehmung“ wird hier jedoch aus grundsätzlichen Erwägungen⁹ nicht verfolgt.

2.1.1. Gefährdung der Führung durch Partizipation

Der Haupteinwand gegen die Ausweitung der Partizipation ist die befürchtete Gefährdung der Handlungsfähigkeit der Unternehmensführung, verbunden mit Effizienzverlusten oder gar der Existenzgefährdung der Unternehmung.¹⁰ Wird Führung wie etwa bei Kirsch¹¹ als kollektiver Problemhandhabungsprozeß verstanden, so sind potentielle Gefährdungen der Handlungsfähigkeit sowohl in den verschiedenen Phasen der Lösungsgenerierung (erschwerter Prozeß-Promotion) wie auch bei der Implementierung der Ergebnisse (Ergebnis-Promotion) zu sehen. Art und Häufigkeit der auftretenden Konflikte bestimmen dabei das Ausmaß der Gefährdung der Führung. Dieses Argument läßt sich, zumindest teilweise, empirisch belegen, es kann jedoch vor dem Hintergrund eines geänderten Führungsverständnisses behandelt werden.

2.1.2. Rationalitätsverständnis der Unternehmensführung

Die Fokussierung auf die Gefährdung der Handlungsfähigkeit läßt die weiteren Funktionen der Führung, Bedürfnisberücksichtigung und Erkenntnisfortschritt, außer acht, Handlungsfähigkeit allein ist jedoch noch keine hinreichende Bedingung rationaler Unternehmensführung. In Abkehr von einer entscheidungstheoretischen, individuell-ökonomischen Betrachtungsweise der Führung, in der Zielerreichung und reines Begründungsdenken dominieren, treten zunehmend Anpassung, Innovation und flexible Reaktionsfähigkeit als praktische Aufgaben der Führung in den Vordergrund. Die Behandlung dieser Aufgaben folgt weniger dem Muster wohlstrukturierter Phasenschemata, sondern eher Modellen von (politi-

schen) Verhandlungsprozessen.¹² In (partizipativen) Prozessen sozialer Interaktion, durch Regeln geleiteter kritischer Diskurse werden Lösungen erarbeitet und abgestimmt. Dabei sind feldspezifische und feldinvariante Diskursregeln zu unterscheiden.¹³ Praktische Rationalität begründet die Geltungsansprüche, Regeln dezi-
sionistischer Diskursbegrenzung sichern die Einhaltung zeitlicher Restriktionen.¹⁴

Möglicherweise wird Partizipation dort weniger als Problem oder Belastung empfunden, wo sie, als Ausdruck eines partizipativen Grundverständnisses der Führung, in routinehaften Verhaltensformen verankert ist und nicht als kodifiziertes System mit starren Ritualen erlebt wird.¹⁵ Fragen der Mitbestimmung in diesem zweiten Sinn (als kodifizierte Mitwirkungssysteme) und damit in Verbindung stehende Fragen der Unternehmungsverfassung werden hier nicht einbezogen, wiewohl viele Bestrebungen bestehen, auch die Einführung und den Einsatz der Informationstechniken zum Gegenstand gesetzlicher Mitbestimmung zu machen.

2.2. Zur Wirkung von Informationstechniken auf Partizipation

Trotz der erwähnten Probleme wissenschaftlicher Wirkungsforschung sollen Risiken und Chancen des Einsatzes der Informationstechniken diskutiert werden, indem auf die zugrunde liegenden Annahmen über Rolle und Funktion der Informationstechniken eingegangen wird.

2.2.1. Gefährdung von Partizipationsinteressen

Ansatzpunkte der Kritik an der Einführung neuer Informationstechniken in Unternehmungen aus der Perspektive der Mitarbeiterbeteiligung sind:

- die drohende Ausweitung des Kompetenzvorsprungs der Unternehmungsführung,
- die Ausdehnung zentraler Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten trotz zunehmender Dezentralisierung der Funktionen sowie
- die Schwächung der Position mancher Mitarbeiter durch drohende Dequalifizierung oder gar durch den Verlust des Arbeitsplatzes.

Weitere Einwände, die sich gegen die Ausweitung der Informationstechniken richten, beziehen sich auf die Änderung von Arbeitsinhalten und Arbeitsqualität, zunehmende Formalisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen, ohne daß damit jedoch unmittelbar Partizipationsinteressen betroffen wären.

Die genannten Einwände und Kritikpunkte haben ihre Berechtigung und sind grundsätzlich ernst zu nehmen, eine differenzierte Abwägung von Chancen und Gefahren, setzt jedoch eine nähere Bestimmung der Rolle der Informationstechniken voraus.

2.2.2. Zur Rolle der Informationstechniken

Die Informationstechniken sind von Menschen erdachte und entwickelte Techniken und Instrumente zur Verfolgung bestimmter Zwecke. In den Grenzen des jeweils Machbaren bestimmt menschlicher Gestaltungswille Funktionsumfang und Einsatzbereiche der Informationstechniken. Damit hängt die Wirkung informationstechnischer Systeme in sozialen und organisationalen Kontexten primär davon ab, wie die vorhandenen Gestaltungsspielräume genutzt werden. Diese bestehen im wesentlichen in drei Bereichen:

- bei der Systemkonzeption in der Auswahl und Ausgestaltung der zu realisierenden Funktionen;
- bei der Implementierung des Systems in der Unternehmung in der Informationspolitik, Beteiligung und Vorbereitung der Betroffenen wie auch schließlich
- bei der laufenden routinemäßigen Nutzung.

Das Ausfüllen der Spielräume ist Aufgabe der Mitarbeiter wie der Führenden, deren jeweilige Interessen und Perspektiven den gesamten Prozeß der Vorbereitung und Durchführung der systemtechnischen Änderungen prägen und sich darin dokumentieren.

Dabei stellt sich zunächst die grundlegende Frage, wie die Rolle der Informationstechniken bestimmt wird, da insbesondere die Vorstellung vom „vermenschlichten Computer“, der, mit künstlicher Intelligenz begabt, den Menschen ersetzt, Ursache mancher Vorbehalte gegen die Informationstechniken ist. Vor dem Hintergrund der oben entwickelten Perspektive von der Unternehmung als System sozialer Interaktionen könnten Informationstechniken dagegen die Funktion von Kommunikations- und eventuell Verhandlungsmedien¹⁶, als Mittler zwischen Menschen und für den Menschen, erfüllen und das hieße in diesem Sinne systemkonform eingesetzt werden. „Das jeweilige Kriterium für diese Intelligenz muß also das pragmatisch passende Verhalten des Mediums sein. Der Kern des Mediums muß nachweislich interessenneutral sein, (. . .).“¹⁷

Wird der Informationstechnologie diese Rolle zugewiesen und werden die Gestaltungsspielräume im Sinne der Partizipationsinteressen der Mitarbeiter wie der Führenden genutzt, so könnten Partizipations- und Führungsprozesse sinnvoll unterstützt werden.

3. Potentiale der Informationstechniken zur Verbesserung von Partizipationsvoraussetzungen

Ausgehend von neuen Entwicklungen im Bereich der Informationstechniken soll anhand einiger ausgewählter Aspekte von Partizipation und Führung aufgezeigt werden, wie durch gezielten Einsatz informationstechnischer Instrumente, Führung partizipativer und Partizipation kompetenter werden kann.

3.1. Funktion von Informationstechniken

In Anlehnung an die Entwicklung von Expertensystemen in technischen, naturwissenschaftlichen und juristischen Bereichen wird auch an der Entwicklung derartiger Systeme für betriebswirtschaftliche Anwendungen gearbeitet. Dabei stehen bislang Anwendungen in relativ gut strukturierten, aber komplexen Arbeitsgebieten wie z. B. der Konzernrechnungslegung im Vordergrund. Ein weiteres Anwendungsgebiet ist die Konstruktion intelligenter Retrieval-Systeme, in denen Expertenwissen für das Auffinden gesuchter Informationen in Datenbanken genutzt wird.

Der Einsatz informationstechnischer Systeme als Kommunikationsmedium enthält Potentiale zur Verbesserung der Kommunikation insbesondere dort, wo der persönliche Kontakt gescheut wird oder zu zeitaufwendig ist. Aber nicht nur die reine Informationsübermittlung ist Aufgabe der Informationstechnik, das „Verbundmedium muß (...) die von ihm vermittelten und verknüpften Informationsströme nicht nur technisch präzise behandeln, sondern vor allem ‚verständlich‘ vor dem Hintergrund des jeweiligen Gefüges von Rechten und Pflichten.“¹⁸

Die nächsten Entwicklungsziele informationstechnischer Systeme liegen in der Reduktion des für den Benutzer erforderlichen Wissens zur Handhabung des Systems. Standardisierungs- und Formalisierungsanforderungen an den Benutzer werden durch die Gestaltung der Benutzeroberfläche reduziert, Benutzungswissen wird teilweise in das System selbst verlagert werden können.

3.2. Chancen partizipativer Unternehmensführung

Das geänderte Rationalitätsverständnis der Unternehmensführung rückt als eine zentrale Aufgabe der Führung die Nutzung des Wissens, der Erfahrung, der Kreativität und des Kritikpotentials der Mitarbeiter – und nicht nur der Stabsmitarbeiter – in den Blick. Es lassen sich hierbei Parallelen zu Entwicklungen in den Bereichen Fertigung und Qualitätssicherung ziehen: Die Institutionalisierung von „Lern-Stätten“ oder „quality circles“ ist unter anderem Ausdruck des Bemühens, die bei den Mitarbeitern vorhandenen Potentiale fruchtbar zu machen und zu nutzen sowie kollektives Problemlösungsverhalten einzuüben. Im folgenden gilt zu zeigen, inwiefern der Einsatz von Informationstechniken dazu beitragen kann, vorhandenes Wissen systematischer zu nutzen und auf diese Weise die Grenzen der handhabbaren Komplexität auszuweiten.

Der Einsatz von Kommunikationsmedien ermöglicht die Beteiligung von mehr Mitarbeitern und die Berücksichtigung ihres umfangreichen Expertenwissens und Kritikpotentials in Verhandlungs- und Abstimmungsprozessen bei gleichzeitig geringerem zeitlichen Aufwand. Dabei sind die Potentiale prozeduraler Verbesserungen durch informationstechnische Instrumente zusätzlich durch organisatorische Regelungen zu erschließen und zu sichern. So könnten Bedürfnisberücksichtigung und Erkenntnisfortschritt ausgedehnt werden, ohne daß die Handlungsfähig-

keit gefährdet wäre. Die unten näher auszuführenden Möglichkeiten, qualifikationsbedingte Grenzen der Partizipation auszuweiten, sowie der Zugriff auf formalisierte Informations- und Wissensbasen lassen eine Unterstützung der Unternehmensführung erwarten. Die Entlastung von Routineaufgaben erweitert daneben die Spielräume für direkte und persönliche Interaktion.

3.3. Chancen kompetenter Partizipation

Die wichtigste, von der Einführung neuer Informationstechniken direkt betroffene Voraussetzung für die Partizipation ist die Partizipationskompetenz.¹⁹ Statt einer einseitigen Erhöhung nur der Führungskompetenz durch Informationstechniken besteht durch entsprechende, die Interessen der Betroffenen berücksichtigende Systemkonzeption die Möglichkeit, die Aktivitäts- und Kompetenzpotentiale der Mitarbeiter zu erhöhen. Durch die Nutzung z. B. von Experten- oder Datenbanksystemen können Informationsstand sowie Wissen und Kenntnisse der Mitarbeiter verbessert werden. Damit sind in erster Linie kognitive Elemente der Partizipationskompetenz betroffen, auf deren zentrale Bedeutung für die Handlungsfähigkeit jedoch bereits Lübke²⁰ hinweist. In dem Maße wie die Mitarbeiter auf fachspezifische Wissensbestände problemlos zugreifen können und die Informationsflüsse verbessert werden, werden auch sie zunehmend zu kompetenten Gesprächspartnern. Durch Einblick in die Struktur von Entscheidungsregeln wird auch die Argumentationsfähigkeit der Mitarbeiter gesteigert („kommunikative Kompetenz“²¹). Vielseitige Kommunikationsmedien und Netzwerksysteme eröffnen neue Formen indirekter und teilweise informeller Kommunikation wie auch gemeinsamer Problemhandhabung. „Je dichter die Kommunikation in einer Organisation, desto größer die Tendenz zur Informalität, und desto geringer wird die Bürokratisierung der Unternehmung sein.“²²

Zunehmende Professionalisierung sowie das Erfahren von Beteiligungsspielräumen und des Erwünschtseins von Beteiligung tragen sicher ebenfalls zu einer Verbesserung des Partizipationsklimas bei („affektive Dispositionen“²³).

Diskurse und Argumentationsprozesse, die, gerade auch wenn sie kontrovers geführt werden, zu einer gründlicheren Evaluation eines Problems beitragen können, sollen durch den Einsatz informationstechnischer Systeme keineswegs ersetzt, sondern ganz im Gegenteil in ihrem Gehalt aufgewertet werden. Dies korrespondiert zu dem Bemühen, zunehmend Routinetätigkeiten auch im Verwaltungs- und Planungsbereich auf informationstechnische Systeme zu verlagern und die dadurch entstehenden Spielräume kommunikativ und diskursiv zu nutzen.

4. Fazit: Gestaltungsspielräume nutzen!

Die modernen Informationstechniken eröffnen neue Gestaltungsspielräume auch für die Beziehungen und die Zusammenarbeit in Unternehmungen. Bei allem notwendigen Nachdenken über mögliche Auswirkungen sowie auch über die zu erwartenden Entwicklungslinien dieser Systeme, die letztlich alle instrumentellen Charakter besitzen, bleiben die Fragen nach dem Selbstverständnis der Führung und der praktischen Rationalität im Vordergrund. Angesichts der Möglichkeiten, die hier nur kurz aufgezeigt werden konnten, aber auch wegen der immanenten Gefahren, soll im Rahmen der teilweise sehr kontrovers geführten Diskussion für eine Integration dieser Techniken in die Unternehmensführung und Partizipation plädiert werden. Informationstechniken sind neue Kulturtechniken. Ihre Nutzung sollte sich auch in einer positiv veränderten Unternehmenskultur niederschlagen.

Anmerkungen

- ¹ „Hope to escape the negative effects of an Information Society by Research“, Untertitel zu Szyperski et. al. 1983.
- ² Vgl. Hoos 1983, S. 84.
- ³ Bjoern-Andersen 1983, S. 161.
- ⁴ Vgl. zum Problemkreis der Unternehmungspolitik: Dlugos 1976, Sp. 4099–4102.
- ⁵ Vgl. etwa die Kritik am entscheidungstheoretischen Rationalitätskonzept bei Schaffitzel 1982, S. 83–175.
- ⁶ Toulmin et. al. 1979, S. 9.
- ⁷ Vgl. zur Begriffsbestimmung: Backhaus et. al. 1978, S. 76.
- ⁸ Vgl. Kriele 1979, S. 30.
- ⁹ Vgl. etwa Hennis 1973, S. 23, der sich gegen die Übertragung staatlicher Begriffe auf außerstaatliche Sphären mit dem Verweis auf die aristotelische Trennung von polis und oikos wendet.
- ¹⁰ Vgl. Darstellung und Kritik bei Kirsch, Scholl 1977.
- ¹¹ Vgl. Kirsch, Scholl 1977, S. 235 f. in Abkehr von einem begrenzten entscheidungstheoretischen Verständnis.
- ¹² Vgl. etwa March, Olsen 1977.
- ¹³ Vgl. Toulmin et. al 1979.
- ¹⁴ Vgl. Sikora 1984.
- ¹⁵ Vgl. zu dieser Unterscheidung: Wolff 1984, S. 276.
- ¹⁶ Vgl. Petri 1983.
- ¹⁷ Petri 1983, S. 44.
- ¹⁸ Petri 1983, S. 44.
- ¹⁹ Eine differenzierte Operationalisierung des Begriffs Partizipationskompetenz gibt Friedel-Howe 1985, S. 235 f.
- ²⁰ Lübke 1972, S. 140.
- ²¹ Friedel-Howe 1985, S. 236.
- ²² Wolff 1984, S. 277.
- ²³ Friedel-Howe 1985, S. 236.

Literatur

- Backhaus J. / Eger, T. / Nutzinger H. G. (Hrsg.) (1978): *Partizipation in Betrieb und Gesellschaft*. Frankfurt/M., New York.
- Bjoern-Andersen, N. (1983): Public Participation in Technology Assessment. In: Szyperski, N. / Grochla, E. / Richter, U. M. / Weitz, W. (Hrsg.), S. 153–167.
- Dlugos, G. (1976): Unternehmungspolitik. In: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.). Sp. 4093–4103.
- Friedel-Howe, H. (1985): Partizipationskompetenz – Problematik des Konzeptes und seiner Vermittlung im Weiterbildungsansatz. In: *Die Unternehmung* 39, S. 231–245.
- Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.) (1976): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre*. 4. Aufl., Stuttgart.
- Hennis, W. (1973): *Die mißverstandene Demokratie*. Freiburg.
- Hinterhuber, H. H. / Laske, S. (Hrsg.) (1984): *Zukunftsorientierte Unternehmungspolitik*. Freiburg.
- Hollih, F. (1978): *Partizipation und Demokratie – Bürgerbeteiligung am kommunalen Planungsprozeß*. Baden-Baden.
- Hoos, I. R. (1983): Pitfalls of Current Methodologies of Technology Assessment. In: Szyperski, N. / Grochla, E. / Richter, U. M. / Weitz, W. (Hrsg.), S. 83–89.
- Kirsch, W. / Scholl, W. (1977): Demokratisierung – Gefährdung der Handlungsfähigkeit organisatorischer Führungssysteme. In: *Die Betriebswirtschaft* 37 (2), S. 235–266.
- Kriele, M. (1979): *Recht und praktische Vernunft*. Göttingen.
- Lübbe, H. (1972): *Bewußtsein in der Geschichtswissenschaft*. Freiburg.
- March, J. G. / Olsen, J. P. (Hrsg.) (1977): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Oslo, Tromsø.
- Petri, C. A. (1983): Zur „Vermenschlichung“ des Computers. In: *GMD-Spiegel*, Nr. 3/4, S. 42–45.
- Schaffitzel, W. (1982): *Das entscheidungstheoretische Rationalitätskonzept in der Betriebswirtschaftslehre – Anspruch und Wirklichkeit*. München.
- Sikora, K. (1984): *Theorie des Handelns, Argumentationstheorie und Unternehmungsplanung*. Unveröffentlichtes Manuskript. Köln.
- Szyperski, N. / Grochla, E. / Richter, U. M. / Weitz, W. P. (Hrsg.) (1983): *Assessing the Impact of Information Technology*. Braunschweig, Wiesbaden.
- Toulmin, S. / Rieke, R. / Janik, A. (1979): *An Introduction to Reasoning*. New York.
- Wolff, R. (1984): Kultur und geplanter Wandel von Organisationen – Anmerkungen zu einem ungeklärten Verhältnis. In: Hinterhuber, H. H. / Laske, S. (Hrsg.), S. 261–282.

