



Bild: leadox GbR

## Mit-Bestimmung, Selbst-Bestimmung und [Co-]Management von agilen Veränderungsprozessen

Agile Veränderungsprozesse sind darauf angelegt, innerhalb von Organisationen das Selbst-Bestimmungspotenzial von Teams und des Einzelnen zu erhöhen und durch sogenanntes „Empowerment“ zu stärken.

In traditionellen Organisationen herrscht die formale Logik eines Nullsummenspiels mit zwei Akteurszentren: Auf der einen Seite die hierarchische Führung. Auf der anderen die Vertretung und der Schutz der Einzelinteressen über die Mit-Bestimmung in Gestalt kollektiver Betriebsvertretungen.

Hieraus entsteht eine institutionell und durch Übung abgesicherte Machtbalance zwischen zwei Akteuren, die jeweils ausgehandelt und durch die Interessen und das Drohpotenzial beider Seiten im Verhältnis zueinander wechselseitig stabilisiert wird.

Konflikt- und Eskalationsrituale sind auf der Vorderbühne wie auch hinter dem Vorhang ebenso eingespielt wie Kooperationsverhalten und Kompromissmuster, „auf die man sich verlassen kann“. Zur weiteren Architektur, die dem Ganzen einen verlässlichen Rahmen gibt, sobald die eigene „Konflikt- und Kooperationskultur“ nicht mehr regulierungsfähig ist, gehört die Externalisierungsoption in Gestalt der betrieblichen Einigungsstelle bzw.

darüber hinaus der offiziellen (Arbeits-)Gerichtsbarkeit. Diese Strukturen mögen kompliziert erscheinen – und sie sind es auch. Aber sie sind in der Lage, eine **komplizierte** Organisation zu steuern und im Kollisionsfall wieder auf Kurs zu bringen.

Die Einführung agiler Arbeitsformen in die Organisation – in welcher konkreten Ausfaltung auch immer – erzeugt hier fundamentale Erschütterungen und erhöht in zum Teil massiver und unvorhersehbarer Weise die **Komplexität** innerhalb dieses Gefüges.

Ursache dieser Verschiebungen ist das Hinzutreten zweier neuer „Betriebsparteien“, die die institutionalisierte Mit-Bestimmung nicht vorsieht.

Das Team/der Einzelne erscheint plötzlich als zusätzlicher betrieblicher Akteur auf der Bühne und stellt – vermeintlich abgesichert durch die propagierten agilen Veränderungen – seinerseits Anforderungen an Führung und Selbst-Bestimmung als Korrelat zum Mehr an Verantwortung. Und der „Kunde“ betritt in Gestalt des sogenannten „Product Owner“ den betrieblichen Raum und stellt Forderungen an die Performance des Teams und damit gegenüber der gesamten Organisation.

Die Selbst-Bestimmung des Teams/des Einzelnen setzt der Bestimmung durch die Führung ungewohnte Grenzen; fachlich geprägte Führung verliert an Gewicht. Disziplinarische Führung muss neu definiert und klug „verortet“ werden. Die in der Organisation repräsentierte Erwartung des Kunden gewinnt an Relevanz und reklamiert einen weiteren Teil der bislang zwischen zwei Parteien routiniert aufgeteilten Bestimmungsmacht.

### **Dort, wo die Bestimmung (durch Führung) an Macht verliert, droht an ihre Seite der Mit-Bestimmung das gleiche Schicksal!**

Beide bislang exklusiven Betriebsparteien müssen sich mit den neu hinzutretenden Akteuren arrangieren, die Fragmentierung ihres eigenen Einflusses verstehen lernen und im Interesse der Organisation diesen untereinander neu verhandeln.

In der Unübersichtlichkeit des Aufbruchs ist die Versuchung zur Bildung neuer Macht-Konstellationen groß, um zumindest annähernd am gewohnten Einfluss festzuhalten. Beide Seiten erleben einen Anreiz, die Unübersichtlichkeit zur Verteidigung oder gar zur Verbreiterung ihrer Machtbasis zu nutzen und die Claims zu Lasten der anderen Seite neu abzustecken:

Dies geschieht am Beginn von Veränderungsprozessen beispielweise durch einen offensiven ersten Zugriff und ein schnelles Durchdrücken wollen neuer Organisationsmodelle der einen Seite. Die Antworten der Mitbestimmung darauf sind zunächst taktische Zurückhaltung, dann subtile Obstruktion, später demonstrative Blockade, sobald mitbestimmungsrelevante Tatbestände berührt werden, Skandalisierung von Einzelfällen und die Entwicklung feudalistischer Strukturen, die um die spezifischen Interessen „politisch relevanter“ Einzelner als Privilegien herumgebaut werden.

Dies alles schadet der Klarheit, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit des Veränderungsprozesses und hält diesen in den überkommenen Strukturen gefangen.

1. besteht die besondere Herausforderung für Führung und Betriebsvertretung darin, sich dieser Zusammenhänge und der Dynamik der beschriebenen Entwicklungstendenzen gemeinsam bewusst zu werden, sie transparent zu machen und diese als reale Gefahr für den Veränderungsprozess anzuerkennen.
2. muss den beschriebenen Versuchungen innerhalb des noch unregulierten Übergangs aktiv widerstanden werden, indem sie zum Thema gemacht werden.
3. wird es daher erforderlich sein, vor dem Hintergrund der hier skizzierten Tendenzen und Risiken ein für die Gesamtorganisation tragfähiges gemeinsames Verstehen der Veränderung der eigenen Rolle und Befugnisse aufgrund des Hinzutretens weiterer Akteure zu finden und zur Leitlinie des Veränderungsprozesses machen.
4. sind dann auf dieser Grundlage und im Geiste dieses Verständnisses konkrete Vereinbarungen zu einzelnen aufbau- und ablauforganisatorischen Veränderungsmaßnahmen abzuwägen und zu verhandeln. (z. B. Wie verstehen wir disziplinarische Führung? Wie verstehen wir Team-Führung? Wo findet sich die Rolle der Leistungsbeurteilung? Welche Rolle ist für die Weiterentwicklung der einzelnen Mitarbeitenden verantwortlich? Wie läuft künftig der Prozess von Neueinstellungen, Entlassungen, Abmahnungen? Rekrutiert das Team? Sind Team-Besprechungen über den Projekt-Status und die Einzelbeiträge schon als Leistungsbeurteilung zu werten? Welche veränderten Anforderungen ergeben sich an HR? Verändert sich die Rolle des Topmanagements?).
5. werden auf diese Weise neue Formen der gemeinsamen Konflikt- und Kooperationskultur unter Berücksichtigung der gestiegenen Komplexität und der vier Machtzentren innerhalb der Organisation entwickelt, eingeübt und fortentwickelt werden müssen.

Unsere Empfehlungen an die Betriebsparteien gehen daher am Beginn von (agilen) Veränderungsprozessen dahin, vorrangig an der Entwicklung eines gemeinsam getragenen Verständnisses für den sogenannten „Case for Action“ zu arbeiten und Transparenz über die Interessen und ausgelösten Dynamiken herzustellen.

Dieses ließe sich etwa beispielhaft entlang folgender Fragestellungen entwickeln:

- ▶ Was sind die Fakten und was ist der eigentliche Anlass der beabsichtigten organisationalen Veränderungen?
- ▶ Nehmen wir uns die Zeit dafür, uns auf eine gemeinsame Konstruktion der Realität und ihrer Herausforderungen an das Unternehmen zu verständigen, die wir festschreiben, zu der wir unsere Zustimmung geben, im Sinne ein guten Grundes, der uns zum gemeinsamen Handeln auffordert?
- ▶ Haben wir dort die gleiche Wahrnehmung, und wie können wir uns im Dialog über etwaige unterschiedliche Perspektiven und Akzentsetzungen verständigen?
- ▶ Können wir auf dieser Basis der Notwendigkeit und der Grundausrichtung der Veränderung zustimmen?
- ▶ Entwickeln wir ein gemeinsames Verstehen für die Herausforderungen, die hieraus für unser Unternehmen erwachsen?
- ▶ Können wir hieraus eine gemeinsame Stellungnahme entwickeln, die wir programmatisch als Gestaltungsaufgabe und gemeinsamen Kompass formulieren. Für uns und gegenüber unseren Stakeholdern?
- ▶ Verstehen wir, welche Dynamik und Turbulenzen die beabsichtigte organisationale Veränderung als Konsequenz der neuen Strategie auf unsere jeweilige Rolle als Betriebspartei und unser zukünftiges Zusammenwirken ausüben wird [Führung, Mit-Bestimmung, Selbst-Bestimmung, Teams, Einzelne ...]?
- ▶ Verabreden wir vor diesem Hintergrund eine „Roadmap“ und einen gemeinsamen Fahrplan?
- ▶ Entwickeln wir einen Verhaltenskodex und gemeinsame Meeting-Formate, innerhalb derer wir auftretende Konflikte auf eventuell neue Weise regeln?

Nach unserer Einschätzung und Erfahrung ist es gut investierte Zeit, sich zu Beginn eines solchen Prozesses sehr grundsätzlich zu verständigen und ein gemeinsames Bild der Realität zu erarbeiten, auf das die Beteiligten im Laufe des Entwicklungsprozesses jederzeit zurückgreifen können.

Gerne unterstützen wir Sie in diesem Verständnis in der Gestaltung Ihrer Veränderungsprozesse und begleiten Sie auf dem Weg in die Umsetzung.

**Leadox GbR**

*als mensch in führung gehen*

www.leadox.de  
info@leadox.de  
+49 531 257 9433

©Copyright Leadox GbR, 2019