

# **Projektarbeit**

im Rahmen der Zertifizierung zur  
systemischen Prozessberaterin

## **Systemische Werkzeuge im Kontext eines betrieblichen Veränderungsprozesses**

Wie können systemische Werkzeuge die  
Auftragsklärung innerhalb eines betrieblichen  
Veränderungsprozesses unterstützen?

Maike Geppert  
Wildunger Straße 51  
70372 Stuttgart  
30.10.2021

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausbildung systemische Prozessberatung.....	1
1.2 IMU Institut GmbH.....	1
1.3 Zielsetzung.....	2
1.4 Abgrenzung.....	2
2 Systemischer Ansatz und systemische Werkzeuge.....	3
2.1 Grundbegriffe der Veränderung.....	4
2.1.1 Vier Zimmer der Veränderung.....	4
2.1.2 Theorie U und die vier Felder des Zuhörens.....	6
2.1.3 Das Eisberg-Modell.....	8
2.2 Systemische Werkzeuge.....	9
2.2.1 Zirkuläre Fragen.....	9
2.2.2 Perspektivwechsel.....	9
2.2.3 Wunderfrage.....	10
2.2.4 Hypothesen.....	10
2.2.5 Systemische Schleife.....	10
2.2.6 Kommunikationstypen.....	11
2.2.7 Die fünf Dimensionen.....	12
2.2.8 Skalierungen.....	13
2.2.9 Reframing.....	13
2.2.10 Zuschreibung.....	14
3 Beschreibung des Praxisprojekts.....	15
3.1 Auftaktworkshop.....	16
3.2 Planung Beteiligungsprozess.....	17
3.3 Reflektion des Beratungsteams.....	18
3.4 Anwendung systemischer Tools.....	18

3.5	Erste Öffentlichkeitskampagne .....	19
3.6	Zusammenführung erster Ergebnisse .....	19
3.7	Reflektion des Beratungsteams .....	20
3.8	Bestandsaufnahme der Potentiale .....	20
3.9	Reflektion und Intervention des Beratungsteams.....	20
3.10	Konzept Beschäftigten Workshop.....	21
3.11	Weiterführende Öffentlichkeitskampagne .....	22
3.12	Zusammenführung weiterer Ergebnisse und Ausblick .....	22
4	Fazit.....	24
5	Literaturverzeichnis.....	25
6	Anhang .....	27

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vier Zimmer der Veränderung.....	4
Abb. 2: Vier Felder des Zuhörens.....	6
Abb. 3: Eisberg-Modell .....	8
Abb. 4: Perspektivwechsel.....	9
Abb. 5: Systemische Schleife.....	10
Abb. 6: Verhaltens-Beispiele der unterschiedlichen Kommunikationsstile.....	12
Abb. 7: Skala Abfrage .....	13
Abb. 8: Agenda erste Schritte AIP.....	17
Abb. 9: Projektplan erste Öffentlichkeitskampagne .....	19
Abb. 10: Methode World-Café .....	21

# 1 Einleitung

Erfolgreich umgesetzte betriebliche Veränderungsprozesse, oder auch betriebliche Innovationsprozesse, sind in jeder Branche für das Fortbestehen eines Unternehmens von hoher Bedeutung. Nur durch neue Impulse und sich daraus ergebende wettbewerbsfähige Vertriebsprodukte, kann ein Fortbestehen am sich schnell verändernden Markt gewährleistet werden. Wie also kann ein Veränderungsprozess erfolgreich verlaufen? Dazu gibt es sicherlich eine Vielzahl an möglichen Lösungen.

Aus Sicht der systemischen Organisationstheorie hängt die erfolgreiche Umsetzung zusammenfassend und stark vereinfacht gesagt, an den in der Organisation mitwirkenden Akteuren und ihren Verhaltensweisen. Zu diesen Verhaltensweisen zählt die Art ihrer Kommunikation. Im Verlauf dieser Projektarbeit werden infolgedessen, Interventionen und Werkzeuge des systemischen Ansatzes zunächst erläutert und im weiteren Verlauf deren tatsächliche Anwendung während verschiedener Phasen eines betrieblichen Innovationsprozesses beschrieben. Dieses Projekt wird von einem Beratungsteam der IMU Institut GmbH begleitet (IMU Institut). Die Personen im Beratungsteam haben jeweils eine systemische Ausbildung absolviert. Sie werden in der Entwicklung des Prozesses darauf achten, dem betrieblichen Innovationsprozess Struktur zu geben und in den einzelnen Phasen zu beobachten, wie die Anwendung von systemischen Interventionen und Werkzeugen den Prozess und die Kommunikation unterstützen können.

## 1.1 Ausbildung systemische Prozessberatung

Die systemische Ausbildung ist auf dem ausgestellten Zertifikat mit „Systemische/r lösungsorientierte/r Prozessberater/in“ betitelt. Stattgefunden hat sie von März bis Juni diesen Jahres. Geleitet wurde die Ausbildung durch die Referentinnen Romy Kranich-Stein und Elke Lütke-meier. Sie umfasste die vier folgenden Module zuzüglich eines Abschlusskolloquium, in dem der eigene Veränderungsprozess reflektiert wurde.

1. Grundelemente des Systemischen Denkens - Eigenes Beraterprofil
2. Systemische Werkzeuge und zielgerichtete Interventionen – Vom Problem zur Lösung
3. Beratungsgrundlagen und Beratungssetting
4. Auftragsklärung und Design

## 1.2 IMU Institut GmbH

Das IMU Institut ist eine Beratungs- und Forschungseinrichtung in der interdisziplinär, arbeitsorientiert und unabhängig geforscht und beraten wird. Das bedeutet grob, dass die Belange der Beschäftigten bei den unterschiedlichsten Fragestellungen der Beratung und Forschung im Vordergrund stehen. Die Ergebnisse von Forschungsarbeiten fließen sofern möglich, in die Beratung von Betriebsratsgremien ein. So werden überbetriebliche und wissenschaftliche Perspekti-

ven mit betrieblicher Praxis und regionalen Entwicklungen verbunden. Betriebsratsgremien können sich so bspw. in Branchen-Netzwerk-Treffen persönlich über ihre aktuelle Lage im Unternehmen austauschen und werden zudem durch das IMU Institut und verschiedener anderer Expertengruppen, inhaltlich bei betrieblichen Projekten begleitet.

Ein Ergebnis der bisherigen Forschungs- und Beratungsarbeit des IMU Instituts ist das „Arbeitnehmer\*innen-Innovations-Projekt“ (AIP), welches ein beteiligungsorientiertes Konzept ist. Es kann dazu genutzt werden, die Potentiale der Beschäftigten zu erheben, um daraus neue Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen gemeinsam mit allen Betriebsparteien abzuleiten. Was bisher noch nicht wissenschaftlich beleuchtet wurde, eine erfolgreiche Umsetzung eines AIP wesentlich unterstützen kann, ist, wie wollen wir Beschäftigte dazu motivieren, bei so einem Projekt mitwirken zu wollen? Und wie können systemische Werkzeuge bei der Umsetzung unterstützen?

### **1.3 Zielsetzung**

Ziel dieser Projektarbeit ist den vorherigen Fragestellungen zufolge, ein betriebliches Innovationsprojekt zu begleiten. Währenddessen die gemachten Erfahrungen zu beschreiben, dabei die Kommunikation zu beobachten und immer wieder zu reflektieren, ob und welche Interventionen für den Prozess nützlich waren.

### **1.4 Abgrenzung**

In dieser Projektarbeit geht es um die Begleitung eines individuellen AIP, in keiner Weise darum eine Blaupause für andere betriebliche Innovationsprojekte zu erstellen. Dieses Feld ist zu komplex und die Betriebe zu individuell. Es geht vielmehr darum zu prüfen, wie während eines AIP sinnvoll unterstützt werden kann. Während der Ausführungen innerhalb der einzelnen Projektphasen kann nur bedingt ausführlich auf einzelne individuelle Verhaltensmuster eingegangen werden. Dieses Projekt findet zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Projektarbeit statt. Daher können die letzten Projektphasen nicht abschließend beschrieben werden. Zum Verständnis dient eine Präsentation mit einer Beschreibung der Phasen und untergeordneten Zielen.

## 2 Systemischer Ansatz und systemische Werkzeuge

Der systemische Ansatz wird aus dem Konstruktivismus<sup>1</sup> abgeleitet, welcher besagt, dass zusammengesetzte Einheiten (Systeme) die aus vielen Zusammenhängen und Ereignissen konstruiert wurden, nicht nur einzelne Objekte betrachtet, sondern auch die Relationen zwischen den dazugehörigen Objekten. Auf Individuen angewendet bedeutet das, dass jeder Mensch in seiner eigenen Konstruktion lebt, in seinem eigenen Weltbild, das völlig wertfrei zu betrachten ist. Es wird lediglich in nützlichem und sinnstiftendem Verhalten oder nicht nützlichem und nicht sinnstiftendem Verhalten unterschieden. Durch Beobachtung im Selbst und im Außen können Verhaltensmuster analysiert und entsprechend angepasst werden. Hier gibt es kein „Schema F“, jeder Mensch ist für sich selbst verantwortlich und kann sein Verhalten steuern. Durch Beobachtung und Reflektion – auch mit Außenstehenden, um den blinden Fleck in der Selbstwahrnehmung zu verringern – können sich daraus resultierende individuelle Verhaltensanpassungen ergeben. Ein häufig aufgeführtes Beispiel ist das des Optimisten oder des Pessimisten, begleitet durch die Frage, ob das Glas halb voll oder halb leer ist. Diese Analogie kann sich im Leben auswirken, denn ob sich bewusst oder unbewusst eher auf die positiven oder negativen Aspekte im Leben konzentriert wird, beeinflusst die Auswirkungen im Kontext des lösungsorientierten Handelns. Liegt die Perspektive auf dem Problem, oder wird der Fokus eher darauf gelegt eine Lösung zu finden? Für diese Fokusverschiebung sind Interventionen und systemische Werkzeuge geeignet, einige Begriffe und methodische Durchführungen werden im Folgenden näher beschrieben.

„Der Kern systemischen Denkens ist es, Menschen zu helfen, die Feedbackschleife zwischen dem systemischen oder kollektiven Verhalten auf der einen Seite und ihrer Quelle auf der Bewusstseins- und Denkebene auf der anderen Seite zu schließen.“<sup>2</sup>

Das systemische Denken kann durch eine Art Pendel beschrieben werden. Wovon möchte ich weg, worauf möchte ich zugehen und was möchte ich stattdessen?<sup>3</sup> Die Fragen zielen nicht darauf ab in der Problembeschreibung zu verharren, sondern darauf sich vom Problem zu entfernen und hin zur Lösung zu bewegen. Die zwischengeschaltete Frage „Was stattdessen?“ oder auch „Was macht hierbei den Unterschied aus?“ sollen es leichter machen, einzelne bewältigbare Schritte mit Zielen zu definieren. Der Prozess des systemischen Denkens kann demnach in diese drei Kernfragen zusammengefasst werden.

1. Weg von ...(Problem)?
2. Hin zu ...(Lösung)?
3. Und was stattdessen? / Was macht den Unterschied aus?

---

<sup>1</sup> (Köhler-Ludescher, 2020) Erforschung und Vermittlung - Konstruktivismus als Lebensphilosophie

<sup>2</sup> (Scharmer, 2019) Zitat Peter Senge, S. 79-80

<sup>3</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

Ein humanistisches Weltbild liegt ebenfalls zu Grunde. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Grundhaltungsform „ich bin ok, du bist ok“, die Basis darstellt, in der auf Augenhöhe miteinander gesprochen und gearbeitet werden kann.<sup>4</sup> Denn jeder Mensch hat zunächst seine eigene persönliche Berechtigung auf sein konstruiertes Weltbild und somit auch auf seine Meinung.<sup>5</sup>

## 2.1 Grundbegriffe der Veränderung

In einem Veränderungsprozess, persönlich oder beruflich, werden verschiedene Phasen betreten. Die Schwierigkeiten, die während der einzelnen Phasen auftreten können, sowie verschiedene Arten des Kommunizierens werden nachfolgend durch einige Modelle verdeutlicht.

### 2.1.1 Vier Zimmer der Veränderung

Veränderungen sind nicht zwingend von allen Menschen gleichermaßen gewollt,<sup>6</sup> sie erfordern ein Verlassen der Komfortzone. Es wird gewollt oder ungewollt der vertraute Rahmen verlassen um sich dadurch zunächst (und das mag abschreckend wirken) in tief verankerte Widerstände, wie Ablehnung und Verwirrung zu begeben. Allerdings, und das ist ein sehr wichtiger Aspekt, kann nur durch das Betreten des Unbekannten etwas Neues entstehen.<sup>7 8</sup> Ein Modell, um die einzelnen Phasen der Veränderung zu beschreiben, ist das Modell der „Vier Zimmer der Veränderung“.<sup>9</sup> Die folgende Abbildung soll den Prozessverlauf verdeutlichen.



Abb. 1: Vier Zimmer der Veränderung<sup>10</sup>

In einigen Fällen entsteht der Zimmerwechsel aus dem eigenen Antrieb heraus, aus der ursprünglichen Zufriedenheit – „Das haben wir schon immer so gemacht“. Der innere Antrieb möchte etwas verändern, weil es so wie es ist, vielleicht nicht mehr zufriedenstellt, sondern eher

<sup>4</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

<sup>5</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

<sup>6</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 35 ff.

<sup>7</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 108-113

<sup>8</sup> (Simon, Einführung in die (System-)Theorie der Beratung, 2019, 2. Auflage) S. 107-109

<sup>9</sup> (Kappel, 2021) Artikel: Die vier Zimmer der Veränderung

<sup>10</sup> (Kellenbenz & Henkel, 2021) – Podcast Folge: Die vier Räume der Veränderung im Coaching



belastet. In vielen anderen Fällen wird eine Person durch ein äußeres Ereignis in eine nicht gewollte und eventuell auch zunächst nicht bewusste Veränderung gezwungen, bspw. ein Arbeitsplatzverlust. Durch diese Handlung, ob von innen oder außen ausgeführt, wird unumgänglich das Zimmer der Verleugnung betreten. Hier wird zunächst am Alten festgehalten, bis der erste Schock und die Zurückweisung angenommen werden können. Im Zimmer der Verwirrung wird nun über die alten Verhaltensweisen nachgedacht, um neue Verhaltensweisen auszuprobieren. Um nicht in den Zimmern der Verleugnung und Verwirrung zu verharren, ist es häufig hilfreich, ein Ziel zu definieren. Diese Ausformulierung kann dabei unterstützen, das Chaos zu sortieren und die Angst vor dem Neuen zu verkleinern. Denn während der Beschreibung von Zielen und nächsten Schritten fallen bewusste und auch unbewusste Entscheidungen an. Entscheidungen verringern Unsicherheiten, da sich auf einen anderen Weg geeinigt mit einer Situation umzugehen. Falls dieser Weg sich nicht bewahrheiten sollte, kann er erneut angepasst und anders entschieden werden. Ohne diese Entscheidung ginge es jedoch nicht vorwärts<sup>11</sup> bzw. in das Zimmer der Erneuerung. Dort fällt es leichter von sich und anderen zu lernen und um Hilfe und Unterstützung zu bitten, damit der Veränderungsprozess so weit gehen kann, bis man sich in einer erweiterten Wohlfühlzone wiederfindet.

Auf Organisationen bezogen, handelt es sich hierbei um das Change-Management-Paradox<sup>12</sup>. Welches besagt, dass etablierten Kommunikationsmuster<sup>13</sup> wie bspw. „Das haben wir schon immer so gemacht“, einem Veränderungsprozess in Organisationen im Wege stehen können. Insbesondere bei Veränderungen, die von außen in ein System getragen werden, kann der Start eines Veränderungsprozesses durch drei strategische Optionen hilfreich eröffnet werden.<sup>14</sup> Die erste Option empfiehlt, in Gesprächen und Arbeitssituationen, immer wieder aus den bestehenden Regeln und Mustern der Kommunikation auszubrechen. Im Beispiel geblieben, könnte kommuniziert werden: „Warum haben wir etwas immer so gemacht? Ist das denn so wie es ist sinnvoll?“ Die zweite Option ist, während Gesprächssituationen bestimmte Variationen in der Kommunikation einzuführen. Um wieder im Beispiel zu bleiben könnte gefragt werden: „Was könnten wir denn konkret tun, um etwas Neues zu kreieren?“ Und die dritte Option empfiehlt, eine für einen bestimmten Prozess (Beispiel: AIP) neudefinierte Einheit zu gründen. Hierbei werden durch die Moderation bewusst die Türen zu den Zimmern der Verleugnung und Verwirrung geöffnet. Da dieser Vorgang bei den Beteiligten Widerstand auslösen kann, ist es sinnvoll diesen Prozess durch Externe zu begleiten. Denn dieser Vorgang ist nötig, um in neue Denkrahmen einzusteigen und betriebliche Themen auf eine andere Weise zu beleuchten. In Veränderungsprozessen bedarf es auch eine Betrachtung von Soll/Ist-Differenzen zu den betrieblichen Themen. Was war sinnvoll, was nicht und was können wir anders gestalten? Daraus kann ein

---

<sup>11</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 66 ff.

<sup>12</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 110

<sup>13</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 96-101

<sup>14</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 110 ff.

neues Konzepte entstehen, welches wiederum unter Beobachtung ausprobiert und bei Bestehen etabliert werden kann.

### 2.1.2 Theorie U und die vier Felder des Zuhörens

Ein weiteres grundlegendes Modell wie Veränderung stattfinden kann, bezieht sich auf den Ansatz der Theorie U.<sup>15</sup> Die Theorie sagt, „Die Qualität von Ergebnissen, die ein soziales System erzielt, hängt von dem Bewusstsein ab, auf dessen Basis die Menschen in diesem System handeln. Das heißt: Form folgt Bewusstsein.“<sup>16</sup> Um die Basis des Handels zu beleuchten, muss das System dazu gebracht werden, sich und sein Handeln zu sehen. Dadurch wird der blinde Fleck eines Systems verringert. Es kann eine Öffnung des Denkens, oder auch eine Erweiterung des bisherigen Denkrahmens stattfinden. Eine Öffnung des Herzens und der emphatischen Sichtweise, kann deshalb nur im Dialog entstehen. Woraus sich eine darauffolgende Öffnung des Willens gestalten lässt. Dieser Vorgang soll in der Abbildung sowie im darauffolgenden Beispiel konkreter beleuchtet werden.<sup>17</sup> Das Beispiel baut aufeinander auf und beschreibt eine exemplarische Gesprächssituation von zwei Personen zu Beginn einer Veranstaltung. Das Augenmerk richtet sich darauf, wie wir in Beziehung treten und wie wir uns dabei verhalten. Also auch darauf, wie wir uns gegenseitig zuhören und antworten. Die einzelnen Felder werden ebenfalls beschrieben.

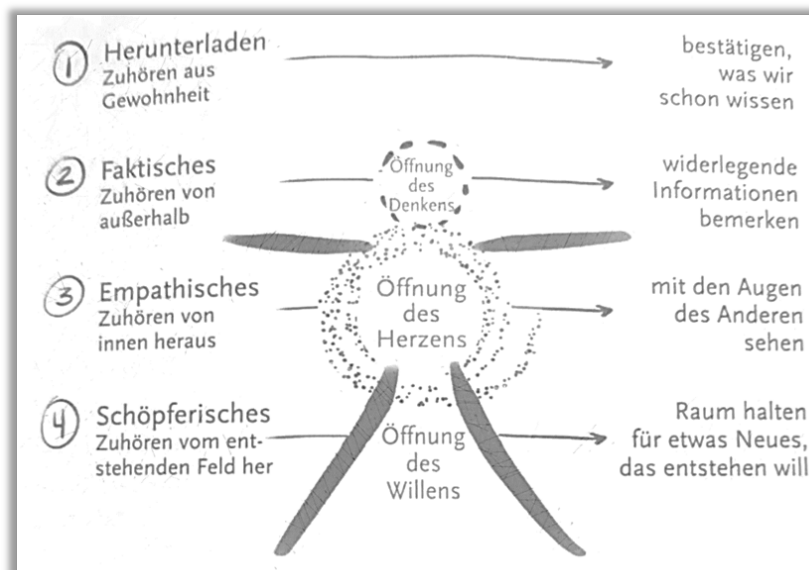


Abb. 2: Vier Felder des Zuhörens<sup>18</sup>

#### Herunterladen

Im ersten Feld, dem Herunterladen von Informationen, dem Zuhören aus Gewohnheit, werden bisherige Erkenntnisse bestätigt. Hier lernen wir nichts Neues dazu, es werden bestehende Ritu-

<sup>15</sup> (Scharmer, Essentials der Theorie U, 2019) S. 33 ff.

<sup>16</sup> (Scharmer, Essentials der Theorie U, 2019) Zitat, S. 33

<sup>17</sup> (Scharmer, Essentials der Theorie U, 2019) S. 59 – 63

<sup>18</sup> (Scharmer, Essentials der Theorie U, 2019) S. 43

ale und Muster abgespielt. Das Problem mit dieser Art des gelernten Austausches ist, dass sich dadurch viele Menschen davon abhalten, anderen mitzuteilen, was wirklich in ihnen vorgeht. Die Distanz vom Gesagten zum wirklichen Befinden der Person kann sehr hoch sein. Beispiel:

*„Wie geht es Ihnen?“ – „Es geht mir gut.“*

### **Faktisch**

Im zweiten Feld, dem Faktischen Zuhören, liegt der Fokus auf den Inhalten und Informationen. Es werden Widersprüche bemerkt. Der phrasenhafte Austausch, aus dem ersten Feld, wird verlassen und ein abweichender Standpunkt in die Debatte eingebracht. Erforderlich ist das wertfreie Interagieren, in dem andere Sichtweisen akzeptiert werden. Sehr spannend können Perspektivwechsel sein, welche den Blickwinkel erweitert. Beispiel:

*„Wie geht es Ihnen?“ – „Es geht mir miserabel.“*

### **Empathisch**

Im dritten Feld, dem empathischen Zuhören, dem Zuhören von innen heraus, in der die Welt mit den Augen des Gegenübers gesehen wird, kann es gelingen, im Dialog die Herzen zu öffnen. Die hier ersichtliche Veränderung von der Debatte hin zu einem Dialog hat viel mit der inneren Haltung der Kommunizierenden zu tun. Das Gegenüber und man selbst wird als lebendige Person mit Gefühlen und Meinungen angesehen, die entdeckt werden möchten. Die Beteiligten sehen andere Sichtweisen und werden Teil des Systems. Beispiel:

*„Wie geht es Ihnen?“*

*„Keine Ahnung, aber wie geht es Ihnen denn?“*

*„Auch keine Ahnung. Ich bin mit einem komischen Gefühl hierhergekommen.“*

*„Tatsächlich? Das ist ja interessant. Geht mir eigentlich auch so. Was wird hier gespielt?“*

### **Schöpferisch**

Im vierten Feld, dem schöpferischen Dialog, wird aus der Zukunft her zugehört, also auf das volle Potential oder den Sinn des Gegenübers in dessen Erzählung geachtet. Durch das beidseitige Spiegeln der Wahrnehmung, wie im vorangegangenen Gespräch des dritten Feldes beispielhaft dargestellt, kann der Wille oder Mut des Gegenübers geöffnet werden, an der im Beispiel benannten „komischen Situation“ innerhalb der Veranstaltung etwas verändern zu wollen. Beispielsweise kann durch das offene Gespräch bei einer der zwei Personen der Mut entfacht werden, auf den Veranstalter zuzugehen und offensiv nachzufragen, worauf diese Veranstaltung abzielt. Durch das aufmerksame, empathische Zuhören und spiegeln der Wahrnehmung kann also ein Prozess in eine sinnstiftende Richtung gesteuert werden. Für die Arbeit in Organisationen bedeutet das, dass die Moderation darauf achten muss, in der Führung eines Gesprächs, den

Zugang zum schöpferischen Dialog zu eröffnen. Die Erfahrung zeigt, dass in dem Prozess Widerstände und Hindernisse lauern.<sup>19</sup> Widerstände in der Form von Urteilen, Zynismus und Angst, welche Kreativität und Offenheit in Prozessen verhindern und dem nach nicht nützlich sind. Hindernisse in Form von Auswirkungen des gedankenlosen Handelns und des handlungslosen Denkens.

### 2.1.3 Das Eisberg-Modell

Nach dem Eisberg-Modell nach Sigmund Freud<sup>20</sup> kann sich die Kommunikation auf zwei Ebenen abspielen, die Sach- und Beziehungsebene, welche die verbale und die nonverbale Kommunikation wie Körpersprache und Mimik einschließen. Bei der Vorstellung eines Eisbergs im Meer ist lediglich die obere Spitze des Bergs für das bloße Auge sichtbar. Der Sachebene werden ca. 10-20 % der Kommunikation zugeschrieben, hierbei dreht sich alles um die Zahlen, Daten und Fakten. Der größere Teil, 80-90% der Kommunikation, finden unterhalb der Wasseroberfläche auf der Beziehungsebene statt. Dabei spielen Bedürfnisse, Gefühle, Instinkte, Stimmungen und Werte eine große Rolle. In der aufgeführten Abbildung wurde dies oberhalb der Wasseroberfläche mit Arbeitsprozessen und unterhalb mit Führungs- und Fehlerkultur interpretiert.



Abb. 3: Eisberg-Modell <sup>21</sup>

<sup>19</sup> (Scharmer, Essentials der Theorie U, 2019) S. 44 ff.

<sup>20</sup> (Wikipedia.org, 2021) - Das Pareto-Prinzip als Grundlage / Eisbergmodell nach Freud, von Ruch und Zimbardo

<sup>21</sup> Anlage 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt – Unternehmenseisberg auf S. 5 - Abwandlung von Christian Goldschmidt IMU Institut

## 2.2 Systemische Werkzeuge

Wie einleitend in diesem Kapitel erwähnt, werden in diesem Absatz verschiedene systemische Werkzeuge bzw. systemische Interventionen beschrieben. Sie sollen in einer Situation auf beteiligte Personen insofern Einfluss nehmen, dass diese ihr (womöglich gedankenloses) Handeln zunächst unterbrechen, um sie durch die nachfolgend beschriebenen Werkzeuge in eine sinnstiftende Richtung zu führen.

### 2.2.1 Zirkuläre Fragen

Ein umfangreiches Beispiel eines systemischen Werkzeuges sind zirkuläre Fragen. Sie zielen darauf ab, weitere Blickwinkel in die Beobachtung und das Gespräch einzuholen. Hierbei kann es für die Gesprächspartner dienlich sein, Fragen zu verwenden, die es ermöglichen neue Denkwege zu gehen. Einige Beispiele:<sup>22 23 24</sup>

- Angenommen, ihre Vorgesetzte sieht sich den neuen Prozess an, wie würde sie reagieren?
- Was haben Sie schon versucht um das Problem zu lösen und was davon hat funktioniert?
- Angenommen, Sie bekommen das Problem Schritt für Schritt gelöst, wie würden sich diese auswirken?
- Woran würden Sie erkennen, dass es in dieser Sache vorwärts geht? Und wie würden Sie sich dabei fühlen?
- Was ist an Positivem passiert, seit wir mit dem Projekt gestartet sind?
- Wer ist heute mit dem meisten Optimismus hergekommen, wer am skeptischsten?

### 2.2.2 Perspektivwechsel

Eine einzelne Perspektive kann nur einen Teil der konstruierten Wirklichkeit in einer Organisation abbilden.<sup>25</sup>

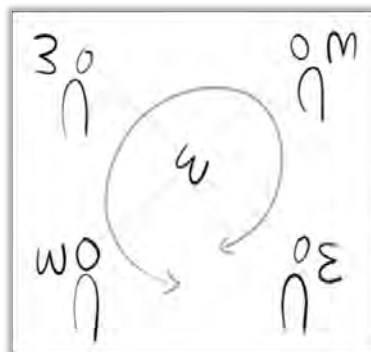


Abb. 4: Perspektivwechsel<sup>26</sup>

<sup>22</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Aussage in Ausbildung

<sup>23</sup> (Kindl-Beilfuß, 2021, 10. Auflage) Seite 56 ff.

<sup>24</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) S. 40 ff.

<sup>25</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

Einen passenden und gut formulierten Perspektivwechsel zu kommunizieren, kann einen eventuell emotionalen und damit subjektiven Sachverhalt objektivieren. Das kann bedeuten, dass eventuell blockierende Emotionen innerhalb einer Situation, durch den Perspektivwechsel, die Gedanken einer beteiligten und möglicherweise blockierten Person öffnen können. Das Verständnis über eine Situation liegt dadurch umfassender vor. In der systemischen Organisationsberatung ist das Arbeiten mit mehreren Perspektivwechseln deshalb ein wesentlicher Bestandteil und für das Erfassen komplexer Sachverhalte hilfreich.

### 2.2.3 Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine weitere systemischen Fragetechnik, die darauf abzielt, aus einer festgefahren Situation heraus und in eine Zukunftsphantasie hineinzutreten. Ein Beispiel: „Angenommen es wäre Nacht und sie legen sich schlafen. Während sie schlafen, geschieht ein Wunder und das Problem, das sie seit längerer Zeit belastet, ist gelöst. Da Sie geschlafen haben, wissen sie nicht, dass dieses Wunder geschehen ist. Was wird Ihrer Meinung nach morgen früh das erste kleine Anzeichen sein, welches Sie darauf hinweist, dass sich etwas verändert hat?“<sup>27</sup>

### 2.2.4 Hypothesen

Das Bilden von Hypothesen, ist eine Form der Wahrscheinlichkeitsaussage und dient einer vorläufigen Orientierung und Einschätzung von Ereignissen, Situationen und Personen. Auf dieser Basis können unterschiedliche Wahrnehmungen, Einstellungen und Rollen in einem System sichtbar werden.<sup>28</sup>

### 2.2.5 Systemische Schleife

Bei der Systemischen Schleife werden vier Schritte in einem immer wiederkehrenden Ablauf reflektiert.<sup>29</sup>

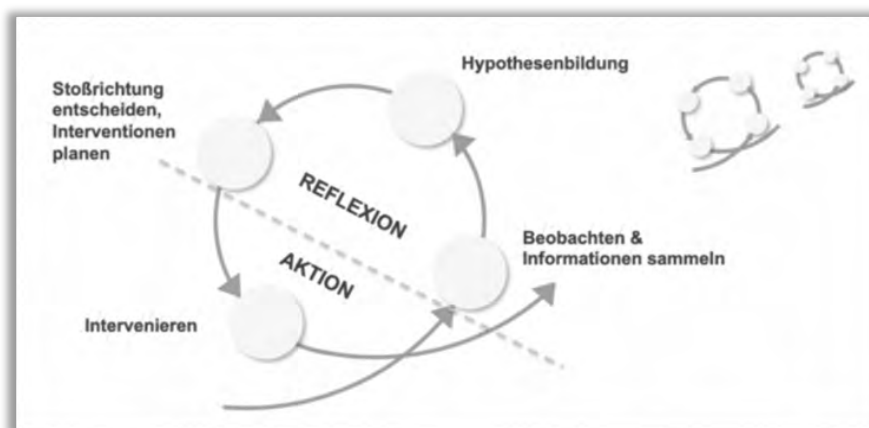


Abb. 5: Systemische Schleife<sup>30</sup>

<sup>26</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

<sup>27</sup> (NLPedia - die NLP Enzyklopädie, 2010) – Artikel zu Wunderfrage

<sup>28</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

<sup>29</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalte Ausbildung

Im ersten Schritt werden Informationen durch Beobachtung gesammelt. Durch das Beobachtung einer Situation, können nach und nach Kriterien sichtbar werden, die eine Situation beschreibbar machen.<sup>31</sup> Die gesammelten Beobachtungen werden mit gemachten Erfahrungen abgeglichen, woraus sich neue Spekulationen ergeben können. Im zweiten Schritt der systemischen Schleife, bilden sich daraus Hypothesen. Diese geben die Richtung für eine Intervention vor. Sobald eine Entscheidung gefallen ist, wird die geplante Intervention ausgeführt. Die Geschehnisse nach der durchgeführten Intervention werden dann wieder beobachtet. Es werden weitere Informationen gesammelt, um neue Hypothesen zu bilden. Ziel dieser Art der systemischen Gesprächsführung ist, Klarheit im Prozess zu gewinnen. Der Vorgang umfasst demnach die folgenden sich wiederholenden Schritte:

1. Informationen sammeln
2. Hypothesen bilden
3. Interventionen planen
4. Interventionen durchführen

### **2.2.6 Kommunikationstypen**

In der Psychologie und Hirnforschung werden immer wieder Versuche unternommen, die Persönlichkeit von Menschen in Modellen erklär- bzw. greifbar zu machen. Ein bekanntes Modell, das im Folgenden weiter betrachtet wird, nennt sich „Herrmann (oder später auch Hirn) Dominanz Instrument“ abgekürzt HDI-Modell.<sup>32</sup> Den Namen bekam das Modell durch seinen Entdecker, Ned Herrmann. Er hat vor ca. 35 Jahren die damaligen unterschiedlichen Hirntheorien miteinander verknüpft, woraus in seiner Logik vier Denkstile entstanden sind. Die Abbildung geht auf die jeweiligen Denkstile mittels konkreten Verhaltensweisen ein.

---

<sup>30</sup> (Holtmann, 2019) Blog - Holtmanns systemische Nuggets – Teil 1: Die systemische Schleife

<sup>31</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 16 ff. + S. 52 ff.

<sup>32</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalt in Ausbildung

A: Analytisch	D: Visionär
Logische Argumentation mit Beweisen Kritisches Hinterfragen Technische Details & Zahlen Distanzierte Körpersprache Kurze knappe Sätze Liebt technische Präsentationsmedien wie Diagramme & Tabellen	Fantasievoll & experimentierfreudig Neues ausprobieren, Regel übertreten Humor / Spaß / Zwanglosigkeit Begeisterte Körpersprache & melodische Stimme Spricht in Bildern mag spannende Präsentationsmedien, wie Verhüllungen & Flipchart
B: Organisatorisch	C: Emotional
Struktur & Konzepte, schrittweises Vorgehen detaillierte Angaben sorgfältige Vorbereitung / Pünktlich plant gerne & behält die Kontrolle eher kontrollierte Körpersprache Präsentationsmedien: Checklisten, Projektpläne	hinhören & verstehen wollen, erkennt Stimmungen einfühlsam, hilfsbereit ausdrucksvolle Körpersprache verweist auf persönliche Erfahrungen gibt Lob & Anerkennung, braucht Zustimmung Mag Menschen & Emotionen, Storytelling & Bewegung

Abb. 6: Verhaltens-Beispiele der unterschiedlichen Kommunikationsstile

Durch einen daraus entwickelten, über 120 Aussagen umfangreichen Fragebogen, kann durch Selbsteinschätzung ein Profil erstellt werden. Diese Momentaufnahme stellt die eigenen Denkmuster wertfrei dar. Durch die nähere Betrachtung der eigenen Muster können die Stile und Muster anderer Kommunikationspartner erklärbar werden. Somit kann das Modell auch Zusammenhänge in zwischenmenschlichen Beziehungen sichtbar werden lassen.

### 2.2.7 Die fünf Dimensionen

Um eine zielführende Auftragsklärung erreichen zu können, haben sich die fünf sinnstiftenden Dimensionen<sup>33</sup> zur Strukturierung eines Prozesses bewährt. Die einzelnen Dimensionen nennen sich die sachliche, zeitliche, räumliche, soziale und symbolische Dimension. Im Folgenden werden alle fünf Dimensionen inkl. weiterführender Fragen näher beleuchtet.

Die sachliche, befasst sich mit dem Inhalt und beschäftigt sich mit den Zahlen, Daten und Fakten eines Prozesses. Einige Fragen dieser Dimension sind:

- „Was ist das Ziel des Gesprächs?“
- „Was sind die Inhalte des Workshops?“

Bei der räumlichen Dimension können diese Fragen eine wichtige Rolle spielen:

- „Wo soll ein Termin stattfinden?“
- „Warum soll ein Termin genau an diesem Ort stattfinden?“

<sup>33</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalt in Ausbildung



In der zeitlichen Dimension liegt der Fokus auf den Fragen:

- „Wie lange wird das Gespräch dauern?“
- „Wie oft soll ein eventueller Gesprächs-Rhythmus stattfinden?“

Während in der sozialen Dimension das Augenmerk auf den folgenden Fragen liegt:

- „Um wen geht es im Prozess?“
- „Wer sind weitere beteiligte Akteure?“
- „Wen braucht es möglicherweise noch im Prozess?“
- „Wie stehen die Akteure in Beziehung zueinander?“

Die symbolische Dimension kann das im Austausch gesagte, mit dem mündlichen oder tatsächlichen Malen eines Bildes, greifbar abrunden. Ein Bild kann grob skizziert oder auch gemeinsam mündlich ausgemalt werden.

### 2.2.8 Skalierungen

Um bestimmten Themen eine Gewichtung zuzuschreiben, kann eine Skalierung von bspw. 1 - 10 vorgenommen werden. Sie sind dann besonders hilfreich, wenn es darum geht, einschätzen zu können, wie dringlich eine Situation besprochen oder bearbeitet werden muss.

Oder um festzustellen, wie hoch bei einzelnen Themen der eigene Wirkungsgrad ausgelegt wird. Nachfolgend ist eine beispielhafte Stimmungsabfrage für eine Beratungssituation abgebildet.

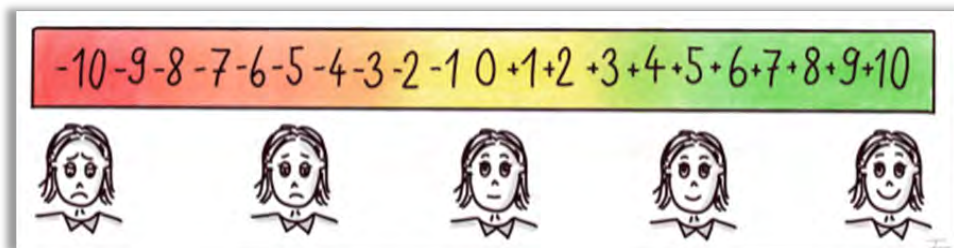


Abb. 7: Skala Abfrage <sup>34</sup>

### 2.2.9 Reframing

Das Wort Reframing bedeutet konkret übersetzt Umdeutung. In der weiteren Ausführung kann es auch so beschrieben werden, dass einer Situation ein neuer Rahmen gegeben wird.<sup>35</sup> Hauptsächlich geht es hierbei darum, einer Person, die gedanklich in einem Problem festhängt, durch einen sinnvollen neuen Kontext einen Türöffner aus der negativen Situation aufzuzeigen um durch den neuen Kontext eine gute Absicht hinter einer Situation erkennbar werden zu lassen. Also darauf zu schauen, wozu etwas gut sein kann oder welche Option noch darin liegt. Denn

<sup>34</sup> (Tlili, 2021) Skalierungsfragen im Lerncoaching

<sup>35</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) S. 76 ff.

ein geänderter Rahmen, kann die gesamte Bedeutung einer Kommunikation verändern. Es wird in drei Kategorien unterschieden, welche im untenstehenden Beispiel ineinander überfließen.<sup>36</sup>

Klage: „*Ich kann mich nicht konzentrieren!*“

1. Bedeutungs-Reframing: *Etwas anderes ist Ihnen wichtiger, Sie scheinen ein sehr vielseitiger Mensch zu sein, Sie sind offen für viele Dinge.*
2. Kontext-Reframing: *Sie sind in der Lage flexibel auf Neues zu reagieren – wenn zum Beispiel jemand Sie rufen würde, reagieren Sie sofort.*
3. Inhalts-Reframing: *Es wird Ihnen nie langweilig – wie könnten Sie es schaffen, auf andere Weise für Abwechslung zu sorgen, wenn Sie lernen – z.B. durch laute Musik?*

Diese Art der Umdeutung von Situationen kann in Gesprächen dazu führen, dass sich der Geist des Gesprächspartners öffnet. „Jedem guten Witz dürfte ein Reframing zugrunde liegen.“<sup>37</sup>

### **2.2.10 Zuschreibung**

Innerhalb des im vorherigen Unterkapitel aufgeführten Beispiels, im Reframing, hat noch ein weiteres systemisches Werkzeug Anwendung gefunden, die Zuschreibung.<sup>38</sup> Mit diesem Werkzeug kann einer Person durch das bloße Zuschreiben eines gewünschten Soll-Zustandes dabei geholfen werden sich diesem Zustand anzunähern. Um im vorherigen Beispiel zu bleiben, kann die Aussage „*Sie sind offen für viele Dinge*“ dazu führen, dass sich die Gedanken der Person tatsächlich öffnen und so anderen Handlungsmöglichkeiten zum Vorschein kommen.

---

<sup>36</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) S. 81

<sup>37</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) Zitat, S. 77

<sup>38</sup> (Kranich Prozessberatung, 2021) Inhalt und Erfahrung in Ausbildung

### 3 Beschreibung des Praxisprojekts

Um den praktischen Weg eines Veränderungsprozesses beschreiten zu können, ist die innere Haltung und Motivation aller Beteiligten entscheidend. Nicht nur die innere Haltung des Teams der Organisation, in der ein Veränderungsprozess stattfinden soll, sondern auch die Haltung des Beratungsteams ist für einen erfolgreichen Prozess ausschlaggebend.<sup>39</sup> Wenn ein Beratungsteam seinen Ansatz aus dem Konstruktivismus ableitet, weiß es, dass es keines der beiden Systeme unter Kontrolle hat. Das Beratungsteam kann einen Prozess vorbereiten, muss jedoch mit nicht planbaren Ereignissen rechnen.<sup>40</sup> Es ist also begrenzt auf das eigene Verhalten mit Unvorhergesehenem umzugehen. Denn das Team der Organisation, mit einigen für sich stehenden Individuen, wird jeweils ein eigenes Weltbild in sich tragen und dieses von Zeit zu Zeit einbringen. Um allseits eine gelingende Kooperation herzustellen hat sich die Kommunikation auf Augenhöhe bewährt.<sup>41</sup>

Im Falle der Projektarbeit wird durch äußere Ereignisse Druck auf die Betriebsparteien ausgeübt. Die sich weiter verschlechternde wirtschaftliche Situation des Standortes zwingt die Beteiligten dazu, einen Veränderungsprozess zu initiieren. Weiterführend wird es darum gehen, wie die Betriebsparteien während ihres individuellen Veränderungsprozesses begleitet wurden und welche Werkzeuge des systemischen Ansatzes unterstützend angewendet werden konnten. In der Vorbereitung für den Projektstart und die ersten Phasen des Projektablaufs hat im Projektteam des IMU Instituts eine Sondierung der übergeordneten Ziele stattgefunden. Als Hauptfragestellungen ergaben sich die folgenden:

- Wie bekommen wir die einzelnen Akteure handlungsfähig?
- Was braucht es um die Augenhöhe und somit auch Arbeitsfähigkeit der einzelnen Betriebsparteien herzustellen?
- Was ist nötig um die Ideen der Beschäftigten zunächst herunterladen zu können?

Die beteiligten Betriebsparteien sind:

- der Großteil des Standort-Betriebsrates (sechs Personen),
- die Werksleitung mit Vertretern der Führungsebene (vier Personen)
- sowie der zuständige Betriebsbetreuer der Gewerkschaft (eine Person).

Grundlage für genau diese Zusammensetzung ist eine Prozessvereinbarung, welche ergänzend zur Abweichung vom geltenden Tarifvertrag der Gewerkschaft für diesen Standort verhandelt wurde. Die Prozessvereinbarung trägt den Namen „Zukunft gemeinsam gestalten“ und ist der

---

<sup>39</sup> (Simon, Einführung in die (System-)Theorie der Beratung, 2019, 2. Auflage) Seite 121 ff.

<sup>40</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) Seite 108 ff.

<sup>41</sup> (Simon, Einführung in die (System-)Theorie der Beratung, 2019, 2. Auflage) S. 122

Anlage dieser Projektarbeit anonymisiert angefügt.<sup>42</sup> Das Projektteam des IMU Instituts ist demnach für die Begleitung und Prozesssicherheit verantwortlich. Das Projekt startete im Juli diesen Jahres mit einem Auftaktworkshop an dem zunächst die in der Anlage ebenfalls aufgeführten Projektphasen<sup>43</sup> vorgestellt und vom Projektteam akzeptiert wurden.

Um diesen Prozess nun zweckgerichtet zu steuern und angemessen zu kommunizieren, braucht es einen gelungenen Einstieg und vorerst einen Anschluss an die Regeln der internen Kommunikation.<sup>44</sup> Dies ist nötig damit Vertrauen zum externen Beratungsteam aufgebaut und eine Grundlage für den Veränderungsprozess geschaffen werden kann. Vor allem braucht es Vertrauen in der Phase der Ideenfindung auf dessen Basis die nötigen Soll/Ist-Differenzen besprochen, beobachtet und ausprobiert werden können.<sup>45</sup> Für die ersten Phasen plante das Beratungsteam einen dreitägigen Workshop in den Räumen des Betriebes ein, dessen Start stark auf die Prozesssteuerung<sup>46</sup> ausgerichtet war, welche im weiteren Verlauf ausführlicher erläutert werden.

### **3.1 Auftaktworkshop**

Während der ersten Phase, dem Auftaktworkshop, ging es hauptsächlich darum das gesamte Team kennenzulernen.<sup>47</sup> Die Projektmitglieder haben sich und ihre Funktion im Betrieb vorgestellt. Das Projektteam hat sich, das IMU Institut und die angehängten einzelnen Phasen und Ziele dargestellt.<sup>48</sup> Anschließend war es möglich über die Hoffnungen, Wünsche und Befürchtungen der einzelnen Parteien und Personen zu sprechen. Hierbei kam unter anderem die systemische Frage zum Einsatz: „Woran würden Sie nach Abschluss des Projekts erkennen, dass dieses erfolgreich war?“ Die im Gespräch zusammengefassten Hoffnungen waren ein gemeinsames Verständnis über den Prozess zu schaffen, die Potentiale der Kollegen und Kolleginnen im Betrieb zu erheben, eine erweiterte Vertrauensbasis herzustellen und den Standort nachhaltig zu sichern. Befürchtungen wurden ebenfalls benannt, in der Vergangenheit kam es zu einem erhöhten Konfliktpotential im Zuge von persönlichen Befindlichkeiten der Betriebsparteien. Daraus wurde dem Beratungsteam ersichtlich, dass die fehlende Vertrauensbasis der Betriebsparteien ein Risiko für das Innovationsprojekt darstellen könnte.

Im Anschluss hat der Werkleiter dem Beratungsteam eine umfassende Führung durch das Werk angeboten. Die Vertreter der Führungsebene verließen die Kerngruppe zu diesem Zeitpunkt. Während der Führung durch die zwei nahe beieinander liegenden Standorte des Werks konnte beobachtet werden, dass der Werkleiter selbst seit über 30 Jahren am Standort tätig und ein Ex-

---

<sup>42</sup> Anhang 1: Anonymisierte Prozessvereinbarung

<sup>43</sup> Anhang 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt, S. 2-4

<sup>44</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 96 ff.

<sup>45</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 108 ff.

<sup>46</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) S. 17, Abb. 1: Prozesssteuerung in systemischer Beratung – Metastabilität: Vermittlung von Sicherheit

<sup>47</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 76 ff.

<sup>48</sup> Anhang 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt, S. 2-4

perte für diese Branche ist. Nach eigenen Aussagen würde er das Werk in Zukunft gerne stabilisieren. Das Betriebsklima schien während der Führung locker im Umgang und dennoch ernst in der Umsetzung. Beschäftigte kamen auf dem Flur mit ihren Anliegen direkt zum Werkleiter und besprachen kurz und knapp einen unkomplizierten Vorschlag zur Umsetzung. Das Beratungsteam erhielt durch diesen Vormittag einen ersten Einblick in die betrieblichen Chancen und Risiken und kann nun in den nächsten Schritten die Bestandsaufnahme fortführen.

Im weiteren Verlauf war abgesprochen, dass der Gewerkschaftsvertreter und das Kernteam des Betriebsrats sich nun ohne den Werkleiter mit den weiterführenden Fragen der nächsten Phasen beschäftigen werden. Diese sind die Ausgestaltung des Beteiligungsprozesses und einer damit verbundenen Öffentlichkeitskampagne.

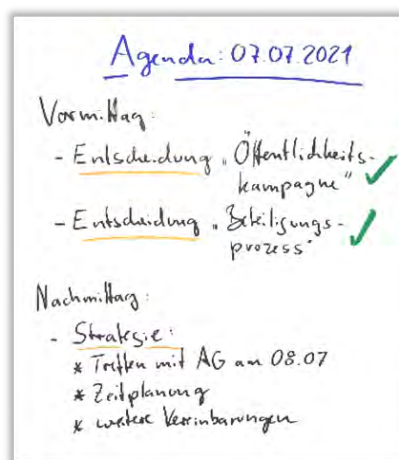


Abb. 8: Agenda erste Schritte AIP

In den nächsten anderthalb Tagen wird das Kernteam des Betriebsrats durch das Beratungsteam begleitet um sich intensiv mit den Vorbereitungen zu befassen. Die Ergebnisse werden mit der Werkleitung sowie den Vertretern der Führungsebene am dritten Tag des Workshops zusammengeführt.

### 3.2 Planung Beteiligungsprozess

Das Beratungsteam stieg mit dem Unternehmens-Eisberg ein und machte darauf aufmerksam, dass ein Großteil der Kommunikation unterhalb der Wasseroberfläche, also auf der Beziehungsebene stattfindet. Dies war ein gelungener Einstieg um sich der zentralen Frage „Wie können wir es schaffen die Beschäftigten in das Projekt einzubinden und an innovative Beiträge bzw. Ideen zu kommen?“ zu nähern. Zudem gelang ein Einstieg in die Bestandsaufnahme der Perspektive des Betriebsrats. Es wurde besprochen welche Methoden der Beschäftigtenbeteiligung bereits versucht und welche Erfahrungen dabei gesammelt worden sind. Daraus ergaben sich erste Ideen für die Umsetzung des neuen Innovationsprojekts. Das gesamte Team hat sich im Tagesfeedback darauf verständigt, dass der Start in das Projekt erfolgreich wahrgenommen

wurde und die ersten gesammelt Ideen und Kriterien<sup>49</sup> für die Umsetzung des Beteiligungsprozesses im Laufe des Folgetages ausgebaut werden.

### **3.3 Reflektion des Beratungsteams**

Das Beratungsteam hat am ersten Tag einige Beobachtungen sammeln können und diese losgelöst vom Projektteam des Betriebsrates reflektiert. Mögliche Kommunikationsmuster einzelner Schlüssel-Projektmitglieder wurden besprochen und daraus verschiedene Hypothesen abgeleitet. Eine konkrete Intervention und verschiedene methodische Vorgehensweisen wurden für den nächsten Tag eingeplant. Diese werden nachfolgend grob umschrieben.

Der Werkleiter hat im ersten Eindruck sehr kühl und distanziert gewirkt, im späteren Verlauf wurde seine Kompetenz und sein Herzblut den Standort zu sichern in den Vordergrund gestellt. Die Vertreter der Führungsebene wirken sehr zurückhaltend, erst im späteren Verlauf wurde dem Beratungsteam klar, dass die Vertreter der Führungsebene derzeit vom Werkleiter darauf vorbereitet werden sollen, in ein paar Jahren die Leitung des Standorts zu übernehmen. Der Betriebsrat steht diesem Entschluss kritisch gegenüber, sieht das Innovationsprojekt allerdings als eine große Chance die Zusammenarbeit zu verbessern. Aus dieser konkreten Beobachtung heraus wurde ein Vieraugengespräch mit dem Werkleiter initiiert, dass der Projektleiter des IMU Institut führte. Hierbei ging es um eine konkrete Klärung, was aus Sicht des Werkleiters im Prozess zwingend passieren muss und welchen Handlungsspielraum das Projektteam haben wird. Insgesamt wurde in diesem Gespräch verstärkt auf eine Kommunikation auf Augenhöhe geachtet.

### **3.4 Anwendung systemischer Tools**

Die im Projektteam ausführlich diskutierte Vorgehensweise den Beteiligungsprozess zu gestalten, brachte eine umfangreiche Öffentlichkeitskampagne zum Vorschein, welche im nächsten Punkt ausführlicher erläutert wird. Während der Diskussion verfiel das Projektteam des Betriebsrats vielfach in ein beklagendes Muster. Das Beratungsteam konnte durch empathisches Zuhören und Anwenden der Reflexionsschleife gezielte Interventionen ableiten. Durch zirkuläre Fragen konnten Gespräche in eine sinnstiftende Richtung umgeleitet werden. Konkret kam die Wunderfrage zum Einsatz: „Wenn über Nacht ein Wunder geschehen würde, wer wird die erste Person sein, die bemerkt, dass das Wunder geschehen ist und woran? Wer wird was anders machen nach dem Wunder? Wer wird am Überraschtesten sein, wenn das Problem gelöst ist?“ Einige Perspektivwechsel, das Reframing von Aussagen und konkrete Zuschreibungen in belastenden Situationen wurden ebenfalls positiv angenommen. So gelang es dem gesamten Team den Raum für Neues zu öffnen. Das Team des Betriebsrates hatte zu diesem Zeitpunkt schon Vertrauen zum Beratungsteam gefasst und konnte sich so auf die weiteren Schritte einlassen

---

<sup>49</sup> Anhang 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt, S. 5

und den Beteiligungsprozess während der Entwicklung des Anschreibens weiter ausbauen. Um den Überblick nicht zu verlieren, hat das Beratungsteam während des Prozesses, den Rahmen der fünf sinnstiftenden Dimensionen aufrechterhalten. Die Ergebnisse werden nachfolgend betrachtet.

### 3.5 Erste Öffentlichkeitskampagne

Die Öffentlichkeitskampagne bestand aus einem umfassenden und motivierenden Anschreiben an die gesamte Belegschaft, mit eigenem Logo, Slogan und Gruppenbild. Es wurde darauf geachtet, dass die Sprache des Betriebs etwas variiert<sup>50</sup> und der weiterführende Prozess transparent beschrieben wurde. Dem Anschreiben beigelegt war ein Rückmeldebogen mit vorformulierten Fragen, die dazu anregen sollen, Ideen und Vorstellungen für Verbesserung aufzuführen. Es wurde zudem definiert, bis wann die Rückmeldungen eingehen können und wie intern damit umgegangen wird. Zusätzlich war bereits der Hinweis auf die im Nachgang stattfindenden Workshops vorhanden, die im späteren Verlauf zur Ausreifung und Vertiefung der eingereichten Ideen initiiert werden sollen. Da der Prozess vor den Sommerferien startet und alle Beschäftigten und Prozessbeteiligten zu unterschiedlichen Zeiten abwesend sein werden, wurde für das Projekt eine E-Mail-Adresse eingerichtet und zusätzliche Briefkästen in den Werken installiert. Um auf die Aktion aufmerksam zu machen, wurde ein Aushang vorbereitet, auf dem ein gemeinsamer Auftritt von Werkleitung und Betriebsrat in dem gestarteten Innovationsprojekt zu erkennen war.

### 3.6 Zusammenführung erster Ergebnisse

Das Entwickeln der ersten Öffentlichkeitskampagne war ein langwieriger Prozess der notwendig war, um das Team des Betriebsrates zu formen. Dabei entstand ein dokumentierter Projektplan mit konkreten nächsten Schritten.

<b>Ergebnisse und Maßnahmen</b>		
<b>Was?</b>	<b>Wann?</b>	<b>Wer?</b>
- <b>Anschreiben</b>	8.7.	<b>Betriebsrat-Sitzung</b>
<i>Klärung</i>		
- E-Mail-Adresse einrichten	8.7.	Werkleitung und Betriebsrat
- Briefkästen Bestellung an Einkauf	8.7.	Betriebsrat und Werkleitung
- Versand über Personalabteilung	9.7.	Betriebsrat und Werkleitung
- <b>Projektliste</b> Struktur und Inhalte	<b>bis 16.7.</b>	<b>Betriebsrat</b>
- <b>Abstimmung Workshops</b> (Teams-Besprechung)	<b>17.9. / 9:00</b>	<b>IMU und Betriebsrat</b>

Abb. 9: Projektplan erste Öffentlichkeitskampagne<sup>51</sup>

<sup>50</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 110

<sup>51</sup> Anhang 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt – S. 6

Das Team des Betriebsrates hat die Ergebnisse der Werkleiter und den Vertretern der Werkleitung präsentiert, im Anschluss wurde zu allen Punkten das Einverständnis gegeben. Die Werkleitung bittet dabei ausdrücklich darum, für den Innovationsprozess einen gemeinsamen Auftritt an die Belegschaft zu verfolgen. Somit konnte für das gesamte Projektteam eine Win-Win-Situation hergestellt werden.

### **3.7 Reflektion des Beratungsteams**

Die ersten Schritte der Beschäftigtenbefragung vor einer Sommerpause zu starten hat sich wegen der darauffolgenden längeren Pause im Nachhinein als leicht kritisch erwiesen. Ein anderer Faktor war zudem die zu dem Zeitpunkt nicht gewohnte gemeinsame Kommunikation. Ein gemeinsamer Auftritt von Betriebsrat und Geschäftsführung hatte bisher nicht stattgefunden und war somit nicht in die Unternehmenskultur des Betriebs verankert. Das führte bei einigen Beschäftigten zu Irritationen. Daraus wurde ersichtlich, dass die Aufmerksamkeit der Beschäftigten auf dem Projekt liegt und der Denkraum sich beginnt zu erweitern.<sup>52</sup>

### **3.8 Bestandsaufnahme der Potentiale**

Nach der Sommerpause begann das Beratungsteam mit dem Kernteam des Betriebsrats zunächst mit einer gemeinsamen Reflektion der Zwischenzeit. Dies beinhaltete eine Bestandsaufnahme sowie Auswertung der Rückmeldungen aus der Belegschaft zum Innovationsprozess. Die Beschäftigten haben sich mit wenigen, dennoch umfangreichen Rückmeldungen beteiligt. Durch systemische Fragen<sup>53</sup> kristallisierten sich einige Widerstände einzelner Betriebsratsmitglieder im Hinblick auf den Innovationsprozess heraus. Durch erneute Zielformulierung und Definition von nächsten Schritten im Laufe der Workshoptage konnten die Betroffenen die Zimmer der Verleugnung und Verwirrung verlassen. Um die Situation zu steuern war eine Intervention notwendig die im nachfolgenden Punkt beschrieben wird.

### **3.9 Reflektion und Intervention des Beratungsteams**

Zu dem Zeitpunkt des ersichtlichen Widerstands wurde der Betriebsratsvorsitzende in die Reflexionsschleife des Beratungsteams integriert. Die Besichtigung der externen Räume für den Beschäftigten-Workshop diente als Bruch für die Arbeitsphase mit dem Betriebsratsgremium. So konnte die erwähnte Intervention gemeinsam reflektiert und gestaltet werden. Im Anschluss an die Besichtigung spiegelte der Projektleiter des IMU Instituts seine Wahrnehmung der Blockade an das Team wider. Er sprach die Einladung an alle Personen aus, die möglicherweise nicht mehr am Projekt mitarbeiten wollen, das Projektteam des Betriebsrates zu verlassen.

Diese Intervention war nur durch den Bruch der Beteiligten möglich. Dieses Vorgehen kann die Energie einer Gruppe komplett verändern. Im Nachhinein hat sich diese Intervention als äußerst

---

<sup>52</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 110

<sup>53</sup> (von Schlippe & Schweitzer, Systemische Interventionen, 2019, 4. Auflage) S. 41 ff.



zielführend herausgestellt. Am Folgetag waren die angesprochenen Personen wie ausgewechselt. Im weiteren Verlauf konnte das Gremium in zwei Arbeitsgruppen die nächsten Schritte weitestgehend selbstständig ausarbeiten. Eine Gruppe hat mit der Ausarbeitung des Workshop-Konzepts begonnen. Die andere Gruppe entwickelte Kriterien und Umsetzungsideen für eine nächste und offensivere Öffentlichkeitskampagne.

### 3.10 Konzept Beschäftigten Workshop

Da geklärt wurde, wie die Räumlichkeiten aufgebaut sind, konnte ein passendes Workshop Konzept erarbeitet werden. Der Workshop fand in zwei großen Räumen und einem zwischengelagertes Foyer statt. Für die methodische Durchführung bot sich ein „World-Café“ an. Ein Anwendungsbeispiel soll aus der Abbildung hervorgehen.

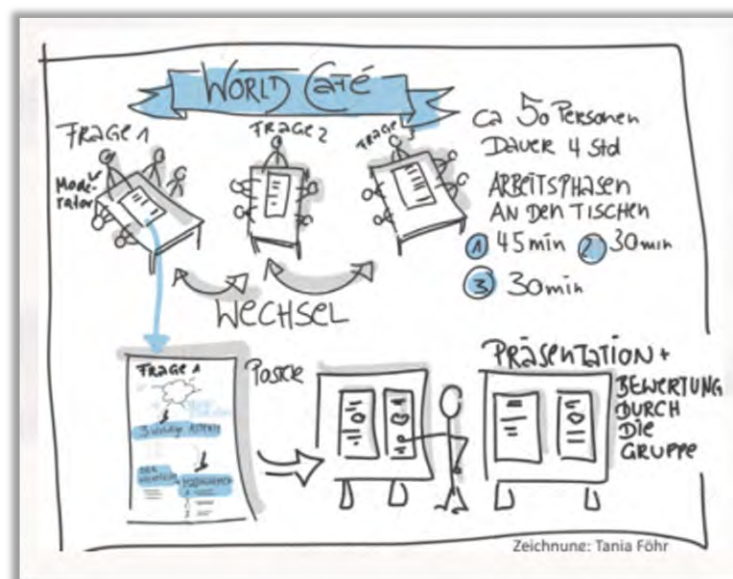


Abb. 10: Methode World-Café<sup>54</sup>

Die über die Sommerpause eingegangenen Ideen und Vorschläge der Beschäftigten, wurden im Vorfeld sortiert. Daraus wurden in der Arbeitsgruppe Themen für die einzelnen Gruppen im World-Café abgeleitet. Es wurden acht Themen auf Metaplanwände verteilt, während des Workshops fand zu allen Themen ein gemeinsamer Soll-Ist-Vergleich statt. Alle Beschäftigten die an diesem Tag mitwirkten, konnten im Durchlauf an jeder Tafel ihre Meinung und ihre Ideen zum jeweiligen Thema einbringen. Durch die Definition der Themen und Vorgehensweise im Vorfeld, konnte ein konkreter zeitlicher Ablauf des Workshopstages definiert werden. Womit die ersten Dimensionen Inhalt, Raum und Zeit entschieden wurden. Der Workshop wurde inkl. Pause über sieben Stunden durchgeführt. Aus diesem Grund hat der Betriebsrat die Verpflegung der Beschäftigten in sein Konzept mit aufgenommen. Über die Mittagszeit wurde im Foyer Essen und Trinken bereitgestellt, sodass eine gemeinsame Pause und ein informeller

<sup>54</sup> (Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, 2016), Methodenkartei: World-Café

Austausch stattfinden konnte. Die Beschäftigten wurden zudem mit einem vollen Arbeitstag freigestellt. Die Workshop-Ergebnisse wurden im Anschluss des Tages mit der Werkleitung diskutiert und (vor)-priorisiert. Dies steigerte die Wichtigkeit des Innovationsprozesses durch den darauf liegenden Fokus der Werksleitung.<sup>55</sup> Womit die soziale und symbolische Dimension im Workshop-Konzept mit enthalten war.

### **3.11 Weiterführende Öffentlichkeitskampagne**

Die andere Arbeitsgruppe hatte sich mit der zweiten, weiterführenden Öffentlichkeitskampagne beschäftigt. Es wurden zunächst gemeinsame Schritte definiert welche anschließend in zwei Untergruppen aufgeteilt wurden. Eine Gruppe hatte die Aufgaben übernommen ein Ansprache-Konzept zu entwickeln. Das Konzept umfasste die übergeordnete Frage: „Welche Beschäftigte sprechen wir wie an?“. Konkret wurde dabei eine Liste erstellt, aus der die entsprechenden Namen, Vorgesetzten und Schichten hervorgingen. Diese wurden berücksichtigt damit der Workshop den betrieblichen Ablauf nicht übermäßig störte. Außerdem wurden einige zusätzliche Informationen und motivierende Aussagen vorformuliert, womit einige Kolleginnen und Kollegen für die Teilnahme am Workshop gewonnen werden konnten. Die Beschäftigten spürten das eine Veränderung ansteht in solchen Situationen können viele Emotionen bei Beteiligten ausgelöst werden, bspw. Furcht oder andere bestimmte Erwartungen. Diese können im eingeplanten persönlichen Gespräch mit dem Betriebsrat besprochen werden.<sup>56</sup> Die zweite Gruppe formulierte die schriftliche Einladung zum Workshop, den Vorschlag für einen gemeinsamen Aushang und die wertschätzende Informations-E-Mail an die Führungskräfte. Die Führungskräfte wurden im Vorfeld zudem mündlich informiert.

### **3.12 Zusammenführung weiterer Ergebnisse und Ausblick**

Im Anschluss wurden die Ausarbeitungen mit der Werkleitung diskutiert. Besonders wichtig wurde das gemeinsame Priorisieren der Workshop-Ergebnisse angesehen. Die Werkleitung warb für die Fortführung eines gemeinsamen Außenauftritts. Die Personalabteilung erklärte sich bereit, gemeinsame Aushänge mit dem Betriebsrat zu gestalten, um die Beschäftigten über den weiteren Verlauf im Projekt zu informieren.

Wie einleitend in diese Projektarbeit erwähnt, liegen die nachfolgenden Phasen des Projekts in der Zukunft und können demnach zum aktuellen Zeitpunkt nicht beschrieben werden. Die abgestimmte Planung mit dem gesamten Projektteam sieht die folgenden Phasen<sup>57</sup> und Schritte vor:

---

<sup>55</sup> (Simon, Einführung in die systemische Organisationstheorie, 2019, 7. Auflage) S. 108 ff.

<sup>56</sup> (Stolzenber & Heberle, 2013) Change Management - Kapitel 3, Seite 67 ff.

<sup>57</sup> Anlage 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt – S. 11-14

- Nachbereitung des Beschäftigten-Workshops
  - Priorisierung der Workshop-Ergebnisse
  - Analyse der Themenbereiche
  - Definition von Arbeitspakete
  - Aufbereitung einzelner Ideen in Projektanträgen
- Konstituierung des Zukunftsteam
  - Festlegung der zukünftigen Arbeitsweise
  - Entscheidung über erste Projektanträge
- Konstituierung Arbeitsteams
  - Festlegung der zukünftigen Arbeitsweise
  - Planung von Arbeitspakete
  - Vereinbarung konkreter nächster Arbeitsschritte
- Umfangreiches Kommunikations- und Beschäftigteninformationskonzept in Form von einer baldigen Betriebsversammlung und regelmäßigen Aushängen

Die nächsten Phasen sollen im November diesen Jahres und Februar nächsten Jahres durch das Beratungsteam des IMU Instituts begleitet werden. Im Anschluss wird das Zukunftsteam ohne Moderation fortgeführt. Es wird paritätisch mit Vertretern der Geschäftsleitung und des Betriebsrats besetzt und soll über die Projektanträge der Arbeitsteams entscheiden. Die Arbeitsteams können während der Themenausarbeitung je nach Bedarf Sachverständige hinzuziehen und die Schlichtungsfrage wurde in der angefügten Prozessvereinbarung definiert.

## 4 Fazit

Ein Vertrauensaufbau in beruflichen Kontexten kann durch das Beleuchten der Beziehungsebene gelingen. Während der gemeinsamen Zeit vor Ort und dem Betrachten von Hoffnungen und Befürchtungen, kann ein Veränderungsprozess individuell nach den Bedürfnissen begleitet und gesteuert werden. Dennoch gelingt es nicht einen Veränderungsprozess ganzheitlich unter Kontrolle zu halten, es kommt vordergründig auf die innere Haltung und Motivation aller Mitwirkenden an.

In dieser Projektarbeit war die Auftragsklärung während der beschriebenen Projektphasen mehrfach nötig. Denn in einem umfangreichen Veränderungsprozess sind viele kleine Aufträge mit unterschiedlichen Akteuren zu definieren, daher waren zirkuläre Fragen, sowie die Betrachtung der fünf Dimensionen sehr hilfreich. Durch Beobachtung, Hypothesenbildung und Reflexion, konnte die Anwendung der beschriebenen systemischen Werkzeuge und Interventionen gelingen. Dem Team konnte die wahrgenommene und kritische innere Haltung gespiegelt und so diesem System dabei geholfen werden sich selbst zu sehen. Damit konnte sich einer zielführenden Gestaltung des Prozesses zumindest angenähert werden. Denn ein Beratungsteam kann sich vorbereiten und den Prozess führen, allerdings kann eine dem Prozess dienliche innere Haltung nicht erzwungen werden. Der von außen einwirkende Druck machte sich bei den Projektmitglieder bemerkbar, welcher eine innere Haltung zudem negativ beeinflussen kann. Und trotz dieser Situation wurde die Entwicklung einiger Projektmitglieder positiv wahrgenommen. Der Einbezug der Werkleitung erwies sich als äußerst konstruktiv. Durch die gehaltene Augenhöhe in der Kommunikation hat sich die Zusammenarbeit der Betriebsparteien aussichtsreich entwickeln können.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass es bei einem betrieblichen Veränderungsprozess auf die konstruktive und lösungsorientierte innere Haltung der Beteiligten ankommt, die einer Veränderung nicht bewusst im Weg stehen wollen. Systemische Werkzeuge und Methoden können bei der dabei andauernden Auftragsklärung unterstützend sowie zielführend eingesetzt werden.

## 5 Literaturverzeichnis

- Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. (April 2016). *InfoPortal Universität*. Abgerufen am Oktober 2021 von [https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/uni\\_methode/world-cafe/](https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/uni_methode/world-cafe/)
- Holtmann, C. (1. September 2019). *Blog - Holtmanns systemische Nuggets – Teil 1: Die systemische Schleife*. Von <https://next-u.de/2019/holtmanns-nuggets-schleife/> abgerufen
- Kappel, C. (21. 10 2021). *Institut für Weiterbildung und Medienbildung - PH Bern*. Von <https://docplayer.org/69597218-Die-vier-zimmer-der-veraenderung.html> abgerufen
- Kellenbenz, A., & Henkel, S. (05. 02 2021). Neues für den Methodenkoffer: Die Räume der Veränderung im Coaching. *Coachingbande - systemisches Coaching*. Spotify.
- Kindl-Beilfuß, C. (2021, 10. Auflage). *Fragen können wie Küsse schmecker*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Köhler-Ludescher, A. (2020). *Paul Watzlawik Institut*. Von [www.paulwatzlawik-institut.at](http://www.paulwatzlawik-institut.at) abgerufen
- Kranich Prozessberatung. (Juni 2021). Seminarunterlagen Ausbildung systemische Prozessberatung. Berlin.
- NLPedia - die NLP Enzyklopädie*. (Oktober 2010). Von <https://nlportal.org/nlpedia/wiki/Wunderfrage> abgerufen
- Scharmer, O. C. (2019). *Essentials der Theorie U*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Schwarz-Kocher, M., Stieler, S., & Czeppel, C. (Dezember 2008). Arbeitsorientierte Innovationsprojekte – operative Sanierungsbeiträge. *IMU-Akzente Nr. 16*, S. 1-3.
- Simon, F. B. (2019, 2. Auflage). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Simon, F. B. (2019, 7. Auflage). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Stolzenber, K., & Heberle, K. (2013). Kapitel 3 - Kommunikation. In K. Stolzenber, & K. Heberle, *Change Management* (S. 67 ff.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag .
- Tili, F. (Oktober 2021). *Lerncoach Profibox*. Von <https://lerncoach-profibox.de/skalierungsfragen-im-lerncoaching/> abgerufen

von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2019, 4. Auflage). *Systemische Interventionen*. Göttingen:  
Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.

*Wikipedia.org*. (März 2021). Von <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell> abgerufen

## **6 Anhang**

Anhang 1: Anonymisierte Prozessvereinbarung Betrieblicher Innovationsprozess

Anhang 2: Anonymisierte Prozessschritte der einzelnen Phasen im Projekt

## Prozessvereinbarung „Zukunft gemeinsam gestalten“

Zwischen  
Betrieb  
und  
Gewerkschaft  
wird folgendes vereinbart.

### Präambel

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite stimmen überein, dass die aktuelle wirtschaftliche Lage der GmbH ein Handeln mit dem Ziel der Steigerung der Effizienz in Arbeitsabläufen und Produkterstellung sowie einer damit einhergehenden Verringerung der Herstellkosten notwendig macht. Weiter besteht ein Handlungsbedarf auf Grund der anstehenden Transformation im Antriebsstrang des Automobils.

Dabei ist den Betriebsparteien die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, der Region und der Umwelt bewusst. Arbeitsplatzsicherung und Stärkung des Standortes stehen gleichwertig an erster Stelle.

Beide Seiten stimmen überein, dass dies nur gemeinsam gelingen kann. Diese Herausforderungen sollen zusammen angegangen werden, um die bestmöglichen Lösungen für die Unternehmen und die Beschäftigten zusammen zu entwickeln.

### § 1 Geltungsbereich

Diese Vereinbarung gilt für die Standorte GmbH sowie der Produktions-GmbH & Co. KG.

### § 2 Ziele

Beide Seiten stehen hinter den Zielen, die Wettbewerbsfähigkeit der GmbH zu stärken so viele Arbeitsplätze wie möglich am Standort zu sichern und die dafür notwendigen Maßnahmen zu ergreifen.

Die Maßnahmen erstrecken sich ausdrücklich nicht nur auf Beiträge der Beschäftigten, die durch die Tarifliche Sonderregelung vom ... geregelt sind, sondern sollen auch über einen Arbeitnehmerinnovationsprozess erreicht werden.



### **§ 3 Arbeitnehmerinnovationsprozess**

Die Vertragsparteien gehen davon aus, dass die Beschäftigten wissen, wo Handlungsbedarf im Sinne der Verbesserung der Produktion besteht bzw. wie eine Lösung aussehen kann. Daher wird hierzu ein Prozess gestartet, bei denen die Beschäftigten die Themen, die es anzugehen gilt, benennen und an den Lösungen mitarbeiten. Für die genaue Ausgestaltung dieses Prozesses wird ein Konzept entwickelt. Das IMU-Institut wird beauftragt dieses Konzept für den Arbeitnehmerinnovationsprozess, auf Grundlage des für das vorliegenden Konzepts, zu entwickeln und die Durchführung zu begleiten. Ein Angebot hierzu ist vom Betriebsrat einzuholen und zur Genehmigung vorzulegen.

### **§ 4 Zukunftsteam**

#### **§ 4.1 Zusammensetzung**

Das Zukunftsteam setzt sich aus 4 betrieblichen Vertretern zusammen. Jede Seite der Betriebsparteien benennt hierzu jeweils 2 Personen, sowie je 1 Ersatzvertreter.

#### **§ 4.2 gemeinsame Besprechungen**

Das Zukunftsteam soll in regelmäßigen Abständen zu gemeinsamen Besprechungen zusammenkommen, um die nächsten Schritte des Arbeitnehmerinnovationsprozesses festzulegen.

#### **§ 4.3 Aufgaben**

Im Zukunftsteam werden die Maßnahmen beschlossen, die notwendig sind, um die Ziele unter § 2 zu erreichen.

Die Mitglieder der Arbeitsteams (§ 5) erarbeiten Vorschläge für Projekte und Maßnahmen.

Das Zukunftsteam entscheidet, welches Thema von welchem Arbeitsteam bearbeitet werden soll. Über die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen entscheidet das Zukunftsteam.

Sollen für die Umsetzung Mittel aus dem Zukunftsfonds (§ 6) entnommen werden, so muss dies vom Zukunftsteam beschlossen werden.

#### **§ 4.4 Arbeitsweise**

Mit der Berufung geht einher, dass die Kommissionsmitglieder hinsichtlich ihrer Arbeitsweise und der notwendigen Entscheidungen im Einzelfall frei von Rücksprachen und Abstimmungen mit den Gremien sind. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben hiervon unberührt.

Entscheidungen im Zukunftsteam sollen im Konsens unter allen Beteiligten getroffen werden. Für einen Beschluss ist jedoch eine einfache Mehrheit erforderlich.

Die Kommissionsmitglieder werden jeweils von der zu vertretenden Partei bestimmt.

Ist es nicht möglich eine Entscheidung zu fällen, so soll in einem Spitzengespräch zwischen der Holding GmbH & Co. KG und sowie dem KBR-Vorsitzenden versucht werden, eine Einigung herbeizuführen. Die Geschäftsführung der Holding GmbH & Co. KG benennt ihren Vertreter für das Spitzengespräch.

Gelingt auch auf dieser Eskalationsstufe keine Einigung, so wird, als letztes Mittel, auf Antrag einer Seite, ein Einigungsstellenverfahren nach § 76 BetrVG eingeleitet.

Für die im Rahmen der Mitarbeit im Zukunftsteam erhaltenen Informationen gilt § 79 BetrVG und die Pflichten aus dem Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen entsprechend. Die Mitglieder haben auch den Datenschutz zu wahren.

Arbeiten im Zukunftsteam werden als Arbeitszeit vergütet.

## **§ 5 Arbeitsteams**

Für die Einzelthemen werden Arbeitsteams eingerichtet. Über die Größe und Zusammensetzung aller Arbeitsteams entscheidet das Zukunftsteam und ebenso, wer die Leitung des Arbeitsteams innehat. Für die begleitende Kommunikation und zur Sicherstellung eines einheitlichen Informationsflusses in Richtung Belegschaft wird ein eigenes Arbeitsteam für die „Kommunikation“ eingerichtet.

Arbeiten in den Arbeitsteams werden als Arbeitszeit vergütet.

## **§ 6 Zukunftsfonds**

### **§ 6.1 Befüllung**

Die Tarifvertragsparteien verständigen sich darauf, dass grundsätzlich 50% der eingesparten Personalkosten aus der Tariflichen Sonderregelung vom ... dem Zukunftsfonds zur Verfügung gestellt werden. Zu Beginn dieser Vereinbarung werden dem Zukunftsfonds X T€ zugeführt. Am Ende eines jeden Kalenderjahres werden dem Zukunftsfonds 50% der im abgelaufenen Kalenderjahr durch die in der Tariflichen Sonderregelung realisierten Personalkosteneinsparungen gutgeschrieben (im 1. Jahr abzgl. des zu Beginn der Vereinbarung zugeführten Betrages). Am jeweiligen Ende des Kalenderjahres wird der Verbrauch von den Mitgliedern des Zukunftsteams festgestellt.

Zum Ende der Laufzeit dieser Vereinbarung nicht verbrauchte Mittel werden innerhalb der daran anschließenden 2 Jahre Projekten zur Verfügung gestellt, die den o.g. Zwecken folgen. Sollten zum 1.1.2025 noch Mittel im Zukunftsfonds vorhanden sein, so legen die Mitglieder des Zukunftsteams deren Verwendung fest.

## § 6.2 Mittelverwendung

Die Mittel aus dem Zukunftsfonds können nur für Maßnahmen, Ideen und Projekte, die im Rahmen des Arbeitnehmerinnovationsprozesses entstanden und entwickelt worden sind, verwendet werden. Zu den Maßnahmen, Ideen und Projekten, die aus dem Zukunftsfonds finanziert werden, gehören nicht nur die Anschaffungskosten und die Kosten für externe Sachverständige (die konkrete Einzelmaßnahme/-Projekt betreffend) sondern auch die tatsächlichen Installations-, Wartungs- und Pflegekosten für den Zeitraum von 5 Jahren.

Die Mittel sind nicht für Kosten von externen Beratungsunternehmen, den Prozessbeginn sowie die Prozessbegleitung betreffend, vorgesehen.

## § 7 Schlussbestimmung

Die Pilotphase dauert bis zum ... 2021. Wird bis zum ....2021 nicht ein Überarbeitungsbedarf zu den Paragraphen 4 und 5 (Zukunftsteam, Arbeitsteams) angezeigt, so gilt die Vereinbarung mindestens bis zum Ende der Tariflichen Sonderregelung vom ... weiter bzw. bis alle Mittel aus dem Zukunftsfonds § 6 im Jahre 2024 ausgeschöpft wurden.

Wird ein Überarbeitungsbedarf zum Zukunftsteam und/oder Arbeitsteams und deren Arbeitsweise von einer Seite angezeigt, so sollen hierüber Verhandlungen zwischen den Vertragsparteien aufgenommen werden.

....., den

GmbH

sowie

Produktions-GmbH & Co. KG

....., den

Gewerkschaft Bezirksleitung

---

Geschäftsleitung

Bezirksleitung

## **Protokollnotiz zur Prozessvereinbarung „Zukunft gemeinsam gestalten“**

Konkretisierung des § 4.4 „Arbeitsweise“

Mit der Berufung geht einher, dass die Kommissionsmitglieder hinsichtlich ihrer Arbeitsweise und der notwendigen Entscheidungen im Einzelfall frei von Rücksprachen und Abstimmungen mit den Gremien sind.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben hiervon unberührt.

ENTWURF



# Herzlich Willkommen

zum

**Auftakt-Workshop**

## „Arbeitnehmerinnovationsprozess“

**Prozessschritte und erste Ergebnisse**





## Arbeitnehmerinnovationsprozess – Prozessschritte

### Auftakt-Workshop

Ziel

- Klärung des Prozessverlaufs

### Öffentlichkeits-Kampagne

Ziel

- „Startschuss“ für den Beteiligungsprozess

### Bestandsaufnahme der Potentiale

Ziel

- Hohe Beteiligung der Beschäftigten



## Arbeitnehmerinnovationsprozess – Prozessschritte

### Konstituierung des Zukunftsteams (Leitungskreis)

Ziel

- Arbeitsfähigkeit herstellen

### Potentialanalyse

Ziel

- Aufbereitung der Ergebnisse
- Konstituierung der operativen TEAMS

### Kontinuierliche Arbeitstreffen des Zukunftsteams

Ziel

- Entscheidung über Projekte und Maßnahmen



## Arbeitnehmerinnovationsprozess – Prozessschritte

### Projektabschluss

Ziel

- Reflexion des Prozesses
  - Fazit

**Modell für weitere  
Potentiale ???**