Kollektives Entrepreneurship – Mitbestimmung als gemeinsam geplante Intervention[1]

Agiles Management heißt agile Mitbestimmung! Zusammenschlüsse von BetriebsrätInnen zu Communities of Practice ermöglichen diese agile Mitbestimmung.

Die Arbeitsbeziehungen wandeln sich – das war früher so und das ist heute so. Neu ist allerdings die unglaubliche Dynamik, bedingt durch das zunehmend komplexe Marktumfeld. Die Digitalisierung, die neue Qualität der Globalisierung und Öffnung der Märkte, die Individualisierung der Kundenansprüche und kürzere Produktlebenszyklen lassen eine hohe Innovationsrate zu einer unabdingbaren Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit werden. Das betrifft nicht nur Produkte, sondern auch Produktionsprozesse und das Management. VUCA[2] heißt das neue Zauberwort: Volatil, unsicher, komplex und ambivalent sind die Rahmenbedingungen, unter denen heute Unternehmen und Mitarbeiter geführt werden müssen. Selbstverständlich stehen damit auch Arbeitnehmervertretungen vor völlig neuen Herausforderungen. Möglicherweise sind netzwerkartige Zusammenschlüsse von BetriebsrätInnen in Form von Communities of Practice (CoP), in die Elemente der Systemischen Beratung integriert werden, die Organisationsform der Zukunft. Warum diese „kollektive Intelligenz“ besonders gut für die VUCA-Welt geeignet ist, soll nachfolgend vorgestellt werden.

Agiles Management – das Führungsprinzip in der VUCA-Welt

Agiles Management folgt im Wesentlichen einer Startup-Philosophie. Grundidee ist „Lernen durch Tun“ – ein handlungsorientierter Ansatz nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“.

In der VUCA-Welt werden Entscheidungen dort getroffen, wo die Organisation mit dem Kunden interagiert. Mit gravierenden Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen, denn: „Agile Organisationen haben verstanden, dass radikale Kundenorientierung einhergeht mit radikaler Mitarbeiterorientierung.“[3] Konsequenz ist eine Delegation von Verantwortung nach unten auf der Grundlage von Vertrauen, Transparenz und offener Fehlerkultur. Nicht mehr die Hierarchie bestimmt, was Sache ist, sondern in Netzwerkstrukturen werden jene Kontakte geknüpft und gepflegt, die es für eine agile Zusammenarbeit braucht. An die Stelle langfristiger und hochkomplexer Projektpläne treten überschaubare Planungs- und Umsetzungszyklen mit konkreten Ergebnissen („prototyping“). Damit lassen sich nicht nur Fehler frühzeitig korrigieren, sondern es werden auch die Prioritäten regelmäßig hinterfragt und gegebenenfalls neu gesetzt.

Eine andere Entwicklung, die mit dem Agilen Management aufs Engste korrespondiert, ist die Nutzung des Lean-Startup-Ansatzes für Unternehmen. Die Beraterin Petra Kopp[4] macht bei einem Netzwerktreffen führender Münchner Unternehmen eine interessante Beobachtung: Ein Innovations-Dienstleister löste mit der Präsentation seines „Rent a Startup“-Service selbst bei Schwergewichten der deutschen Industrie ungeahnte Resonanz aus: Alle sind aufgewühlt und inspiriert, erkennen aber auch die Hindernisse: Die

---

[1] Dieser Beitrag ist, geringfügig modifiziert, entnommen dem Buch: Ulrich Schönbauer: *Communities of Practice – die Kraft der kollektiven Intelligenz*, in: Systemische Forschung im Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2019.

[2] Ulrich Grannemann, 2015.

[3] Zitiert nach André Häusling et al., 2014.

[4] Petra Kopp, 2016.

Umsetzung des Startup-Ansatzes in Großunternehmen bedingt einen kompletten Wandel der Unternehmenskultur. Es braucht Experimentierfreude und Fehlertoleranz, eine Orientierung am Kunden und Entrepreneurship als Arbeits- und Führungsverständnis.

Nichtsdestotrotz hat die Lean-Startup-Methode mittlerweile weite Kreise gezogen und ist regelrecht zu einem Lean Startup Movement angewachsen.[5] General Electric, einer der weltweit größten Mischkonzerne mit ca. 300.000 Beschäftigten, hat bereits vor Jahren begonnen, das Lean-Startup-Konzept umzusetzen, indem in einem ersten Schritt Hunderte firmeninterne Coaches ausgebildet wurden. Angeknüpft wird dabei an den Wunsch der MitarbeiterInnen nach mehr Eigenverantwortung, die dafür aber auch bereit sein müssen, autarke „Silo-Arbeitsweisen“ und bequeme Routinen zu verlassen. „Denn wo gestern noch das Fachwissen eines Einzelnen ausreichte, um eine Innovation voranzutreiben, ist aufgrund der Komplexität heute vernetzte, kollektive und transparent gemachte Intelligenz gefragt.“[6]

Sowohl das Agile Management als auch der Lean-Startup-Ansatz haben ihren Ursprung in einer Lernmethode, die bereits vor mehr als 40 Jahren entwickelt wurde: dem Double Loop Learning nach *Argyris und Schön* (1978).[7]

Abb. 1: Doppelschlaufenlernen nach *Argyris und Schön,* 1978

Dieses aktionsorientierte Lernen beruht auf der Verarbeitung jener Konsequenzen, die bestimmte Handlungen nach sich ziehen. Im einfachsten Fall ist bereits im ersten Schritt das Ziel erreicht, es braucht keine weiteren Initiativen. Folgt man allerdings der Methode von Versuch und Irrtum, so ist der Irrtum, der „Fehler“ also, ein wichtiger Bestandteil des gesamten Prozesses: Je nach Kundenfeedback wird überlegt, ob man noch auf dem richtigen Weg ist oder nicht. Geht es um geringfügigere Anpassungen – zum Beispiel bei den Zielen oder bei den Strategien –, so bewegt man sich in einer „einfachen Lernschleife“: Die Prämissen bleiben gleich, das Wie und das Was werden aber neu spezifiziert. Anders bei der „Doppellernschlaufe“. Hier steht das Vorhaben als solches zur Disposition: Passen überhaupt die grundlegenden Annahmen oder hat man sich in etwas verrannt? Dann macht es wenig Sinn, den ursprünglichen Ansatz weiter zu verfolgen.

VUCA – Volatil, Ungewiss, Komplex und Ambivalent! Eingebettet in eine neue Führungsphilosophie reagieren die Unternehmen mit mehr Selbstverantwortung,

---

[5] Erich Ries, 2013.

[6] Petra Kopp, a. a. O.

[7] Argyris, C./Schön, D., 1978.

Selbstermächtigung und Unternehmertum der Mitarbeiter. Auch Betriebsräte agieren in dieser VUCA-Welt. Auch sie müssen lernen, unternehmerisch zu denken. Dafür sind neue Methoden zu entwickeln.

Betriebsräte als Soziale Entrepreneure

Um als „Soziale Entrepreneure“ agieren zu können, brauchen BetriebsrätInnen ein Anliegen, das sie umsetzen wollen, und Kunden (Anspruchsgruppen), bei denen das Anliegen platziert wird.

Traditionell beziehen BetriebsrätInnen ihre Gestaltungsmacht aus ihren rechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten – mit dem Arbeitsverfassungsgesetz als primärer Rechtsquelle – und den in mehrjährigen Abständen stattfindenden Betriebsratswahlen. Allerdings erfordert eine agile Arbeitswelt ein agiles Verständnis der Mitbestimmung. Die Grundprinzipien der Lean-Startup-Methode können dabei hilfreich sein, nämlich

- Fokussierung auf die Kundenwünsche,
- Vernetzen, um das Potenzial der kollektiven Intelligenz zu heben,
- Möglichkeiten nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum ausprobieren, weil „nur aus Fehlern wird man klug“ und
- Unternehmungslust als Freude am aktiven Gestalten.

BetriebsrätInnen haben beim überbetrieblichen Vernetzen einen ungemeinen Vorteil gegenüber Unternehmern: Sie stehen zueinander nicht in Konkurrenz und können durch einen Informationsaustausch nur profitieren. Es muss daher im gemeinsamen Interesse liegen, dass die in einem Betrieb erfolgreiche Interessenspolitik möglichst viele Nachahmer in anderen Betrieben findet.

Die Entwicklung von Geschäftsfeldern

Die Open-Space-Methode ermöglicht die Entwicklung von Geschäftsfeldern/Anliegen als Resultat der Interaktion mit den Kunden. Das sollte gewährleisten, dass nicht „am Markt vorbeiproduziert“ wird.

Geschäftsfelder legen die Zielgebiete unternehmerischer Aktivitäten fest. Definiert wird dabei, wer womit wie angesprochen wird: An welche Zielgruppe richtet sich ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Leistung? Welcher konkrete Nutzen soll damit gestiftet werden? Und wie soll dieses Produkt erstellt bzw. diese Leistung erbracht werden? Im Regelfall werden die Geschäftsfelder bereits bei der Unternehmensgründung sorgfältig geplant, um das Vorhaben von Anbeginn an auf solide Beine zu stellen. Bezogen auf die Vernetzung von BetriebsrätInnen sind Geschäftsfelder jene spezifischen Vorhaben, bei denen sich eine wechselweise Unterstützung lohnt. Dabei können Open-Space-Veranstaltungen eine wichtige Orientierungshilfe geben, wie das nachfolgende Beispiel zeigt. Dazu die Vorgeschichte:

2000 gründete die AK Wien, später mitgetragen von der Bildungseinrichtung der Gewerkschaft, das „gesellschaftspolitische diskussionsforum“ (GEDIFO), eine Plattform für den Austausch zwischen BetriebsrätInnen unterschiedlicher Branchen und gesellschaftspolitisch interessierten Menschen aus der Beratung, Wirtschaft, Politik, Kunst und Zivilgesellschaft. Im Zentrum standen zunächst Plenarveranstaltungen zu makro- und mikropolitischen Trends. Im Laufe der Zeit wurden zusätzlich noch sogenannte

„Lerngruppen“ zu speziellen Inhalten und Methoden eingerichtet.[8] Bald gehörten ca. 200 Betriebsrätinnen und Betriebsräte zum Kern der GEDIFO-Initiative, das heißt, sie besuchten mehr oder weniger regelmäßig die Plenarveranstaltungen. Etwa 50 von ihnen waren auch noch in Lerngruppen aktiv, um sich bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen.

Einen Quantensprung erlebte das GEDIFO, als die Lerngruppen 2010 auf das Format „Communities of Practice“ (CoP) umgestellt wurden. CoP sind den Lerngruppen nicht unähnlich, haben allerdings einen wesentlichen Vorteil: Sie sind praxisorientiert. Menschen mit einem ähnlichen Anliegen tauschen sich dort aus, entwickeln Konzepte und überlegen sich Umsetzungsschritte. Auf Basis der Erfolge oder Misserfolge bei der Umsetzung beginnt der Prozess von Neuem. Die Gruppe reflektiert über die Ursachen und leitet daraus die nächsten Schritte ab.

Die Kick-off-Veranstaltung für die CoP erfolgte im Format „Open Space“. Open Space ist eine Großgruppenmethode, die die Themen aus den Anliegen der TeilnehmerInnen schöpft. Von den Organisatoren wird nur ein Leitthema festgesetzt. Was unter diesem Leitthema konkret diskutiert wird, liegt an den TeilnehmerInnen selbst: Jede und jeder hat die Möglichkeit, ein Anliegen zur weiteren Diskussion in einer Kleingruppe vorzuschlagen. Danach wird der eigentliche Marktplatz eröffnet: Die TeilnehmerInnen bilden um jene Topics, die sie am meisten interessieren, Diskussionszirkel, in denen das Thema vertieft und unter Umständen sogar in Nachfolgemeetings „institutionalisiert“ weiterbearbeitet wird.

Das Leitthema für die Kick-off-Veranstaltung lautete: *„Worüber würde ich mich gerne im Rahmen einer Community of Practice austauschen?“* Davor war die CoP-Methode von *Etienne Wenger*, dem Begründer des CoP-Ansatzes, kurz vorgestellt worden. Hingewiesen wurde insbesondere darauf, dass eine CoP nur dann Sinn macht, wenn die Mitglieder in ihrem Umfeld auch etwas umsetzen wollen. CoP folgen dabei den Grundprinzipien des handlungsorientierten Lernens, wo Schritt für Schritt aus der Praxis gelernt wird. Man wird – im wahrsten Sinne des Wortes – aus Erfahrung klug.

Einige Wochen nach der Open-Space-Veranstaltung wurden alle TeilnehmerInnen der Kleingruppen zu einer Meta-CoP eingeladen. Voraussetzung war, dass sie eines der damals aufgeworfenen Themen aus der Perspektive der praktischen Umsetzbarkeit noch einmal beleuchten wollten. So entstanden jene Themen und Geschäftsfelder, die später die „Domain“ der jeweiligen CoP bilden sollten:

1. *Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF):* Es gibt hochentwickelte Instrumente der „Betrieblichen Gesundheitsförderung“, BetriebsrätInnen müssen aber dafür sorgen, dass sie auch eingesetzt werden. Damit könnte den steigenden Arbeits- und Gesundheitsbelastungen wirksam begegnet werden.
2. *Kampagnisierung:* Unter dem Diktat knapper Kassen und von oben verordneter Effizienzsteigerungen versagen die herkömmlichen Methoden des Interessenausgleichs. Der Stärkere zwingt dem Schwächeren seinen Willen auf, in dem Glauben, keine Konsequenzen befürchten zu müssen. In derartigen Situationen geht es um den Aufbau von Gegenmacht, zum Beispiel durch innerbetriebliche und außerbetriebliche Öffentlichkeitsarbeit.
3. *Corporate Social Responsibility (CSR):* CSR meint die Verantwortung von Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern. Jede Unternehmensaktivität ist daraufhin zu prüfen, wer dabei zu Schaden kommen kann. Das betrifft selbstverständlich auch die Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen. Handelt ein Unternehmen sozial verantwortlich, so müssen die Unternehmenskultur und die

[8] Typische Themen waren beispielsweise der Eurobetriebsrat, die Soziale Netzwerkanalyse, die Erstellung eines Wikis, die Arbeit mit Großgruppenformaten u. Ä.

Personalpolitik im Einklang mit den Bedürfnissen der Beschäftigten stehen. Resultat ist eine „erstrebenswerte Arbeitswelt“.

4. *Zeitarbeit:* „Erstrebenswerte Arbeitswelt“ kann aber auch umgekehrt definiert werden, nämlich nach dem Ausschlussprinzip: Was gilt es jedenfalls zu vermeiden? Sicherlich eine Zweiklassengesellschaft im Betrieb! Zeitarbeitskräfte dürfen gegenüber der Stammbelegschaft nicht diskriminiert werden.
5. *Betriebliche Weiterbildung:* Obwohl BetriebsrätInnen von Rechts wegen sogar ein Konsultationsrecht eingeräumt wird[9], werden sie in der Praxis eher selten mit Weiterbildungsfragen befasst. Als Erstes muss es daher darum gehen, eigene Ideen zu entwickeln und sich nachhaltig Gehör zu verschaffen.

Diese Geschäftsfelder bildeten jene inhaltliche Basis, die sich sukzessive immer mehr zu fünf CoP ausdifferenzierte und vertiefte. Dabei galt es, einander so zu unterstützen, dass möglichst viele Members in ihrem Betrieb tatsächlich „etwas unternehmen“, im Sinne von „praktisch in Angriff nehmen“. Voraussetzung dafür war die Analyse der sogenannten „relevanten Umwelten“, also jener Key Player, die für den Erfolg und Misserfolg eines Vorhabens ausschlaggebend sind.

Stakeholder – die „Kunden“ der Betriebsräte

BetriebsrätInnen müssen ihre Anspruchsgruppen kennen. Primärkunden sind die Beschäftigten. Ob diese erfolgreich „bedient“ werden können, hängt jedoch zu einem erheblichen Teil von der Überzeugungsarbeit und Intervention bei anderen Stakeholdern ab.

Agiles Management bedeutet eine möglichst kurzfristige Ausrichtung der eigenen Aktivitäten am Kunden. Dort muss auch die Agilität des Betriebsrats ansetzen. Allerdings nicht bei Kunden im klassischen Sinn – die gibt es nicht –, sondern bei seinen „Anspruchsgruppen“. Das sind jene sozialen Systeme und Subkulturen, die von seinen Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen sind. Oberstes Ziel ist es, dort die Interessen seiner „primären Anspruchsgruppe“, der ArbeitnehmerInnen, durchzusetzen. In folgenden Handlungsfeldern kann er dabei als *Sozialer Unternehmer (Social Entrepreneur)* tätig werden (siehe Abb. 2):

Abb. 2: BetriebsrätInnen als soziale Unternehmer

[9] Vgl. § 94 ArbVG.

1. *Betriebsratskörperschaft*: In vielen Fällen beginnt das unternehmerische Handeln von BetriebsrätInnen schon im eigenen Heimatsystem, wo sie Überzeugungsarbeit leisten müssen. Die Bandbreite der relevanten Subsysteme erstreckt sich dabei von der Arbeiter- bzw. Angestelltenbetriebsratskurie über Zentral- und Konzernbetriebsräte bis zum Europäischen Betriebsrat.
2. *Beschäftigte und Belegschaft*: Die Kommunikation in einem Unternehmen fließt zu einem Gutteil durch ein Netzwerk persönlicher Beziehungen. Deshalb ist es für BeriebsrätInnen notwendig, die wichtigsten Akteure in diesen Netzwerken zu kennen (Opinionleader, Opinionbroker) und sie in die Entscheidungsfindung einzubinden.[10] Agiles Management erfordert die Entwicklung der Leistungen gemeinsam mit den Kunden. Das gilt auch für Betriebsräte. Sie müssen ihre Primärkunden, die Beschäftigten, unmittelbar in ihre Politikentwicklung miteinbeziehen.
3. *Vorstand/Management*: Der häufigste Adressat von Interventionen des Betriebsrats ist das Management. Dabei muss das tatsächliche Entscheidungspouvoir des Vis-à-vis berücksichtigt werden. Country-Manager großer Konzerne haben meist nur einen relativ geringen Dispositionsspielraum, sodass der Weg über die Konzernzentrale eine Option sein kann.
4. *Aufsichtsrat*: Selbst wenn die Kapitalvertreter die Mehrheit im Aufsichtsrat stellen, müssen sie nicht notwendigerweise gleiche Interessen verfolgen. Das bietet die Möglichkeit, „stille“ Allianzen zu bilden oder sich bei gleichen (Standort-)Interessen mit dem Management zu verbünden.
5. *Arbeiterkammer und Gewerkschaft*: Betriebsräte müssen daran interessiert sein, dass über die überbetriebliche Interessenvertretung ihre Rahmenbedingungen kontinuierlich verbessert werden. Zum Beispiel, indem sie an der Programmatik der Gewerkschaften mitwirken. Oder indem sie sich die Expertise und Marktmacht von AK und Gewerkschaft zunutze machen.
6. *Öffentlichkeit und NGOs*: Im Regelfall versuchen Betriebsräte Konflikte intern zu lösen. Selbst bei massiven Interessengegensätzen zum Management ist der Schritt in die Öffentlichkeit nur die Ultima Ratio. Wird auf der Medienorgel gespielt, so gibt es eine große Bandbreite: von gezielten Indiskretionen bis zu detailliert konzipierten Kampagnen, die über einen längeren Zeitraum laufen können. In Fragen einer gesellschaftlich verantwortungsvollen Unternehmensführung bieten sich Allianzen mit NGOs an.

Das *Social Entrepreneurship* von Betriebsräten setzt Anspruchsgruppen voraus, die einerseits befriedigt werden müssen und andererseits durch Interventionen beeinflusst werden können. Als primäre Anspruchsgruppe definieren die Beschäftigten den Erfolg der Betriebsratsarbeit und geben, im Sinne des Agilen Managements, die Orientierung vor. Manchmal ist es notwendig, in mehreren Subsystemen parallel tätig zu werden, zum Beispiel, wenn festgefahrene Verhandlungen durch Betriebsversammlungen und begleitende öffentliche Kampagnen wieder flottgemacht werden sollen. Im Regelfall erfolgt der Interessenausgleich zwischen der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite jedoch über Verhandlungen, ohne mit Eskalation drohen oder tatsächlich auf derartige Mittel zurückgreifen zu müssen.

---

[10] Im Idealfall kann man sich durch eine soziale Netzwerkanalyse einen Überblick verschaffen.

Social Entrepreneurship – zwei Konzepte

Konzept 1: Verhandlungen auf Augenhöhe – das Harvard-Prinzip und die Diskursethik von Habermas

Die Regeln des Harvard-Prinzips sollen einen Interessenausgleich auf der Basis rationalen Argumentierens möglich machen. Bei starker Machtasymmetrie sind die Voraussetzungen dafür allerdings nicht gegeben.

Verhandlungen sind zwar nur eine Gestaltungsmöglichkeit unter mehreren, aber die mit Abstand wichtigste. Anders als die Arbeitgeber haben BetriebsrätInnen kein Weisungsrecht, sie können also nichts per Anordnung durchsetzen. Neben Verhandlungen stehen ihnen aber noch zwei andere Optionen offen: Sie können auf die Einhaltung von Gesetzen und Verträgen (Kollektivverträgen, Betriebsvereinbarungen) pochen und nötigenfalls mit gerichtlichen Klagen drohen; und sie können mobilisieren und kampagnisieren. So gut wie immer steht aber am Beginn eines Gestaltungsvorhabens die Verhandlung mit der Geschäftsleitung.

Regeln steigern die Erfolgschancen von Verhandlungen. Ein solches Regelwerk bildet das Harvard-Konzept, das heute als die Methode sachbezogenen Verhandelns schlechthin gilt. Es sieht das Hauptproblem in der Vermischung von Sach- und Beziehungsebene und empfiehlt, hart in der Sache, aber weich und respektvoll im Umgang miteinander zu sein. Vier Postulate sollen das gewährleisten (siehe Abb. 3):

1. Diskutiere sachbezogen: Niemand agiert irrational, sondern jede Seite folgt ihrer eigenen Logik. Perspektivwechsel erlauben, den Verhandlungsgegenstand mit den Augen des jeweils anderen zu sehen.
2. Kläre die hinter den Verhandlungspositionen stehenden Interessen: Sind diese einmal offen und klar kommuniziert („Warum ist Ihnen das so wichtig?“), lassen sich möglicherweise alternative und durch Positionskämpfe verdeckte Lösungswege finden.
3. Öffne Möglichkeitsspielräume: Je mehr Alternativen bereits im Vorfeld – auch aus der Sicht der Gegenseite – angedacht werden, umso größer ist der Verhandlungsspielraum und umso eher kommt es zu Lösungen.
4. Entwickle Entscheidungskriterien und lege sie offen: Ob Verhandlungen erfolgreich sind, entscheidet jede Seite nach eigenen Kriterien, die von vorneherein nicht transparent sein müssen. Durch Offenlegung der Kriterien lässt sich klären, was für beide Seiten ein „faires“ Ergebnis ist.

Abb. 3: Die vier Postulate des Harvard-Konzepts

Mit diesen Postulaten folgt das Harvard-Konzept im Wesentlichen der Diskursethik von *Habermas*: Die Wahrheit wird im Diskurs erschlossen.[11] Die Gesprächspartner müssen in die Lage versetzt werden, sich verständigungsorientiert auseinanderzusetzen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Im besten Fall einigt man sich durch die Einhaltung folgender Prinzipien auf eine gemeinsame Sichtweise oder nähert sich dieser zumindest an:

- Es darf keine „hidden agenda“ geben, das heißt, es müssen die tatsächlichen Absichten und Sachverhalte kommuniziert werden.
- Beide Seiten müssen alle vorhandenen relevanten Informationen offenlegen.
- Alle Betroffenen müssen an dem Dialog teilnehmen und sich uneingeschränkt einbringen können. Unvoreingenommen müssen sie bereit sein, rational zu argumentieren.
- Zählen darf nur das bessere Argument! Das bedeutet auch einen Verzicht auf Überredung.

Keine „hidden agenda“ heißt, die wahren Interessen offenzulegen. Das fordert auch das Harvard-Konzept. Und die Deklaration aller vorhandener Informationen umfasst natürlich auch die Offenlegung der Erfolgskriterien bei Verhandlungen – ebenfalls ein Postulat des Harvard-Konzepts. Wie realistisch sind allerdings diese Forderungen, wenn es um elementare Interessenkonflikte geht?

Die Diskursethik hat ihre praktische Berechtigung – keine Frage! Typisches Beispiel ist die Hilfe durch ein Familienkonzil: Jede/r will Wissen und Erfahrungen einbringen, um ein bestimmtes Familienmitglied bestmöglich zu unterstützen. Die gleiche Hilfe dürfen umgekehrt auch die anderen erwarten. Von diesem solidarischen Informationsaustausch profitieren alle, für niemanden entsteht ein persönlicher Nachteil. Jedes Familienmitglied hat Interesse, die jeweils anderen zu unterstützen. Eine klassische Win-win-Situation. Oder ein anderes Beispiel: Newsgroups. Dabei handelt es sich um Foren, in denen Nachrichten zum gegenseitigen Vorteil ausgetauscht werden. Mittlerweile gibt es zu fast allen Fragen des Lebens – von der Gesundheit bis zur Technik – Online-Plattformen, die nach den Prinzipien des Familienkonzils funktionieren. Auch Netzwerke funktionieren längerfristig nur auf der Grundlage eines vertrauensvollen Austausches. Selbstverständlich können auch Arbeitgeber-/Arbeitnehmerbeziehungen nach den Prinzipien der Diskursethik gestaltet werden. Zum Beispiel bei einer mitbestimmungsorientierten Unternehmensführung, wenn in Form der Soziokratie tatsächlich die Meinung aller gefragt ist.

Die Diskursethik von *Habermas* formuliert jene Grundprinzipien, die für eine gute Kommunikations- und Verhandlungskultur typisch sind. Aber es gibt auch Situationen, in denen nicht vorbehaltlos dem Vis-à-vis vertraut werden kann. Durch kluges Ausreizen und Inszenieren der eigenen Verhandlungsmacht kann dann die Verhandlungsposition verbessert werden. Voraussetzung dafür ist die Entschlüsselung der Kommunikationsprinzipien der anderen Seite.[12]

In dem einen oder anderen Fall mag es ja sein, dass die Gespräche mit dem Eigentümer und/oder dem Management den Regeln der Diskursethik gehorchen, im Normalfall wird aber die maximale Befriedigung der Eigentümerinteressen und die damit verbundene Vorstands- oder Geschäftsführerkarriere das Leitmotiv sein – Motto: „Wissen ist Macht“ oder „Wissensvorsprung heißt Wettbewerbsvorteil“. Betriebsräte sind dann gut beraten, bei einem anderen Punkt des Harvard-Konzeptes anzusetzen, nämlich beim

---

[11] Jürgen Habermas, 1983.

[12] Diese wird im Regelfall der Logik der Spieltheorie folgen: Ohne glaubwürdige Androhung von Sanktionen wird der Mächtigere seine Ansprüche „ohne Rücksicht auf Verluste“ durchsetzen.

Perspektivenwechsel. Dafür braucht es nicht notwendigerweise die direkte Information der Arbeitgeberseite. Ein Perspektivenwechsel gelingt auch, wenn über die Sichtweisen des Vis-à-vis nur Vermutungen angestellt werden. Man muss sich in die Welt der anderen „hineinversetzen". Erst diese Vermutungen und „Wirklichkeitskonstruktionen" ermöglichen es, Gespräche so anzulegen, dass sie optimale Wirkung erzielen.

Traditionell sind Betriebsräte zunächst bemüht, den Arbeitgeber von ihrer Logik zu überzeugen. Zum Beispiel davon, dass hohe Arbeitsbelastungen zu Erschöpfung führen, dass das Privat- und Familienleben darunter leidet, dass es den ArbeitnehmerInnen an der nötigen Resilienz fehle usw. Aus der Perspektive der Arbeitgeber betrachtet wird das allerdings so lange keine Irritationen auslösen, solange die Rentabilitätskalküle davon nicht tangiert werden. Nach einer betriebswirtschaftlichen Logik besteht Handlungsbedarf nämlich erst dann, wenn es krankheitsbedingt zu Ausfällen kommt, wenn unter dem Motivations- und Konzentrationsverlust die Qualität leidet, wenn Unzufriedenheit in Abwanderung mündet und dadurch wichtige Qualifikationen verloren gehen usw.

Im Laufe der Jahre haben BetriebsrätInnen gelernt, die Muster, nach dem Arbeitgeber Entscheidungen treffen, zu decodieren und ihre Verhandlungsstrategien darauf abzustimmen. Intuitiv folgen sie damit einer systemisch-konstruktivistischen Herangehensweise, indem sie das Vis-à-vis durchschauen, um die neuralgischen Punkte für Interventionen zu finden.

Konzept 2: Verhandlung als konstruktivistische Leistung – die Systemische Intervention

Ähnlich den Systemischen Beratern müssen Betriebsräte die Logik des Gegenübers durchschauen. Durch genau geplante Interventionen bei den erfolgskritischen Anspruchsgruppen, insbesondere auch beim Management, können sie ihren Einfluss maximieren.

In *Dostojewskis „Die Dämonen"* findet sich folgender innerer Monolog:

„In meiner Grausamkeit zwang ich ihn, mir alles zu bekennen, obwohl ich mir sagte, dass manches davon zu bekennen allerdings recht peinlich sei. Er durchschaute mich seinerseits völlig, das heißt, er sah klar, dass ich ihn durchschaute und auf ihn ärgerlich war, und er war selbst auf mich ärgerlich, weil ich auf ihn ärgerlich war und ihn durchschaute."[13]

Mit diesem kleinen Beispiel aus der Weltliteratur ist auch die Quintessenz des organisationalen Lernens angesprochen: das Double-Loop-Lernen.[14] Geht es beim Single Loop noch darum, je nach Konsequenz einer bestimmten Handlung entweder die Ziele oder die Strategie zu ändern, wenn diese nicht erfolgversprechend ist, so werden beim Double-Loop-Lernen die Annahmen als solche infrage gestellt. Vielleicht war eine bestimmte Handlung ja deshalb nicht erfolgreich, weil von falschen Voraussetzungen ausgegangen wurde – so wie in *Dostojewskis* Dialog. Intendiert war lediglich ein Bekenntnis, aber nicht der Ärger, weil sich der andere durchschaut fühlte.

Es gibt eine ganze Berufsgruppe, die „Durchschauen" zum Geschäftsmodell entwickelt hat, nämlich die Systemischen Berater.[15] Sie betrachten und analysieren Unternehmen aus einer Vogelperspektive und versuchen, deren Logik zu decodieren. Voraussetzung dafür sind Informationen, die sie aus dem Unternehmen selbst beziehen, zum Beispiel durch Befragungen. Damit werden die Berater zu Beobachtern zweiter Ordnung, im Gegensatz zu

---

[13] Fjodor Dostojewski, 2008, S. 109.

[14] Argyris, C./Schön, D.,1978, a. a. O.

[15] Vgl Sandner, G./Schönbauer, U.,2003.

den MitarbeiterInnen, die Beobachter erster Ordnung sind, indem sie die Phänomene nur beschreiben, ohne sich mit den dahinter liegenden Regeln näher auseinanderzusetzen.[16]

Analog zu den Grundprinzipien des Double-Loop-Lernens erfolgt das eigentliche systemische Veränderungsmanagement in mehreren Schleifen zu jeweils vier Schritten (siehe Grafik):

1. Zunächst werden Informationen gesammelt, die das Bilden von Hypothesen erlauben.
2. Auf der Grundlage dieser Hypothesen werden Handlungen (Interventionen) geplant, die die Organisation in die gewünschte Richtung lenken sollen.[17]
3. Es wird interveniert, das heißt, es werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt.[18]
4. Schließlich wird die Wirkung der Intervention von den Beratern (!) evaluiert und als Basis der nächsten Interventionsschleife genommen.

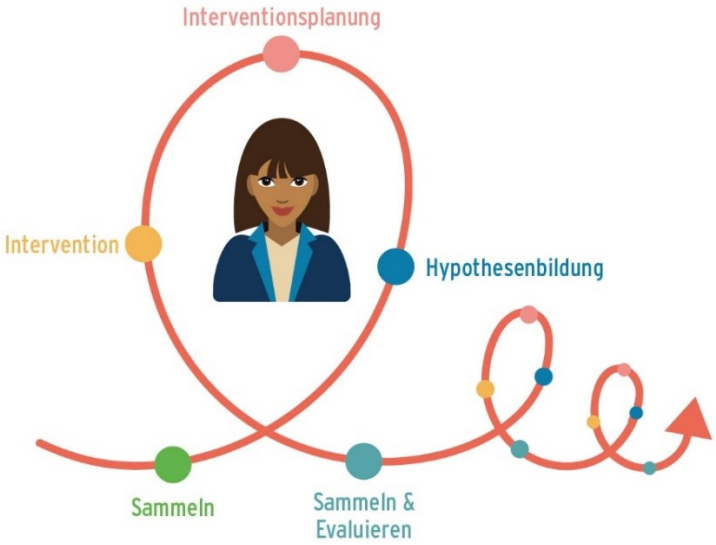

Abb. 4: Prozessschritte der Systemischen Intervention

Roswita Königswieser & Alexander Exner, zwei der Hauptvertreter des Systemischen Change-Managements, betonen explizit die Wichtigkeit der autonomen „Staffarbeit“: Die BeraterInnen müssen beim „verdeckten Ermitteln“, also der „gemeinsamen Reflexion, Hypothesenbildung und Interventionsplanung, unter sich bleiben, damit sie erfolgreich und professionell arbeiten können. Nur so schaffen sie es, die nötige Distanz zu erhalten (Wimmer, 1992)“.[19]

Diese „splendid isolation“ gilt allerdings nicht für den Austausch untereinander, im Gegenteil. Im geschützten Rahmen der Beratungsagentur sollen sich die Consultants

---

[16] Luhmann (1999) unterscheidet zwischen Beobachtung erster und zweiter Ordnung. Beobachtung zweiter Ordnung ist eine Beobachtung, die wiederum Beobachtungen beobachtet.

[17] Die „gewünschte Richtung“ wird in regelmäßigen Sitzungen mit dem Auftraggeber prozessartig spezifiziert (vgl. Schönbauer, 2003, S. 52 ff.).

[18] Eine wichtige Rolle spielen dabei Projektgruppen, die als „Probebühne“ des Change-Prozesses herhalten müssen (vgl. Seliger, 2017).

[19] Rudi Wimmer, 1992, zitiert nach Königswieser/Exner, S. 25.

gegenseitig supervidieren. „Dieses Heimatsystem schaut sozusagen über die Schultern der Berater und kanalisiert die vielfältigen Möglichkeiten von Interventionen.“[20] Damit bieten sich die Kollegen als Partner für Supervision und Meta-Meta-Reflexion an.

Aus interessenspolitischer Perspektive muss diese „verdeckte Ermittlung“ der Systemischen Berater kritisch gesehen werden. Schließlich verstößt sie in so gut wie allen Punkten gegen die Regeln der Diskursethik von *Habermas*. Für die Arbeit mit BetriebsrätInnen in CoP lassen sich allerdings vielfältige Anregungen und Analogien finden! Nach der gleichen Systematik wie die Berater können nämlich auch die BetriebsrätInnen in CoP operieren: Gemeinsam decodieren sie die Logik in ihren jeweiligen Stakeholdergruppen und unterstützen einander bei der Planung von Interventionen. In den Follow-up-Sitzungen werden die Wirkungen evaluiert und die nächsten Interventionen geplant.

---

[20] Königswieser, R./Exner, A. 1998, S. 26.

Social Entrepreneurship auf Basis der Systemischen kollegialen Fallberatung

Die Voraussetzung: Entschlüsselung der Funktionslogiken der Anspruchsgruppen

Je komplexer das Vorhaben, umso eher müssen mehrere Anspruchsgruppen damit befasst werden. Durch einen systemisch-konstruktivistischen Zugang können deren Logiken entschlüsselt und Interventionen zur Durchsetzung des Vorhabens punktgenau geplant werden.

Betriebsräte sind keine Systemischen Berater. Sie sind Anwälte der Belegschaft und als solche zuallererst Verhandlungspartner. Aus einer diskursethischen Perspektive betrachtet, können sie hoffen, dass das bessere Argument zählt und sie damit einen Verhandlungserfolg erzielen. Auch die klassische „kollegiale Fallberatung“ folgt dieser Logik: Der Fallbringer oder die Fallbringerin schildert einen Sachverhalt, die anderen hören zu und fragen nach, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Dann diskutieren sie untereinander, wie sie das Problem lösen würden und ziehen daraus ein Resümee, um für den/die FallbringerIn den Horizont der Lösungsmöglichkeiten zu erweitern.

Die Wirksamkeit dieser Beratungsform kann erhöht werden, wenn sie um die systemische Dimension erweitert wird. Dann folgt sie ganz ähnlichen Funktionsmechanismen, wie die „Staffarbeit“ der Systemischen Berater: Gemeinsam werden die relevanten Stakeholder des Falles analysiert, Strategien entwickelt und Interventionen nach dem Prinzip von Versuch und Irrtum geplant. Durch diese Form der Vernetzung gelingt es, das Potenzial der kollektiven Intelligenz zu heben.

Wie bereits kurz dargestellt, muss im Falle von Betriebsräten für eine erfolgreiche Intervention die Funktionslogik folgender Anspruchsgruppen entschlüsselt werden:

1. *Betriebsratskörperschaft*: Manchmal ist das in die CoP eingebrachte Vorhaben bereits mit anderen Mitgliedern des Betriebsratsgremiums akkordiert, in vielen Fällen braucht es aber auch in diesem „Heimatsystem“ noch Überzeugungsarbeit. Auch muss ein Modus gefunden werden, wie die ganze Körperschaft den Prozess der kollegialen Fallberatung begleitet und in diesen eingebunden wird. Im Regelfall wird die in der CoP geplante Intervention noch mit den BetriebsratskollegInnen abgeklärt und gegebenenfalls nachjustiert. Auch die unterschiedliche Komplexität der Gremien ist zu berücksichtigen, wie zum Beispiel
   - verschiedene Fraktionen,
   - Arbeiter- & Angestelltenbetriebsrat,
   - Zentralbetriebsrat,
   - Europabetriebsrat u. Ä.

   A priori muss daher definiert werden, in welchen dieser Körperschaften und Fraktionen wie zu intervenieren ist und welche Rückkopplungsschleifen zu den Betriebsratsgremien einzurichten sind.

2. *Beschäftigte und Belegschaft*: Neben der Einbeziehung der Opinionleader der Belegschaft ist es auch wichtig, Betriebsversammlungen für die Meinungsbildung zu nutzen, am besten im Großgruppenformat. Auch kann durch den Auftritt von GastrednerInnen, zum Beispiel aus der AK und der Gewerkschaft, die Bedeutung eines Themas besonders betont werden. Steht die Belegschaft geschlossen hinter dem Betriebsrat, hebt das auch das Standing bei der Geschäftsleitung.
3. *Vorstand/Management*: Im Rahmen des Arbeitsverfassungsgesetzes sind regelmäßige Gespräche verpflichtend vorgeschrieben. Es gibt eine breite Palette von Beratungs- und Mitbestimmungsrechten, bis hin zur zwingenden Betriebsvereinbarung. Wichtig ist allerdings das tatsächliche Entscheidungspouvoir des Vis-à-vis. Insbesondere das

mittlere Management hat oftmals nur Ausführungsfunktion bei sonst geringen Dispositionsspielräumen.

4. *Aufsichtsrat*: BetriebsrätInnen wissen im Regelfall am besten, wie ein Unternehmen intern tickt und können daraus einen strategischen Vorteil ziehen. Aus diesem Grund ist es oftmals im Interesse der Geschäftsleitung, Allianzen mit dem Betriebsrat zu schmieden. Auch bei Verhandlungen mit Kapitalvertretern kann dieser Wissensvorsprung ein wichtiges Asset sein.
5. *Arbeiterkammer und Gewerkschaft*: Viele BetriebsrätInnen sind auch Gewerkschaftsfunktionäre und können so darauf hinwirken, dass die überbetriebliche Interessenvertretung die Rahmenbedingungen für ihre Arbeit und für ihre Klientel kontinuierlich verbessert: Sie bringen Anträge zum Beispiel in der AK-Vollversammlung ein oder wirken an der Programmatik der Gewerkschaften mit. Und bei größeren Vorhaben ist eine strategische Partnerschaft mit der überbetrieblichen Interessenvertretung jedenfalls zu empfehlen.
6. *Öffentlichkeit*: BetriebsrätInnen sind loyal, der Schritt in die Öffentlichkeit ist nur die Ultima Ratio. Je breiter das Netzwerk von vertrauten Journalisten ist, umso eher wird ein öffentlichkeitswirksames Statement gelingen.

Intuitiv kennen BetriebsrätInnen die Logik der jeweiligen Anspruchsgruppen. Trotzdem ist es notwendig, diese Intuition konstruktivistisch zu vertiefen. Dazu braucht es eine systematische Entschlüsselung der jeweiligen Kulturen und Milieus, die dann die Basis für wirksame Interventionen bildet. CoP bilden dabei die Plattform, auf der sich die BetriebsrätInnen gegenseitig unterstützen.

Kollektive Intelligenz durch Systemische kollegiale Fallberatung in Communities of Practice

Systemische kollegiale Fallberatung nutzt die unterschiedlichen Interpretationen und Perspektiven ihrer Members. Aus der kollektiven Fallanamnese werden individuell Schlüsse gezogen, die schlussendlich zu einer gemeinsam geplanten Intervention verdichtet werden.

Jedes Vorhaben tangiert eine oder mehrere Stakeholdergruppen. Will man im oben definierten Sinne „systemisch intervenieren“, so müssen zunächst jene Anspruchsgruppen identifiziert werden, die für ein bestimmtes Anliegen relevant sind. Sodann wird deren Systemlogik entschlüsselt: Identifiziert und analysiert werden sowohl die Normen, nach denen ein System „tickt“, als auch die Normsetzer, die für die spezifische Funktionsweise verantwortlich sind. Um die Logik eines Subsystems zu begreifen, kann der/die FallbringerIn zum Beispiel Folgendes gefragt werden:

- Welche Ereignisse der letzten Jahre beschreiben das System (Betriebsrat, Management. Aufsichtsrat, Belegschaft, AK und Gewerkschaft) am besten?
- Welche Normen gibt es dort? Wie muss man sein? Wie darf man nicht sein?
- Wer setzt die Normen?

Und zu den Normsetzern wäre dann zu fragen:

- Wie sieht Ihrer Meinung nach XY dieses Problem? Wie steht XY zu dieser Frage?
- Was müsste man tun, damit XY noch mehr Widerstand leistet? → Und im Wissen darum: Was müsste man tun, um die Situation zu verbessern?
- Angenommen XY würde Ihnen zustimmen, was hätte das für ihn/sie für Konsequenzen?

- Was müsste man tun, um XY zu gewinnen?
- Wenn Sie an der Stelle von XY wären, was würden Sie tun?
- Angenommen, Sie wachen morgen auf und das Problem wäre gelöst: Was wäre dann anders? Und welche Schritte könnten dazu geführt haben, dass XY seinen/ihren Widerstand aufgegeben hat bzw. das Problem in anderer Weise gelöst wurde?

Ergebnis dieser Exploration ist eine erste Phantasie darüber, warum sich der vom Fallbringer geschilderte Sachverhalt gerade so und nicht anders darstellt. Und an welchen Schrauben am erfolgversprechendsten gedreht werden könnte. Nachdem das Terrain aufbereitet ist, beginnt der eigentliche Beratungsprozess der CoP, der analog zur Vorgangsweise beim „systemischen Workshop“ in drei Phasen gegliedert ist, eine Divergenz-, eine Transformations- und einen Handlungsphase (siehe Abb. 5).

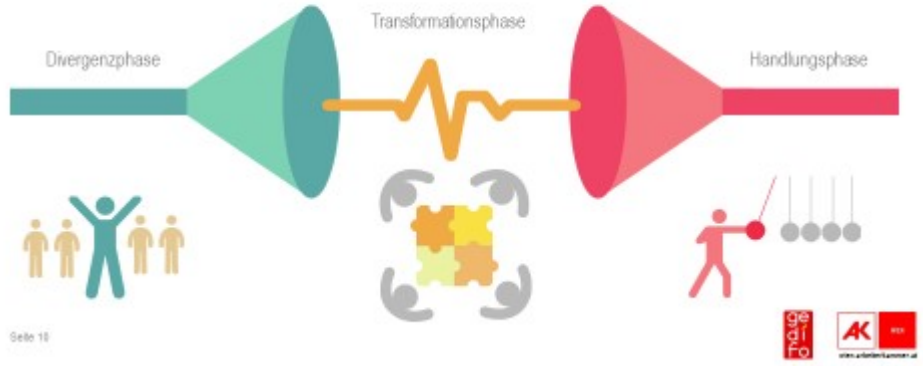

Abb. 5: Systemische kollegiale Fallberatung als Basis der kollektiven Intelligenz

1. Divergenzphase
In der ersten Phase wird noch einmal der Auftrag geklärt. Die CoP-Members kennen durch die Exploration die Logik der Subsysteme des *Fallbringers* und können ihr Verständnis vom Auftrag nun besser dazu in Beziehung setzen. Unter Umständen zeigt sich, dass der Auftrag in seiner ursprünglichen Fassung nicht mehr aufrechtzuerhalten ist oder spezifiziert werden muss. Danach überlegt sich jede/r *FallberaterIn* einzeln, wo er/sie den Hebel ansetzen würde. Durch die unterschiedlichen Wahrnehmungen entsteht eine Perspektivenvielfalt, die die eigentliche Quelle der Information ist! Deshalb ist dieses Brainstorming als Einzelarbeit durchzuführen.

2. Transformationsphase
In der Transformationsphase werden die *unterschiedlichen Perspektiven der FallberaterInnen* präsentiert und verarbeitet. Es werden Prioritäten gesetzt, indem das eine herausgegriffen und das andere verworfen wird. Am Ende entsteht ein gemeinsames Verständnis über den möglichen Lösungsraum.

3. Handlungsphase
In der Handlungsphase werden die Erkenntnisse zu einer Interventionsperspektive verdichtet und zusammengeführt. Oberste Priorität hat die Handlungsorientierung, also die Konzeption der nächsten Schritte. Die dabei festgesetzten Meilensteine (Termine der Interventionen) determinieren auch den Zeitpunkt, zu dem erforderlichenfalls die nächste Systemische kollegiale Fallberatung stattfinden soll.

Der Philosoph und Systemdenker *Hans Rudi Fischer* vergleicht die Perspektive der Systemischen BeraterInnen mit der eines Gefängnisaufsehers, der aus einer Kuppel, der Inspector's Lodge, die Gefangenen beobachtet. Er hört zwar nicht, was gesprochen wird, aber er sieht die Bewegungen und Interaktionen und zieht daraus seine Schlüsse. Im Unterschied zu der Beobachtung in der Inspector's Lodge haben wir es bei der Systemischen kollegialen Fallberatung nicht mit einem Inspektor, sondern mit mehreren Inspektoren zu tun: Alle hören die gleiche Erzählung, die gleichen Worte und Sätze, aber sie ziehen daraus unterschiedliche Schlüsse. Und für unseren Fallbringer oder unsere Fallbringerin bedeutet das, dass er oder sie aus dem Vollen schöpfen kann. BetriebsrätInnen benutzen mit der Beobachtung 2. Ordnung ein Beratungstool, das ursprünglich zur Absicherung von Herrschaftswissen entwickelt worden war, für ihre emanzipatorischen Zwecke.

Conclusio

Der Wandel der Arbeitsbeziehungen hat massive Konsequenzen auf das Anforderungsprofil von BetriebsrätInnen. Mehr denn je müssen sie proaktiv agieren und das Gesetz des Handelns selbst in die Hand nehmen – sie werden zu „Sozialen Entrepreneuren". Durch den überbetrieblichen Austausch können sie unter Nutzung des systemischen Beratungsansatzes sowohl ihre Effektivität als auch ihre Effizienz steigern. Dafür müssen sie die Logik jener sozialen Subsysteme entschlüsseln, die für ihr Handeln relevant sind. Das betrifft in erster Linie die Geschäftsleitungen, aber auch der Aufsichtsrat kann ein kritischer Erfolgsfaktor sein. Und oftmals muss das eigene Betriebsratsgremium erst von der Sinnhaftigkeit eines Vorhabens überzeugt werden.

Auch die Belegschaft ist ein eigenes soziales Subsystem mit vielen unterschiedlichen Milieus. Als „Primärkunde" der Betriebsratsleistungen nimmt sie eine Sonderstellung ein: Sie artikuliert jene Kundenwünsche, auf die zu fokussieren ist. An ihr ist das Customer-Relationship-Management auszurichten. Spezielle Instrumente der Systemischen Beratung, wie zum Beispiel die Nutzung von Großgruppenformaten (Open Space, Real Time Strategic Change usw.), können bei der Identifikation und Verdichtung der Anliegen hilfreich sein.

Eine spezielle Funktion haben AK und Gewerkschaft. Sie sind zwar nicht originärer Teil des Kerngeschäftes der BetriebsrätInnen, unterstützen diese aber als Backoffice, indem sie jene Leistungen zur Verfügung stellen, die diese zur optimalen Aufgabenerfüllung brauchen (Beratung, Schulung, Kollektivvertragsverhandlung, Einflussnahme auf die makropolitischen Rahmenbedingungen …). Umgekehrt sind BetriebsrätInnen für die inhaltlichen und finanziellen Rahmenbedingungen dieser Institutionen mitverantwortlich – sei es durch einen Wissenstransfer, der dann in deren Programmatik Eingang findet. Oder sei es durch Mitgliederwerbung für die Gewerkschaften, damit diese auch über die notwendigen finanziellen Ressourcen verfügen. Nicht in jedem Fall dürfen BetriebsrätInnen davon ausgehen, dass sie mit ihren Anliegen auf ein „offenes Ohr" stoßen. Dann empfiehlt sich wieder die Bezugnahme auf eine systemische Interventionsperspektive: Wer von denen, auf die es ankommt, ist wie eingestellt? Und wie kann ich überzeugen? Die klassische Fraktionierung im Vorfeld von Verhandlungen ist ein Teilaspekt genau dieser Vorgangsweise.

Sich in die Lage des Vis-à-vis zu versetzen, ist kein Alleinstellungsmerkmal der Systemischen Beratung, sondern eine wesentliche Voraussetzung zwischenmenschlicher Kommunikation. Das zeichnet auch offene Gespräche aus. Man hält mit nichts hinter dem Berg, in der Annahme, dass es das Gegenüber genauso hält. Sowohl das Harvard-Verhandlungskonzept als auch die Diskursethik von *Habermas* postulieren diese Offenheit. Systemisch gesprochen bewegt man sich damit allerdings erst auf der Ebene einer Beobachtung 1. Ordnung. Dem Gesprächspartner werden keine unlauteren Absichten

unterstellt. Auch die Logik, nach der das Gegenüber im „Heimatsystem“ ticken muss, wird ausgeblendet

Die Verhandlungssituation von BetriebsrätInnen ist jedoch oftmals von Interessengegensätzen geprägt, die sich nicht mit einer normalen Win-win-Strategie auflösen lassen. Dann braucht es genau diese Entschlüsselung der „wahren“ Interessen des Vis-à-vis und der dahinterstehenden Motive. Die systemische Beratung hat mit ihrer spezifischen Art der „Systemdiagnose“ und dem darauf aufbauenden Interventionsprozess eine Vorgangsweise entwickelt, die sich ganz ausgezeichnet für eine Steigerung der Handlungsmacht von BetriebsrätInnen eignet. Verhandlungen werden so zu einem Prozess, in dem man durch wohlkalkuliertes Einwirken auf die relevanten Systeme und Akteure Schritt für Schritt dem Ziel näherkommt bzw. dieses an die eigenen Möglichkeiten anpasst. BetriebsrätInnen werden zu GestalterInnen, sie werden zu EntrepreneurInnen.

Wieso *kollektives* Entrepreneurship? Die für diesen Prozess notwendige Reflexion funktioniert nur in einem „geschützten Raum“. So wie die Systemischen BeraterInnen unter sich bleiben wollen, wenn sie bei einem Change-Prozess die Interventionen planen, so braucht es für BetriebsrätInnen Gemeinschaften, also Communities, in die sie sich für ihre Strategiearbeit zurückziehen. Diese Systemische kollegiale Fallberatung macht aus dem individualistischen Einzelkämpfer erst den kollektiven Entrepreneur. Die Perspektive der vielen wird systematisch kondensiert und mündet in eine Praxis, die auf der kollektiven Intelligenz beruht. Durch diese Vernetzung entsteht eine völlig neue Handlungsmacht.

Literaturverzeichnis

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Organizational Learning – A theory of action perspective. Reading MA, Addison-Wesley, 1978.

Dostojewski, Fjodor M.: Die Dämonen. Insel Verlag, 2008, S. 109.

Grannemann, Ulrich: Wir alle leben in der VUCA-Welt. Führung für digital, agile Unternehmen, Leadion, 31. August 2015 (vgl. https://www.leadion.de/20Gra15/08/31/wir-alle-leben-in-der-vuca-welt/ , Zugriff am 1.11.2018).

Habermas, Jürgen: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1983.

Häusling, André et al., 2014, (in: https://hr-pioneers.com/wp-content/uploads/2014/11/Personalmagazin-Agilanpassen.pdf, Zugriff am 3.11.2018).

Königswieser, Roswita/Exner, Alexander: Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Klett-Cotta, 1998.

Kopp, Petra: Lean StartUp – Das Potential kollektiven Entrepreneurships, 2016 (vgl. http://vermarktungswerkstatt.de/lean-startup/, Zugriff 1.11.2018).

Luhmann, Niklas: Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt a. M. 1999, S. 100 (in: http://wwwalt.phil-fak.uni-duesseldorf.de/germ4/tepe/tepeSite/mim/editionMIM/a08_jk_system/jk_system11.htm, Zugriff 1.11.2018).

Ries, Erich: The Lean Startup – How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, 2013 (vgl. http://theleanstartup.com/, Zugriff 1.11.2018).

Sandner, Günther/Schönbauer, Ulrich: Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung – Analysen und Strategien nach den Managementskandalen, Wien: Verlag des ÖGB, 2003.

Schönbauer, Ulrich: Manipulation! – Das Platzen der systemischen Blase. In: Günther Sandner, Ulrich Schönbauer: Unternehmensreorganisation und Arbeitnehmerinteressenvertretung – Analysen und Strategien nach den Managementskandalen, Wien: Verlag des ÖGB, 2003, S. 37–80.

Seliger, Ruth: Systemisches Change Management – Eine Begriffsklärung, Februar 2017 (in: https://www.trainconsulting.eu/de/news-room/blog/255-systemisches-change-management-eine-begriffsklaerung, Zugriff am 1.11. 2018).