

2.1.4 4.0-Prozesse und agiles kooperatives Change Management



■ **Stichwörter:** Agilität, Beteiligung, Experimentierräume, Kooperationskultur, kooperatives Lernen, Sozialpartnerschaft, Veränderungsmanagement

> Warum ist das Thema wichtig?

Praktische Erfahrungen in zahlreichen Unternehmen weisen darauf hin, dass Veränderungsprozesse und ein produktiver und gesundheitsgerechter Einsatz von CPS¹ in 4.0-Prozessen² eher dann gelingen, wenn es zu einem erfolgreichen Zusammenwirken³ von Unternehmer, Führungskräften und Beschäftigten (Betriebsrat/Personalrat) kommt. Ein solches vertrauensbasiertes Modell der Gestaltung

von Veränderungen im Betrieb benötigt transparente Verfahren und verlässliche Spielregeln. Die Bedeutung eines Zusammenwirkens nimmt dann enorm zu, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer den Ausgang des Wandels und die Ergebnisse des Umbaus vorab schwerlich exakt feststellen können: Insbesondere beim Einsatz von selbstlernender, autonomer intelligenter Software⁴ mit ihren Modellen

der künstlichen Intelligenz (KI) in betrieblichen und geschäftlichen Prozessen. Ein betrieblich vereinbartes Modell für agiles kooperatives Change Management stärkt sowohl ein kooperatives Experimentieren als auch eine kooperative Führungskultur, kann zum einen dem Betrieb Kosten sparen und zum anderen Fachkräfte anziehen.

> Worum geht es bei dem Thema?

Begriff: Agiles kooperatives Change Management

Unter dem Konzept eines agilen kooperativen Change Managements wird hier verstanden: Ein Unternehmen fördert agil und kooperativ alle Ressourcen, um einen **Veränderungsprozess** zu bewältigen. Kooperativ meint dabei ein sozial-interaktives Vorgehen, bei dem Unternehmer, Führungskräfte und Beschäftigte (Betriebsrat/Personalrat) im

Rahmen der Unternehmensziele offen mit neuesten 4.0-Technologien⁵ gemeinsam experimentieren. **Agil** meint hier ein Denken und Handeln⁶, in dem Handlungsschritte zur Zielerreichung in diesem nach vorne offenen Experimentierprozess beständig nachgesteuert werden. Das Konzept verknüpft die Aktivierung der im Betrieb vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen, die Bereitschaft zur Veränderung mit Vereinbarungen von Lösungen

zwischen verschiedenen Interessenslagen. Ein solches agiles kooperatives Change Management nutzt die vorhandenen Potenziale und fördert eine kooperative Vertrauenskultur unter Nutzung der Möglichkeiten von CPS und 4.0-Technologien. > *Siehe Umsetzungshilfen 2.1.1 Aktivierende (agile), präventive Organisationsformen (Rahmenbedingungen); 2.1.3 Präventive Aspekte einer Restrukturierung bei 4.0-Prozessen.*

In den bisherigen Kontexten der Unternehmensentwicklung wurden unter dem Begriff „Change Management“ entweder einzelne Handlungsfelder oder Bündel derselben gefasst. Im Alltag beleuchtet der Begriff primär die zukunftsorientierte Personal- und Organisationsentwicklung (Human Resource Management, HRM). Eine Herangehensweise, die alle Kompetenzen und Erfahrungen der Führungskräfte und Beschäftigten im Unter-

nehmen für Veränderungsprozesse und für eine präventive und produktive Gestaltung der digitalen Transformation aktiviert, ist in der betrieblichen Praxis noch selten.⁷

Hier setzt das Konzept des agilen kooperativen Change Managements an. Aufgrund der Durchdringung von Wirtschafts- und Arbeitsabläufen durch 4.0-Technologien geht es von einer ganzheitlichen Sichtweise auf den Betrieb und

die dort ablaufenden Prozesse aus. Unter der Annahme, dass die Einführung von selbstlernender Software von cyber-physischen Systemen und von geschäftlich verbindlich handelnder autonomer intelligenter Software (inkl. KI) in den Arbeitsprozessen rasch zunimmt, wird eine Anpassung der Ganzheit des Betriebes an neue Prozesse dringlich. Zugleich liegen aber zumeist für die vorausschauende Prozess- und Technikgestaltung nur un-

Diese Umsetzungshilfe gibt Experten und Interessierten Anregungen, wie Arbeit 4.0 zu gestalten ist. Die Empfehlungen sollten an die jeweilige konkrete betriebliche Situation angepasst werden.

¹ Cyber-physische Systeme (CPS) verbinden und steuern als autonome technische Systeme Arbeitsmittel, Produkte, Räume, Prozesse und Menschen beinahe in Echtzeit. Die komplette oder teilweise Steuerung übernimmt intelligente Software auf Grundlage von Modellen der künstlichen Intelligenz. Genutzt werden dazu unter anderem auch Sensoren/Aktoren, Verwaltungsschalen, Plattformen/Clouds.

² Unter 4.0-Prozessen werden hier alle Arbeitsprozesse verstanden, in denen cyber-physische Systeme (CPS) oder andere autonome technische Systeme (wie Plattformen, Messenger-Programme) beteiligt sind. 4.0-Prozesse sind in den Arbeitsprozessen bisher selten vollständig, aber in Ansätzen in allen Betrieben umgesetzt.

³ Rump et al. 2014, S. 10ff.

⁴ Intelligente Software steuert cyber-physische Systeme (CPS) und andere autonome technische Systeme (wie Messenger-Programme). Intelligente Software nutzt Modelle künstlicher Intelligenz zusammen mit anderen Basistechnologien wie zum Beispiel Algorithmen, semantischen Technologien, Data-Mining. Intelligente Software ist autonom und selbstlernend.

⁵ 4.0-Technologie bezeichnet hier Hardware und technologische Produkte (wie Assistenzmittel/Smartphones, Sensoren/Aktoren in smarten Arbeitsmitteln, Fahrzeugen, Produkten, Räumen usw., smarte Dienstleistungen, Apps), die von intelligenter Software (inkl. KI) ganz oder teilweise gesteuert werden.

⁶ <http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/die-zwei-gesichter-der-agilen-scrum-methode/>

⁷ Little 2016

zureichende Erkenntnisse vor. In dieser Situation kann die Methode eines agilen, kooperativen Handelns hilfreich sein, welche im Folgenden dargestellt wird.

Agil denken und handeln bedeutet ein beständiges kooperatives Nachsteuern der Handlungsschritte zur Zielerreichung. Die Teams von Unternehmern, Führungskräften und Beschäftigten (Betriebsrat/Personalrat) verwenden die produktiven Erfahrungen agiler teilautonomer Gruppen und ermöglichen somit ein nach vorne offenes Handeln und ein nach vorne offenes Experimentieren. Somit werden die Partner in der Weise entlastet, dass sie nicht zu Beginn des Experiments das Ergebnis bereits präzise benennen müssen, sondern dass sie sich – unter Einbeziehung jeweiliger Gestaltungskriterien und Interessen – auf einen kooperativen Lernprozess einlassen können. Somit ist auch methodisch ein ganzheitlicher betrieblicher Zukunftsdialog mit ganzheitlicher Betrachtung der Führungs- und Arbeitskultur als soziale Innovation in Experimentierräumen möglich.

Um Führung und Partizipation hin zu den neuen Möglichkeiten zu transformieren, können die Bereitschaft und die vertrauensvolle Praxis des transparenten Experimentierens mit 4.0-Technologien auf gleicher Augenhöhe helfen. Geschäftsleitung, Führungskräfte und Beschäftigte (Betriebsrat/Personalrat) nutzen die Potenziale sogenannter „Lebender Betriebsvereinbarungen“, um gemeinsam Experimentiertes, gemeinsam Bewertetes und gemeinsam Vorangetriebenes in gemeinsam einsehbaren Erfahrungs- und Praxislernumgebungen für die Sicherung des Unternehmens und seiner Beschäftigung (Stabilität durch Wandel) nutzbar zu machen.

Ein solches agiles und kooperatives Konzept hat auch positive Auswirkungen auf die Stimmung im Betrieb, den vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander und die Unternehmenskultur. Eine vorhandene wertschätzende Unternehmenskultur kann wiederum die Umsetzung eines agilen kooperativen Change Managements erleichtern.

In diesem Prozess der experimentierenden Integration der 4.0-Technologien in die betrieblichen Abläufe kann auch

die 4.0-Technologie selbst genutzt werden. Über interaktive virtuelle Experimentierräume können Erfahrungen, Verbesserungsvorschläge, Änderungen der Zielsetzungen und Debatten darüber beinahe in Echtzeit realisiert werden.

Das Beispiel: Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“⁸ des GASAG-Konzerns als soziale Innovation

Im Folgenden wird ein Beispiel eines agilen kooperativen Change Managements eines größeren Betriebes vorgestellt, das in der Intention auch auf kleinere Betriebe übertragen werden kann.

Das Beispiel des GASAG-Konzerns: Im Frühsommer 2018 einigten sich die Konzernleitung und der Konzernbetriebsrat der GASAG-Gruppe in Berlin auf eine besondere soziale Innovation.⁹ Die „Lebende Betriebsvereinbarung“ nahm das Konzept des agilen kooperativen Change Managements auf. In der Konzernbetriebsvereinbarung (KBV) zum Thema „Internes Crowdsourcing“¹⁰ (IC) wurde das agile kooperative Change Management verankert. Im Text heißt es unter anderem:

1. Die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat gehen mit diesem Typ „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ neue Wege und ermöglichen neue Chancen für soziale, technische und nichttechnische Innovationen im Gesamtkonzern sowie für die digitale Transformation der Arbeitswelten im Konzern.
2. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ für plattformbasiertes internes Crowdsourcing eröffnet der Arbeitskultur und dem IC neue Handlungsfelder. Konzernleitung und Konzernbetriebsrat verstehen die Vereinbarung als Einstieg in einen nach vorne offenen ganzheitlichen Prozess der vorausschauenden Arbeitsgestaltung. Beide Partner verpflichten sich auf ein kooperatives Veränderungsmanagement auf gleicher Augenhöhe, das sowohl ergebnisorientiert wie fachlich und methodisch agil organisiert wird.
3. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ will auf der Basis eines agilen, kooperativen Change Managements wechselseitiges, konzernöffentliches

Lernen und den Erwerb von Gestaltungskompetenz befördern. Dazu finden in vereinbarten regelmäßigen Zeitabständen gemeinsame Überprüfungen, gemeinsame Auswertungen und gemeinsame Updates der Konzernbetriebsvereinbarung wie auch gemeinsam strukturierte Evaluierungen ihrer praktischen Umsetzung statt. Beide Partner passen die Konzernbetriebsvereinbarung den erworbenen Erfahrungen und Lernschritten jeweils gemeinsam an.

4. [...]
5. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ basiert zugleich auf den bereits vorhandenen einschlägigen Konzernbetriebsvereinbarungen. Vorhandene Konzernbetriebsvereinbarungen und Betriebsvereinbarungen werden von dieser neuen zusätzlichen „Lebenden Konzernbetriebsvereinbarung“ nicht ersetzt und nicht in ihren früher beschlossenen Gültigkeiten beeinträchtigt. [...]

Die KBV beschreibt am übertragbaren Beispiel des „Internen Crowdsourcing“ (IC) folgende Perspektiven:

Mit der Einführung von IC verbinden die Konzernleitung der GASAG-Gruppe und der Konzernbetriebsrat folgende Zielsetzungen:

1. Es soll die Mitarbeiterbeteiligung, die Innovationsfähigkeit und Kompetenzerweiterung gefördert werden.
2. Es werden die Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Wertschöpfungspfade, neuer Produkte und neuer Dienstleistungen geschaffen.
3. Es wird die Sicherung des örtlichen Arbeitsplatzes gefördert und die Stärkung des nachhaltig-ökologischen Unternehmensprofils erreicht. Ziel ist es u. a., mittels IC zu der Steigerung der Effizienz des Gesamtkonzerns beizutragen.
4. IC orientiert sich an den Werten der Humanisierung der Arbeit [...].
5. Der Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Überlastung ist dabei wesentlich.
6. Die Unternehmenskultur wird durch die wechselseitige Achtsamkeit der Menschen untereinander und in ihren

⁸ Otte & Schröter 2018 (in Vorbereitung)

⁹ Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ entstand 2018 im Zusammenhang mit dem BMBF-Projekt „Internes Crowdsourcing in Unternehmen“ (ICU) unter der Moderation und Zuarbeit des „Forum Soziale Technikgestaltung“.

¹⁰ Bei dem internen Crowdsourcing handelt es sich um ein neues plattform- und softwarebasiertes Instrument für die Flexibilisierung der Arbeitsorganisation.

wertschätzenden Umgangsformen geprägt.

7. Die „Lebende Konzernbetriebsvereinbarung“ ist ein Baustein eines gemeinsamen Zukunftsdialoges zwischen der Konzernleitung der GASAG-Gruppe und dem Konzernbetriebsrat.
8. Die Einführung und Anwendung von IC hat nicht das Ziel, Arbeitsplätze zu rationalisieren und/oder abzubauen.

In dem Beispiel haben sich Geschäftsleitung und Betriebsrat auf gemeinsame Zielsetzungen und ein Verfahren geeinigt, wie sie den Prozess der digitalen Transfor-

mation im Unternehmen vertrauensvoll und transparent sowie nach vorne offen voranbringen können. In regelmäßigen zeitlichen Abständen werden die Handlungsschritte auf der Basis praktischer Erfahrungen nachgesteuert.

Diese Vorgehensweise erlaubt beiden Sozialpartnern eine neue Fehlertoleranz. Abweichungen und Fehler werden gemeinsam korrigiert. Sie motiviert zugleich die Beschäftigten, sich intensiv an der Ausgestaltung des digitalen Wandels im Unternehmen zu beteiligen. Das stärkt die Wissensbilanz des Unternehmens und die Gestaltungskompetenz der

einzelnen Akteure. Das Konzept ist leicht skalierbar und übertragbar.

Dieses Beispiel lässt sich vom Prinzip auch auf kleine und mittlere Betriebe übertragen die unter Umständen keinen Betriebsrat/Personalrat haben. Empfehlenswert ist es dann aber in jedem Fall, das Vorgehen gemeinsam vorab zu besprechen und schriftlich festzulegen sowie ein Verfahren des Experimentierens zu vereinbaren (mit den Beschäftigten, einem Sprecherteam der Beschäftigten oder dem Betriebsrat/Personalrat).

› Welche Chancen und Gefahren gibt es?

Chancen eines agilen kooperativen Change Managements können unter anderem sein:

- Die Umsetzung des Konzeptes für agiles kooperatives Change Management erhöht durch direkte gestaltende Beteiligung von Führungskräften und Beschäftigten (Betriebsrat/Personalrat) auf gleicher Augenhöhe die Akzeptanz und Akzeptabilität von 4.0-Technologien im Prozess der digitalen Transformation.
- Da Führung und Beschäftigte aktiv ihre Ideen für die Integration der 4.0-Technologien einbringen, wächst bei allen Beteiligten die Akzeptanz des Umgangs mit den autonomen technischen Systemen, da sie die Hintergründe und Zusammenhänge der 4.0-Technologien im Betrieb besser kennen.
- Das Konzept bringt neben dem Fach- und Sachwissen auch das intuitive Erfahrungswissen der Führungskräfte und Beschäftigten in den Veränderungsprozess ein.
- Die transparente Fehlertoleranz reduziert die Fehlinvestitionen und senkt die Kosten des Wandels.
- Dieser Typ von Beteiligung erhöht die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen und damit auch den Mut zur Kreativität.
- Es entstehen positive Auswirkungen auf das vertrauensvolle Miteinander im Betrieb (wertschätzende Unternehmenskultur).
- Das Konzept verkürzt den Prozess der Integration der 4.0-Technologien durch transparente Lernvorgänge.

Gefahren eines agilen kooperativen Change Managements können unter anderem sein:

- Es können Missverständnisse und Kommunikationsprobleme entstehen, wenn das Verfahren nicht vorab vereinbart ist.
- Das Konzept droht zu scheitern, wenn eine gleiche Augenhöhe in den Experimentierräumen nicht erreicht und eingehalten wird sowie der Informationsfluss nicht transparent ist.
- Fehlende wechselseitige Ernsthaftigkeit, Berechenbarkeit und fehlender vertrauensvoller Umgang miteinander, um produktive und gesundheitsgerechte Lösungen zu finden.
- In den Experimentierräumen können Konflikte entstehen, die nicht erkannt und damit nicht konstruktiv gelöst werden.

› Welche Maßnahmen sind zu empfehlen?

Es ist zu empfehlen, in kleinen sowie großen Unternehmen zu prüfen, ob die Umsetzung eines solchen Konzeptes für ein Gelingen der digitalen Transformation und somit für den Geschäftserfolg hilfreich sein kann. Für den Start des Prozesses sind unter anderem folgende Maßnahmen hilfreich:

- Die Unternehmensleitung sollte mit den Beschäftigten, einem Sprecher-
- team der Beschäftigten oder dem Betriebsrat/Personalrat ein Verfahren für die Umsetzung des agilen kooperativen Change Managements festlegen und vereinbaren. › *Siehe Umsetzungshilfe 2.3.4 Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen zu 4.0-Prozessen.*
- Für den Start des Prozesses, aber auch bei Auftreten von Konflikten kann die

Einbindung einer externen Moderation sinnvoll sein.

- Im gesamten Prozess sollte in der Experimentierphase große Sorgfalt auf Transparenz, Informationsoffenheit, Glaubwürdigkeit, gleiche Augenhöhe, Achtsamkeit und Vertrauen gelegt werden.

Quellen und weitere Informationsmöglichkeiten:

Au, C. von. (2017). *Organisationen in herausfordernden Zeiten des Wandels. Bedeutung, Verlauf und Erfolgsfaktoren in Veränderungen aus systemischer und synergetischer Sicht*. Wiesbaden: Springer Verlag.

Little, L. (2016). *Lean Change Management. Innovative Ansätze für das Management organisationaler Veränderung*. Rotterdam.

Otte, A., & Schröter, W. (2018). *Lebende Konzernbetriebsvereinbarung. Internes Crowdsourcing in der GASAG-Gruppe. Bedeutung und Bewertung*. Berlin/Mössingen 2018. [http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2018/07/](http://www.blog-zukunft-der-arbeit.de/wp-content/uploads/2018/07/Lebende_KBV_Otte_Schroeter.pdf)

Lebende_KBV_Otte_Schroeter.pdf. Zugriffen: 06.11.2018.

Rump, J., Wilms, J., & Eilers S. (2014). Digitalisierung in der Arbeitswelt. Hintergründe und Handlungsansätze. In W. Schröter (Hrsg.), *Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“*. (S. 9–37). Mössingen-Talheim: Talheimer Verlag.

Rump, J., Zapp, D., & Eilers, S. (2017). Vom Arbeiten 4.0 zur Führung 4.0. In W. Schröter (Hrsg.), *Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien*. (S. 83–122). Mössingen-Talheim: Talheimer Verlag.

Rump, J., Zapp, D., & Eilers, S. (2017). *Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability IBE.

Schröter, W. (2017). Selbstbestimmung zwischen „nachholender Digitalisierung“ und „autonomen Software-Systemen“. Wenn Betriebsräte „vorausschauende Arbeitsgestaltung“ erproben. In W. Schröter (Hrsg.), *Autonomie des Menschen – Autonomie der Systeme. Humanisierungspotenziale und Grenzen moderner Technologien*. (S. 187–256). Mössingen-Talheim: Talheimer Verlag.

Zu diesem Thema könnten Sie auch folgende weitere Umsetzungshilfen interessieren:

- 1.2.2 Aktivierendes und präventives Führungsverhalten für 4.0-Prozesse
- 1.3.1 Entscheidungen in 4.0-Prozessen
- 1.5.1 Unternehmenskultur in 4.0-Prozessen

- 1.6.1 Arbeit 4.0: Neue Anforderungen an Interessenvertretung
- 1.6.2 Mitwirkung und Mitbestimmung in der Arbeit 4.0
- 2.1.1 Aktivierende (agile), präventive Organisationsformen (Rahmenbedingungen)

- 2.1.3 Präventive Aspekte einer Restrukturierung bei 4.0-Prozessen
- 2.3.4 Betriebsvereinbarungen und Dienstvereinbarungen zu 4.0-Prozessen



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“ Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von Verbundprojekt Prävention 4.0 durch BC GmbH Forschung, Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH, Forum Soziale Technikgestaltung, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. – ifaa, Institut für Mittelstandsforschung Bonn – IfM Bonn, itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V., Sozialforschungsstelle Dortmund – sfs Technische Universität Dortmund, VDSI – Verband für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e.V. – gefördert vom BMBF – Projektträger Karlsruhe