

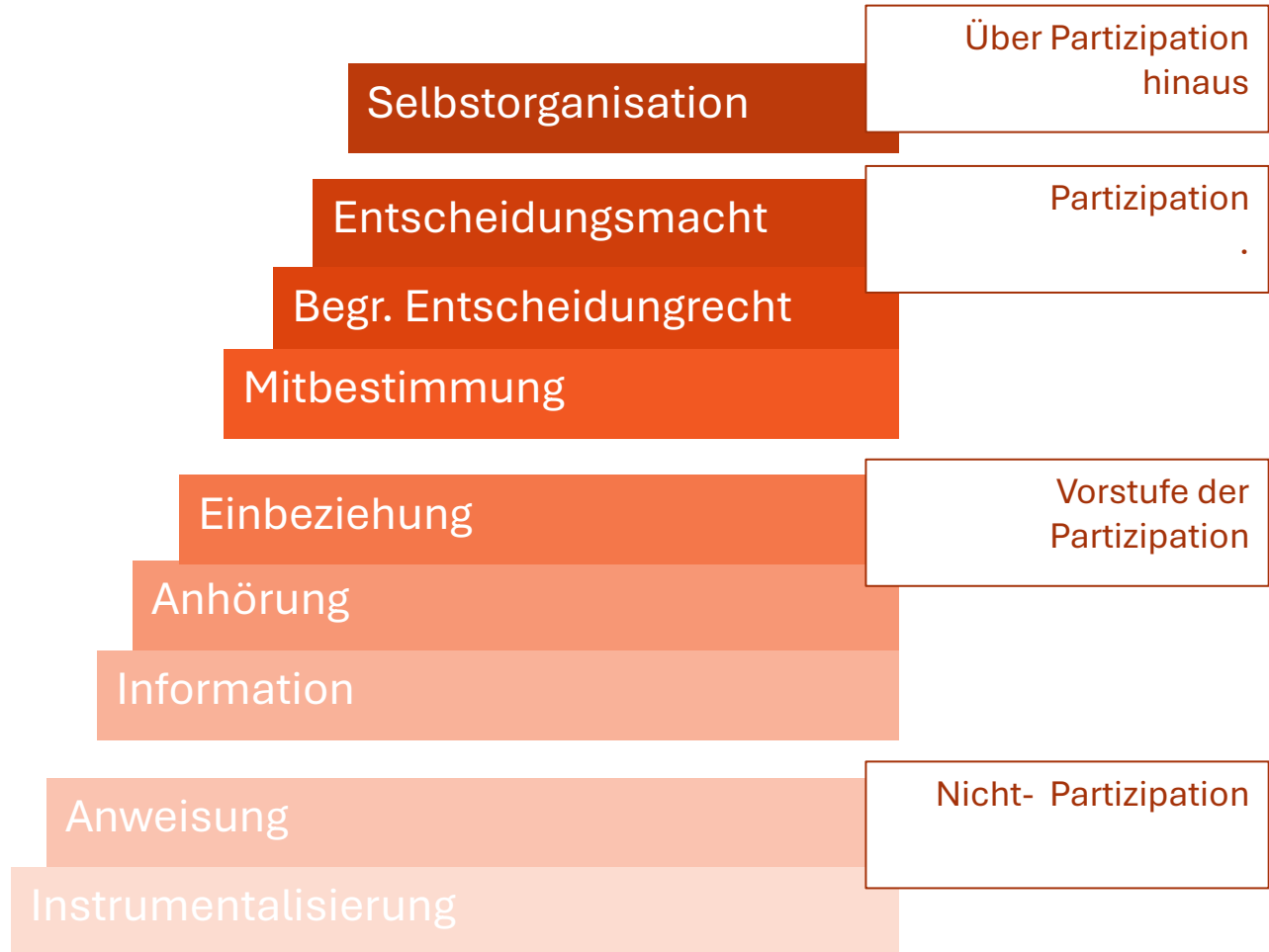
Beteiligung = Verantwortungsvermeidung?

Offener Austausch für Führungskräfte

Partizipationslevel

Beteiligung ist nicht gleich Beteiligung.

Es ist für das Erwartungsmanagement, das gewünschte und zugelassene Levels an Partizipation offenzulegen.



Positionierung zu konkreten Situationen

Ein Team-Mitglied ist längerfristig erkrankt (Ausfall oder psychische Belastungen). Wichtige Aufgaben bleiben liegen. Diese müssen von dem Rest des Teams übernommen werden. Entscheidet die Teamleitung, wie diese verteilt werden, oder ist dies eine gemeinsame Teamentscheidung?

Führungs-
Entscheidung
ohne Partizipation

Einbeziehen/
Konsultation als
Vorstufe der
Partizipation

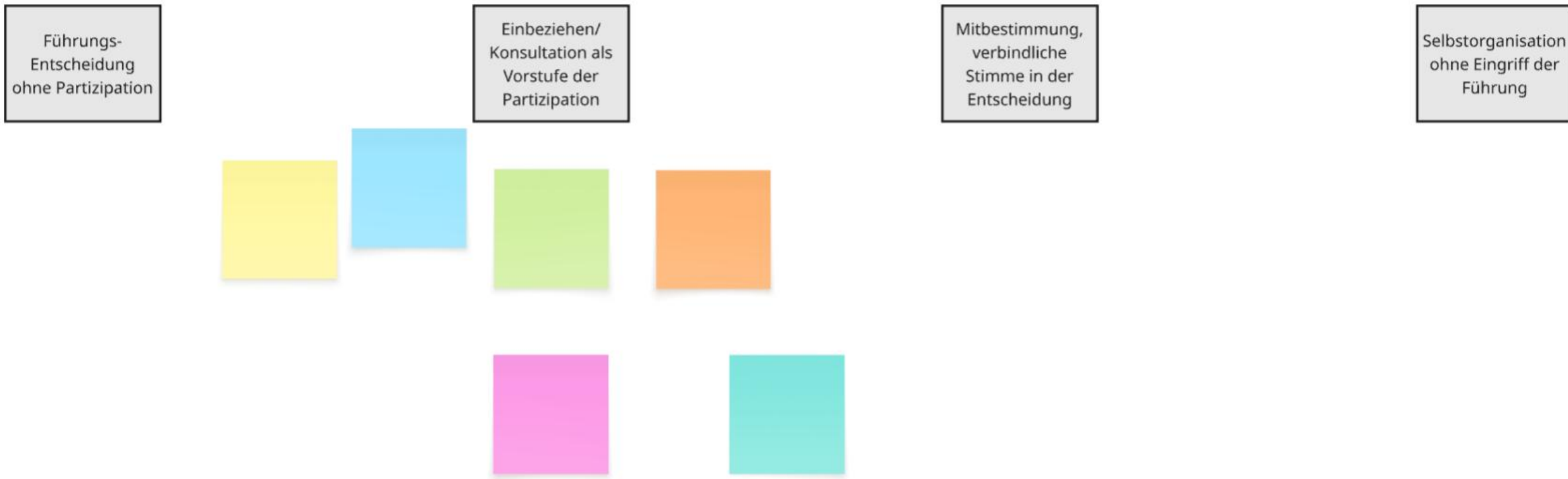
Mitbestimmung,
verbindliche
Stimme in der
Entscheidung

Selbstorganisation
ohne Eingriff der
Führung



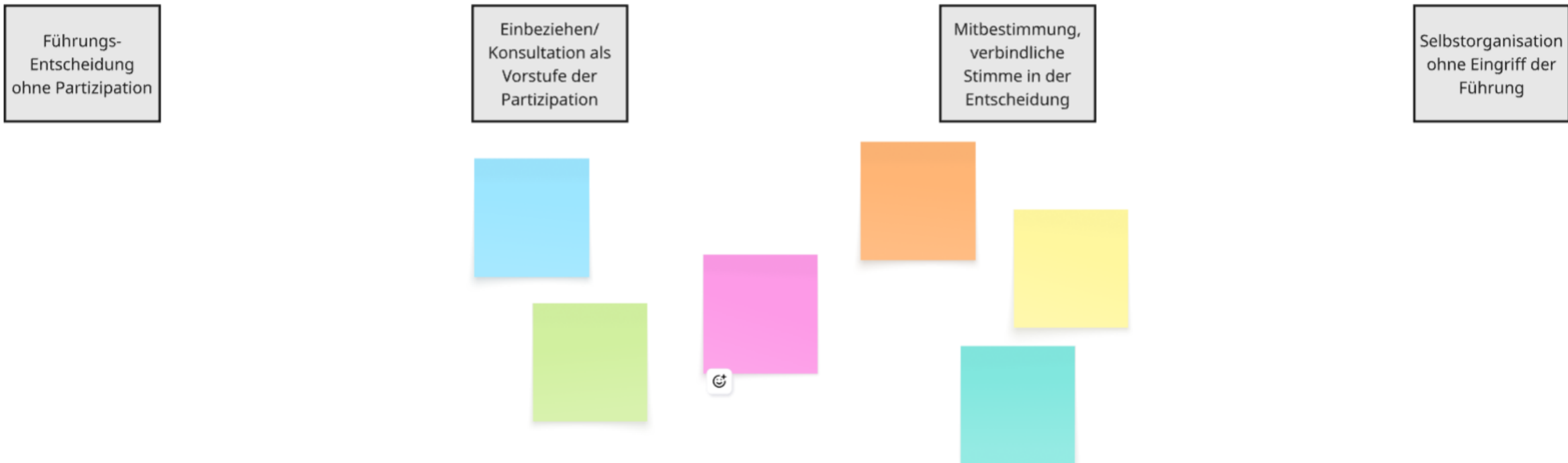
Positionierung zu konkreten Situationen

Eine Führungskraft verlässt das Unternehmen. Es gibt interne Kandidat:innen aber auch externe. Entscheidet die Geschäftsführung allein — oder werden Team, ggf. sogar interne Kandidat:innen in den Prozess einbezogen?



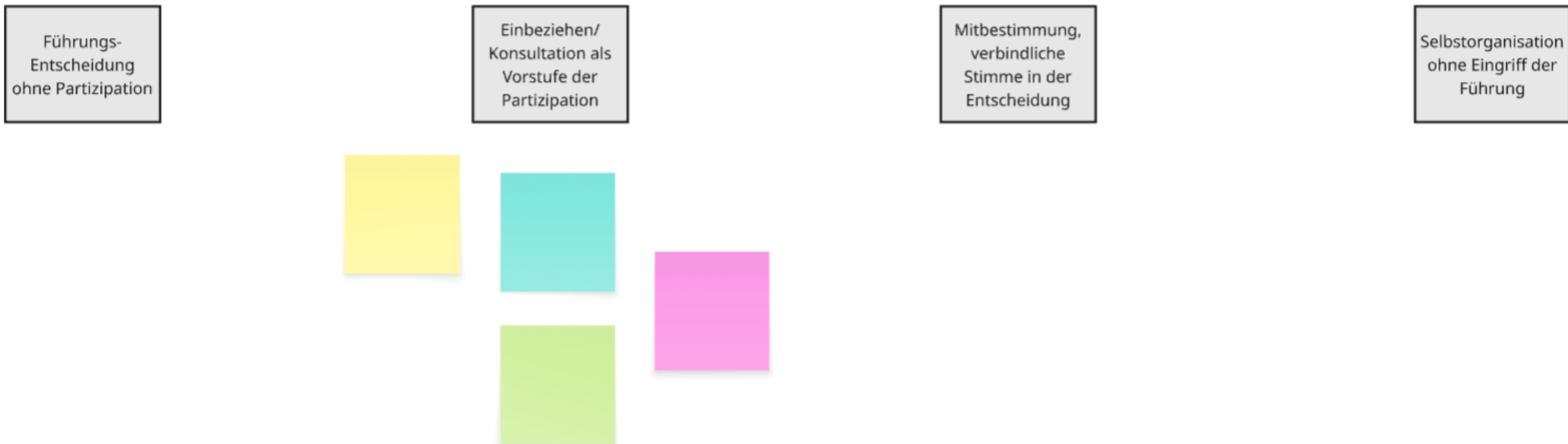
Positionierung zu konkreten Situationen

Das Unternehmen muss für das nächste Jahr strategische Prioritäten setzen: Wachstum, Stabilisierung oder ein neues Marktsegment. Erarbeitet die Geschäftsführung die Richtung allein — oder wird das Team in die Strategieentwicklung einbezogen?



Positionierung zu konkreten Situationen

Teilnehmenden-Case: In der Organisation war eine Umstrukturierung erforderlich. Es brauchte eine Unterteilung in Fachabteilungen und für diese jeweils Führungskräfte. Soll die neue Struktur von der Führung gesetzt werden, oder haben Mitarbeitende Einfluss bzw. gestalten das Modell selbst?



Diskussionsaspekte

- Die Wirtschaftliche Verantwortung / die Verantwortung für die Konsequenzen, wurden wiederholt als Argument für eine Entscheidung der Führungsebene genannt.
 - Einen Einfluss auf die Positionierung hatte der Aspekt Informationsvorsprung der Führung.
 - Mit manchen Entscheidungen wäre das Team möglicherweise auch überfordert.
- Vertrauen in das Prozessdesign für die Beteiligung schafft Offenheit, auch komplexere, wirtschaftliche Themen partizipativ anzugehen.

Scrum und Partizipation

Openness

Respect

Courage

Commitment

Focus

Beteiligung setzt Transparenz voraus.

Wissen, Expertise, Kompetenz sind im Team verteilt.

Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Fragen entstehen.

Das Team übernimmt die Verantwortung für das Ergebnis.

Das Team richtet sich gemeinsam auf Sprintziel und Wertschöpfung aus.

SCRUM in der Idealform entspricht Stufe 8–9 der Partizipation: Entscheidungsrecht und Selbstorganisation

Widersprüchliche Partizipation

**Hierarchie schlägt
Selbstorganisation**

**Verantwortung ohne
Entscheidungsmacht**

**Transparenz trifft
politische Realität**

**Partizipation ohne
klare Grenzen**

Unklare Entscheidungsräume erzeugen Enttäuschung statt Selbstorganisation.

Linie oder Management
übersteuern Scrum Teams
durch Vorgaben zu Inhalten,
Terminen oder Umsetzung.

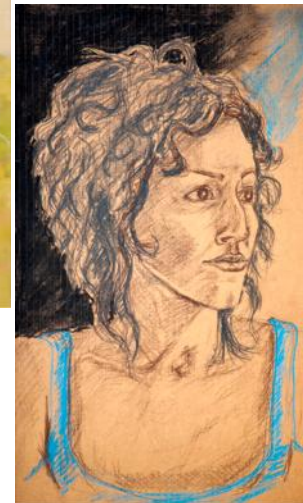
Teams tragen Verantwortung
für Ergebnisse.
Entscheidungen zu Budget,
Ressourcen oder Prioritäten
liegen außerhalb des Teams.

Mitarbeiter erhalten
widersprüchliche Erwartungen
aus Linie, Management oder
Stakeholder-Umfeld.
Offizielle Prioritäten und
informelle Interessen fallen
auseinander.

Unklare Entscheidungsräume
erzeugen falsche Erwartungen.
Teams werden beteiligt, ohne
zu wissen, was tatsächlich
verhandelbar ist.

Frage: Liegt es daran, dass bei der Einführung
partizipativer Verfahren Widersprüchlichkeiten
bestehen blieben, wenn am Ende Unternehmen zu
dem Schluss kommen, Beteiligung funktioniert nicht?

Akzeptanz begrenzt Disruption



Welches Bild wird eher bei Systemischen Konsensieren (minimaler Widerstand als Entscheidungskriterium) für den Eingangsbereich des Unternehmens ausgewählt?

Reflexion: Kriterien für das Partizipationslevel

TN	
1	Welche Entscheidung kann aus Sicht des Teams übernommen werden? Ab wann kann das Team überfordert sein?
2	Wo liegen die Kompetenzen? Wer trägt die Verantwortung?
3	Bei Personalfragen neige ich zu top down, bei strategischen Fragen will ich das Team mindestens gut hören, bei Innovationsgeschichten soll das Team mitbestimmen
4	Sollte die Entscheidung aus Expertise oder Big Picture Sicht getroffen werden? Wie risikobehaftet und reversibel ist die Entscheidung?
5	Es kommt bei mir echt auf den Kontext an. Ich leite auch einen großen Verein, da kann ich mich auf das Basisdemokratische zurückziehen. Zu meinem Leidwesen manchmal. In meinem Team mehr Mitbestimmung.
AJ	Meine 2 Fragen: Welchen Mehrwert bringt es für das Team, wenn ich entscheide? Was passiert langfristig mit dem Team, wenn ich entscheide? Die langfristige Betrachtung ist bedeutsam, denn wenn die Führungskraft bessere Entscheidungen trifft, aber dadurch eine Kultur der Abhängigkeit und fehlenden Verantwortungsübernahme im Team fördert, ist dies langfristig schädlich.

Unser Angebot

Das Vertrauen in den Prozess stärkt Partizipation. Wir bieten:

- Design, Fragestellung, Begleitung/ Moderation, Ergebnisauswertung von partizipativen Entscheidungsprozessen
- Coachende Begleitung von Führungskräften bei der Umsetzung eines partizipativen Führungsstils
- SCRUM Einführung / Adaptive Roadmap Canvas als Konzept- bzw. Strategieentwicklung in Co-Creation

<https://rcsworks.eu/>

<https://mioberatung.de>