Empowerment in der agilen Arbeitswelt

7

Konzepte und Instrumente für eine ganzheitliche Gestaltung

Nesrin Gül, Katrin Gül, Daniel Knapp und Ralf Mattes

Zusammenfassung

Agilität ist die Antwort der Unternehmen auf die digitale Transformation und die neue Leitorientierung im gegenwärtigen Umbruch. Ohne Empowerment jedoch ist eine menschengerechte Gestaltung der agilen Arbeitswelt nicht möglich. Dabei machen die gemeinsamen Forschungsergebnisse des EdA-Projektverbundes allerdings deutlich, dass die Umsetzung von Empowerment in der Praxis kein Selbstläufer ist. Die Praxispartner des Verbundes haben verschiedene zukunftsweisende Gestaltungsansätze für Empowerment entwickelt und getestet. Dazu gehören ein Analyse- und Gestaltungstool für die Identifikation von betrieblichen Handlungsbedarfen, Methoden zur Weiterentwicklung von Partizipation und Mitbestimmung in den Unternehmen sowie die Entwicklung von Instrumenten für ein nachhaltiges Empowerment agil arbeitender Ent-

Mitarbeit: Jutta Witte

N. Gül
IG Metall Bezirk Bayern, München, Deutschland
E-Mail: nesrin.guel@igmetall.de

K. Gül (✉)
ISF München e.V., München, Deutschland
E-Mail: katrin.guel@isf-muenchen.de

D. Knapp
andrena objects ag, Karlsruhe, Deutschland
E-Mail: daniel.knapp@andrena.de

R. Mattes
AUDI AG, Ingolstadt, Deutschland
E-Mail: ralf.mattes@audi.de

wicklerteams. Sie zeigen exemplarisch, wie breit gefächert der Zugang zu Empowerment ist, welche Chancen es bietet und worauf es ankommt, wenn man es in der betrieblichen Praxis verankern will.

7.1 Empowerment in einer agilen Arbeitswelt: Das Verbundprojekt EdA

Der Blick in die betriebliche Praxis zeigt gegenwärtig deutlich: Agilität ist in den Unternehmen als neue Leitorientierung gesetzt (Boes et al. 2016). Die Abkehr vom hierarchischen Unternehmen fordristischer Prägung und die Transformation in eine agile Organisation ist das Konzept der Stunde, um die Herausforderungen der Digitalisierung zu bewältigen. Aber welche Bedeutung soll der Mensch in der agilen Arbeitswelt haben? Und wie können wir die agile Arbeitswelt im Sinne der Menschen gestalten? Von der richtigen Antwort auf diese Fragen wird wesentlich abhängen, ob es gelingen wird, die Potenziale der Agilität zu heben und die Risiken zu minimieren. Für eine nachhaltige und menschengerechte Gestaltung der agilen Arbeitswelt spielt das Empowerment von Beschäftigten und Führungskräften eine Schlüsselrolle. Dabei liegen die Optionen klar auf dem Tisch: Ohne Empowerment birgt eine agile Arbeitswelt zahlreiche negative Beanspruchungen für die Menschen. Mit einem ehrlichen und konsequenten Empowerment aber öffnet sie Wege zu einer neuen Humanisierung der Arbeitswelt (Boes et al. 2018).

Hierbei sind zwei Überlegungen bedeutsam:

Zum einen erleben wir gegenwärtig mit der digitalen Transformation einen Paradigmenwechsel hin zu einer Informationsökonomie (Boes et al. 2019, S. 122) mit weitreichenden Folgen für die Arbeitswelt. Richtungsweisend wirkt dabei das Leitbild der „agilen Organisation“ mit einer ausgeprägten Kundenorientierung, beschleunigten Innovationszyklen und neuen Formen kollaborativer Arbeit. Dabei entstehen neue Anforderungen an die Beschäftigten: Die Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter enger als bislang miteinander interagieren, ihr Wissen teilen, dass sie selbstorganisiert und eigenverantwortlich handeln, eine hohe Veränderungsbereitschaft mitbringen und eine neue Kultur des Lernens entwickeln. Kurzum: Sie brauchen „mündige“, empowerte Mitarbeitende. Sie brauchen aber auch Führungskräfte, die sich nicht in einer Sandwich-Position zwischen dem Management und neu empowerten Beschäftigten aufreiben, die ihre eigene Rolle neu denken lernen und sich weiterentwickeln können zum orientierenden Coach und Enabler empowerter Teams. Wie sich dieses Wechselspiel zwischen Führungskräften, Beschäftigten und Teams weiter entwickeln wird, ist eine der spannenden Fragen im agilen Unternehmen der Zukunft.

Zum anderen wissen wir, dass wir es gegenwärtig nicht mit einem normalen Change-Prozess zu tun haben, sondern mit einem Umbruch auf allen Ebenen, für dessen Gestaltung es keine Blaupause gibt und den die Unternehmen nur gemeinsam mit ihren Belegschaften vollziehen können. Die erfolgreiche Bewältigung der digitalen Transformation kann nur mit Menschen gelingen, die diesen Wandel auch wollen und ihn aktiv mitgestal-

ten. Beschäftigte, welche ihn lediglich als einen umfassenden Automatisierungsprozess erleben, der sie ihren Arbeitsplatz kosten könnte, werden statt der Lust auf Gestaltung lediglich Angst und Bedrohung empfinden. Es muss für die Menschen jedoch Sinn machen, sich mit dem eigenen Know-how und den eigenen Erfahrungen an der Gestaltung dieses Umbruchs zu beteiligen. Sie müssen einen Mehrwert für sich erkennen und erfahren, dass sie die Chance haben, mit der Gestaltung dieses Umbruchs ihre eigene Arbeitswelt zu formen. Genau diese Gestaltungsoptionen eröffnet ihnen ein konsequentes Empowerment.

Was bedeutet dies konkret? Wir begreifen Empowerment als ein gelingendes Wechselverhältnis zwischen der Bereitschaft der Menschen, sich aktiv einzubringen, und den passenden Rahmenbedingungen, welche Unternehmen bereitstellen, um dieses Engagement zu ermöglichen und zu fördern. Im Rahmen des Verbundprojekts „Empowerment in einer digitalen Arbeitswelt“ (EdA) hat unser Team vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München in enger Kooperation mit dem Betriebsrat der AUDI AG Ingolstadt, der IG Metall, der Universität Kassel sowie der andrena objects ag neue Ansätze für ein Empowerment der Beschäftigten erarbeitet.

Wir haben dabei die Handlungsfelder und Schwerpunktthemen Führung in der agilen Arbeitswelt, Gesundheit & Nachhaltigkeit, Crowd Work, Zeitsouveränität, agile Softwareentwicklung, Partizipation & Mitbestimmung und agile Organisationskonzepte umfassend analysiert und auf dieser Grundlage nachvollzogen, wie die Beschäftigten die digitale Arbeitswelt erleben und wo neue Möglichkeiten für Beteiligung entstehen. Darauf aufbauend haben wir gemeinsam mit unseren Verbundpartnern vielfältige Gestaltungsansätze, Konzepte, Instrumente und Methoden zur Stärkung von Empowerment und Partizipation entwickelt und begleiten sie weiter bei ihrer Umsetzung in die Praxis. Einige davon finden Sie auf den folgenden Seiten beschrieben. Sie zeigen beispielhaft, wie eine partizipative Gestaltung der Arbeitswelten der Zukunft gelingen kann.

7.2 Empowerment-Index – ein integriertes Analyse- und Gestaltungstool

Das Empowerment der Beschäftigten ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wenn es darum geht, die aktuellen Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation nachhaltig und im Sinne der Beschäftigten zu bewältigen. Die große Frage ist aber: Worin genau besteht das Empowerment der Beschäftigten? Und woran müssen wir ansetzen, wenn wir es unterstützen wollen?

Im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts EdA wurden diese Fragen untersucht und auf Grundlage der Forschungsergebnisse der Empowerment-Index entwickelt – ein integriertes Analyse- und Gestaltungstool (vgl. zu den Forschungsergebnissen Boes et al. in diesem Band). Der Index ist ganzheitlich konzipiert, eingebettet in eine Theorie des digitalen Umbruchs und bezieht Aspekte wie Führung sowie Demokratie und Mitbestimmung mit ein. Das Tool soll die einzelnen Unternehmen dabei unterstützen, vor Ort mit den Beschäftigten und der Interessenvertretung spezifische Stärken, Schwächen und Bedarfe zu analysieren.

Dem Empowerment-Index liegt ein ganzheitliches Verständnis von Empowerment zugrunde, das strukturelle Elemente (z. B. Führung) ebenso wie psychologische Elemente (z. B. Sinn in der Arbeit) enthält und alle relevanten Dimensionen von Empowerment erfasst. Zu jeder dieser Dimensionen wurde Items formuliert, welche verschiedene Facetten von Empowerment adressieren. Die Beschäftigten können die Items auf einer vierstufigen Likert-Skala (Likert 1932) von 1 (stimme gar nicht zu) bis 4 (stimme voll zu) bewerten. Der Empowerment-Index enthält folgende Dimensionen:

Führung: Die Organisation von Führung ist entscheidend bei der Frage, ob es gelingt, das Empowerment der Beschäftigten in den Unternehmen systematisch zu ermöglichen und zu fördern. In agilen Organisationen bedeutet das, dass Führung zu einer gemeinschaftlichen Aufgabe werden muss. Anstelle von hierarchischer Anweisung durch Einzelne wird ein Konzept von Führung benötigt, das auf sozialen Aushandlungsprozessen basiert. Dies betrifft Aushandlungsprozesse im Team ebenso wie zwischen verschiedenen funktionalen Rollen, die jeweils unterschiedliche Perspektiven auf das Ganze darstellen. Eng damit verbunden ist auch die Bereitschaft des Managements, die Autonomie agiler Teams zu akzeptieren. Das Führen empowerter Mitarbeiter bedeutet daher auch, dass sich die Rolle der Führungskraft grundlegend verändert: Statt Kontrolle gewinnen Unterstützung und Beratung als Funktionen von Führung an Bedeutung. Dies beinhaltet beispielsweise die Unterstützung beim Zugang zu wichtigen Ressourcen wie Informationen und notwendigem Know-how, beim Erwerb von Qualifikationen oder auch bei der Realisierung von Finanz- und Zeitplänen.

Strukturen & Prozesse: Für das Empowerment der Mitarbeiter ist es entscheidend, dass sie im Unternehmen Strukturen und Prozesse vorfinden, welche eine flexible Anpassung an sich verändernde Ansprüche und Erfordernisse sowie einen offenen und leichten Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg ermöglichen. Hierbei ist wesentlich, inwieweit die Beschäftigten eine Organisationsstruktur erleben, die sie in ihrer Eigeninitiative befördert und nicht durch starre und bürokratische Prozesse behindert. Dazu gehören auch ein offener Umgang mit Informationen, die Möglichkeit, neue Arbeitsformen auszuprobieren, sowie das Angebot von Plattformen und Tools, die eine weitgehend barrierefreie Zusammenarbeit ermöglichen.

Arbeit im Team: Ein empowerteres Team verfügt über Entscheidungsfreiräume, Arbeitsabläufe selbstbestimmt zu gestalten und eine kollektive Strategie- und Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Diese kann es zum einen zur Erschließung von Sinnpotenzialen und persönlicher Entfaltung nutzen und zum anderen zur Grundlage für die Steuerung der eigenen Arbeitsmenge sowie für einen schonenden Umgang mit der eigenen Arbeitskraft machen. Für das Empowerment der Teammitglieder entscheidend ist, ob sich solide und ausgeprägte Vertrauensbeziehungen ausbilden können, die einen konstruktiven Umgang mit Transparenz ermöglichen. Anderenfalls können sich Formen eines Gruppen- und Rechtfertigungsdrucks entwickeln, die letztlich auch zur Entstehung neuer Belastungen führen können.

Lernen: Für das Empowerment der Mitarbeitenden ist der Umgang mit dem Thema „Lernen“ im Unternehmen essenziell. Dies geht weit über das Angebot von und den Zugang zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen hinaus. Es betrifft sehr viel umfassender die Frage, inwieweit es dem Unternehmen gelingt, durch die Etablierung konti-

nuierlicher Lernschleifen zu einer „intelligenten Organisation“ zu werden. Dazu gehört beispielsweise ein konstruktiver Umgang mit Fehlern und Kritik oder auch die Etablierung von Freiräumen für Kreativität und Innovation. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Kontext auch die Fähigkeit der Organisation, Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden aufzunehmen und umzusetzen. Und auch das „Lernen voneinander“ ist dabei ein wichtiges Thema: Es geht um die Frage, inwieweit es gelingt, im Unternehmen eine Vertrauenskultur zu erzeugen, die einen offenen Erfahrungs- und Know-how-Transfer zwischen den Mitarbeitenden ermöglicht und aktiv unterstützt.

Demokratie, Partizipation & Mitbestimmung: In welchem Maße partizipieren Beschäftigte an Unternehmensentscheidungen? Welche Möglichkeiten haben sie, selbst strategische Themen zu setzen und voranzutreiben? In welchem Umfang gibt es im Unternehmen kollektive Vereinbarungen, die das Empowerment der Beschäftigten nachhaltig sichern und das Vertrauen in neue Arbeitsformen stärken? Ein wichtiger Erfolgsfaktor für ein Empowerment der Beschäftigten ist eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur, die Selbstbestimmung durch Mitbestimmung ermöglicht. Gerade die institutionelle Absicherung der neuen Beteiligungsmöglichkeiten agiler Teams kann hier eine wichtige Grundlage schaffen. Dadurch ließe sich verhindern, dass z. B. die Dimensionen des Empowerments immer wieder zur Disposition gestellt werden und von den Teams neu verhandelt werden müssen. Stattdessen könnten die Dimensionen des Empowerments über Vereinbarungen zwischen den Sozialparteien verstetigt und den Beschäftigten ein verbrieftter Anspruch auf Empowerment gewährt werden.

Nachhaltige Arbeitsbedingungen: Die Möglichkeiten für zeit- und ortsflexible Arbeitsformen wie mobiles Arbeiten oder Home-Office haben mit der Digitalisierung zugenommen. Sie können Beschäftigte wie Führungskräfte prinzipiell in die Lage versetzen, eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben zu erreichen. In der Praxis entscheidet allerdings das Empowerment der Beschäftigten bzw. das Ausmaß ihrer Zeitsouveränität darüber, ob die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort der Realisierung nachhaltiger Arbeitsbedingungen dient oder zu einer Verlängerung der Arbeitszeiten sowie ausufernden Verfügbarkeitserwartungen führt. Entscheidend ist hierbei auch die Frage, inwieweit Beschäftigte die Anforderungen der Arbeit mit ihren sich wandelnden Bedürfnissen in unterschiedlichen Lebensphasen vereinbaren können.

Sinn in der Arbeit: Eine zentrale Komponente des psychologischen Empowerments ist das Empfinden von Bedeutsamkeit in der Arbeit. Hierbei ist es entscheidend, in welchem Umfang es eine Übereinstimmung zwischen den Zielen in der Arbeit und den persönlichen Einstellungen und Wertvorstellungen gibt und ob die Beschäftigten Arbeitsbedingungen vorfinden, in denen sie ihren eigenen Ansprüchen an Inhalt und Qualität in der Arbeit gerecht werden können. Auch die Frage, ob Beschäftigte hierbei das Gefühl der „Handhabbarkeit“ erfahren, also die Überzeugung, den Anforderungen gerecht werden zu können bzw. im Unternehmen etwas bewegen zu können, spielt bei der Erfahrung von Sinn eine wichtige Rolle.

Der Empowerment-Index lässt sich in der betrieblichen Praxis auf verschiedene Weise einsetzen:

Der Index kann einerseits als Analysetool eingesetzt werden. Auf Basis quantitativer Erhebungen in den Unternehmen können so gezielt verschiedene Dimensionen von Empowerment abgefragt werden. Hierbei kann der Empowerment-Index abbilden, wie die Beschäftigten ihre Gestaltungsspielräume in verschiedenen zentralen Bereichen der Arbeit wahrnehmen. Dabei kann er entweder in einzelnen Abteilungen oder auch in größeren Unternehmensbereichen eingesetzt werden. Er eignet sich auch für ein kontinuierliches Monitoring (Abb. 7.1).

Andererseits kann der Empowerment-Index als Arbeitsgrundlage für eine beteiligungsorientierte Gestaltung von Empowerment im Rahmen von Workshops genutzt werden. Entlang der zentralen Empowerment-Dimensionen kann gemeinsam mit den Beschäftigten der Ist- und der Soll-Zustand bestimmt, davon ausgehend Handlungsfelder für die Stärkung von Empowerment identifiziert und darauf aufbauend mögliche Gestaltungsansätze diskutiert werden.

7.3 Mehr Selbstbestimmung für mehr Mitbestimmung – Neue Partizipationsformen für die Arbeitswelt 4.0

Mit den grundlegenden Veränderungen in der Arbeitswelt werden auch Gewerkschaften, Betriebsrätinnen, Betriebsräte und Vertrauensleute vor neue Herausforderungen gestellt: So muss sich die Interessenvertretung nicht nur vorausschauend mit Zukunftstrends beschäftigen, sondern zugleich die Mitbestimmung und Partizipation in den Unternehmen weiterent-

Abb. 7.1 Die zentralen Gestaltungsfelder für Empowerment, ISF München

wickeln (Mosch et al. 2018). Erst wenn Beschäftigte die Digitalisierung nicht als Bedrohung wahrnehmen, sondern sich auf Basis vertrauensbildender Maßnahmen auf die Veränderungen einlassen können und dabei auch aktiv ihre Sicht auf die digitale Arbeitswelt einbringen können, sind Unternehmen in der Lage, den digitalen Umbruch erfolgreich zu bewältigen.

Den Betriebsrätinnen, Betriebsräten und Vertrauensleuten kommt hier als Bindeglieder zwischen Betrieb und Beschäftigten eine tragende Rolle zu. Deshalb ist die Behandlung von folgenden konkreten Fragestellungen von vorrangiger Bedeutung: Wie können sich diese Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in betriebsinterne Prozesse einbringen und Veränderungen mitgestalten? Mit welchen Methoden können sie die Beschäftigten an die Themen der Digitalisierung heranführen, sie an den Mitbestimmungsprozessen beteiligen und damit eine Demokratisierung einer Arbeitswelt 4.0 mit vorantreiben? Wie können sie selbst – auch mit Unterstützung der Gewerkschaften – in die Lage versetzt werden, ihre neue Rolle im Transformationsprozess auszufüllen? Und wie kann eine neue, direkte Beteiligung der Beschäftigten die bewährte Form der verfassten institutionellen Mitbestimmung ergänzen?

IG Metall Bayern

Vor diesem Hintergrund haben die IG Metall Bayern und der Betriebsrat der AUDI AG Ingolstadt im Rahmen des Verbundprojektes EdA innovative Formen der Partizipation und beteiligungsorientierte Gestaltungsformate entwickelt und erprobt. Diese bauen zum einen auf dem Empowerment der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung auf. Gleichzeitig verfolgen sie aber auch das Ziel, Empowerment nachhaltig in der betrieblichen Mitbestimmung zu verankern.

Den inhaltlichen Fokus des EdA-Teilprojektes der IG Metall Bayern bildete das Thema Zeitsouveränität, das hier seit langem prominent diskutiert wird. Eine groß angelegte bundesweite Beschäftigtenbefragung der Gewerkschaft aus dem Jahr 2017 mit über 680.000 Befragten aus rund 7000 Betrieben (Beschäftigtenbefragung IG Metall 2017) bildet hierfür die Grundlage. Sie zeigt klar, dass das Thema „mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit“ viele Beschäftigte bewegt. Als Interessenschwerpunkte kristallisierten sich heraus: „flexible und finanziell abgesicherte Regelungen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beziehungsweise Arbeit und Pflege“ sowie „zeitlich selbstbestimmtes Arbeiten.“ Die Ergebnisse der Umfrage flossen ein in einen Auswertungs- und Transferprozess, der in zwischenzeitlich umgesetzte Tarifforderungen für mehr zeitliche Selbstbestimmung mündete sowie in eine Gestaltungsoffensive für mehr Empowerment.

Diese wurde und wird maßgeblich durch die Beteiligung und die Erfahrungen der Beschäftigten sowie ihrer Interessenvertretungen strukturiert und vorangetrieben. Im Rahmen eines zweitägigen World Cafés identifizierten, diskutierten und bewerteten Beschäftigte, Betriebsräte und Vertrauensleute zunächst die Arbeitszeithemen, die ihnen in der digitalen Arbeitswelt besonders wichtig sind. Auf der Grundlage der Beschäftigtenbefragung und der Erkenntnisse aus diesem Workshop definierte die Gewerkschaft die prioritären Punkte: mobiles Arbeiten, Arbeitszeitkonten, Umverteilung von Arbeitsvolumen, lebensphasenorientierte Arbeitszeit, Schichtarbeit, Vereinbarkeit von Familie, Leben und Beruf, nicht vergütete Arbeitszeit, flexible Arbeitszeiten. Darüber hinaus ermittelte sie Empowerment-Ansätze und die damit verbundenen Anforderungen.

Nach diesen Vorarbeiten rief die IG Metall Bayern im November 2017 das Netzwerk „Arbeit 4.0“ ins Leben. In diesem Netzwerk engagieren sich rund 80 Betriebsräte und Betriebsrätinnen, ca. 30 davon nehmen dann immer je nach Interessenlage am Thema an dem Netzwerktreffen teil. Sie bilden einen Querschnitt der bayerischen Wirtschaft, bearbeiten gemeinsam mit den Beschäftigten zentrale Belange rund um die digitale Transformation und nehmen dabei die Möglichkeiten einer nachhaltigen Gestaltung in den Fokus. Top-themen sind dabei auch mobiles Arbeiten und Zeitsouveränität.

Grundlage der Netzwerkarbeit ist ein Themenpool, der an aktuelle Entwicklungen in der Praxis flexibel angepasst werden kann. Dieses Vorgehen gewährleistet eine dauerhafte Agilität und Innovationsbereitschaft des Netzwerks. Struktur, Ablauf und Setting der Treffen wurden von der IG Metall und den Teilnehmenden gemeinsam konzipiert. Letztere bestimmen auch die Praxisthemen, die auf die Agenda kommen.

Ein regulärer Workshop dieses Netzwerks befasst sich also mit einem zuvor demokratisch abgestimmten Themenfeld und startet mit einer Bestandsaufnahme zur aktuellen Situation in den Betrieben. Dadurch sind die Betriebsräte über den aktuellen Stand der Entwicklung im jeweiligen Themengebiet umfassend informiert und die Qualität der Diskussion steigt erheblich. So gelingt ein fundierter und lösungsorientierter Erfahrungsaustausch. Nach fachlichem Input und Abgrenzung des jeweiligen Themenfelds werden in Arbeitsgruppen vertiefende, intensive Diskussionen geführt und die gemeinsam entwickelten Ideen anschließend hinsichtlich der Rahmenbedingungen, der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten und der Regelung durch Mitbestimmungsrechte durchleuchtet. Ein wichtiger Baustein sind die anschließenden Überlegungen zu den Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten, die sowohl auf den Erfahrungen der Betriebsräte basieren als auch auf den gemeinsam neu entwickelten Ideen. Nach einem Betriebsrundgang zum jeweiligen Themenschwerpunkt endet die Veranstaltung mit einer abschließenden kritischen Zusammenfassung. Dabei steht Zeitsouveränität stets auf der Agenda und wird mit folgenden Schlüsselfragen bearbeitet: Wem dient die Flexibilität? Welche Auswirkungen hat sie? Welche Rolle spielen Arbeitsumfeld und Leistungskontrolle?

Die Resultate der Netzwerkarbeit, die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung sowie die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Workshops fließen jetzt ein in die Entwicklung praxistauglicher Qualifizierungs- und Schulungsbausteine für Betriebsräte und Betriebsrätinnen. Im Rahmen des Projekts getestete und weiterentwickelte Methoden werden dabei mit den Teilnehmenden erprobt, im Rahmen eines „Methoden-Werkzeugkoffers“ verschriftlicht und der Zielgruppe zugänglich gemacht. Im Ergebnis werden also Instrumente entwickelt, die neue Räume für selbstbestimmtes Handeln im Sinne von Empowerment erschließen.

Betriebsrat AUDI AG Ingolstadt

Selbstbestimmung braucht Mitbestimmung: Unter diesem Motto treibt auch der Betriebsrat der AUDI AG Empowerment voran. Getragen von der Überzeugung, dass mit dem Empowerment der Beschäftigten mittel- und langfristig eine Modernisierung der gegenwärtigen institutionalisierten Mitbestimmungsstrukturen einhergehen wird, haben die

Akteure im Rahmen ihres EdA-Teilprojektes die Anforderungen der Beschäftigten an das Empowerment analysiert und begleiten den Transformationsprozess in der Audi-Arbeitswelt mit neuen partizipativen Gestaltungskonzepten.

So entwickelte das Projektteam eine Szenarien-Methode zur Analyse der betrieblichen Mitbestimmung 2030. Die Prämisse war, dass es die bewusste Auseinandersetzung mit Szenarien ermöglicht, sich heute schon auf unterschiedliche Entwicklungen vorzubereiten und antizipierend Gestaltungsspielräume auszuloten. Die hier entwickelten Szenarien verstehen sich also als Einladung zum Dialog innerhalb des Betriebsrates sowie mit Vertrauensleuten und Beschäftigten über die Aspekte, die für die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland von entscheidender Bedeutung sein werden. Entlang der beiden Dimensionen „individuell-direkte Partizipation versus kollektiv-repräsentative Mitbestimmung“ und „teilhabehemmende versus teilhabefördernde Unternehmenskultur“ wurden vier Szenarien der möglichen betrieblichen Mitbestimmung entwickelt (Abb. 7.2).

Die Arbeit mit diesen Szenarien sieht aus wie folgt: Im ersten Schritt werden die vier unterschiedlichen Szenarien der betrieblichen Mitbestimmung von Moderatoren vorgestellt. Im Anschluss daran ordnen sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen einem der vier Szenarien zu. Diese Zuordnung erfolgt unter der Fragestellung, welches Wunschscenario sie verfolgen. Im dritten Schritt ordnen sich die Teilnehmenden dann dem Szenario zu, das sie für am wahrscheinlichsten halten. Im abschließenden vierten Schritt werden die Diffe-

Abb. 7.2 Mitbestimmung 2030 – Vier Szenarien

renzen zwischen „Wunsch-Szenario“ und „wahrscheinlichstem Szenario“ ausgewertet und konkrete Optionen diskutiert, was getan werden muss, um sich dem „Wunsch-Szenario“ anzunähern.

Darüber hinaus konnte das Team im Laufe des Projektes Synergien herstellen zu einer Vielzahl unterschiedlicher Initiativen, die sich innerhalb der Audi-Belegschaft bereits in Eigendynamik zur Gestaltung der Unternehmenskultur herausgebildet hatten. Hierzu gehört unter anderem das von Audi-Beschäftigten entwickelte Kommunikationsinstrument „Anders Corner“. Ähnlich wie bei dem berühmten „Speakers` Corner“ im Londoner Hyde Park geht es hier um den freien Austausch von Ideen und Ansichten zu verschiedenen betrieblichen Themen, aber auch um Themen jenseits des Tellerrandes. Der „Anders Corner“ versteht sich als Plattform zur aktiven Transformation, soll Menschen vernetzen, Kultur stiften, Bühne sein für die Auseinandersetzung mit Neuem, Themen und Projekten, aber auch Drehscheibe für Kompetenzentwicklung.

Ziel ist es, mit diesem Format inhaltliche Brücken zu bauen und Geschäftsbereiche zu verbinden. Der „Anders Corner“ findet jeweils für eine Woche an einem anderen Standort auf dem Werksgelände statt. Über einen „Wochenplan“ wissen alle Interessierten, dass montags von neun bis zehn Uhr auf der freien Bühne jede und jeder eigene Projekte vorstellen kann. Dienstags zwischen 15 und 16 Uhr kann dann an diesem Projekt vertieft gearbeitet werden. Auch wenn eine Interessentin oder ein Interessent am Anfang nicht dabei war, kann sie oder er an den Aushängen das Thema nachlesen, es als relevant erachten und sich einbringen. Moderatoren und Coaches begleiten den Gestaltungsprozess in dieser „anarchischen“ Ecke der Kreativität. Dazu gehören auch eine Podcast-Station zu diversen Themen, die Beschäftigte hinterlassen haben, eine Literatur-Ecke mit Publikationen, die Kolleginnen und Kollegen anderen zum Lesen empfehlen, und Equipment zum Basteln.

Insgesamt zeigt sich: Neue beteiligungsorientierte Gestaltungskonzepte bewähren sich auch in der Mitbestimmung. Erfolgsentscheidend ist aber stets der individuelle Blick. So können klassische arbeitspolitische Bereiche zwar kollektiv geregelt werden, jedoch bringen Weiterentwicklungen in der technologischen Ausstattung und neue Arbeitsmethoden auch veränderte Herangehensweisen mit sich, bei welchen die Mitwirkung jedes Einzelnen wichtiger wird. Zuvor kollektiv geregelte Themen werden verstärkt in die gestalterische Verantwortung der Beschäftigten verschoben. Doch gerade im Neuland neuer Technologien und Arbeitsmethoden erhält die kollektive Regelung von Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen eine noch stärkere Bedeutung. Unterstützende betriebliche Rahmenbedingungen und Empowerment sind hierbei die wichtigste Grundlage für neue Handlungsansätze.

Die Chancen dieser Entwicklung liegen hierbei zum einen in der Stärkung der Selbstorganisation und der Selbstbestimmung („Empowerment“) und zum anderen in der Entfaltung einer Mitbestimmungskultur 4.0 mit einem hohen Maß an Partizipation durch die Beschäftigten, die gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung dem Unternehmen gegenüberzutreten. Entscheidend für den Erfolg der hier dargestellten Konzepte und Instrumente ist: Nur unter dem Schirm starker Kollektivrechte können sich die einzelnen Beschäftigten frei entfalten. Das heißt, Selbstbestimmung und Mitbestimmung müssen zusammen gedacht werden und dürfen nicht in Konkurrenz zueinanderstehen.

7.4 Agile Softwareentwicklung: Tools für ein ganzheitliches Team-Empowerment

Um Nachhaltigkeit in der Arbeit von Softwareentwicklern sicherzustellen, ist es fundamental, die Teams im Hinblick auf den Aspekt des Befähigens zu fördern. Es reicht nicht, „Empowerment“ auf die Handlungsbefugnis zu reduzieren. Denn handeln zu dürfen, ohne es zu können, führt zu Überlastung. Die andrena objects ag hat daher Instrumente entwickelt, die Teams befähigen, indem sie Wissenslücken schließen und unterstützende Werkzeuge bereitstellen. Damit ergänzen sie agile Methoden wirkungsvoll.

Im Rahmen des Forschungsvorhabens EdA wurden Empowerment-Lücken im Entwicklungs-Know-how und der Software-Werkzeug-Unterstützung identifiziert, dazu diente das etablierte ASE-Team-Empowerment-Programm als Benchmark. Handlungsfelder sind dabei die Identifizierung von Good Practices in der Anwendung des SAP-Tools Hybris, der Ausbau des Supports für die Programmiersprache Java und die Entwicklung von Curricula für „DevOps“, einen Prozessansatz, der Softwareentwicklung und -administration („Development“) sowie die Qualitätssicherung („Operations“) zusammenführt.

Informationskasten: Agile Software Engineering (ASE)

„Agile Software Engineering“ kombiniert agile Methoden wie Scrum mit dem sogenannten Software Engineering. Der Begriff des „Software Engineering“ bezeichnet den Transfer der positiven Konnotationen des Ingenieurwesens wie Schnelligkeit, Verlässlichkeit und Solidität auf die Softwareentwicklung. Zugrunde liegt die Überzeugung, dass die Codequalität von bestimmten, klar umrissenen Fertigkeiten und Techniken abhängt. Besondere Bedeutung kommt hier dem Extreme Programming, kurz XP (Beck 2000), zu. XP verfolgt einen rein pragmatischen Ansatz in der Softwareentwicklung. Dazu gehören die Fokussierung auf den Code an sich, das kontinuierliche Testen dieses Codes und der Einsatz neuartiger Vorgehensweisen wie Pair Programming. Die angestrebte hohe Codequalität ist keineswegs Selbstzweck. Sie ist vielmehr die grundlegende Bedingung für eine dauerhafte Wart- und Anpassbarkeit der Software. Damit erfüllt sie den Anspruch der Agilität, dauerhaft auf Rückmeldungen des Marktes – und den daraus resultierenden Änderungsbedarf – reagieren zu können. Dafür spielt es keine Rolle, ob die Software eine komplette Eigenentwicklung darstellt oder ob es um individuelle Erweiterungen einer Standardsoftware geht. In beiden Fällen erlaubt die Codequalität, gemäß dem agilen Prinzip „Inspizieren und Adaptieren“ flexibel zu bleiben – und damit markttauglich.

Während „Software Engineering“ für die – handwerkliche – Art des Programmierens und die daraus resultierende Qualität steht, illustriert „Agile“ die gewählte Art der Projektorganisation. Im Sinne des Empowerments deckt ASE damit beide Aspekte ab: das „Dürfen“ über die selbstorganisierten, agilen Teams und das „Können“ mittels der handwerklichen Prinzipien und Techniken.

Das Ziel war es, Tools und Methoden zu entwickeln, mit denen sich das Team-Empowerment in agilen Entwicklungsprozessen verankern lässt. Denn das Empowerment von Teams gezielt zu fördern leistet einen wichtigen Beitrag, um einer Überlastung der einzelnen Teammitglieder vorzubeugen. Dabei sind die beiden Facetten des Empowerments, der organisatorische Aspekt (Bevollmächtigung) und der das Know-how betreffende

Aspekt (Befähigung), gleichermaßen wichtig. Der organisatorische Aspekt bedingt eine Bereitschaft zum kulturellen Wandel, da Agilität einhergeht mit einer deutlichen Veränderung klassischer Prozesse und Strukturen. Verantwortung und Verantwortlichkeit verlagern sich. Diese Verlagerung ist kein Selbstzweck und auch nicht rein ideologisch motiviert, sie dient vielmehr sehr konkreten Zwecken.

Dazu gehört beispielsweise, die Entscheidungsgeschwindigkeit zu erhöhen und eine neue Balance zu etablieren: zum einen zwischen den drei Zielen „Produktivität und Geschwindigkeit“, „Qualität“ und „kontinuierliche Lieferung“ sowie dem Wert des entwickelten Produkts. Zum anderen zwischen den jedes dieser Ziele verantwortenden Stakeholdern, dem Scrum Master, dem Team und dem Product Owner. Die Frage, ob eine Organisation bereit ist, jede dieser Rollen den Erfordernissen entsprechend zu empowern, muss jedes Unternehmen für sich selbst beantworten. Entsprechende Schulungen zu agilen Methoden, Workshops und individuelles Coaching können bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein. Hier hält der Markt bereits ein breites Spektrum bereit.

Selbst das überzeugteste Bekenntnis zur Agilität nützt allerdings wenig, wenn die Akteure aufgrund mangelnden Wissens oder fehlender Erfahrung im Umgang mit neuen Methoden und Tools zwar handeln dürfen, aber nicht handeln können. Mitglieder der Belegschaft zu bevollmächtigen, aber nicht zu befähigen ist ein sicherer Weg zur Überlastung mit allen negativen Konsequenzen. Schnell verfügbare Innovationen in guter Qualität sind damit nicht zu erzielen. Die nachhaltige Gestaltung digitaler Arbeit wird damit blockiert statt gefördert.

Spezifische Curricula, beispielsweise für DevOps-Methodiken, die Erweiterung des Einsatzbereichs der SQI-Bestimmung und die Sammlung von Good Practices für den Umgang mit Standardsoftware sind wirksame Instrumente, um gerade die in dieser Beziehung oft weniger beachteten Entwicklerteams zu empowern.

Ein solches ganzheitliches Empowerment agiler Teams kann Teammitglieder darin bestärken, Situationen der Überlastung zu vermeiden beziehungsweise einen gesundheitsförderlichen Umgang mit solchen Situationen zu entwickeln. Der souveräne und selbstbestimmte Umgang auch mit herausfordernden Situationen hilft, Belastungen zu senken, gesundheitsschädliche Konsequenzen zu vermeiden und physischen Stress zu reduzieren.

Es ist allerdings davon auszugehen, dass auch der Status quo eben genau das ist, was der Name besagt: ein momentaner und damit temporärer Status. Ständig neu hinzukommende Programmiersprachen und Paradigmen, neue Technologien und Methoden werden es erforderlich machen, das bewährte ASE-Team-Empowerment-Programm laufend um neue Stacks zu erweitern, neue Tools zu konzipieren und mittels Feldstudien kontinuierlich weiter zu validieren, welche Praktiken auf Dauer tragfähig sind.

Aber selbst in diesem höchst volatilen Umfeld bleibt ein Grundsatz gültig: Guter Code ist die Basis guter Produkte. Die Teams auch dahingehend zu empowern, dass sie diesen guten Code selbstorganisiert erstellen können, bleibt damit ein vorrangiges Ziel im Sinne der Nachhaltigkeit.

Literatur

- Boes, A., Bultemeier, A., Kämpf, T., & Lühr, T. (2016). Arbeitswelt der Zukunft – zwischen „digitalem Fließband“ und neuer Humanisierung. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Digitale Arbeitswelt – Trends und Anforderungen* (S. 227–240). Frankfurt a. M.: Bund.
- Boes, A., Kämpf, T., Lühr, T., & Ziegler, A. (2018). Agilität als Chance für einen neuen Anlauf zum demokratischen Unternehmen? *Berliner Journal für Soziologie*. <https://doi.org/10.1007/s11609-018-0367-5>.
- Boes, A., Langes, B., & Vogl, E. (2019). Die Cloud als Wegbereiter des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie. In A. Boes & B. Langes (Hrsg.), *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit: Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse* (S. 115–147). Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55.
- Mosch, P., Schlagbauer, J., Gergs, H.-J., & Mattes, R. (2018). Digitale Transformation braucht Mitbestimmung 4.0. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 80–87.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.