

## Empowerment als Schlüssel für die agile Arbeitswelt gestalten

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. Die Umsetzung in die Praxis ist kein Selbstläufer. Dies haben die Verbundpartnerinnen und -Partner des Projekts EdA am eigenen Leib erfahren. So startete das Verbundtreffen mit einem Lego-Scrum-Workshop unter Leitung der Kollegen von der andrena objects ag. Beim Versuch, eine Lego-Stadt zu bauen und sich dabei als Team nach agilen Scrum-Prinzipien zu organisieren, wurde schnell klar: Die Herausbildung eines echten Team-Empowerments erfordert eine bewusste Reflexion und aktive Gestaltung aller Beteiligten. Dies zeigen nicht zuletzt auch die gemeinsamen Forschungsergebnisse des EdA-Projektverbundes. Am Beginn der Gestaltungsphase haben die Verbundpartnerinnen und -partner auf der Basis ihrer empirischen Erhebungen und deren Analyse die zentralen Stellschrauben identifiziert, um Empowerment nachhaltig zu verankern. Hierzu gehören nicht nur ein neues Führungsleitbild sowie neue Konzepte und Instrumente für die Qualifizierung, sondern auch die Förderung einer Kultur der Offenheit und Transparenz, bis hin zu neuen Formen der Mitbestimmung und Beteiligung.

### *Empowerment-Index*

Wer Empowerment gestalten will, muss es messen können. Aus diesem Grund entwickeln die Teams vom ISF München und vom Betriebsrat der AUDI AG einen Empowerment-Index als integriertes Analyse- und Gestaltungsinstrument. Der Index fokussiert konkrete Gestaltungsdimensionen des Empowerments, die aus der Verdichtung der Ergebnisse umfangreicher empirischer Studien des ISF sowohl in Deutschland als auch in den USA, im Silicon Valley entstanden sind. Er ist in vielerlei Hinsicht ein Novum: Er ist ganzheitlich konzipiert und – im Gegensatz zu bestehenden vergleichbaren Instrumenten – eingebettet in eine Theorie des digitalen Umbruchs. Außerdem bezieht er bislang unterbelichtete Dimensionen des Empowerments mit ein: die Führungsfrage genauso, wie den Faktor der Mitbestimmung. Das Tool soll die einzelnen Unternehmen dabei unterstützen, vor Ort mit den Beschäftigten und der Interessenvertretung spezifische Stärken, Schwächen und Bedarfe zu analysieren. Der Index fungiert einerseits als Instrument für quantitative Erhebungen in den Unternehmen, mit denen gezielt verschiedene Dimensionen von Empowerment abgefragt werden können. Andererseits dient er als Arbeitsgrundlage für eine

beteiligungsorientierte Gestaltung von Empowerment in den Organisationen im Rahmen von Workshops und für weitere qualitative Studien.

### *Mehr Selbstbestimmung für mehr Mitbestimmung*

Ein Blick in die weiteren Teilprojekte zeigt, wie voraussetzungsvoll eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung von Empowerment in der Praxis ist, gleichzeitig aber auch, welche Gestaltungsansätze zukunftsweisend und erfolgversprechend sind. So hat die IG Metall Bayern in ihrem Teilprojekt regelmäßige Workshops mit Betriebsräten und Vertrauensleuten durchgeführt, um die gewonnenen Ergebnisse zu reflektieren und in diese Richtung zu transferieren und um Multiplikatoren auf dem Weg in die Gestaltungsoffensive zu unterstützen. Zudem hat die IG Metall Bayern das Netzwerk „Arbeit 4.0“ ins Leben gerufen. Betriebsräte, die einen Querschnitt der bayerischen Wirtschaft repräsentieren, identifizieren, diskutieren und gestalten hier mit Unterstützung der IG Metall zentrale Belange, die die Beschäftigten bewegen – darunter auch die Topthemen mobiles Arbeiten und Zeitsouveränität. Dieses Netzwerk und die Workshops dienen zum einen als Wissenspool für die Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen, zum anderen als Kanal, um Konzepte und Tools zu erproben, die das Thema Empowerment für Beschäftigte und Interessensvertreter öffnen. Mehr Selbstbestimmung für mehr Mitbestimmung: Unter diesem Motto treibt auch der Betriebsrat der AUDI AG Empowerment voran. Er kann dabei an eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen anknüpfen, die sich mit großer Dynamik aus der Mitte der Belegschaft heraus bereits gebildet haben und zum Teil auch in der Freizeit für eine neue Unternehmenskultur stark machen. Im Rahmen des Teilprojektes ist jetzt eine Plattform entstanden, auf der sich zum einen die unterschiedlichen Akteure vernetzen und in den Austausch treten können und über die zum anderen ein ständiger Dialog zwischen diesen Akteuren und dem Projekt ermöglicht wird. Richtschnur für die Gestaltung ist dabei die Verknüpfung von persönlichem Empowerment und Kollektivrechten, weil beides einander bedingt, unterstützt und verstärkt.

### *Herausforderungen für das Empowerment*

Wie wichtig es ist, im agilen Unternehmen Konzepte für Empowerment zu erarbeiten und auf den Weg zu bringen, verdeutlichen auch die Feldstudien und Fokusanalysen der Universität Kassel. Das Team konnte sich über sechs Use Cases aus der Automobil – und IT-Industrie sowie der Telekommunikations- und Finanzdienstleistungsbranche ein differenziertes Bild von interner CrowdWork als einer Spielart agilen und selbstbestimmten Arbeitens machen. Mit dem Ziel, Projekte schneller umsetzen oder Aufgaben jenseits der Linienorganisation besser bewältigen zu können setzen Unternehmen auf interne Plattformen, auf

denen ihre Beschäftigten sich in Eigenregie Aufgaben suchen und bearbeiten können. Diese Plattformen sind zum Teil schon länger im Einsatz, zum Teil noch in der Pilotphase. Es zeigt sich, dass interne CrowdWork Führungskräfte und Beschäftigte gleichermaßen vor komplexe Herausforderungen stellt, die das Empowerment beider Gruppen erfordert: über eine neue Führungsstrategie, aber auch über Konzepte für crossfunktionales und abteilungsübergreifendes Arbeiten. Nicht zuletzt ist Empowerment auch eine Frage der richtigen Verknüpfung von Methoden und Prozessen mit neuen Technologien und eines optimalen Technologie-Supports. Wie agile Entwicklerteams in der Softwarebranche empowert werden können, zeigt das Teilprojekt der andrena ag. Für die Experten dort definiert sich Empowerment aus den Facetten Dürfen, also den richtigen Rahmenbedingungen, und Können. Letzteres steht für die professionelle Beherrschung des Handwerkszeugs und für den Einsatz der richtigen Tools. Im Rahmen des Projektes haben sie mit dem etablierten ASE (Agile Softwareentwicklung) Team Empowerment Programm als Benchmark Empowerment-Lücken identifiziert. Sie gilt es nun zu schließen, sowohl im Entwicklungs-Know how als auch mit Blick auf die Empowerment-Unterstützung durch Software-Werkzeuge. Handlungsfelder sind dabei die Identifizierung von Good Practices in der Anwendung des SAP-Tools Hybris, der Ausbau des Supports für die Programmiersprachen Javascript, TypeScript und Swift sowie die Entwicklung von Curricula für den so genannten DevOps-Ansatz, der Softwareentwicklung, -delivery und -betrieb zusammenführt.

#### *Ausblick auf die Gestaltungsphase*

Neben der Weiterentwicklung des Empowerment-Indexes stehen für die Gestaltungsphase die weitere Konsolidierung der Forschungsergebnisse, die Entwicklung und Erprobung von Instrumenten und Konzepten zur nachhaltigen Implementierung und Förderung von Empowerment, die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Praxis sowie die Vertiefung des gemeinsamen Dialogs zur Gestaltung von Empowerment durch beteiligungsorientierte Formate auf der Agenda.