



Audi Betriebsrat



IG METALL
Bezirk Bayern

VORSPRUNG DURCH MITBESTIMMUNG

Beteiligung und Empowerment
in der digitalen Arbeitswelt



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

 **ESF**
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



Zusammen. 
Zukunft.
Gestalten.

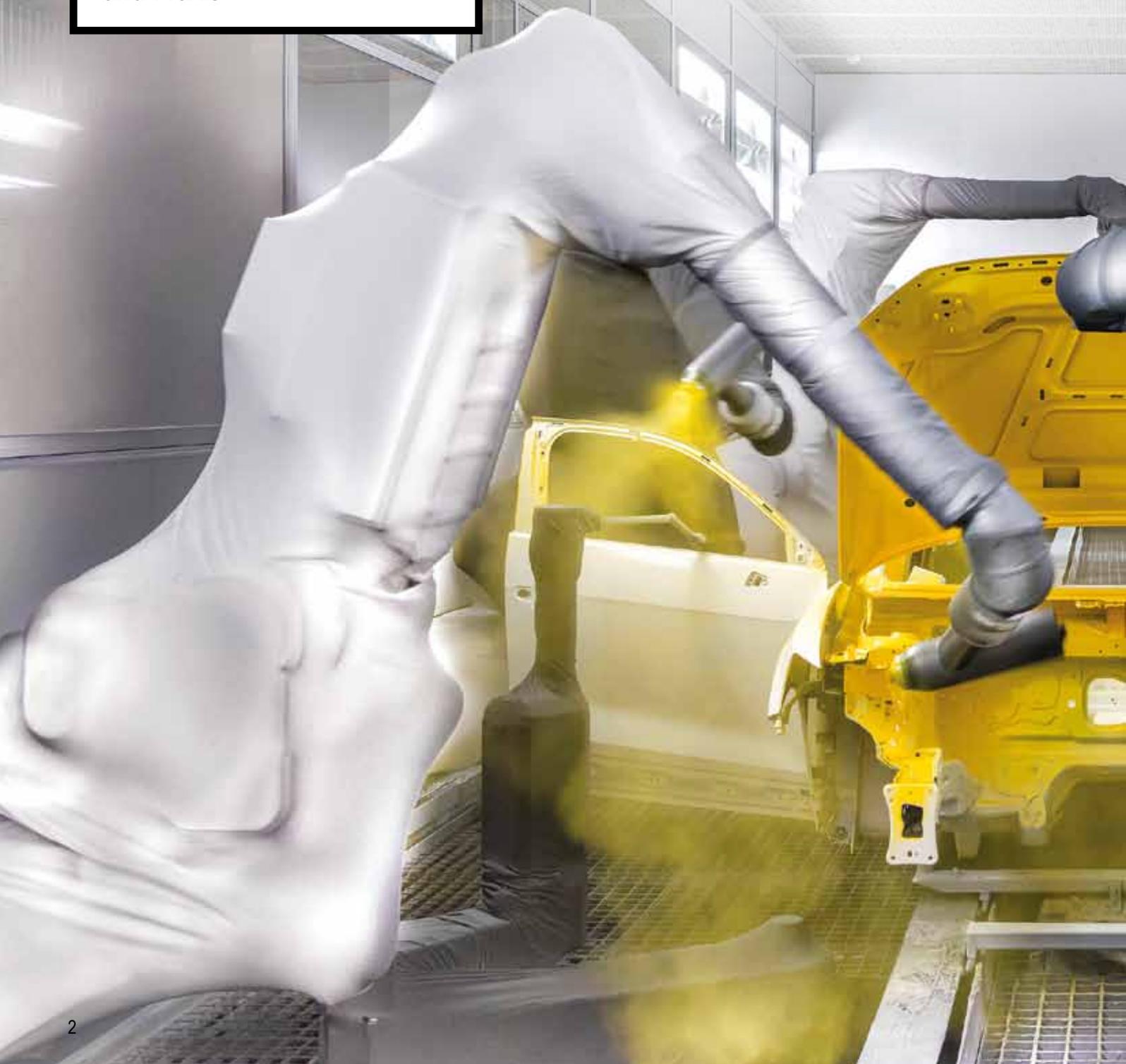
EMPOWERMENT IN EINER DIGITALEN ARBEITSWELT

Ergebnisse aus Forschung
und Praxis

Die Broschüre dokumentiert die Arbeit des Teilprojekts „Neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur in der digitalen Arbeitswelt entwickeln“ des Audi Betriebsrats Ingolstadt sowie analoge Maßnahmen im Teilprojekt „Mit Empowerment zu mehr Zeitsouveränität in der digitalen Arbeitswelt“ der IG Metall über den Zeitraum 2017 bis 2019 im „Verbundprojekt: Empowerment in einer digitalen Arbeitswelt – Nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln (EdA)“ unter der Leitung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e. V.:

Förderkennzeichen: 02L15A053

Weitere Informationen: www.eda-projekt.de



INHALT

04 Dank

Beteiligung und Zeitsouveränität:
Schlüsselbegriffe der digitalen Arbeitswelt

06 Christiane Benner: Grußwort

Die IG Metall als Gestalter der digitalen
Transformation

10 Andreas Boes: Das EdA-Verbundprojekt

Chancen und Risiken: Empowerment in einer
digitalen Arbeitswelt

12 Das Teilprojekt der IG Metall Bayern

Mit Empowerment zu mehr Zeitsouveränität

14 Das Teilprojekt des Audi Betriebsrats Ingolstadt

Konzepte für eine beteiligungsorientierte
Unternehmenskultur

18 Big Five for P

Beteiligungsorientierte Strategieentwick-
lung in der Audi Produktion

20 Positionsbestimmung: Szenarien-Methode

Welchen Weg schlägt die Mitbestimmung der
Zukunft ein?

22 Anders Corner

Audi Beschäftigte entwickeln ein betriebliches
Kommunikationsmodul

24 Empowerment-Index

Ein integriertes Analyse- und Gestaltungstool

26 Working Out Loud

Vorsprung durch Teilen, Vernetzung und
Wissensaustausch

28 Werkstatt Audi

Mehr Empowerment durch Mitbestimmung

30 Betriebliche Praxislaboratorien

Neuland gestalten lernen

32 Labour Game

Betriebsräte und Vertrauensleute formen die
digitale Arbeitswelt

34 IG Metall Bayern: Netzwerk 4.0

Arbeit 4.0 - Wie funktioniert's?

39 Impressum

DANK



Die Transformation der Automobilindustrie - Digitalisierung, Globalisierung, Elektrifizierung, disruptive Geschäftsmodelle - stellt die Mitbestimmung in den deutschen Herstellerunternehmen und den Zulieferfirmen vor große Herausforderungen. Umfassende, strukturelle, betriebs- und tarifpolitische Gestaltungsfragen stehen dabei auf der Agenda der sozialpartnerschaftlichen Akteure.

Eine neue und moderne „empowerte“ Mitbestimmungskultur 4.0 – offen, transparent, beteiligungsorientiert, agil – ergänzt die bewährte Form der verfassten institutionellen Mitbestimmung um die direkte Beteiligung der Belegschaft. Hier sind Betriebsräte und Gewerkschaften, allen voran die IG Metall, gefordert.



Johann Horn,
IG Metall Bezirksleiter Bayern



Peter Mosch,
Gesamtbetriebsratsvorsitzender
der AUDI AG

GEFÖRDERT VOM



Der Betriebsrat der AUDI AG in Ingolstadt stellte sich die Aufgabe, neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmens- und Arbeitnehmervertretungskultur in der digitalen Arbeitswelt zu entwickeln, zu begleiten und diesbezügliche Anforderungen der Beschäftigten zu erfragen.

Die IG Metall Bayern widmete sich dem Thema „Mit Empowerment zu mehr Zeitsouveränität in der digitalen Arbeitswelt“. Beide Teilvorhaben arbeiteten mit sehr praxisorientierten und basisnahen Methoden, wie der Inhalt dieser Broschüre eindrucksvoll dokumentiert. Die hier enthaltenen Beispiele dienen der Ermunterung und der Ermutigung unserer Kolleginnen und Kollegen in den Betrieben, sich dem Thema „Digitalisierung der Arbeitswelt“

beteiligungsorientiert anzunehmen. Nachmachen und Nachfragen erwünscht!

So viele Menschen haben sich an den beiden Teilprojekten beteiligt, dass wir bei dem Versuch, sie alle namentlich aufzulisten, mit Sicherheit doch jemand Wichtigen vergessen würden.

Deshalb gilt allen Mitwirkenden unser ausdrücklicher Dank für ihr Engagement, ihre Diskussionsfreudigkeit und ihre konstruktive Kritik.

Darüberhinaus möchten wir uns aber bei unseren Verbundpartnern im Projekt „Empowerment in einer digitalen Arbeitswelt – EdA“ von ganzem Herzen für die kollegiale, freundschaftliche, ideenreiche

und fruchtbare Zusammenarbeit bedanken: vorneweg Herrn Andreas Boes und den Kolleginnen und Kollegen vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e. V., dem Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Kassel, Herrn Jan Marco Leimeister sowie andrena objects ag, Herrn Matthias Grund. Es war toll mit Euch und Euren Teams!

Unser ganz besonderer Dank gilt dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, Frau Ministerin Anja Karliczek, Financiers des Förderschwerpunktes „Arbeit in der digitalisierten Welt“ im Programm „Zukunft der Arbeit“ sowie der Begleitung durch den Projektträger Karlsruhe.



Jörg Schlagbauer,
Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender
und Vorsitzender der IG Metall
Vertrauenskörperleitung Audi Ingolstadt



Rita Beck,
Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende
Audi Ingolstadt



Karola Frank,
Stellvertretende Vorsitzende der IG Metall
Vertrauenskörperleitung Audi Ingolstadt
und ehrenamtliches Mitglied
des Vorstands der IG Metall

Verbundpartner





LIEBE KOLLEGINNEN UND KOLLEGEN,

mit dem Verbundprojekt „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt - Nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln“ soll die Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Partizipation der Beschäftigten in der digitalen Arbeitswelt gestärkt werden. Gemeinsam mit ausgewählten Vorreiterunternehmen sind neue Gestaltungskonzepte für Empowerment entwickelt worden. Ziel des Projekts ist es, die Chancen der Digitalisierung produktiver, und im Sinne der Beschäftigten nutzen zu können.

Damit leistet dieses maßgeblich von Kolleginnen und Kollegen aus dem IG Metall-Bezirk Bayern sowie dem Audi Betriebsrat Ingolstadt unterstützte Projekt gleich in mehrfacher Hinsicht Pionierarbeit. Wesentliche Fragen für eine humane Gestaltung unserer zukünftigen Arbeitswelt fließen hier zusammen. Wir brauchen neue Antworten, weil sich die Arbeitswelt aktuell drastisch wandelt. Sie wird vor allem vernetzter, digitaler und flexibler.

Das verändert einerseits die Bedürfnisse der Beschäftigten. Sie setzen darauf, dass die Chancen der Digitalisierung für selbstbestimmtes Handeln sowie für die bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit, Familie und Beruf genutzt und so die Risiken der Überbeanspruchung von Beschäftigten reduziert werden.

Auf der anderen Seite verändern sich auch die Anforderungen an die Beschäftigten. Der Grad an Nichtroutinetätigkeiten steigt und fachübergreifende Kompetenzen gewinnen an Bedeutung. In der Berufsausbildung erlernte Kompetenzen und Profile erweitern sich um neue, im Beruf erlernte. Die Profile der Berufe bewegen sich insbesondere im Bürobereich künftig im Viereck von Daten, Informationen, Internetwissen und Kommunikation. Die Fähigkeit, selbstbestimmt handeln zu können, ist in der modernen Arbeitswelt eine zentrale Voraussetzung. Neue Arbeitsformen, die überwiegend im digitalen Raum stattfinden (wie z.B. Crowdfunding), erfordern diese Fähigkeiten ebenfalls.

Leider fehlt in vielen Unternehmen die Bereitschaft für Veränderungen der Abläufe, für das Abgeben von Verantwortung und für weniger Hierarchie. Deshalb werden wir die erarbeiteten Ergebnisse aus Arbeitspaketen im Projekt „Empowerment“ nach Projektende in der IG Metall ganz praktisch nutzen. Sie fließen unmittelbar in die aktuellen Debatten zur Zukunft der Arbeit und in den Sozialpartnerdialog ein. Die Erkenntnisse des Teilvorhabens geben mittelfristig auch wichtige Impulse für die Debatte über die Modernisierung der Mitbestimmung. Die Beratung der Arbeitnehmervertreter*innen und Beschäftigten wird dadurch ebenso verbessert, wie die Bildungsarbeit der IG Metall bereichert wird.

Ich bedanke mich ganz herzlich bei allen Beteiligten für ihre engagierte und zukunftsweisende Mitarbeit!

Christiane Benner
Zweite Vorsitzende der IG Metall



**WIE WOLLEN WIR IN ZUKUNFT
ARBEITEN UND LEBEN?**

MASCHINEN ARBEITEN –

DER MENSCH IST FREI UND KREATIV?



EMPOWERMENT: DER SCHLÜSSEL ZUR GESTALTUNG DER AGILEN ARBEITSWELT

Agilität ist in den Unternehmen als neue Leitorientierung gesetzt. 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.

Mitarbeit: Dr. Jutta Witte



Prof. Dr. Andreas Boes gehört dem Vorstand und Institutsrat des ISF München an, ist außerplanmäßiger Professor an der TU Darmstadt und ist Mitglied des Direktoriums am Bayerischen Forschungsinstitut für Digitale Transformation. Seine These: Wir stehen am Übergang zur Informationsökonomie.

Kontakt: andreas.boes@isf-muenchen.de



ZUM THEMA

Prof. Dr.
Andreas Boes

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 uns gelingt, 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 wird Agilität den Menschen schaden. Mit einem ehrlichen und konsequenten Empowerment aber öffnet sie Wege zu einer neuen Humanisierung der Arbeitswelt.

Hierbei sind zwei Überlegungen bedeutsam:

Zum einen erleben wir gegenwärtig mit der digitalen Transformation einen Paradigmenwechsel hin zu einer Informationsökonomie 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 mitgestalten. Beschäftigte, welche ihn lediglich als einen umfassenden Automatisierungsprozess erleben, der ihnen 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 Empowerment 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 – www.eda-projekt.de) 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, CrowdWork, 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.

Das Verbundprojekt unter der Leitung des ISF München wird durch Mittel des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Europäischen Sozialfonds für Deutschland (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

Sicher, gerecht und selbstbestimmt:

NEUE PARTIZIPATIONS- FORMEN UND EMPOWERMENT FÜR DIE ARBEITSWELT 4.0

Das Thema „Digitalisierung“ ist in den Unternehmen, der Politik und als erlebbare und facettenreiche Realität längst auch bei den Beschäftigten angekommen und gilt mittlerweile als eine der relevantesten Herausforderungen für das betriebliche Arbeiten.

Audi
Virtual Training



Nesrin Gül arbeitet seit 2016 in der IG Metall Bezirksleitung Bayern. Zur Gestaltung eines Innovationsprozesses beizutragen, der direkt an der betrieblichen Praxis ansetzt, neue Instrumente erprobt und den Erfahrungsschatz der Beschäftigten in den laufenden Forschungsdiskurs einbringt, ist dabei der Kern ihres Themenfelds Digitalisierung. Kontakt: nesrin.guel@igmetall.de



©Rückblende Media Production/Hatice Akdag

ZUM THEMA

Nesrin Gül

Das Spektrum an Zukunftsszenarien und Meinungen beim Thema Digitalisierung reicht von hoffnungsvoller Begeisterung für neue Technologien, die unsere Arbeit erleichtern, bis hin zu Dystopien, in denen die technologische Singularität unsere Selbstbestimmung raubt und Millionen Arbeitsplätze überflüssig macht. Gewerkschaften und Betriebsräte stehen damit vor der Aufgabe, einen grundlegenden Umbruch mitzugestalten. Um diesen Gestaltungsprozess gemeinschaftlich, solidarisch und selbstbestimmt meistern zu können, kommen wir über eine Reform von Beteiligung und Mitbestimmung ins Gespräch. Im Rahmen unseres Teilprojekts haben wir neue Formen der Partizipation und Methoden für die betriebliche Mitbestimmung untersucht, die auf das Empowerment von Betriebsräten und Vertrauensleuten setzen und die wir erfolgreich erprobt haben.

Zeitsouveränität im Fokus

„Effizienter, schneller, produktiver“ verspricht die Digitalisierung. Doch wie sieht es mit dem Einfluss der Beschäftigten auf ihre Zeit aus? Das Thema Zeitsouveränität wird bei der IG Metall prominent diskutiert und bildet so auch den Fluchtpunkt unseres Teilprojekts. In 2017 konnte im Rahmen einer groß angelegten Beschäftigtenbefragung¹ der IG Metall mit über 680.000 Befragten aus rund 7.000 Betrieben bundesweit klar identifiziert werden, dass das Thema „mehr Selbstbestimmung bei der Arbeitszeit“ viele Beschäftigte bewegt. Flexible und finanziell abgesicherte Regelungen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Familie beziehungsweise Arbeit und Pflege sowie zeitlich selbstbestimmtes Arbeiten

wurden dabei als Diskussionsthemen erkannt und aufgegriffen.

Das Herzstück

Das Herzstück sind die Erfahrungen aus der Praxis. Denn die Herausforderungen in jeder Region, jeder Branche, sogar in jedem Betrieb sind zeitlich und im Umfang unterschiedlich. Genauso individuell sind auch die Arbeitnehmer*innen mit ihren vielfältigen und persönlichen Ausgangslagen. Unter anderem hierzu gibt der Transformationsatlas² der IG Metall Hinweise. Auf der Grundlage von Workshops, intensiven Diskussionen und betrieblicher Recherche konnten Einschätzungen von Betriebsräten evaluiert werden.

Mit Hilfe der Beschäftigtenbefragung, des Transformationsatlas und der Erkenntnisse aus verschiedenen Workshops konnten wir eine Bestandsaufnahme der Themen aus der Praxis zu Zeitsouveränität in der digitalen Arbeitswelt eruieren.

Die Einbeziehung der Beschäftigten mit ihren Kompetenzen und Fähigkeiten in die betriebsinternen Prozesse haben es möglich gemacht, Wünsche, Bedürfnisse, Spannungsfelder und Kontroversen sichtbar zu machen.

Diese Vorarbeit diene als Wegweiser für die beteiligungsorientierte Entwicklung des „Betriebsräte-Netzwerks Arbeit 4.0“ der IG Metall Bayern, welches in dieser Publikation neben weiterer Methoden noch genauer beschrieben wird.

Betriebsrät*innen und Vertrauensleuten kommt als Bindeglieder zwischen Betrieb

und Beschäftigten eine tragende Rolle zu. Deshalb ist die Behandlung von folgenden konkreten Fragestellungen, die wir gemeinsam ermitteln konnten, von vorrangiger Bedeutung: Wie gelangt man an relevante Informationen? Wie kann das Wissen verständlich mit Kollegen im Betrieb geteilt und diskutiert werden? Welche Methoden eignen sich, um Beschäftigte an die Themen der Digitalisierung heranzuführen, diese zu diskutieren und zu bearbeiten?

Die Antwort ist für uns Empowerment. Unser Ziel ist es, Empowerment nachhaltig zu verankern, neue Räume für selbstbestimmtes Handeln zu schaffen und – damit verbunden – den digitalen Umbruch im Sinne der Beschäftigten zu nutzen. Denn Mitbestimmung und Empowerment sind und bleiben auch weiterhin starke Erfolgsfaktoren für die Gewerkschaftsarbeit und werden im Kontext der Digitalisierung weitergedacht.

Im Ergebnis wurden somit Instrumente entwickelt, die neue Räume für selbstbestimmtes Handeln im Sinne von Empowerment erschließen sollen. Ziel ist es, gemeinsam mit unseren Projektpartnern, neue und innovative Formen der Beteiligung für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Wir wollen eine Modernisierung der Mitbestimmung voranbringen, um in der Arbeitswelt 4.0 ein mehr an Wirtschaftsdemokratie zu erreichen. Den Erfahrungsschatz der Beschäftigten aus den Branchen der IG Metall in den laufenden Forschungsdiskurs einzubringen und diese Debatten arbeitnehmerorientiert zu prägen, bleibt die weiterführende Aufgabe.

¹ Quelle: Beschäftigtenbefragung zur Arbeitszeit, IG Metall 2017

² Quelle: Transformationsatlas, wesentliche Ergebnisse, IG Metall 2019, online abrufbar.

TEILPROJEKT: AUDI BETRIEBSRAT INGOLSTADT

Neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur in der digitalen Arbeitswelt entwickeln.



Die Digitalisierung der Arbeitswelt zieht wesentliche Veränderungen in der Struktur und der Organisation von Arbeitsabläufen in Unternehmen nach sich. Das gilt auch für die AUDI AG. Grundsätzlich gilt: Diese Veränderungen können nicht ohne die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung und der Beschäftigten umgesetzt werden. Gerade die Einführung agiler Strukturen und neuer Technologien erfordert eine aktive, selbstorganisierte und selbstbestimmte, sprich „empowerte“, Beteiligung der Beschäftigten und der Betriebsräte, wodurch zentrale Elemente der Mitbestimmung berührt werden. Dabei darf Empowerment nicht als ein einseitiger Prozess der „Aktivierung“ der Belegschaftsmitglieder verstanden werden, sondern muss als eine Wechselwirkung konzeptioniert werden zwischen der Bereitschaft des einzelnen Beschäftigten, sich aktiv einzubringen und

eines organisationalen Settings, das die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung fördert. Ein besonderer Fokus liegt dabei für den Audi Betriebsrat Ingolstadt auf einer humanen und innovativen, „empowerten“ Arbeitsgestaltung für das einzelne Belegschaftsmitglied.

Diese vielen Veränderungen hin zu mehr Empowerment im Arbeitsprozess stellen die institutionalisierte Mitbestimmung vor neue Herausforderungen, da „empowerte“ Belegschaftsmitglieder neue Anforderungen, sowohl an den Betriebsrat als auch an die gewerkschaftliche Struktur im Betrieb – bei Audi in Ingolstadt die IG Metall Vertrauensleutestruktur – stellen. Mit dem Empowerment der Beschäftigten wird daher mittel- und langfristig eine Modernisierung der gegenwärtigen institutionalisierten Mitbestimmungsstrukturen einhergehen. Die

Erwartungen des Betriebsrats Ingolstadt der AUDI AG zielen darauf ab, zum einen neue Ansätze der Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung zu entwickeln sowie zum anderen auch die betriebliche Mitbestimmung selbst auf die Bedürfnisse und Ansprüche empowertter Beschäftigter einzustellen.

Das Teilprojekt „Neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur in der digitalen Arbeitswelt entwickeln“ des Betriebsrats im Audi Werk Ingolstadt basiert auf einem gewerkschaftlich betrieblichen Vorgängerprojekt, das sich unter anderem zunächst auf die Weiterentwicklung der kollektiven Mitbestimmungskultur als Antwort auf die digitale Transformation konzentrierte. Die Herausforderungen der Digitalisierung in einer sich globalisierenden Ökonomie und Gesellschaft waren der



Werkstatt Audi – Besser arbeiten durch Empowerment

Grund dafür, dass sich der Betriebsrat der AUDI AG am Standort Ingolstadt schon sehr früh dazu entschieden hat, neue Wege zu gehen: Gemeinsam mit der IG Metall Geschäftsstelle Ingolstadt initiierte der Betriebsrat im Juni 2014 das Zukunftsprojekt „Vision Ingolstadt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt und Zukunft der Mitbestimmung“, ¹ welches am 11. November 2017 mit einem Zukunftskongress bei Audi in Ingolstadt endete.

Eine Frage, die im Zuge dieses Projektes immer wieder auftauchte, war die nach der Selbstbestimmung und Selbstorganisation des Einzelnen im Unternehmen.

Als Konsequenz bewarb sich der Betriebsrat der AUDI AG in Ingolstadt als Verbundpartner im EdA-Projekt mit der Schwerpunktaufgabe, neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmens- und Arbeitnehmervertretungskultur in der digitalen Arbeitswelt zu entwickeln, zu begleiten und diesbezügliche Anforderungen der Beschäftigten zu erfragen. Die Chancen für die Kolleginnen und Kollegen sehen wir in der Entfaltung einer Mitbestimmungskultur 4.0 mit einem hohen Maß an Partizipation durch die Beschäftigten, gemeinsam mit der Arbeitnehmervertretung gegenüber dem Unternehmen. Denn nur durch starke Kollektivrechte ist die freie Entfaltung des

einzelnen Kollegen und der einzelnen Kollegin möglich. Das heißt, Kollektivrechte und Individualrechte sind nicht gegeneinander gerichtet, sondern ergänzen und stärken sich gegenseitig.

Eine Auswahl dieser Konzepte und Methoden stellen wir in dieser Broschüre dar. Einzelne, in Kombination oder nacheinander aufbauend ermöglichen sie unserer Meinung nach praxisnah, strukturiert und basisorientiert die Bandbreite von einer ersten Positionierung zum Thema Empowerment im Betrieb bis hin zur grundlegenden, empowernten Beteiligung bei der strategischen Entwicklung eines Unternehmens.

¹ Mosch, P., Schlagbauer, J., Gergs, H.-J. u. Mattes, R.: Transformation 4.0 braucht Mitbestimmung 4.0. In: *OrganisationsEntwicklung, Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management; Handelsblatt Fachmedien, Ausgabe 4, S. 80 f., Düsseldorf 2018.*

„Der Mensch wird auch in einer durchgängig virtualisierten Fabrik weiterhin im Mittelpunkt stehen. Er fungiert zunehmend als Dirigent der Wertschöpfung in der Fabrik, nicht als „Materialbeweger.“

Johann Soder

**„MEHR ALS DIE VERGANGENHEIT
INTERESSIERT MICH DIE ZUKUNFT,
DENN IN IHR
GEDENKE ICH ZU LEBEN.“**

Albert Einstein

**„Die Wahrscheinlichkeit,
dass wir in der ursprünglichen Realität leben,
ist eins zu einer Milliarde.“**

Elon Musk

**„DAS INTERNET
IST NUR EIN HYPE.“**

Bill Gates

„Entscheidend ist, dass wir Industrie 4.0 auch als Chance nutzen, um die Arbeit selbst weiter von Belastungen wie Monotonie zu befreien und dass wir durch Industrie 4.0 mehr Arbeitsplätze neu schaffen als wir verlieren.“

Michael Zieseimer

„Die Wirtschaft der Zukunft funktioniert ein bisschen anders. Sehen Sie, im 24. Jahrhundert gibt es kein Geld. Der Erwerb von Reichtum ist nicht mehr die treibende Kraft in unserem Leben. Wir arbeiten, um uns selbst zu verbessern – und den Rest der Menschheit.“

Jean-Luc Picard/Star Trek

**„NICHT DIE STÄRKSTEN
ÜBERLEBEN, SONDERN DIE,
DIE SICH ALS SCHNELLSTE
ANPASSEN KÖNNEN.“**

Charles Darwin

**„Zukunft ist etwas,
das die meisten Menschen erst lieben,
wenn es Vergangenheit geworden ist.“**

William Somerset Maugham

**„Wenn du deine Kinder mal nicht finden kannst:
Einfach WLAN ausschalten,
dann kommen sie automatisch.“**

Tipp für Eltern

**„Wer die Digitalisierung als Bedrohung wahrnimmt,
hat schon verloren.“**

Bitkom

„Die Herausforderung der Digitalisierung liegt nicht in der Technik, sondern darin, Menschen für komplexes Denken und Handeln zu befähigen.“

Mathias Wrede

„Der Schlüssel zum Wandel liegt darin all seine Energie zu fokussieren, nicht darauf das Alte zu bekämpfen, sondern darauf Neues zu erschaffen.“

Sokrates

**„Ich denke, wenn ihr etwas tut, das später gut läuft,
dann solltet ihr etwas anderes Wunderbares machen;
bleibt nicht zu lange bei einer Sache.
Konzentriert euch auf darauf, was als nächstes kommt.“**

Steve Jobs

„Digitalisierung bedeutet nicht Technologie oder Prozessautomatisierung.

Es ist mehr:

sie ist kultureller Wandel,
eine zeitliche Epoche,
eine ganzheitliche Betrachtung.
Digitalisierung ist eine Chance
für jeden Menschen!“

Stefan Wickenhäuser

„Industrie 4.0 wird nicht zur Herrschaft der Maschinen über den Menschen führen. Und das schon aus rein wirtschaftlicher Überlegung der Unternehmen: Für den Umgang mit den immer komplexeren, digitalisierten und vernetzten Produktionsanlagen werden immer besser qualifizierte Mitarbeiter benötigt.“

Dr. Burkhard Scherf

**„DIE GESELLSCHAFT
ERLEBT EINEN
REALITÄTSSCHOCK.“**

Sascha Lobo

„Retrospektiv haben weder Computer noch Automatisierung den Menschen überflüssig gemacht, das ist auch in den aktuellen Konzepten nicht zu befürchten.“

Dr. Olaf Holst/Delphi-Roundtable

BIG FIVE FOR P – BETEILIGUNGSORIENTIERTE STRATEGIEENTWICKLUNG

METHODE

„Big Five for P“ zielt darauf ab, mit agilen Arbeitsmethoden und einem beteiligungsorientierten Ansatz eine neue Strategie für den Geschäftsbereich Produktion und Logistik bei Audi zu erarbeiten.

Der Prozess ist in mehrere Etappen aufgeteilt. Die Grundlagen wurden zunächst in einem Workshop im November 2017 gelegt: Bei diesem setzten sich die Mitglieder des Produktionsleiterkreises unter anderem mit den sogenannten „Big Five for Life“ auseinander. So werden jene fünf Dinge bezeichnet, die einem Menschen als Individuum besonders wichtig sind und dem Leben einen tieferen Sinn verleihen sollen.

Über die Auseinandersetzung mit den „Big Five“ näherte man sich in der nächsten Etappe der Zukunftsvision für den Geschäftsbereich P. Die Frage war: Was sind die fünf Wünsche, Träume und Sehnsüchte für den Geschäftsbereich Produktion – sprich: die sinnstiftenden Punkte für P? Folgende Antworten wurden erarbeitet: „P ist immer einen Schritt voraus“, „P ist weltoffen und optimistisch“, „P bietet Zukunft“, „P nimmt die Mitarbeiter*innen mit, durch Vertrauen und Zutrauen“ sowie „Wir und alle anderen Geschäftsbereiche sind stolz auf unsere Produktion“.

Aus diesen „Big Five for P“ kristallisierte sich dann letztendlich auch die übergeordnete Zukunftsvision heraus – also die Idee für ein gemeinsames Ziel:

P bietet Zukunft.

Doch wie soll dieses Ziel erreicht werden? Um dies zu erörtern wurden im nächsten Schritt fünf sogenannte Fokusthemen definiert. Diese sollen den strategischen Weg zur Zukunftsfähigkeit des Geschäftsbereichs darstellen.

- 1) **Mensch und Kultur / Begeisterung und Integrität**
- 2) **Ökonomische Nachhaltigkeit und Effizienz**
- 3) **Ökologische und soziale Nachhaltigkeit**
- 4) **Zukunftsfähige Struktur und Organisation**
- 5) **Technologie fokussiert**

Auf diesen Handlungsfeldern soll die Vision in eine konkrete Strategie umgesetzt werden – durch einen agilen, beteiligungsorientierten Ansatz. Eine Vorgehensweise, durch die sich „Big Five for P“ von anderen Ansätzen abhebt. 75 Audianerinnen und Audianer aus allen Bereichen, Hierarchien und Standorten bildeten zu diesem Zweck fünf Strategieteams. In mehreren sogenannten Sprints arbeiteten sie mit agilen Methoden an der Entwicklung der P-Strategie. Dort wurden auch die Fokusthemen weiter behandelt und Pilotprojekte definiert.

In der nächsten Etappe wurden von den Strategieteams konkrete Projekte bearbeitet. Diese Projekte werden als Prototyp aufgebaut, gestaltet und schließlich umgesetzt. Diese Umsetzung soll in einem dualen Betriebssystem erfolgen – das heißt: sowohl „klassisch“ auf der Hierarchie-Seite als auch „agil“ auf der Netzwerk-Seite. Die Strategieabteilung wiederum stellt die Verbindung zwischen den beiden Systemen sicher: Aufträge werden aus dem klassischen Hierarchiesystem an das Netzwerk verteilt, während die Lösungen wiederum an das Hierarchiesystem kommuniziert und dort verankert werden.



Sandra Regler
Audi Betriebsrätin Montage

„Durch Big Five for P konnte ich mich aktiv an der Strategieentwicklung des Bereiches Produktion beteiligen und eigene Ideen einbringen. Für mich war das Projekt eine positive und bereichernde Erfahrung.“



Thiemo Färber arbeitet im Bereich Strategieentwicklung und -umsetzung. Er versucht im Spagat von aktuellen Themen und zukünftigen Herausforderungen die Welten der Organisation zusammenzubringen.

Kontakt: thiemo.farber@audi.de

Sieglinde Wolter arbeitet als systemischer Coach überwiegend für die Geschäftsbereiche Produktion und Logistik. Schwerpunkt ist die kulturelle Begleitung von Einzelpersonen und Teams zu Veränderungsprozessen und Transformationsthemen im Rahmen der digitalen Transformation. Mit Thiemo Faerber hat sie zusammen die „Big Five for P“-Strategie als agilen Beteiligungsprozess erarbeitet und umgesetzt.

Kontakt: sieglinde.wolter@audi.de

IM INTERVIEW

*Thiemo Färber
und
Sieglinde Wolter*



WIE SIND SIE ZU DEM ANSATZ GEKOMMEN?

Sieglinde: Der Ansatz basiert auf dem Buch „Big Five for Life“ von John Strelecky. Er baut auf der Idee auf, dass man einen Bereich im Unternehmen mit der in dem Buch vorgestellten Philosophie verbinden könnte. Sprich mit der Vorstellung, sich auf jene fünf Dinge zu konzentrieren, die einem besonders wichtig sind und die einen tieferen Sinn geben.

Thiemo: Um die eigentlich auf den Menschen bezogene Philosophie auf die Produktion anzuwenden, war ein Zwischenschritt notwendig: Sich vorzustellen, dass P ein Mensch wäre – und im nächsten Schritt, welche Eigenschaften ihn auszeichnen würden. Erst dann kann man sich darüber Gedanken machen, welche Träume und Wünsche P haben könnte.

WAS WAR DER SINN UND ZWECK DES ANSATZES?

Thiemo: Das Unternehmen erlebt gerade eine herausfordernde Zeit. Da ist es besonders wichtig, sich selbst seiner Ziele, Träume und Sehnsüchte gewahr zu werden, um zielgerichtet in die Zukunft zu denken.

Sieglinde: Es geht also letzten Endes darum, die Geschäftsbereichsstrategie anhand der „Big Five“ weiterzuentwickeln. Hierzu haben wir uns bewusst für einen agilen und beteiligungsorientierten Ansatz entschieden, um ausgetretene Pfade zu verlassen und neue Denkweisen einfließen zu lassen.

HAT SICH ETWAS VERÄNDERT DURCH DEN BETEILIGUNGS-ANSATZ? WAREN ERFOLGE ERKENNBAR?

Sieglinde: Wir wissen, wie ein Strategieprozess nicht funktioniert. Es wird etwas erarbeitet, das Ergebnis hängt dann irgendwo an einer Wand. Dann wird aber zum Tagesgeschäft übergegangen und die Ergebnisse werden nicht umgesetzt. Das ist bei „Big Five for P“ anders – ein lebendiger Prozess, der sich kontinuierlich weiterentwickelt.

Thiemo: Es war schön zu sehen, wie sich die Hierarchiegrenzen auflösten. Während eine Strategie sonst meist von oben vorgegeben wird, so arbeiteten bei „Big Five for P“ Manager*innen und Kolleg*innen vom Band auf Augenhöhe. Jeder konnte seinen Teil zur Strategieentwicklung beitragen.

WELCHE SCHWIERIGKEITEN GAB ES?

Thiemo: Natürlich ist ein Ansatz wie „Big Five for P“ nicht mit der üblichen hierarchischen Arbeitsweise zu vergleichen. Ein solch neuer, agiler Ansatz sorgt bisweilen auch für Irritationen und Verunsicherung.

Sieglinde: Im Laufe des Prozesses ist es zudem wichtig, das Erarbeitete regelmäßig zu hinterfragen und sich gegebenenfalls neu zu fokussieren. Eventuell muss man das Erarbeitete bisweilen auch ganz über den Haufen werfen. Damit kommt nicht jeder zurecht.

SZENARIEN DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG 2030

Eine Methode zur Gestaltung
der Mitbestimmung der Zukunft

was noch völlig ungewiss ist. Die bewusste Auseinandersetzung mit Szenarien ermöglicht es aber, dass man sich heute schon für unterschiedliche Entwicklungen wappnen und bewusst Gestaltungsspielräume ausloten kann. Die von uns entwickelten Szenarien zur betrieblichen Mitbestimmung im Jahr 2030 sind in diesem Sinne als eine Einladung zum Dialog zu verstehen, sich gemeinsam innerhalb des Betriebsrates sowie mit Vertrauensleuten und Beschäftigten darüber zu verständigen, was für die Zukunft der Mitbestimmung in Deutschland von entscheidender Bedeutung sein wird. Entlang der beiden Dimensionen „individuell-direkte Partizipation vs. kollektiv-repräsentative Mitbestimmung“ und „teilhabehemmende vs. teilhabefördernde Unternehmenskultur“ haben wir vier Szenarien der möglichen betrieblichen Mitbestimmung entwickelt (siehe Abbildung).

IN DER ARBEIT MIT DIESEN SZENARIEN GEHEN WIR FOLGENDERMASSEN VOR:

1. Schritt:

Die vier unterschiedlichen Szenarien der betrieblichen Mitbestimmung werden von Moderatoren vorgestellt.

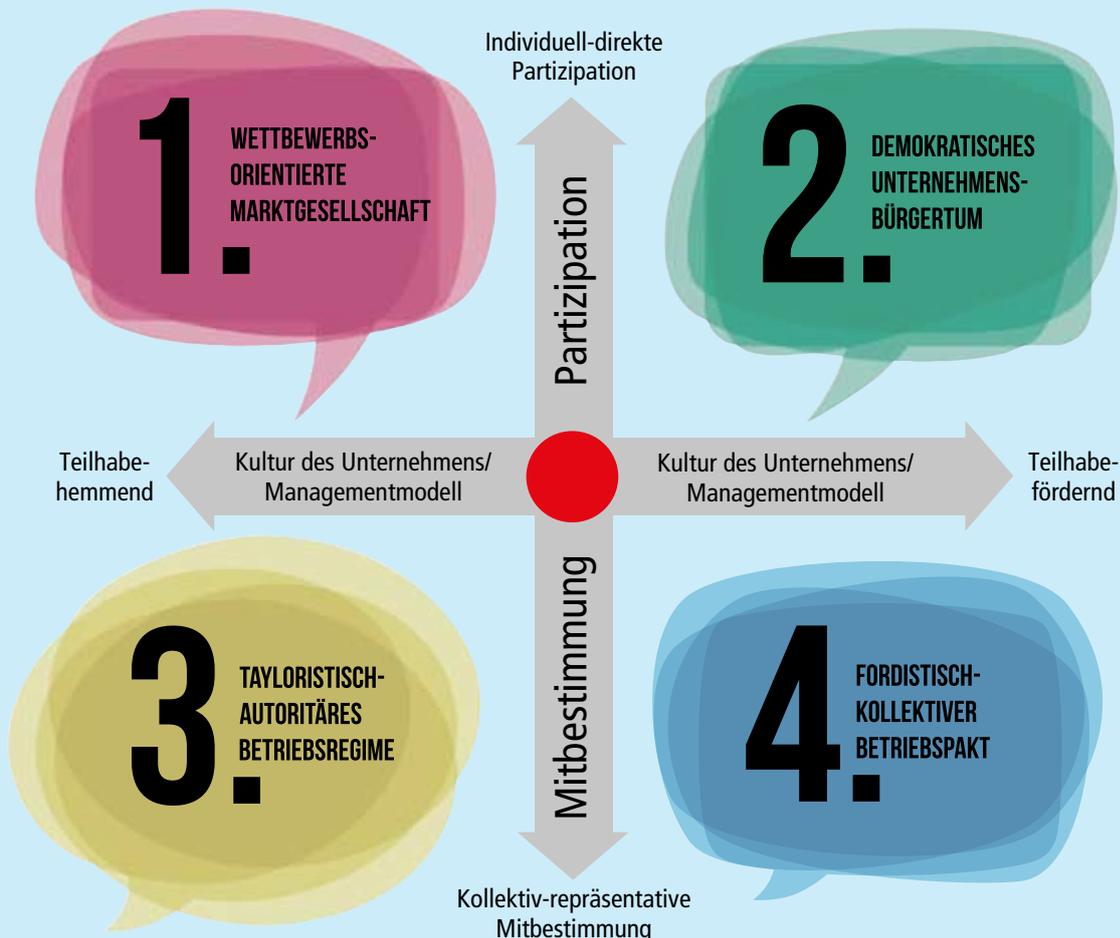
METHODE

Wir wissen heute noch nicht, wie die Arbeitswelt und damit auch die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland im Jahr 2030 aussehen wird. Wir können die Zukunft nicht vorhersagen: „The Future is unwritten“. Das Gute daran ist, dass dies die Möglichkeit eröffnet, zukünftige Entwicklungen aktiv zu gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass man sich heute schon mit

möglichen Zukunftsszenarien aktiv auseinandersetzt.

Aus diesem Grund haben wir eine Szenarien-Methode zur Analyse der zukünftigen betrieblichen Mitbestimmung entwickelt. Szenarien ermöglichen es nicht, die Zukunft klar vorherzusagen. Schon der Umstand, dass sie stets in der Mehrzahl auftreten, unterscheidet sie von der Prognose. Szenarien bewegen sich im Spannungsfeld zwischen dem, was wir von der Zukunft aller Voraussicht nach schon wissen, und dem,

MITBESTIMMUNG 2030 – VIER SZENARIEN



2. Schritt:

Die Teilnehmer ordnen sich dem Szenario zu, das sie für besonders wünschenswert halten (Wunsch-Szenario) und begründen ihre Wahl.

3. Schritt:

Die Teilnehmer ordnen sich dem Szenario zu, das sie für am wahrscheinlichsten halten und begründen dies ebenfalls im Austausch mit der Gruppe.

4. Schritt:

Abschließend werden die Differenzen zwischen „Wunsch-Szenario“ und „wahrscheinlichstem Szenario“ ausgewertet und es werden Handlungsoptionen entwickelt, was man konkret machen muss, um sich dem „Wunsch-Szenario“ anzunähern.

Unsere Erfahrung zeigt, dass sich mit Hilfe der Szenario-Methode ein lebhafter, beteiligungsorientierter und fruchtbarer Diskurs innerhalb des Betriebsrates und mit Vertrauensleuten und Beschäftigten über die Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung entwickeln lässt.

Hans-Joachim Gergs, der die Methode zusammen mit Ralf Mattes entwickelt hat, zieht im Interview ein erstes Fazit zu den bisherigen Erfahrungen deren Anwendung in der Arbeit mit Betriebsräten.



Ingrid Radke
Audi Betriebsrätin Montage -
Qualitätssicherung

„Wo steht das eigene Unternehmen in Punkto Mitbestimmung, wohin drängt die Unternehmensleitung und was wollen wir als Gewerkschafter*innen? Die Szenario-Methode ermöglicht sehr schnell eine anschauliche und deutliche Positionsbestimmung zur Beteiligung und zur Selbstbestimmung.“

Hans-Joachim Gergs arbeitet seit mehr als 20 Jahren als Berater für Veränderungsmanagement und Organisationsentwicklung und unterstützt Führungskräfte und deren Teams bei der Umsetzung von mehr Empowerment, Partizipation und betrieblicher Demokratie.
Sein Motto: Mehr Demokratie wagen – auch in Unternehmen!

Kontakt: hans-joachim.gergs@audi.de



IM INTERVIEW

Hans-Joachim Gergs

WIE WURDE DIE SZENARIEN-METHODE EINGESETZT?

Wir haben die Szenarien-Methode z. B. im Rahmen einer Klausurtagung der IGM-Fraktion des Audi Betriebsrats eingesetzt. Auf der Klausurtagung ging es darum, die zukünftige strategische Ausrichtung der Arbeit des Betriebsrats zu diskutieren. Wir haben die Szenarien-Methode als Auftakt der Strategiedebatte eingesetzt, um die Betriebsrätinnen und Betriebsräte für die aktive Gestaltung der Zukunft der Mitbestimmung zu sensibilisieren. Auf der Grundlage der sehr fruchtbaren Diskussionen über vier Szenarien der betrieblichen Mitbestimmung konnten im Anschluss die inhaltlichen Zukunftsthemen der Betriebsratsarbeit sehr viel besser eingeordnet werden.

WELCHES FEEDBACK HABEN DIE BISHERIGEN TEILNEHMER GEGEBEN?

Insgesamt haben wir sehr positive Rückmeldungen erhalten. Da wir die vier Szenarien im Veranstaltungsraum auf dem Boden markieren, bringt die Methode „Bewegung“ in die Diskussion. Die Teilnehmer*innen müssen sich ja „körperlich“ zu den vier Szenarien positionieren. Das wird immer als sehr positiv bewertet.

Als wir die Methode zum ersten Mal auf einer Betriebsräte-Konferenz der IGM eingesetzt haben, haben wir von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Rückmeldung bekommen, dass sich die beiden Pole „individuell-direkte Partizipation“ versus „kollektive-repräsentative Mitbestimmung“ nicht ausschließen, sodass sich einige Teilnehmer in einem „Spagat“ auf beiden

Feldern positioniert haben. Wir haben zunächst versucht die Szenarien umzubauen. Dann haben wir uns aber bewusst dagegen entschieden, da sich an diesem Spannungsverhältnis die spannendsten Diskussionen entwickelt haben. Dabei ging es meist um die Frage, welche Rolle der Betriebsrat in Zukunft hat, wenn das Empowerment und die direkte Beteiligung der Beschäftigten immer stärker wird. Die Kollegen*innen kamen hier zu dem Schluss, dass sich die Arbeit des Betriebsrates verändern, der Betriebsrat als Institution aber alles andere als verändern wird. Nach dem Motto «Wandel braucht Stabilität» muss die institutionelle Mitbestimmung zukünftig einen stabilisierenden Ordnungsrahmen, z. B. für die Einführung hochflexibler Arbeitsprozesse und Organisationsformen bilden.

Die kollektive Mitbestimmung schafft somit eine stabile Grundlage für die direkte Partizipation sowie das Empowerment der Beschäftigten und sichert dieses institutionell ab.

WELCHE WEITEREN EINSATZMÖGLICHKEITEN FÜR DIE SZENARIEN-METHODE SEHEN SIE?

Die Methode lässt sich nicht nur in der Arbeit mit Betriebsräten*innen und der gewerkschaftlichen Arbeit einsetzen. Sie ist insgesamt für Unternehmen geeignet, die gezielt ihre Beteiligungskultur weiterentwickeln möchten. Damit ist sie auch für HR-Professionals, Personal- und Organisationsentwickler eine interessante Ergänzung für deren Methoden-Werkzeugkasten.

¹ Die Entwicklung der Szenarien-Methode erfolgte auf der Grundlage eines Szenario-Projektes zur gewerkschaftlichen Mitbestimmung, das von der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Institut für prospektive Analysen (IPA) durchgeführt wurde. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Mitbestimmung 2035. Vier Szenarien. Düsseldorf 2015.

„ANDERS CORNER“

Das von Audi Beschäftigten neben dem Tagesgeschäft entwickelte Kommunikationsmodul „Anders Corner“ ist nicht nur namentlich angelehnt an den berühmten Speakers' Corner im Londoner Hyde Park.

MAL ANDERS
GEDACHT...

ICH HABE EINE IDEE,
DIE ICH EUCH GERNE
VORSTELLEN MÖCHTE...

PLATTFORM
FÜR KULTUR-
STIFTENDE...

TRANS-
FORMATION
ERLEBEN...

MEINE
GEDANKEN ZU...

METHODE

Es geht beim „Anders Corner“ ähnlich wie beim englischen Vorbild um den freien Austausch von Ideen, Wissen und Ansichten – beim Audi „Anders Corner“ speziell zu verschiedenen betrieblichen Themen sowie Themen jenseits des Tellerrandes. Hintergrund ist der Wunsch, inhaltliche Brücken zu bauen und Geschäftsbereiche zu verbinden.

Dieser „Freiraum“ richtet sich an Audianerinnen und Audianer als „Bewohner“ des Unternehmens mit Lust am Vernetzen, Partizipieren, Austauschen, Unterstützen, Kollaborieren und Experimentieren. Deswegen soll der „Anders Corner“ jeweils für eine Woche an einem anderen Standort auf dem Werksgelände aufgebaut und eine Art „Wochenplan“ als Aushang veröffentlicht werden. Beispielsweise wissen dann alle Interessierten, dass montags von 9 bis 10 Uhr auf der freien Bühne jede und jeder eigene Projekte vorstellen kann. Dienstag zwischen 15 und 16 Uhr kann dann an diesem Projekt vertieft gearbeitet werden, und auch wenn eine Interessentin, ein Interessent am Montag nicht dabei war, kann sie oder er an den Aushängen das Thema erkennen, es als relevant erachten und sich einbringen.

Es geht beim „Anders Corner“ um das Eintauchen in neue Zusammenarbeitsmodelle, begleitet durch Moderatoren und Coaches, die ebenfalls anwesend sind, und um das Setzen von Impulsen. Nicht die digitale Plattform „KulturZeit“, die es ebenfalls im Unternehmen für den Austausch von neuen Ideen gibt, steht hierbei im Vordergrund, sondern das Zusammensein in einer „anarchischen“ Ecke der Kreativität.

Unterstützt wird dieses „Experiment“ mit einer Podcast-Station zu diversen Themen, die Beschäftigte hinterlassen haben, einer Literatur-Ecke mit Publikationen, die Kolleginnen und Kollegen Anderen zum Lesen empfehlen, und Equipment zum Basteln. Hintergrund des Konzepts ist der Wunsch, eine sichtbare „Heimat“ für Transformation bei Audi zu gestalten und die sich daraus zwangsläufig ergebende Frage: Wie wird Transformation bei uns sichtbar und mitgestaltbar? Eben auch eine Frage des „Empowerments“.

Die Macherinnen und Macher beschreiben ihr Anliegen wie folgt: „Der Anders Corner vernetzt und verbindet Menschen, ist kulturstiftend, schafft konstruktive Auseinandersetzung mit Neuem, ist Bühne für Themen und Projekte, ist Drehscheibe für Kompetenzentwicklung, ist Plattform zur aktiven Transformation, ist ANDERS, ist ein EXPERIMENT“.

Heiko Schmidt leitet die Händlerentwicklung und das Training Deutschland und begleitet zum einen die Audi Partnerorganisation in dem herausfordernden Transformationsprozess in die Zukunft und zum anderen engagiert er sich für die Transformation innerhalb der AUDI AG.

Sein Motto: Die Zukunft in den Konventionen von heute zu denken, hält uns im besten Fall im Heute, bringt uns meist jedoch zurück in die Vergangenheit.

Kontakt: heiko.schmidt@audi.de



IM INTERVIEW

Heiko Schmidt

WIE SEID IHR AUF DIE IDEE MIT „ANDERS CORNER“ GEKOMMEN?

Heiko Schmidt: Beim konstruktiven Spinnen im Kontext eines anderen Kulturveränderungsprojektes kam die Idee des „Anders Corners“.

WIE HABT IHR DIE IDEE UMSETZEN KÖNNEN – WER HAT SICH ENGAGIERT?

Heiko Schmidt: In einer agilen, spontanen Aktion haben ein paar Mitarbeiter*innen und ich vorhandenes Material bei uns und in Nachbarabteilungen zusammengestellt und für den ersten Prototypen des „Anders Corner“ zusammengetragen.

LAGEN STEINE IM WEG?

Heiko Schmidt: Im Geiste unserer Kultur haben wir uns ganz mutig mit niemandem abgestimmt, somit lagen auch keine Steine im Weg.

WELCHE ERFAHRUNGEN HABT IHR BISHER MIT DEM ANDERS CORNER GEMACHT – WIE IST DAS FEEDBACK?

Heiko Schmidt: Bei der Vorstellung des Prototypen haben wir viel positives Feedback bekommen. Im Audi Bildungswesen und dem Trainingscenter der Produktion wurden Teile der Corner verwendet, um Erfahrungen zu sammeln

WIE WOLLT IHR WEITERMACHEN?

Heiko Schmidt: Es zeigt sich, dass es Zeit und Personal braucht, um dieses Konzept entsprechend zu kuratieren und am Laufen zu halten. Hier gilt es noch die richtigen Weichen zu stellen. Aber weiter machen wollen wir definitiv.

EMPOWERMENT-INDEX: EIN INTEGRIERTES ANALYSE- UND GESTALTUNGSTOOL

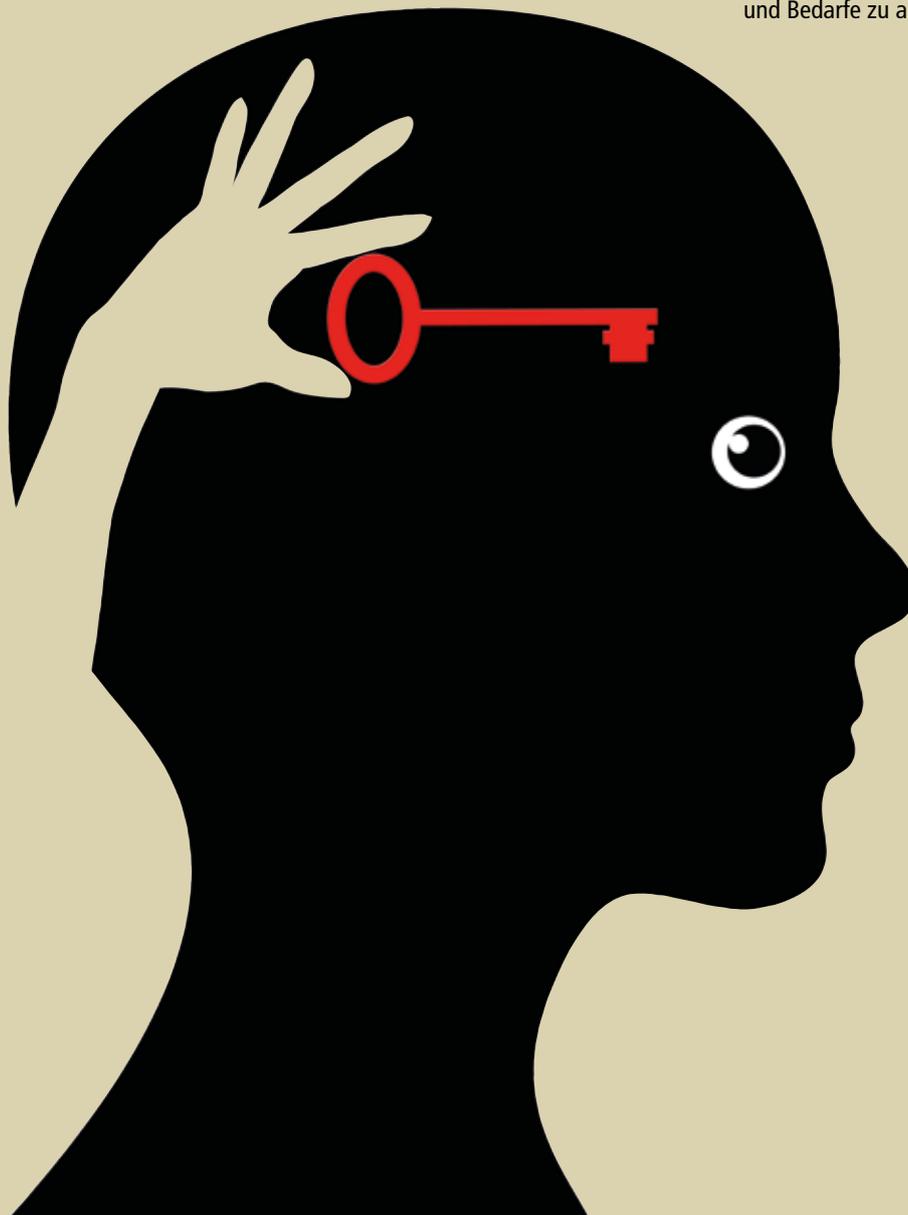
Um die Herausforderungen der digitalen Transformation zu bewältigen, setzen immer mehr Unternehmen auf agile Organisationsstrukturen und Arbeitsformen.

Mitarbeit: Dr. Jutta Witte

METHODE

Für eine nachhaltige Gestaltung des agilen Unternehmens der Zukunft, die sich am Wohle der Menschen orientiert, ist das Empowerment der Beschäftigten und Führungskräfte ein zentraler Erfolgsfaktor. Worin aber genau besteht dieses Empowerment? Und welche Stellschrauben in welchen Handlungsfeldern müssen wir bewegen, wenn wir es unterstützen wollen?

Im Rahmen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt (EdA)“ wurden diese Fragen untersucht. Auf Grundlage der Forschungsergebnisse ist der Empowerment-Index als integriertes Analyse- und Gestaltungstool entstanden. 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 Verständnis von Empowerment zugrunde, das sowohl strukturelle Aspekte wie zum Beispiel Führungsleitbilder berücksichtigt als auch psychologische Elemente wie zum Beispiel Sinn in der Arbeit. Er erfasst alle relevanten Dimensionen von Empowerment. Im Mittelpunkt stehen die Themen: Strukturen & Prozesse, Arbeit im Team, Führung, Lernen, Demokratie/Partizipation und Mitbestimmung, nachhaltige Arbeitsbedingungen und Sinn in der Arbeit.

Der Index kann zum einen als reines Analysetool in einzelnen Abteilungen, aber auch in größeren Unternehmensbereichen zum Einsatz kommen. In diesem Fall gibt er Aufschluss darüber, wie die Beschäftigten ihre Gestaltungsspielräume in verschiedenen zentralen Bereichen der Arbeit wahrnehmen. Er eignet sich auch für ein kontinuierliches Monitoring. Zum anderen kann er als Arbeitsgrundlage für eine beteiligungsorientierte Gestaltung von

Empowerment in den Organisationen dienen. Hierbei wird in Workshops mit einzelnen Abteilungen entlang der zentralen Empowerment-Dimensionen und gemeinsam mit den Beschäftigten der Ist- und Soll-Zustand bestimmt. Davon ausgehend werden Handlungsfelder für die Stärkung von Empowerment identifiziert und mögliche Gestaltungsansätze diskutiert.

Katrin Gül forscht am ISF München zur digitalen Transformation in der Arbeitswelt sowie zu Belastung und Gesundheit in der Wissensarbeit. Sie sagt: Ohne messbares und ganzheitliches Empowerment kann die agile Arbeitswelt keinen Erfolg haben.
Kontakt: katrin.guel@isf-muenchen.de

Der Empowerment-Index wurde am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München in Kooperation mit dem Betriebsrat der AUDI AG entwickelt, ist bereits erfolgreich erprobt und soll in Kürze in die breite Anwendung kommen.



FRAU GÜL, WARUM IST EMPOWERMENT SO WICHTIG IN DER AGILEN ARBEITSWELT?

Wir analysieren im Rahmen unserer Forschungsprojekte schon seit vielen Jahren, wie sich die Unternehmen angesichts der Herausforderungen durch die Digitalisierung neu orientieren und dabei am Leitbild der agilen Organisation ausrichten. Die agile Organisation ist geprägt von einer starken Kundenorientierung, beschleunigten Innovationszyklen und einer neuen Form kollaborativer Arbeit. Damit ändert sich auch die Rolle der Beschäftigten. Eine Führungskraft hat dies uns gegenüber einmal so beschrieben: „Wir brauchen mündige Mitarbeiter“. Aber die große Frage ist, ob und wie die Mitarbeitenden im Zuge dieser Transformation überhaupt die Gestaltungsspielräume bekommen, die sie brauchen, um in neuer Eigenverantwortung ihre Arbeit zu gestalten. Und eng damit verbunden ist auch die Frage, wie wir diese Gestaltungspotenziale nutzen können, um Arbeit im Sinne der Beschäftigten zu gestalten: Beispielsweise, indem Belastungsniveaus besser reguliert werden oder neue Sinnpotenziale von Arbeit erschlossen werden können. Ohne Empowerment wird das nicht funktionieren. Es ist der zentrale Erfolgsfaktor, wenn wir den Wandel im Sinne der Beschäftigten bewältigen wollen.

WIE SIND DIE UNTERNEHMEN DENN MIT BLICK AUF DAS EMPOWERMENT IM MOMENT AUFGESTELLT?

Wir erleben bei unseren Erhebungen oftmals, dass echtes Empowerment in der Praxis nur selten vorkommt. In vielen Fällen ist es ein relativ kleiner und eher jüngerer Teil der Belegschaft, der sich um die neuen digitalen Produkte und Geschäftsmodelle gruppiert und wo wir zumindest Formen eines „gebremsten“, wenn nicht sogar eines „konsequenten Empowerments“ gefunden haben. Die große Mehrheit der Beschäftigten agiert dagegen fernab von empowernten Arbeitsbedingungen.

SIE WOLLEN EMPOWERMENT MESSEN. WIE KANN MAN SICH DAS VORSTELLEN?

Uns treibt vor allem die Frage um: Wie nehmen die Beschäftigten die aktuellen Veränderungen wahr und wie beurteilen sie ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten? Um dies zu erfassen haben wir mit dem Empowerment-Index ein neues Erhebungstool entwickelt, das auf einem ganzheitlichen Verständnis von Empowerment

aufbaut und direkt in der betrieblichen Praxis zum Einsatz kommt.

WAS IST DAS NEUE DARAN?

Es gibt in der Forschung zwar schon viele Instrumente, die das Empowerment der Beschäftigten erfassen. Aber sie decken in der Regel nur Teilbereiche ab und konzentrieren sich entweder auf die strukturellen oder die psychologischen Aspekte von Empowerment. Mit unserem Index bilden wir alle zentralen Dimensionen von Empowerment ab. Wir erfassen die Elemente, die sich um die Organisation zentrieren, also Strukturen und Prozesse, Arbeit im Team, Führung, Partizipation und Mitbestimmung sowie Lernen, Weiterbildung und Qualifikation. Und wir messen die Elemente, die sich auf den individuellen Menschen fokussieren, das heißt nachhaltige Arbeitsbedingungen und Sinn in der Arbeit. Und ganz wichtig: Wir setzen dieses Instrument nicht unter Laborbedingungen ein, sondern bringen es konkret in Beziehung zu den Veränderungsprozessen, die aktuell in den Unternehmen auf allen Ebenen stattfinden. So lässt sich der Empowerment-Index auch gezielt in Workshops einsetzen, um gemeinsam mit den Beschäftigten und Führungskräften konkrete Ansatzpunkte und Gestaltungsprozesse zu bestimmen.

WORKING OUT LOUD – VORSPRUNG DURCH TEILEN

Die Frage, was „Working Out Loud“ (kurz: WOL) ist, wird von jedem Anwender anders beantwortet. WOL ist gleichermaßen eine Lern- und Arbeitsmethode, ein Netzwerk, ein Veränderungstool, ein Selbstlern-Tool, eine innere Einstellung, eine Bewegung und eine Fähigkeit für die digitale Welt.

METHODE

Die Grundidee ist simpel: Teilen, woran man arbeitet und das Feedback nutzen, um die eigenen Arbeitsergebnisse zu verbessern. Das kann in sozialen Netzwerken passieren, in speziellen WOL-Gruppen oder direkt in der täglichen Arbeit.

Das bewusste Teilen und Bereitstellen von Know-how für einen interdisziplinären Wissensaustausch auf Augenhöhe ist die Basis. Sichtbare, transparente Zusammenarbeit im Netzwerk schafft einen Mehrwert für die Einzelpersonen, die Feedback zu ihrer Arbeit erhalten, und gleichzeitig auch Mehrwert für das Netzwerk, das vom geteilten Wissen profitiert. Der Nutzen steigt, je mehr Personen sich beteiligen.

Initiator John Stepper hat diese Idee weiterentwickelt und 2015 in seinem Buch „Working Out Loud: For a better career and life“ sowie auf seiner Webseite publik gemacht. Er nennt fünf Grundelemente, auf denen WOL basiert: Bildung sozialer Netzwerke, Sichtbarmachen von Projekten, Verbesserung der Arbeit, Leisten großzügiger Beiträge und Erlernen einer zielgerichteten Zusammenarbeit.

In der Praxis funktioniert WOL folgendermaßen: Selbstorganisierte Peer-Support-Gruppen mit vier bis fünf Teilnehmern, sogenannte Circles, treffen sich über einen festen Zeitraum von zwölf Wochen regelmäßig für eine Stunde pro Woche und arbeiten an der Erreichung individueller Ziele. Die von John Stepper kostenlos auf seiner Webseite zur Verfügung gestellten „Circle



Petra Hock arbeitet seit 2012 daran, Audi-Belegschaft neue Formen der Zusammenarbeit rund um den digitalen Kulturwandel näherzubringen.

Kontakt: petra.hock@audi.de



IM INTERVIEW

Petra Hock

WIE WURDE WOL INNERHALB DER AUDI AG UMGESETZT?

Erste WOL Circle sind 2017 in der Audi Akademie gestartet. Ein nächster Schritt waren und sind regelmäßige Vorstellungen und Workshops, sogenannte Kick-Off-Veranstaltungen in verschiedenen Bereichen, um Interessenten die Vorgehensweise näherzubringen. Angeboten werden die Veranstaltungen durch unser WOL-Paten-Team.

Die Methodik ist durch die Circle Guides von John Stepper ja vorgegeben. Der Fokus liegt bei uns nicht nur auf digitaler Vernetzung es gibt auch viel Real-Life-Austausch. Die Circles finden in der Regel vor Ort auf dem Werkgelände statt, der Austausch ist aber auch virtuell, zum Beispiel über Skype, möglich. Wer einem Circle beitreten will, geht in die offene WOL-Community im Social Intranet von Audi und sucht (und findet) dort Gleichgesinnte.

WIE UNTERSTÜTZT WOL DIE ARBEIT BEI AUDI?

Der Nutzen von WOL ist vielfältig, die Methode zielt aber auf eine allgemeine Verbesserung der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit ab. Mit „Working Out Loud“ kann man gemeinsam über sich hinauswachsen und Ziele vereint erreichen. Durch die Vernetzung und den regen Aus-

tausch kann sich eine Arbeitskultur fernab vom Silodenken der einzelnen Unternehmensbereiche entwickeln, in der es den Teilnehmern*innen möglich ist, über ihre eigenen Bereiche hinauszudenken und voneinander zu lernen. WOL ist also eine strukturierte Methode um offene, transparente Zusammenarbeit in Netzwerken zu erlernen – eine Schlüsselqualifikation in einer digitalen, vernetzten Arbeitswelt.

WELCHES FEEDBACK HABEN DIE BISHERIGEN TEILNEHMER GEGEBEN UND WIE GEHT ES WEITER?

In der „Audi team community“ haben sich zahlreiche WOL-Teilnehmer*innen während eines Circles oder nach dessen Abschluss zu ihren Erfahrungen geäußert. Das Feedback ist insgesamt sehr positiv. Fast alle haben bestätigt, dass sie den Austausch als überaus bereichernd empfanden und WOL sie ihren individuellen Zielen nähergebracht hat. Wir hoffen, dass wir WOL in der nahen Zukunft noch weiter ausbauen und noch mehr Beschäftigten den immensen Nutzen näherbringen können. Die Einbindung in die Neueinsteigerveranstaltungen und in andere Prozesse, in denen Vernetzung sinnvoll ist, ist der nächste Schritt. Je mehr Beteiligung stattfindet, umso mehr profitieren die einzelnen Teilnehmer*innen, aber auch das ganze Unternehmen.

Guides“ dienen als Gebrauchsanweisung und geben für jedes Treffen neue Impulse, die dabei unterstützen, die WOL-Prinzipien zu verinnerlichen.

Viele große deutsche Unternehmen haben WOL bereits in ihre Abläufe integriert – darunter Daimler, BMW, Bosch, Siemens und seit 2017 auch die AUDI AG. WOL wird bei Audi sowohl in Ingolstadt als auch in Neckarsulm praktiziert. Über 50 Circles haben bereits stattgefunden, bei einigen davon haben sich auch Führungskräfte beteiligt.

Petra Hock, Initiatorin von WOL bei Audi, zieht im Interview ein erstes Fazit zu den bisherigen Erfahrungen mit der Methode.

WERKSTATT AUDI

Unter dem Titel „Werkstatt Audi“ fanden im Laufe des EdA-Projektes verschiedene Veranstaltungen zum Thema Beteiligungskultur im Unternehmen statt.

METHODE

Unser Projekt „Neue Konzepte für eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur in der digitalen Arbeitswelt entwickeln“ versuchte auch klassische Großgruppenmethoden auf die jeweiligen organisatorischen Bedürfnisse und thematischen Handlungsfelder anzupassen. Ob Fishbowl Diskussionen, Barcamps oder World Cafés (hier die zentrale Methode) – allen gemein war die Fragestellung nach der Beteiligungsorientierung hin zu mehr persönlich-verantwortlichem Empowerment im Unternehmen Audi. Im Laufe der EdA-Projektphase von 2017 bis 2019 sammelte der Audi Betriebsrat und der IG Metall Vertrauenskörper bei Audi Ingolstadt vielfältige Erfahrungen und Ideen zum Thema „Beteiligung und Empowerment der Beschäftigten“. Methodisch und inhaltlich. Viel wurde dabei mittlerweile in die Unternehmenskultur und die Beteiligungskultur des Betriebsrats bei Audi übernommen.



7. März 2019: Empowerment in der gewerkschaftlichen Vertrauensleutearbeit. 1.000 IG Metall Vertrauensleute diskutieren zum Thema Zukunft der Arbeit bei Audi.



27. Mai 2019: Werkstatt Audi – Besser arbeiten. World Café des Betriebsrats mit 100 Belegschaftsmitgliedern über alle Bereiche und Hierarchien. Thema: Selbstbestimmung und Selbstorganisation am Arbeitsplatz.



24. Juni 2019: KulTour – Gemeinsamer „Fishbowl“ des Betriebsrats mit der Unternehmensleitung zu Beteiligungskultur in der digitalen Transformation.

World Café:

Entwickelt wurde diese Methode von amerikanischen Unternehmensberatern. Zeitlicher Ansatz 45 Minuten bis drei Stunden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen rund um kleine Tische oder Bretter – die sie auf den Knien halten – über die ein Bogen Papier gespannt ist, auf den Notizen gemacht werden können. Zunächst werden die Methode und der Ablauf erklärt. Anschließend dann die Frage gestellt. Ein sogenannter „Gastgeber“ – er bleibt die ganze Veranstaltung am Platz – sorgt für die inhaltliche Kontinuität am Tisch, auch wenn die anderen Diskutanten den Tisch jeweils nach 15 bis 30 Minuten verlassen um zu einer anderen Gesprächsrunde zu wechseln.

Dadurch mischen sich die Gesprächsrunden immer wieder neu und unterschiedliche Diskussionen und Ergebnisse erwachsen. Zu Großgruppenmethoden und speziell dem World Café gibt es eine vielfältige Literatur und auch tiefergehende Einträge im Internet.

Ralf Mattes arbeitet seit 2014 an Projekten des Betriebsrats bei Audi rund um das Thema Digitalisierung der Arbeit und Zukunft der Mitbestimmung. Schwerpunkt ist dabei die Beteiligung der Beschäftigten am betrieblich-politischen Prozess zur Gestaltung der digitalen Transformation.

Kontakt: ralf.mattes@audi.de



IM INTERVIEW

Ralf Mattes

WAS WAR IM PROJEKT BESONDERS WICHTIG FÜR DEN BETRIEBSRAT?

Wichtig war dem Betriebsrat bei Audi Ingolstadt, dass in diesem Mix aus Entwickeln und Begleiten von Methoden, Experimenten und Projekten die stete Befragung der Kolleg*innen, was sie brauchen, um selbstbestimmt und selbstorganisiert arbeiten zu können. Diese klare Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Beschäftigten war zentral. Aus diesem Grund stand auch die konkrete Befragung nach dem persönlichen Empowerment im Mittelpunkt zweier World Cafés, die im ersten Halbjahr 2019 durchgeführt wurden. Auf zwei Veranstaltungen, einmal mit rund 1.000 gewerkschaftlichen Vertrauensleuten der IG Metall bei Audi am 7. März und zum anderen mit rund 100 Belegschaftsmitgliedern am 27. Mai zum Thema „Werkstatt Audi – Besser arbeiten“ des Betriebsrats Ingolstadt, war jeweils eine der zentralen Fragen im World Café Zyklus mit Bezug zum Projekt „Empowerment in der digitalen Arbeitswelt“ reserviert.

WIE WURDE DIE METHODE DES WORLD CAFÉS ANGENOMMEN?

Der Betriebsrat und auch die IG Metall bei Audi arbeiten schon seit Jahren mit beteiligungsorientierten Formaten. Die Methode des World Cafés ist eingeführt und wird sehr gut angenommen. Die Kolleg*innen werden so inhaltlich in den direkten politischen Entscheidungsprozess eingebunden.

Das stärkt die Akzeptanz von Entscheidungen und stärkt dem Betriebsrat den Rücken gegenüber dem Unternehmen bei Verhandlungen. Der offene und transparente Austausch zwischen Beschäftigten und Betriebsrät*innen, die lösungsorientierte Diskussion im World Café zu den jeweils gestellten Fragen bringen oft zusätzliche Aspekte ein, die die Qualität und die Nachhaltigkeit im betrieblich-politischen Prozess verbessern. Gerade die Frage was benötigt wird um „empowerter“, also selbstbestimmter tätig sein zu können führte zu klaren Forderungen, die organisatorisch seitens des Audi Betriebsrats oder der IG Metall im Betrieb nun ausgebaut, umgesetzt oder stärker berücksichtigt werden.

WELCHE ERGEBNISSE WAREN DIES KONKRET BEI DEN EIN-GANGS GENANNTEN BEIDEN VERANSTALTUNGEN?

Auf der Vertrauensleuterversammlung lautete die Frage: „Was benötige ich für eine gute und starke Vertrauensleutearbeit in meinem Bereich?“ Drei Top-Anliegen wurden dabei identifiziert: Kommunikation und Information, noch stärkere Unterstützung vor Ort durch IG Metall Betriebsrät*innen sowie ein zielgerichtetes Qualifizierungsangebot. Im Bereich der Information und

Kommunikation ging es den Befragten zum Beispiel vornehmlich um schnelle, klare, aussagekräftige Informationen und dies möglichst gleichzeitig für alle Bereiche über gewerkschaftliche und betriebliche Angelegenheiten.

Die 100 Beschäftigten, die an der „Werkstatt Audi – Besser arbeiten“ des Betriebsrats teilnahmen, konnten sich im Vorfeld über ein Anmeldeportal im hauseigenen Intranet „myNet“ registrieren. Im Mittelpunkt dieser beteiligungsorientierten Veranstaltung stand die Frage: „Was brauchen Sie an Unterstützung und Rahmenbedingungen, um Ihre Arbeit selbstorganisiert und selbstbestimmt besser machen zu können?“ Hier kristallisierten sich ebenfalls drei Schwerpunkte heraus: Arbeitsbedingungen, Beteiligung und Kultur. Unter Beteiligung wurden beispielsweise Forderungen nach größeren Freiräumen des Einzelnen bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und eine stärkere und frühzeitige Einbindung in Entscheidungen genannt. In diesem Zusammenhang wurde vorgeschlagen, Qualifizierungsmaßnahmen hinsichtlich der komplexen Themen „Selbstentscheidung“, „Verantwortung übernehmen“ und „Delegieren“ anzubieten sowie klare Regeln hierzu im Unternehmen („Freiräume“) festzulegen. Das sind doch klare Aussagen und Anregungen.

MIT BETRIEBLICHEN PRAXISLABORATORIEN NEULAND GESTALTEN LERNEN

Positiventwürfe für die neue Arbeitswelt

Mitarbeit: Dr. Jutta Witte

METHODE

Mit der digitalen Transformation stehen Unternehmen vor einem echten Paradigmenwechsel: Wer erfolgreich sein will, kann sich nicht mehr darauf verlassen, einfach das Bestehende immer weiter zu optimieren. Vielmehr müssen die Unternehmen bereit sein, die alten Pfade zu verlassen und Neuland gestalten zu lernen. Anders als die Start-Ups des Silicon Valleys können die Unternehmen in Deutschland dabei nicht auf der „grünen Wiese“ beginnen. Sie stehen vor ganz eigenen Herausforderungen: Wie kann es gelingen, gewachsene Organisationen, die oft auf eine mehr als hundertjährige Erfolgsgeschichte zurückblicken, in die digitale Zukunft zu führen? Und wie kann diese Transformation gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet werden?

Für diese strategische Herausforderung sind betriebliche Praxislaboratorien ein entscheidendes Gestaltungsinstrument. Sie bieten Unternehmen die Möglichkeit, Lern- und Experimentierräume aufzubauen und den Umbruch in die digitale Arbeitswelt mit den Beschäftigten zusammen zu gestalten. Die Laboratorien leben von drei zentralen Prinzipien. Zusammen bilden sie die Erfolgsformel für eine nachhaltige Gestaltung der digitalen Transformation: Agilität, konsequente Beteiligung und Sozialpartnerschaft.

Agilität:

Mit der Digitalisierung müssen sich Unternehmen neu erfinden. Dafür gibt es keine Blaupause und keinen Masterplan, der einfach „ausgerollt“ werden kann. Deshalb setzen die Praxislaboratorien auf ein agiles

Vorgehen. In Anlehnung an agile Konzepte wie „Scrum“ arbeiten hier „Lab-Teams“ in Sprints von vier bis acht Wochen. Und erproben neue Ansätze und Gestaltungslösungen direkt in der Praxis. So können diese Teams schrittweise lernen, was funktioniert und weiterverfolgt werden soll – aber auch was nicht funktioniert und vielleicht wieder verworfen werden muss. Kurzzyklisch können sie so ihr Vorgehen nach jedem Sprint immer wieder neu justieren.

Beteiligung:

Das „Herzstück“ der Praxislaboratorien sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur gemeinsam mit ihnen kann die Transformation in den Unternehmen gelingen. Sie selbst sind schließlich die wichtigsten Experten für ihre Arbeitsprozesse und den Veränderungsbedarf in der Organisation. In „Lab-Teams“, mit Beschäftigten aus verschiedenen Unternehmensbereichen, entwickeln und erproben sie eigenständig in der konkreten Arbeitspraxis neue Gestaltungslösungen für die digitale Arbeitswelt. Sie bringen ihre Expertise direkt ein und bestimmen selbst die wichtigsten Handlungsfelder.

Sozialpartnerschaft:

Zentraler Erfolgsfaktor für die Transformationsprozesse in den Unternehmen ist Vertrauen. Deshalb bildet die Einbindung der betrieblichen Sozialpartner die Basis der Laboratorien. Nach jedem Sprint stellen die Lab-Teams einem Lenkungskreis aus Führungskräften und Mitgliedern des Betriebsrats ihre Zwischenergebnisse vor. Gemeinsam werden die Ergebnisse aus einer übergeordneten Perspektive mit Blick auf die Folgen für Arbeit und Unternehmen bewertet. Dieses sozialpartnerschaftliche Vorgehen sichert die Nachhaltigkeit des Transformationsprozesses.



Armin Binner
Audi Betriebsrat Lackiererei

„Ein Mehr an Freiheit, Selbstbestimmung und Verantwortung. Das Praxislaboratorium bindet über alle Ebenen die Kolleginnen und Kollegen in den Prozess der Zukunftsgestaltung ihrer Arbeit ein: Hierarchiefrei und nachhaltig lösungsorientiert.“

Dr. Kira Marrs forscht am ISF München zum digitalen Umbruch von Arbeit und Wirtschaft. Ihr Credo: Die Entwicklungschancen von Frauen sind der Lackmustest für die Gestaltung einer nachhaltigen digitalen Arbeitswelt.
Kontakt: kira.marrs@isf-muenchen.de



IM INTERVIEW

Dr. Kira Marrs

FRAU MARRS, SIE BAUEN BEI DER GESTALTUNG DER DIGITALEN ARBEITSWELT AUF BETRIEBLICHE PRAXISLABORATORIEN. WO IST DIESES INSTRUMENT DENN GERADE IM EINSATZ?

Im Rahmen unseres Forschungsvorhabens #WomenDigit sind wir soeben mit einem Laboratorium erfolgreich gestartet. Betriebliche Praxislaboratorien sind genau das richtige Instrument, um unser Projektziel zu erreichen. Wir wollen Positiventwürfe für die neue Arbeitswelt entwickeln und denken dabei Gendergerechtigkeit und Digitalisierung konsequent zusammen. Wir wollen Frauen zu Gestalterinnen des digitalen Aufbruchs in den Unternehmen machen.

Dazu arbeiten wir mit Dax-30-Unternehmen wie Siemens, VW, aber auch mit mittelständischen Unternehmen wie Gothaer Systems oder mit innovativen Startups wie RatePay zusammen.

WELCHE THEMEN STEHEN IN DEN LABS AUF DER AGENDA?

Die Anwendungsbeispiele von solchen Labs können von der Einführung neuer digitaler Tools über neue Formen der Arbeitsorganisation bis hin zur Entwicklung neuer Führungskonzepte reichen. Entscheidend ist: Die Mitglieder der Lab-Teams identifizieren die Herausforderungen und Handlungsfelder. Sie setzen also selbst die Themen – abhängig von den Handlungsbedarfen, die sie in ihrem Unternehmen sehen. Wir als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler initiieren diesen ergebnisoffenen Prozess und begleiten ihn aktiv mit unserem

Know-how. Dies bedeutet eine völlig neue Form der Gestaltung aus der Mitte der Belegschaft heraus. Denn wir sind überzeugt: Wie die digitale Arbeitswelt am Ende aussieht, entscheidet sich im Herzen der Unternehmen.

FUNKTIONIERT DIESES INSTRUMENT IN ALLEN UNTERNEHMENSBEREICHEN?

Wir machen im Moment bei Audi die spannende Erfahrung, dass diese Form der beteiligungsorientierten, agilen und sozialpartnerschaftlichen Gestaltung nicht nur in den Entwicklungsabteilungen, im Vertrieb oder anderen so genannten indirekten Bereichen auf großes Interesse stößt, sondern auch in der Produktion. Gerade ist ein betriebliches Praxislaboratorium in der Lackiererei gestartet. Hier geht es um die Frage, wie Beschäftigten zukünftig ein flexiblerer Einsatz im Rahmen der Schichtarbeit ermöglicht werden kann. Dazu arbeiten wir mit einem cross-funktional besetzten Lab-Team zusammen und führen unter anderem einen Piloten mit Teilzeitkräften in der getakteten Produktion durch.

Ziel ist es, innovative und nachhaltige Konzepte zu entwickeln und zu erproben, die eine neue Arbeitszeitflexibilisierung auch auf dem Shop Floor ermöglichen.

SIE HABEN DIE PRAXISLABORATORIEN GEMEINSAM MIT IHREN FORSCHUNGSKOLLEGINNEN UND -KOLLEGEN AM ISF MÜNCHEN ENTWICKELT. WIE KAMEN SIE AUF EIN SOLCHES KONZEPT UND WIE UNTERSCHIEDET ES SICH VON ANDEREN CHANGE-STRATEGIEN?

Die betrieblichen Praxislaboratorien sind kein Konzept, das am Reißbrett entworfen wurde. Wir haben es in der Praxis entwickelt, in verschiedenen Unternehmen pilotiert und in vielen Lernschleifen weiter verfeinert. Unser Ausgangspunkt war die Überzeugung, dass es für die Bewältigung der digitalen Transformation keinen Masterplan gibt und dass wir die Menschen dazu befähigen müssen, ihre Arbeitswelt in Eigenregie zu gestalten. Deswegen unterscheidet sich das Instrument des betrieblichen Praxislaboratoriums grundlegend von herkömmlichen Change-Prozessen in Unternehmen, die auf die Durchführung zentral vorgegebener Maßnahmen, Konzepte oder Pilotprojekte fokussieren. Praxislaboratorien öffnen Experimentierräume, von denen „bottom-up“ Lernprozesse für die ganze Organisation ausgehen können.

IG METALL BEI AUDI VERTRAUENSLEUTE- VOLLVERSAMMLUNG:

Thema Zukunft Audi und Empowerment





WORLD CAFE
FRAGE 1: #ZUKUNFT

LET'S PLAY A NEW GAME — PAPER/MIRROR VON LABOURGAMES

METHODE

Labourgames¹ ist ein innovatives Netzwerkprojekt, das die „Welt der Arbeit“ mit der „Welt des Spiels“ verbindet. Dafür wurden Fachleute aus verschiedenen Disziplinen wie Kunst, Spieldesign, Forschung, Arbeitsmarkt, Wirtschaft, Politik und Verwaltung zusammengebracht. Sie entwickelten intelligente Mechanismen,

die künftig unkompliziert auf die Arbeitswelt übertragen werden können. Ziel ist es, Entscheidungsfindungen und Lerneffekte in der Arbeitswelt zu erleichtern und nicht zuletzt Spiele als hilfreiches Mittel zu nutzen, um dabei auch Fehler zu machen, aus denen in der Arbeitspraxis gelernt werden kann. Dabei ist die Hauptfrage, wie die Zukunft einer hoch technologischen Arbeitswelt aussieht und welche Rolle der Mensch darin zu spielen vermag.



In der Praxis funktioniert dies folgendermaßen:

- Nach einer kurzen Einführung in das Spiel wird im Workshop gleichzeitig an zwölf Tischen gespielt.
- Pro Tisch spielt eine Vierer-Gruppe. Die beiden Zweier-Teams sitzen sich gegenüber. Während das erste Duo das Menschenteam bildet, stellt das zweite Duo das Roboterteam dar.
- Das Menschenteam erhält Arbeitsanweisungen, Missionen genannt, die ihm per Kärtchen vorgegeben werden. Das Roboterteam sieht diese Anweisungen nicht. Es kann auch nicht verbal kommunizieren, da ihm über Kopfhörer Musik vorgespielt wird. Also sind die „Roboter“ lediglich auf nonverbale Gesten angewiesen.
- So hat das Menschenteam die Aufgabe, Arbeitsanweisungen an die „Roboter“ zu geben – über Gesten, die seitens der Roboter nur nachgeahmt werden können.
- Mit einfachen Mitteln wie Papier, Schere, Klebeband und Stift ausgestattet, versucht das Roboterteam nun, die mit Gesten vorgeführten Arbeitsanweisungen auszuführen. Es entstehen Sterne, Kreuze und das Wort „Welcome“. Es wird geschrieben, geklebt und geschnippelt.



Foto: IG Metall, Walter Schmeißel

Stefan Hamperl,
Mewa Textil-Service Manching,
Betriebsratsvorsitzender und
Vertrauenskörperleiter,
Teilnehmer am Labourgame auf der
Vertrauensleutekonferenz 2018
der IG Metall Bayern.

„Die Methode hat Spaß gemacht, ist spannend, unkonventionell und gut anwendbar. Ein lockerer Einstieg in ein komplexes Thema.“

- Was zunächst sehr holprig vonstatten geht, funktioniert im Laufe des Spiels nach einer gewissen Eingewöhnung bereits reibungsloser. Verwunderlich ist das nicht, denn ganz selbstverständliche Bewegungen wie etwa das Halten einer Schere, mit der ein Blatt mittig zerteilt wird, oder das motorische Zusammenspiel von linker und rechter Hand beim Falten müssen nun bewusst wahrgenommen und mit verständlichen Gesten an die Teammitglieder vermittelt werden.
- Die Missionen werden schwieriger, doch da die Roboter „intelligent“ sind, lernen und denken sie mit. Nach dem ersten Level ist bereits zu beobachten, dass sich

Weitere Informationen und Kontakt
zu Nesrin Gül auf Seite 13

WELCHES ZIEL HAT DER EINSATZ DIESER UNKONVENTI- ONNELLEN METHODE?

IM INTERVIEW

Nesrin Gül



©Rückblende Media Production/Thaticre Akdag

Die Methode zielt darauf ab, einen erleichterten Zugang zu den Themen der Digitalisierung zu schaffen, die die Beschäftigten meist als belastend empfinden. Dabei ist die Frage nach der eigenständigen praktischen Umsetzbarkeit in den Betrieben durch die jeweiligen Betriebsrät*innen von zentraler Bedeutung. Die Antwort liegt hierbei in der Entwicklung einer Methode, die hauptsächlich auf eine verstärkte Berücksichtigung der Einschätzungen und Verbesserungsideen von Betriebsräten und Vertrauensleuten abzielt.

WAS KONNTET IHR BEI ANWEN- DUNG DER METHODE BEOBACH- TEN, WELCHES FEEDBACK HABT IHR VON DEN TEILNEHMERN ERHALTEN UND WIE GEHT ES WEITER?

Neben dem Effekt, dass die Spieler einen Einblick in die Komplexität der Program-

niemand mehr hilfeschend umblickt, sondern alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen in tiefer Konzentration um ihre Mission bemüht sind. Einige Anweisungen sind leicht auszuführen, bei anderen müssen zunächst verbale Abstimmungen unter den „Menschenteams“ getroffen werden, um die Anweisungen bestmöglich vorzuführen.

- Spätestens im dritten Level haben sich die Teams aufeinander eingespielt, ihre Arbeitsabläufe vereinfacht und das Zusammenspiel funktioniert optimal.

mierung eines künstlich intelligenten Systems erhalten, ist ein leichtgängiger und schneller Einstieg in den Diskussionsprozess zu erkennen. Die Teilnehmenden bewerten die Methode als unkompliziert und einfach anwendbar. Die Idee, das Spiel mit einer auf die Anwender zurechtgeschnittenen „Story“ mit eigenen Missionen weiterzuentwickeln und diese der Spielergemeinschaft sowie den Multiplikatoren online zur Verfügung zu stellen, hat großen Anklang gefunden.

Es hat sich gezeigt, dass das Spiel „Paper/Mirror“ in einem kleineren Rahmen und selbstorganisiert funktionieren kann. Erprobt im Rahmen der Vertrauensleutekonferenz der IG Metall, erweist es sich als perfektes Mittel, um mit den spielerisch gewonnenen Ergebnissen ein Diskussionsforum für Transformationsprozesse und Digitalisierung in der Arbeitswelt zu schaffen. Als entscheidend für den Erfolg unserer Gestaltungsarbeit in Workshops erweist sich demnach die Wahl eines niederschweligen Zugangs zum jeweiligen Thema.

¹ Entwickelt wurde das Paper/Mirror-Spiel von den Labourgames-Initiatoren Axel Watzke und Sebastian Quack (siehe <http://labourgames.eu>).

DAS BETRIEBSRÄT *INNEN- NETZWERK „ARBEIT 4.0“ – WIE FUNKTIONIERT ´S?



METHODE

Das durch die IG Metall initiierte Netzwerk, welches einen synergetischen Zusammenschluss von bayerischen Betriebsrät*innen repräsentiert, adressiert die zentralen Belange der Beschäftigten. Ein regulärer Workshop dieses Netzwerkes befasst sich mit einem zuvor demokratisch abgestimmten Themenfeld und startet mit einer Bestandsaufnahme zur aktuellen Situation in den Betrieben. Dadurch sind die Betriebsrät*innen 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.

So gehen wir vor:

- Nach fachlichem Input und Abgrenzung des jeweiligen Themenfelds werden in Arbeitsgruppen vertiefende, intensive Diskussionen geführt. Die Diskussionsergebnisse werden anschließend hinsichtlich der Rahmenbedingungen, der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten und der Regelung durch Mitbestimmungsrechte durchleuchtet werden.
- Ein wichtiger Baustein sind die anschließenden Überlegungen zu den Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten, die ihre Grundlage sowohl in den

Erfahrungen der Betriebsrät*innen haben, als auch in den gemeinsam neu entwickelten Ideen.

- Nach einem Betriebsrundgang zum jeweiligen Themenschwerpunkt endet die Veranstaltung mit einer abschließenden kritischen Zusammenfassung.
- Abschließend wird das Treffen im Rahmen einer Dokumentation aufbereitet und den Teilnehmer*innen auf einer Lernplattform zur Verfügung gestellt.

Es zeigt sich:

Das Netzwerk ist ein wichtiger und nachhaltiger Verbund, um die Gestaltungsoffensive von Betriebsrät*innen zu unterstützen.

Was wichtig ist, damit es gut funktioniert:

Komplementäre Teilnehmerkonstellationen und das gestaltungsoffene Konzept mit dem Ziel, dass die Beteiligten gemeinsam ein Setting erarbeiten, finden unserer Erfahrung nach großen Zuspruch. Weitere wichtige Aspekte sind ein inhaltlich gut aufgearbeiteter, verständlicher Wissens-transfer und die Sicherstellung des nötigen zeitlichen Rahmens, um sich mit dem jeweiligen Thema ausreichend befassen zu können.



Foto: IG Metall, Walter Schmeiß

Michael Nußbaumer,
MANN + HUMMEL GMBH, Marklkofen
stv. Betriebsratsvorsitzender und
Vertrauenskörperleiter

„Die Verbindung von fachlichem Input, der Einblick in die Praxis durch Betriebsbegehungen und der tolle Austausch in einem vernetzten Umfeld sind der perfekte Rahmen, um uns intensiv mit zukunftsrelevanten Themen der Digitalisierung zu beschäftigen“.



Dr. Andrea Fehrmann



Nesrin Gül

©Rückblende Media Production/Praxis Akadag

IM INTERVIEW

Dr. Andrea Fehrmann arbeitet seit 2010 in der IG Metall Bezirksleitung Bayern und ist verantwortlich für die Themen Industriepolitik/ Industrielle Transformation.

Kontakt:
andrea.fehrmann@igmetall.de

Weitere Informationen und Kontakt zu Nesrin Gül auf Seite 13

FRAU DR. FEHRMANN, SIE SIND INITIATORIN DES NETZWERKS „ARBEIT 4.0“ IN BAYERN. WELCHE IDEE VERBIRGT SICH HINTER EINEM NETZWERK FÜR BETRIEBSRÄT*INNEN?

In der digitalen Transformation sind nicht nur Wissenschaft, Politik und Arbeitgeberschaft auf der Suche nach den richtigen Handlungsstrategien, sondern auch die Betriebsrät*innen. Dabei sind letztere diejenigen, die nicht nur den Diskurs, sondern auch den tatsächlichen Umbruch in den Unternehmen hautnah miterleben. Deswegen erweist es sich als zielführend, Mitbestimmung, Methoden und Handlungsmöglichkeiten direkt mit den Expertinnen und Experten aus der Praxis zu diskutieren. Dafür hat die IG Metall Bayern im November 2017 das Netzwerk „Arbeit 4.0“ gegründet.

WIE KANN MAN SICH DIE TEILNEHMERKONSTELLATION VORSTELLEN?

In unserem Netzwerk engagieren sich rund 80 Betriebsrät*innen. Sie kommen aus verschiedenen Unternehmen mit unterschiedlichen Größen, die einen Querschnitt der bayerischen Wirtschaft bilden. An den Netzwerktreffen selbst nehmen je nach Interesse rund 30 Betriebsrät*innen teil. Diese Gruppengröße ermöglicht einen fruchtbaren Austausch über die Betriebsgrenzen hinweg.

FRAU GÜL, MIT IHREM TEILPROJEKT VON EDA WAREN SIE VON BEGINN AN INVOLVIERT: WELCHEN EMPOWERMENT-ANSATZ BRINGT DIESES IN DAS NETZWERK EIN?

Gemeinsam mit den Beteiligten haben wir Struktur, Ablauf und Setting der zukünftigen Treffen konzipiert und anschließend abgestimmt. Damit ist sichergestellt, dass wir als IG Metall den organisatorischen Rahmen für den Diskussions- und Gestaltungsprozess bereitstellen und andererseits die Teilnehmenden über die Praxisthemen, die Struktur sowie den Ablauf selbst bestimmen können.

WIESO IST DIESES VORGEHEN WICHTIG?

Dies war besonders deshalb wichtig, weil Empowerment nicht als einseitiger Prozess der „Aktivierung“ von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen begriffen werden soll. Stattdessen ist Empowerment vielmehr als ein funktionierendes Wechselverhältnis zu verstehen: zwischen der Bereitschaft eines Individuums, sich aktiv einzubringen, und eines organisationalen Settings, das diese Bereitschaft effektiv befördert.

IMPRESSUM

Herausgeber:

Peter Mosch
Audi Betriebsrat Ingolstadt
85045 Ingolstadt
www.audi.de



in Kooperation mit

Johann Horn
IG Metall Bezirk Bayern
Werinherstraße 79
81541 München
www.igmetall-bayern.de



Redaktion:

Ralf Mattes, Sprecher Kommunikation Audi Betriebsrat Ingolstadt (verantwortlich);
Ines Kilgenstein und Johannes Heil, Kommunikation Audi Betriebsrat Ingolstadt;

Beiträge und Texte:

Dr. Hans-Joachim Gergs, Audi Ingolstadt;
Dr. Andrea Fehrmann und Nesrin Gül, IG Metall Bezirk Bayern;
Prof. Dr. Andreas Boes, Dr. Kira Marrs und Katrin Gül, Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung (ISF) München e. V.;
Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress GbR, www.surpress.org;

Bildquellen:

AUDI AG; Audi Betriebsrat Ingolstadt; IG Metall; IG Metall Bayern, Walter Schneeweiß;
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e. V.;
Rückblende Media Production/Hatice Akdag;
S. 6 ©PHENO/Torben Geeck, Bildverlag 123rf; S. 9 ©Forever Young, S. 10 ©Aleksandr
Davydov, S. 22 ©taszanatasha, S. 24 ©sangoiri, S. 26 ©kantver, S. 30 ©maxkrasnov,
S. 36 ©maxborokov;

Gestaltung und Produktion:

Design by Kreativ Konzept, Prinz-Franz-Straße 1, 85051 Ingolstadt, www.kreativkonzept.net;

© 2019 Audi Betriebsrat Ingolstadt, alle Rechte vorbehalten.

GEFÖRDERT VOM



Das Forschungsprojekt „Empowerment in einer digitalen Arbeitswelt – Nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln (EdA)“ wird / wurde im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBWF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.





Empowerment in der
digitalen Arbeitswelt

www.eda-projekt.de