

Andreas Boes / Katrin Gül / Thomas Lühr (Hrsg.)

Empowerment in der agilen Arbeitswelt

Analysen, Handlungsorientierungen
und Erfolgsfaktoren



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Empowerment in der agilen Arbeitswelt

Andreas Boes, Katrin Gül, Tobias Kämpf, Thomas Lühr (Hrsg.)

Empowerment in der agilen Arbeitswelt

Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren

Unter Mitarbeit von Jutta Witte

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-13589-1	Bestell-Nr. 10392-0001
ePub: ISBN 978-3-648-13599-0	Bestell-Nr. 10392-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-13600-3	Bestell-Nr. 10392-0150

Andreas Boes, Katrin Gül, Tobias Kämpf, Thomas Lühr (Hrsg.)
Empowerment in der agilen Arbeitswelt

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Chaay_tee, Adobe Stock

Produktmanagement: Christiane Haas, Social Science & Publishing, Starnberg
Lektorat: Doreen Ludwig, decorum Fachlektorat, Glauchau

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einführung – Empowerment als Schlüssel für die neue Arbeitswelt	11
<i>Andreas Boes, Katrin Gül, Tobias Kämpf, Thomas Lühr (ISF München)</i>	
Teil I: Empowerment ganzheitlich verstehen	15
2 Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt	17
<i>Katrin Gül, Andreas Boes, Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Alexander Ziegler (ISF München)</i>	
Teil II: Varieties of Empowerment – Analysen, Fallstudien, Erfahrungsberichte	31
3 Agile Arbeitsformen in der Praxis	33
<i>Alexander Ziegler, Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Andreas Boes (ISF München)</i>	
4 Agile Arbeitsorganisation fordert und fördert Empowerment – Zusammenspiel von sozialen und technischen Elementen in interner Crowd Work	53
<i>Benedikt Simmert, Karen Eilers, Christoph Peters, Jan-Marco Leimeister (Universität Kassel)</i>	
5 Hundertprozentiges Vertrauen – Im Gespräch: Dr. Wolfgang Fassnacht, SAP SE	65
<i>Wolfgang Fassnacht (SAP SE), Jutta Witte (Surpress GbR)</i>	
6 Agilität in die DNA – Im Gespräch: Stephan Jorra, Siemens Energy	71
<i>Stephan Jorra (Siemens Energy), Jutta Witte (Surpress GbR)</i>	

7	Selbstorganisiert und selbstbestimmt – Die DB Systel auf dem Weg in die neue Arbeitswelt	79
	<i>Klaus-Theo Sonnen-Aures (DB Systel GmbH)</i>	
8	Open Source als neue Quelle von Empowerment?	93
	<i>Elisabeth Vogl (ISF München)</i>	
	Teil III: Toolbox Empowerment – Agilität erfolgreich gestalten	111
9	Der Empowerment-Index – Ein ganzheitlich konzipiertes Analyse-Tool	113
	<i>Katrin Gül, Tobias Kämpf, Thomas Lühr (ISF München)</i>	
10	Empowerment in der Softwareentwicklung – Werkzeuge und Konzepte für mehr Qualität	127
	<i>Daniel Knapp, Matthias Grund (andrena objects ag)</i>	
11	Sicher, gerecht und selbstbestimmt – Neue Partizipationsformen und Empowerment für die Arbeitswelt 4.0	139
	<i>Nesrin Gül (IG Metall)</i>	
12	Selbstbestimmung braucht Mitbestimmung – Empowerment und Beteiligung in der Betriebsratsarbeit	151
	<i>Peter Mosch, Jörg Schlagbauer, Rita Beck, Hans-Joachim Gergs, Ralf Mattes (AUDI AG)</i>	
	Teil IV: Positionen: Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt	165
13	Ohne Macht und Ämter? Wir brauchen die Menschen mit ihren Ideen	167
	<i>Lars Vollmer (Leibniz Universität Hannover)</i>	
14	Unser Weg in die Agilität – Selbstorganisation ist Kulturarbeit	173
	<i>Vanessa Potter (Deutsche Bahn Akademie)</i>	

15	Digitalisierung demokratisch gestalten – Orientierung verbindet kollektive Mitbestimmung und individuelles Empowerment	181
	<i>Peter Mosch (AUDI AG)</i>	
16	Radikal umdenken – Gestaltungsoffensive für die sozial-ökologische Transformation	185
	<i>Andrea Fehrmann (IG Metall Bezirksleitung Bayern)</i>	
17	Agilität braucht Betriebsräte und Betriebsräte brauchen Agilität – Was Betriebsräte und Unternehmen von James Bond lernen können	191
	<i>Hans-Joachim Gergs (Technische Universität München)</i>	
	Autorinnen und Autoren	197
	Literatur	201

Vorwort

Im gegenwärtigen Umbruch ist Agilität die Leitorientierung in vielen Unternehmen. 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 uns gelingt, die Potenziale der Agilität zu heben und die Risiken zu minimieren. Der Schlüssel für eine Gestaltung der agilen Arbeitswelt im Sinne der Menschen ist das Empowerment der Mitarbeiter.

Erst wirkliches Empowerment ermöglicht es, die Potenziale der Agilität nicht nur für die Steigerung von Innovativität und Effizienz, sondern auch für eine neue Humanisierung in der Arbeitswelt zu entfalten. Allerdings erweist sich die Realisierung von Empowerment in der Praxis oftmals als ein schwieriges Unterfangen. Ziel dieses Buches ist es, Praktikerinnen und Praktikern konkrete Erfolgsfaktoren für die Verwirklichung von Empowerment an die Hand zu geben. Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft analysieren die Situation, benennen die Herausforderungen, entwerfen Antworten und geben Handlungsempfehlungen. Und State-ments von Vordenkern entwickeln eine positive Leitorientierung für die Zukunft der Arbeitswelt.

Das Buch basiert auf den Erkenntnissen des Forschungs- und Gestaltungsprojekts »Empowerment in der digitalen Arbeitswelt – nachhaltige Konzepte für die Digitalisierung entwickeln« (2017–2020). Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt unter der Leitung des ISF München wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Ihnen gilt unser allererster Dank. An der erfolgreichen Durchführung des Projekts haben auch *Dr. Paul Armbruster*, Abteilungsleiter des Bereichs Digitalisierung und Arbeitswelt beim Projektträger PTKA, und unsere dortige Betreuerin, *Ijeoma Onwuka*, großen Anteil. Ihnen danken wir für die fundierte Begleitung unserer Forschungen und für die angenehme Zusammenarbeit.

Ein herzlicher Dank für eine konstruktive und enge Zusammenarbeit sowie wegweisende Forschungsergebnisse gebührt auch unseren Verbundpartnerinnen und -partnern. Unser Dank geht an *Prof. Dr. Jan Marco Leimeister*, *Prof. Dr. Christoph Peters*, *Benedikt Simmert* und *Karen Eilers* von der Universität Kassel, *Matthias Grund* und *Daniel Knapp* von andrena objects ag, *Dr. Hans Joachim Gergs* und *Ralf Mattes* von AUDI AG sowie *Christiane Benner*, *Christine Thomas*, *Dr. Andrea Fehrmann* und *Nesrin Gül* von der IG Metall.

Wir bedanken uns zudem bei den Value- und Praxispartnern BITKOM, Deutscher Crowdsourcing Verband e. V., Hochschule Kempten, Mylittlejob.de, Streetspotr.com, SAP SE, Siemens AG, T-Systems International GmbH sowie ZukunftsAllianz Arbeit & Gesellschaft für die vertrauensvolle Kooperation mit den Vertreterinnen und Vertretern dieser Organisationen und den dortigen Gesprächspartnerinnen und -partnern.

Viele wissenschaftliche Kolleginnen und Kollegen am ISF München haben unsere Arbeit in fruchtbarem Austausch begleitet. Nach Kräften unterstützt haben uns: *Dr. Kira Marrs*, *Elisabeth Vogl*, *Alexander Ziegler* und *Larissa Wöll*. Auch unseren studentischen Hilfskräften, die das Projekt über Jahre bereichert haben und mit ihrem Einsatz stets eine große Hilfe waren, sagen wir Danke.

Ein besonderer Dank gilt zudem *Frank Seiß* für sein kompetentes Lektorat sowie *Dr. Jutta Witte* für die professionelle Unterstützung bei unserem Auftritt in der Öffentlichkeit und die Mitarbeit an zahlreichen Beiträgen. Dieser Band wäre nicht erschienen, wenn *Dr. Jutta Witte* nicht als »Co-Herausgeberin« mit unermüdlichem Einsatz und viel Sorgfalt daran mitgearbeitet hätte. Auch hierfür ein herzliches Dankeschön.

Und schließlich danken wir dem Verlag Haufe-Lexware und seiner Produktmanagerin *Christiane Haas* sowie der Lektorin *Doreen Ludwig* für die stets angenehme Zusammenarbeit bei der Fertigstellung dieses Buches.

München, im Januar 2020

Prof. Dr. Andreas Boes
Katrin Gül
Dr. Tobias Kämpf
Thomas Lühr

1 Einführung – Empowerment als Schlüssel für die neue Arbeitswelt

Prof. Dr. Andreas Boes, Katrin Gül, Dr. Tobias Kämpf, Thomas Lühr (ISF München)

Die digitale Transformation macht uns gegenwärtig zu Zeitzeugen eines tief greifenden Wandels mit weitreichenden Folgen für Unternehmen und deren Beschäftigte. Doch nicht nur das: Der aktuelle Umbruch bietet uns auch die Chance für eine grundlegende Neugestaltung der Arbeitswelt im Sinne der Menschen. Diese Ausgangshypothese war Ursprung für das Forschungs- und Gestaltungsprojekt »Empowerment in der digitalen Arbeitswelt«.¹ In dem dreijährigen Projekt sind wir der Frage nachgegangen, wie sich die Arbeitswelt gegenwärtig für Beschäftigte und Führungskräfte verändert und wo sich Möglichkeitsräume auftun, um diese Arbeitswelt im Sinne einer neuen »Humanisierung von Arbeit« zu gestalten. Unsere Erkenntnisse fließen in dieses Buch ein.

Hintergrund ist unsere Beobachtung, dass sich angesichts der Herausforderungen durch die digitale Transformation aktuell immer mehr Unternehmen gezwungen sehen, sich grundlegend neu zu erfinden. Dabei gewinnt die Orientierung am Leitbild der »agilen Organisation« nicht nur in Start-ups, sondern auch in Großunternehmen zunehmend an Bedeutung: Agilität avanciert mehr und mehr zu einem Schlüsselkonzept, um die Potenziale der digitalen Revolution zu heben. Erst durch agile Konzepte können digitale, cloudbasierte Geschäftsmodelle umgesetzt und weltweit skaliert werden. Sie ermöglichen es, Innovationsprozesse zu beschleunigen und externe Akteure, wie Kunden und Geschäftspartner, dynamisch in Wertschöpfungsprozesse zu integrieren.

Für die Mitarbeiter in den Unternehmen birgt die agile Arbeitswelt Chancen, für mehr Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und Demokratie – Erwartungen, die

1 Das Projekt »Empowerment in der digitalen Arbeitswelt« (EdA) ist ein Verbundprojekt unter der Leitung des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

z. B. auch den Diskurs um »New Work« prägen. Zum anderen entstehen jedoch auch Risiken, etwa im Umgang mit Transparenz und einer zunehmenden Geschwindigkeit in der Arbeit, die zu neuen Belastungskonstellationen führen können. In dieser Situation gilt es, die Gestaltung in die Hand zu nehmen. Und der entscheidende Schlüssel für eine Gestaltung im Sinne der Menschen ist – so lautet die zentrale These dieses Buches – das Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn unsere Forschungsergebnisse zeigen: Erst ein konsequentes Empowerment ermöglicht es, die Potenziale der Agilität nicht nur für die Steigerung von Innovativität und Effizienz, sondern auch für eine neue Humanisierung in der Arbeitswelt zu entfalten. Allerdings erweist sich die Realisierung von Empowerment in der Praxis agiler Konzepte oftmals als ein schwieriges Unterfangen.

Dieses Buch bringt wissenschaftliche Ergebnisse aus drei Jahren Forschung mit konkreten Erfahrungen und Strategien aus der Praxis zusammen und verdichtet diese zu innovativen Gestaltungsideen und Impulsen für die Zukunft der Arbeitswelt. Ziel ist es, die konkreten Erfolgsfaktoren für Empowerment zu benennen sowie Praktikerinnen und Praktikern innovative Instrumente und Methoden für die gezielte Förderung von Empowerment an die Hand zu geben.

In diesem Buch stellen zahlreiche Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Branchen, wie der IT-Industrie, der Automobil- und der Elektrobranche sowie dem Bereich Weiterbildung, vor, wie ihre Organisationen Arbeitsumgebungen schaffen, die Empowerment von Beschäftigten gezielt fördern. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erklären, welche Bedeutung Empowerment für die zukünftige Arbeitswelt hat, welche Spielarten von Empowerment es aktuell gibt und worin die Risiken und Erfolgsfaktoren bestehen. Neben kompakten Analysen und Fallstudien, in denen Herausforderungen und Ansatzpunkte für Empowerment beleuchtet werden, bietet die Publikation Erfahrungsberichte über den Umgang mit innovativen Konzepten und Tools, die praktische Handlungsorientierungen für eine erfolgreiche Gestaltung von Arbeitsbedingungen liefern. Nicht zuletzt kommen Vordenkerinnen und Vordenker zu Wort, die sich aus ganz unterschiedlichen Perspektiven mit der Zukunft der Arbeitswelt auseinandersetzen und dabei positive Leitorientierungen entwickeln.

Die Autoren *Katrin Gül, Prof. Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Thomas Lühr und Alexander Ziegler* (ISF München) stellen in [Kapitel 2](#) »Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt« auf der Grundlage einer kompakten Analyse des

gegenwärtigen digitalen Umbruchs vor, welche Bedeutung das Konzept des Empowerments für die zukünftige Arbeitswelt hat und was Empowerment im Kern ausmacht. Anschließend werden die zentralen Dimensionen von Empowerment in der agilen Arbeitswelt vorgestellt.

Im Fokus des zweiten Teils »Varieties of Empowerment« stehen die Gestaltungsherausforderungen für Empowerment in der Praxis. Wie agil arbeitende Teams ihre Arbeitssituation erleben und welche Bedeutung für sie Empowerment im Arbeitsalltag hat, veranschaulichen zwei Fallstudien: Während *Alexander Ziegler*, *Dr. Tobias Kämpf*, *Thomas Lühr* und *Prof. Dr. Andreas Boes* den Einfluss von Empowerment auf das Belastungsempfinden von agil arbeitenden Teammitgliedern und die verschiedenen Ausprägungen von Empowerment beschreiben, gibt *Elisabeth Vogl* (ISF München) in [Kapitel 8](#) einen Einblick in die Bedeutung von Empowerment bei der Open-Source-Entwicklung. *Benedikt Simmert*, *Karen Eilers*, *Prof. Dr. Christoph Peters* und *Prof. Dr. Jan Marco Leimeister* (Universität Kassel) analysieren in [Kapitel 4](#), wie Empowerment interne Crowd Work fördern kann, welche Anknüpfungspunkte diese für Empowerment bietet und wie innovative Lösungen aussehen können, um es in neuen agilen und digitalen Formen von Arbeit zu verankern.

Neben diesen wissenschaftlichen Analysen erfahren Sie von *Dr. Wolfgang Fassnacht* (SAP) in [Kapitel 5](#), was der Wandel zum agilen Unternehmen für die Beschäftigten bedeutet und wie der Softwarekonzern die digitale Arbeitswelt gestaltet. *Stephan Jorra* (Siemens Energy) berichtet in [Kapitel 6](#) über seine agilen Projekte in den Bereichen Entwicklung und Produktion. Mit einem ausführlichen Erfahrungsbericht beschreibt *Klaus-Theo Sonnen-Aures* (DB Systel), wie das Unternehmen eine umfassende Transformation durchlaufen und dabei auf die Beteiligung, Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Beschäftigten gesetzt hat.

[Kapitel 9](#) »Der Empowerment-Index« stellt konkrete Gestaltungsansätze, Instrumente und Methoden zur Stärkung von Empowerment und Partizipation vor, die im Rahmen des Projekts »Empowerment in der digitalen Arbeitswelt« entwickelt und getestet wurden. Sie zeigen beispielhaft, wie eine partizipative Gestaltung der Arbeitswelten der Zukunft gelingen kann. *Katrin Gül*, *Dr. Tobias Kämpf* und *Thomas Lühr* stellen den Empowerment-Index vor. Dieses ganzheitlich integrierte Analyse-Tool hilft dabei, die wesentlichen Ansatzpunkte zur Stärkung von Empowerment in einer agilen Arbeitswelt zu erkennen. *Daniel Knapp* und *Matthias Grund* (andrena objects ag) stellen in [Kapitel 10](#) Instrumente zur Befähigung von agil arbeitenden Teams

in der Softwareentwicklung vor, die Wissenslücken schließen und unterstützende Werkzeuge bereitstellen. Die Autoren zeigen anschaulich, dass neben der Handlungsbefugnis auch der Aspekt des Befähigens für das Empowerment von Beschäftigten zentral ist.

Auch die Gewerkschaften und Interessenvertreterinnen und Interessenvertreter stehen aktuell vor der Herausforderung, wie sie ihre eigene Arbeit an die neuen Herausforderungen anpassen können, die sich im Zuge der digitalen Transformation stellen. *Nesrin Gül* (IG Metall) berichtet hierzu in [Kapitel 11](#) über neue Formen der Partizipation für die betriebliche Mitbestimmung, die auf das Empowerment von Betriebsräten und Vertrauensleuten setzen und bereits erfolgreich erprobt wurden. *Peter Mosch*, *Jörg Schlagbauer*, *Rita Beck*, *Dr. Hans-Joachim Gergs* und *Ralf Mattes* berichten, wie der Betriebsrat der AUDI AG Ingolstadt mit neuen Instrumenten und Methoden den Weg in eine neue Mitbestimmungskultur 4.0 einschlägt, welche die direkte Beteiligung der Belegschaft verknüpft mit der verfassten institutionalisierten Mitbestimmung.

Abschließend entwickeln in [Teil IV »Positionen: Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt«](#) Vordenkerinnen und Vordenker aus verschiedenen Organisationen Leitideen für die Gestaltung der agilen Arbeitswelt. *Prof. Dr. Lars Vollmer* (Leibniz Universität Hannover) greift die Herausforderungen der Wirtschaft im 21. Jahrhundert auf, hebt auf das neue Zukunftskonzept der Selbstorganisation ab und macht sich für eine Hauptrolle der Menschen bei der Gestaltung des Wandels stark. Auch *Vanessa Potter* (DB Akademie) macht in ihrem Statement in [Kapitel 14](#) deutlich, dass klassische hierarchische Strukturen nicht mehr tragen, um die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu meistern. Sie schildert, wie die Akademie auf dem Weg in die Selbstorganisation und zu mehr Selbstverantwortung Freiräume und Transparenz geschaffen und Führung neu definiert hat. *Peter Mosch* (AUDI AG) macht in [Kapitel 15](#) deutlich, wie die digitale Transformation gegenwärtig in der Automobilindustrie rasante Veränderungen bei den Produkten, den Prozessen, in der Produktion, aber auch mit Blick auf die Personalanforderungen verlangt. *Dr. Andrea Fehrmann* (IG Metall) plädiert in [Kapitel 16](#) für Sicherheit und Perspektiven im Wandel. Für sie wird es in Zukunft mehr denn je darum gehen, neue und nachhaltige Lösungen für die Menschen und die soziale Frage zu finden. *Dr. Hans-Joachim Gergs* (Gesellschaft für empirische Organisationsforschung) betont abschließend in [Kapitel 17](#), dass Agilität auch Stabilität braucht. Beides zusammen zu denken, ist in seinen Augen auch für die institutionalisierte Mitbestimmung entscheidend, um einen Neuanfang zu wagen, ohne die alte Identität über Bord zu werfen.

Teil I: Empowerment ganzheitlich verstehen

2 Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt

Katrin Gül, Prof. Dr. Andreas Boes, Dr. Tobias Kämpf, Thomas Lühr, Alexander Ziegler (ISF München)

Das konsequente Empowerment der Beschäftigten ist der Schlüssel für den langfristigen Erfolg agiler und humaner Arbeitswelten und muss in der Unternehmenspraxis einen zentralen Stellenwert einnehmen. Das ist das wichtigste Ergebnis aus drei Jahren Forschung im Rahmen des Projekts »Empowerment in der digitalen Arbeitswelt« und Hintergrund für die Beiträge in diesem Buch. Gelingen kann Empowerment mit einem ganzheitlichen Ansatz und wenn seine Rahmenbedingungen beteiligungsorientiert gestaltet werden.

Informationsökonomie: Die Frage nach der Rolle der Menschen wird neu gestellt

In der digitalen Transformation stehen etablierte Unternehmen vor der Herausforderung, sich in einem umfassenden Sinn neu zu erfinden. Dies reicht von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle über das Neudenken von Innovationsstrategien und Produktionsprozessen bis hin zur Einführung neuer Organisationsformen von Arbeit. In diesem Neuorientierungsprozess erleben wir, wie gerade in den Vorreiter-Unternehmen des Umbruchs die Frage nach der Rolle der Mitarbeitenden und Führungskräfte neu gestellt wird. Ob dies in der Folge zu einer Neugestaltung der Arbeitswelt im positiven Sinne für die Menschen führen wird oder nicht, wird allerdings entscheidend davon abhängen, ob es gelingt, die Beschäftigten konsequent zu empowern.

Die Grundlage für den aktuellen Umbruch in Wirtschaft und Gesellschaft bildet der Aufstieg des Internets und seine Entwicklung zu einem global verfügbaren »Informationsraum« (Baukrowitz/Boes [1996]; Boes [2005]). Dieser Informationsraum wird zum Ausgangspunkt für die Herausbildung einer neuen Form von Ökonomie, der

»Informationsökonomie« (Boes et al. [2019], S.122). In der Informationsökonomie bildet das Konzept der Cloud die Basis für eine grundlegende Neuorganisation der Geschäftsmodelle, der Wertschöpfung sowie der Innovations- und Arbeitsprozesse. Die Cloud wird damit zum Wegbereiter eines regelrechten Paradigmenwechsels in den Unternehmen (vgl. *ebd.*; Langes [2020]). Komplementär zur Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle im Informationsraum geht es dabei auf organisatorischer Ebene insbesondere um die kurzzyklische Auslieferung von Innovationen, um das Aufbrechen von starren Abteilungsgrenzen, um »flache Hierarchien«, um mehr Flexibilität und um Kundenorientierung.

Im Zuge dieses Paradigmenwechsels entstehen umfangreiche neue Möglichkeiten, welche die Unternehmen für ihre Produkt- und Geschäftsstrategien als auch für die Arbeitsorganisation nutzen können (Boes et al. [2019]): Als prominentes Beispiel für ein cloudbasiertes Geschäftsmodell sei hier Netflix genannt. Unter Nutzung der Cloud-Infrastrukturen von AWS vollzog es den Wandel von einer Online-Videothek im US-amerikanischen Markt hin zu einem globalen Video-on-Demand-Anbieter im Informationsraum. Auf der Ebene der Wertschöpfung avancieren Cloud-Plattformen zu »organisierenden Instanzen im offenen Raum« (*ebd.*) und kommen von der Softwareindustrie (z. B. SAP-Cloud-Plattform) über das Feld der Mobilität (z. B. Uber) bis hin zur industriellen Produktion (z. B. Mindsphere von Siemens) in unterschiedlichen Domänen zum Einsatz. Darüber hinaus ermöglicht die Arbeit mit Cloud-Umgebungen, wie Jira, Slack oder Trello, innerhalb der Organisation einen bruchlosen Informationsfluss, der die Grenzen von zuvor gegeneinander abgeschotteten Silostrukturen überwinden kann und so zur Grundlage für eine cross-funktionale Kooperation innerhalb von Organisationen wird.

Agilität: Die neue Leitorientierung

Um diese neuen Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen und letztlich auch bewältigen zu können, suchen neben Start-ups auch etablierte Unternehmen seit Jahren nach einem neuen Bauplan (Boes et al. [2017, 2018]). Wir konnten im Zuge unserer empirischen Untersuchungen feststellen, dass sich in diesem Prozess der Neuerung vor allem das Konzept der Agilität als eine neue Leitorientierung durchzusetzen beginnt. Dabei wird insbesondere die traditionelle Managementkultur des »command & controls« infrage gestellt. Stattdessen gewinnen Ansätze, die auf

Eigenverantwortung und Selbstorganisation von Beschäftigten basieren, an Bedeutung.

In dieser Phase der Neuerfindung experimentieren die Unternehmen mit vielfältigen agilen Konzepten und Methoden. Beispiele hierfür sind etwa die Einführung agiler Methoden, wie Scrum oder Kanban (*Hodgson/Briand [2013]; Boes et al. [2014]*), die Nutzung Community-basierter Ansätze von Wissenstransfer oder verschiedenste Formen eines agilen »Staffings«, z. B. Crowdsourcing (*Vogl [2018]*) bzw. »interne Crowd Work« (vgl. *Durward et al. 2019a; Simmert et al. [in diesem Band in Kapitel 4]*) bis hin zu einer Schwarmorganisation. Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Ansätzen vor allem eines: Sie sind Ausdruck einer Suche nach Alternativen zu bürokratischen Organisationskonzepten.

Mit diesen Bestrebungen, nicht nur die Organisationsstrukturen, sondern auch die Prozesse und die Arbeitsorganisation agiler zu gestalten, sind – zumindest in den Vorreiter-Unternehmen – auch ganz neue Vorstellungen davon verbunden, wie sich Beschäftigte in den Arbeitsprozess einbringen sollen. Dahinter steht die Überlegung, dass sich die vielfältigen und in rasanter Entwicklung begriffenen Möglichkeiten der digitalen Transformation nur dann in einer angemessenen Geschwindigkeit nutzen lassen, wenn sich die Beschäftigten in ihren Verantwortungsbereichen mit ihren Kompetenzen, ihrem Know-how und ihrer Einsatzbereitschaft reaktionsschnell dazu ins Verhältnis setzen können. Dabei lassen sich verschiedene Tendenzen beobachten, welche am bisherigen Rollenverständnis von Mitarbeitenden und Führungskräften rütteln (vgl. *Boes et al. [2018a]*).

So sollen die Mitarbeitenden lernen, eigenverantwortlich zu agieren und nicht mehr lediglich auf Vorgaben und exakte Anweisungen von Vorgesetzten zu reagieren. Umgekehrt wird an Führungskräfte die Anforderung gestellt, »loszulassen« und als »Enabler« für das Empowerment und die Selbstorganisation des Teams zu fungieren. Ausgehend von der Annahme, dass die qualifizierten Mitarbeitenden selbst am besten wissen, wie ihre Arbeit funktioniert, sollen sie diese auch selbst organisieren und planen. Die bestehenden bürokratischen Prozesse sollen von den Mitarbeitenden hinterfragt und in »intelligente Prozesse« überführt werden, die immer wieder neu an die jeweils gegebenen Anforderungen angepasst werden können.

Neue Beschäftigte: Agil, vernetzt und kollaborativ

Mit dieser neuen Vorstellung einer Rollenaufteilung von Mitarbeitenden und Führungskräften sind auch neue Anforderungen an die Beschäftigten verbunden: So sollen sowohl die Installierung agiler Teams als auch die Etablierung durchgängiger IT-basierter Entwicklungs- und Kollaborationsumgebungen dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden zu offen kommunizierenden Teamplayern werden. Individuelle »Wissenssilos« sollen aufgebrochen und die Mitarbeitenden in kollaborative und vernetzte Arbeitsprozesse eingebunden werden. In diesem Kontext entstehen für die Beschäftigten neue Anforderungen im Sinne einer »kommunikativen Fachlichkeit« (*Bultemeier/Boes* [2013]). Darüber hinaus zielen Maßnahmen, wie die Regelungen zu mobiler Arbeit oder die Umgestaltung der Bürowelten bis hin zum Verlust fester Arbeitsplätze, aber auch die Anforderung, zeitweilig im Ausland zu arbeiten, darauf, die Flexibilität der Arbeitskräfte zu erhöhen, mit alten Gewohnheiten zu brechen und offen für neue Impulse von außen zu sein.

Doch was bedeuten all diese Veränderungstendenzen für die Beschäftigten in den Unternehmen? Führen sie tatsächlich zu einem Autonomiezuwachs und zu mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten aufseiten der Beschäftigten? Können sie ihre Arbeitsabläufe selbstbestimmt gestalten und haben Zugang zu den benötigten und gewünschten Informationen? Profitieren sie von intensivierten Kommunikationsprozessen und erfahren einen Sinnzuwachs in der Arbeit? Kurzum: Führen die neuen Anforderungen an Beschäftigte in agilen Arbeitsumgebungen tatsächlich zu einem echten Empowerment? Kritische Stimmen sehen in den Bestrebungen, die Selbstorganisation der Beschäftigten zu stärken, vor allem den Versuch, bisher ungenutzte Potenziale für die Bewältigung der neuartigen Herausforderungen im Zuge der digitalen Transformation nutzbar zu machen und so eine Effizienzsteigerung zu erzielen (vgl. z. B. *Bröckling* [2003]). Eng mit dieser Entwicklung verbunden ist aber auch eine Neuaufgabe der Diskussion um neue Chancen für Partizipation und Selbstbestimmung im Sinne einer Humanisierung von Arbeit (*Boes et al.* [2018a]).

Schon einmal, im Zuge der Einführung »neuer Produktionskonzepte« (*Kern/Schumann* [1984]) nach dem krisenhaften Umbruch in den 1970er und 1980er Jahren, erhielten Formen *direkter* Partizipation und Mitarbeiterbeteiligung Auftrieb (ausführlich: *Boes et al.* [2018b]). Schon damals wurde die Idee einer Vereinbarkeit von Humanisierung und Rationalisierung kritisch diskutiert (*Dörre* [1996, 2002]; *Sauer* [2011]). Und auch damals stand die Nutzung der Produktionsintelligenz der