



Februar 2020

AGILES ARBEITEN

Hintergrund

Die Digitalisierung schreitet immer schneller voran: Flexibilität und vor allem kurzfristige Reaktionen auf Veränderungen werden für Unternehmen überlebenswichtig. Die Entwicklungszeiten für Hard- und Software verkürzen sich laufend. Möglich wird dies durch den Einsatz sogenannter agiler Methoden – vor allem im IT, Engineering- und Bürobereich.

Agile (flink; beweglich) bedeutet, sich flexibel und schnell an neue Rahmenbedingungen anzupassen. Ein Projekt oder Produkt wird in kleinen Schritten entwickelt. Die Projektteams organisieren ihre Arbeit eigenständig.

Agile Werte

Die agilen Werte, wie z.B. das Reagieren auf Veränderungen oder Kommunikation und Transparenz, sind essentiell für die Einführung agiler Arbeitsorganisationen im Betrieb. **Im agilen Manifest** sind diese Werte grundlegend zusammengefasst. Sie sind von allen Ebenen zu akzeptieren. Das Manifest findet sich hier: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Agile Arbeitsorganisation

Bei der Software- und mittlerweile Hardwareentwicklung kommen meist agile Rahmenwerke und Methoden wie Scrum, Design Thinking oder Pair Programming zum

Einsatz. Alle Methoden profitieren von flachen Hierarchien und haben gemeinsam, dass sie selbstorganisiert und kundenzentriert sind. Welche Methoden angewendet werden entscheidet das Team selbst oder in Abstimmung mit einem „Agile Coach“.

Chancen agiler Methoden

- ▶ Bessere Kommunikation, mehr Erfolgserlebnisse.
- ▶ Mehr Selbstbestimmung für das Individuum und das Team.
- ▶ Bei realistischen Schätzungen der Arbeitspakete ausgeglichenes Arbeiten und weniger Stress.
- ▶ Gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team.
- ▶ Das Wissen, dass es sich um wirklich funktionale Produkte handelt, kann die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Motivation erhöhen.

Risiken agiler Methoden

- ▶ Agile Methoden werden ohne die dazugehörigen Werte eingeführt.
- ▶ Bisherige Strukturen und Hierarchien (Linie, Matrix) bleiben bestehen. Individuelle Zielvereinbarungen erschweren die Teamarbeit.
- ▶ Teams bekommen nicht, was sie für ihre Arbeit brauchen: Entscheidungshoheit, Ressourcen, Qualifizierung.
- ▶ Infragestellen und Aushöhlen von Schutzrechten bei der Arbeitszeit (Gesetz, betriebliche und tarifliche Vereinbarungen).
- ▶ Aufstiegsmöglichkeiten, Karrierepfade und Gehalt sind nicht klar geregelt.
- ▶ Nicht jede*r ist für agile Arbeit geeignet.
- ▶ Besondere Belastungen durch gleichzeitiges Arbeiten in der klassischen Linie und im Projektteam mit unklarer Ressourcenverteilung und ungeklärten Vorgesetztenregelungen.

Ziele der IG Metall

Agiles Arbeiten soll selbstbestimmtes Arbeiten fördern und zu einer innovativen, an den Interessen der Beschäftigten ausgerichteten Arbeitsgestaltung beitragen. **Die positiven Seiten agiler Arbeitsformen will die IG Metall fördern.** Werte und Chancen sollen sichergestellt, Risiken minimiert werden. Ziel ist eine Balance zwischen Produktivitätszielen und guter Arbeit.

Gestaltungsbedarf – 5 Kernpunkte guter agiler Arbeit

Bei der Einführung agiler Arbeitsorganisation ist der Betriebsrat zu beteiligen. **Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sind das Mittel, agile Arbeit zu gestalten.** Die folgenden 5 Kernpunkte bieten Orientierung über zu regelnde Themenfelder für **gute agile Arbeit**. Der Betriebsrat sollte die Einführung neuer Arbeitsmethoden beteiligungsorientiert mit den Betroffenen gemeinsam entwickeln.

Gute agile Arbeit...



Quelle: eigene Darstellung

Gute agile Arbeit ist mitbestimmt

Agiles Arbeiten beinhaltet Chancen und Risiken für Beschäftigte. Um die Chancen zu nutzen und die Risiken zu minimieren, muss der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte nutzen. Die folgende Aufzählung bietet eine kurze Orientierung und ist nicht abschließend:

- ▶ bei Versetzung, neuen Arbeitsinhalten oder neuer Arbeitsorganisation § 99 BetrVG
- ▶ bei der Auswahl der Teammitglieder § 95 BetrVG
- ▶ Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 BetrVG, z.B. Nr. 2, 6, 7, 10, 11, 12 und 13
- ▶ Personalbemessung in agilen Teams

Gute agile Arbeit hat einen klar definierten Rahmen

Eine klare Abgrenzung zwischen klassischen Linienaufgaben und agiler Projektumgebung hilft übermäßige Belastungen zu vermeiden und klare Strukturen zu

schaffen. Der Betriebsrat muss auch die tariflichen Rahmenbedingungen wie z.B. Arbeitszeit oder Eingruppierung sowie Fragen der Vereinbarkeit und des Datenschutzes in die Einführung einbeziehen.

Gute agile Arbeit erfordert ein gemeinsames Verständnis aller Ebenen

Betriebsrat, Arbeitgeber und die betroffenen Beschäftigten sollten gemeinsam definieren, was sie unter agilem Arbeiten verstehen und welche Methoden sie einsetzen wollen.

In einer Betriebsvereinbarung sollten die zentralen Merkmale agiler Arbeit wie z.B. Selbstbestimmung, Transparenz und Umgang mit Fehlern beschrieben und gestärkt werden.

Gute agile Arbeit respektiert die Gesundheit der Beschäftigten

Die Einführung agiler Methoden geht oft mit modernen Büroraumkonzepten einher. In diesen Konzepten sind die gängigen Regelungen der Arbeitsstättenverordnung einzuhalten. Außerdem verändern digitale sowie mobile Arbeitsmittel und -formen die Anforderungen an Ergonomie und Arbeitsplatzgestaltung.

Es entstehen oft zusätzliche oder andere physische und psychische Belastungen. Indem der Betriebsrat diese analysiert, mit dem Ziel sie zu antizipieren oder ggf. zu beseitigen, schützt er die Beschäftigten.

Gute agile Arbeit qualifiziert die Beschäftigten

Alle Beschäftigten, einschließlich der betroffenen Führungskräfte, benötigen **vor** der Einführung eine angemessene Qualifikation. Diese soll neben den unterschiedlichen Methoden auch die agilen Werte und Prinzipien zum Inhalt haben.

Agile Teams brauchen auch nach der Einführung regelmäßige Qualifikationen. Die Bedarfe erheben im besten Fall die Teams selbst. Ein angemessener, mit dem Betriebsrat abgestimmter, Qualifizierungsrahmen kann dabei unterstützen.

Ihr wollt mehr Informationen? Beschreibungen unterschiedlicher agiler Methoden sowie weitergehende Präsentationen findet ihr im Extranet!