



AGILES ARBEITEN

Trends und Gestaltungshinweise für gute Arbeit
in IT-, Engineering- und Bürobereichen
Februar 2020

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

HINTERGRUND

Die Situation

Dynamische Märkte.
Zunehmende Digitalisierung.
Instabiles Kundenverhalten.
Immer schnellere Änderungen.

Vorhersagen über zu erwartende
Ereignisse werden schwieriger.

Immer mehr Abhängigkeiten spielen in
jede Thematik hinein.

Faktenlage wird mehrdeutiger, präzise
Beurteilungen zu treffen, wird
problematischer.

Kultur erfolgreicher Software- und
Internetunternehmen hält Einzug in
die Industrie:

Agile Arbeit gestalten | Februar 2020

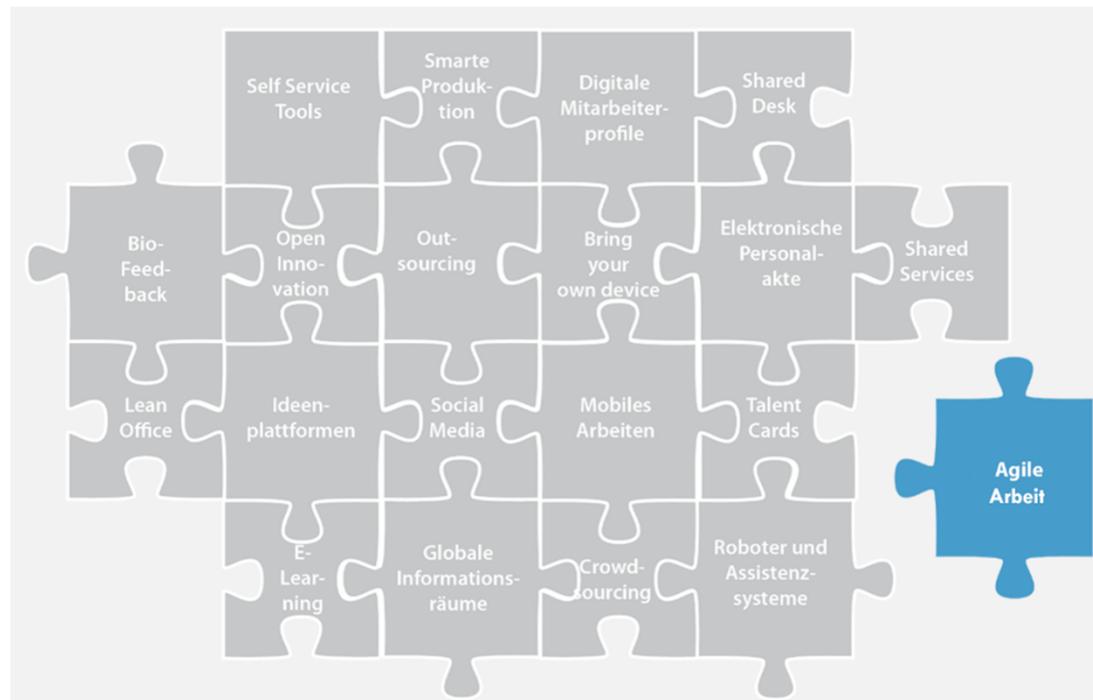
Schlussfolgerungen der Unternehmen

- Flexibilität und kurzfristige Reaktionen auf Kundenwünsche sind für Unternehmen überlebenswichtig geworden.
- **Arbeitsformen müssen entsprechend flexibel gestaltet werden. Agile Arbeit!**



IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

AGILE ARBEIT IST TEIL DER DIGITALISIERUNG





AGILES ARBEITEN – DIE GRUNDSÄTZE

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

AGIL ARBEITEN – UNBÜROKRATISCHER, FLEXIBLER UND SCHNELLER



- ▶ „Agile“ (Englisch) heißt flink, beweglich: sich flexibel und schnell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.
- ▶ Agilität als Arbeitsmethode kommt aus der Softwareentwicklung. Angewendet wird sie überwiegend in Engineering- und Bürobereichen.
- ▶ Ursprünglich handelt es sich dabei um einen flexiblen und ethischen Ansatz
 - ▶ Orientierung am Kundennutzen
 - ▶ Selbstorganisierte Teams (keine Hierarchien im agilen Teams)
 - ▶ Flexibles Eingehen auf sich verändernde Anforderungen
 - ▶ Transparenz

AGIL ARBEITEN – DIE WERTE



Manifest für Agile Softwareentwicklung (2001)

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen.

Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- ▶ **Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge
- ▶ **Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation
- ▶ **Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung
- ▶ **Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans“

<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

AGIL ARBEITEN – DIE PRINZIPIEN



- ▶ Ein Projekt oder Produkt wird in kleinen Schritten von Teams entwickelt.
- ▶ Die Teams organisieren sich selbst.

Devise für alles:

- ▶ Unbürokratisch und flexibel
- ▶ Schnell und transparent
- ▶ Kundenorientiert
- ▶ Vernetzt und kreativ

*„Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen. (...)
Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.“*

Agiles Manifest (2001)

MERKMALE AGILER ARBEIT



- **Selbstorganisierte Teams** mit regelmäßigem Austausch und **Transparenz** der Arbeit.
- Teams haben **mehr Eigenverantwortung**, entscheiden gemeinsam über die nächsten Arbeitsschritte und Arbeitspakete.
- Bei allen Tätigkeiten steht der **Kundennutzen** im Mittelpunkt, dieser wird ständig überprüft.
- Man arbeitet nicht mehr in der klassischen Linienhierarchie, sondern in **Netzwerken**, **Kooperationsfähigkeit** ist wichtig.



AGILE ARBEITSMETHODEN – GEEIGNET FÜR VIELE BEREICHE

▶ Softwareentwicklung und Engineering

Gängige Methoden: Scrum, Design Thinking, PairProgramming.

▶ Büros

Verteilung von Projektarbeit und mehr Transparenz in Office-Bereichen: Kanban-Methode.

▶ Management

Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Lean Start-up oder Design Thinking als Methoden.



Anwendungsbeispiele

Hardware-Entwicklung
**e-book-reader
tolino**



Bau eines Autos mit
„crossfunktionalen Teams“:
Wikispeed



IG Metall

FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende



CHANCEN UND RISIKEN AGILER ARBEIT

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

AGILES ARBEITEN KANN ATTRAKTIV SEIN



Das kommt bei vielen Beschäftigten gut an:

- ▶ Mehr Selbstbestimmung, für die Einzelnen und das Team.
- ▶ Bessere Kommunikation, mehr Erfolgserlebnisse.
- ▶ Ausgeglichenes Arbeiten und weniger Stress.
- ▶ Direktes, kontinuierliches Feedback vom Kunden und Team gibt Sinn und steigert die Motivation.
- ▶ Gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team.
- ▶ Experimentieren: Wissen vieler einbeziehen. Interdisziplinär.

AGILE ARBEIT HAT AUCH IHRE TÜCKEN



Risiken für eine erfolgreiche Einführung agiler Arbeit:

- ▶ Agile Methoden werden ohne die dazugehörigen Werte eingeführt.
- ▶ Bisherige Strukturen und Hierarchien (Linie, Matrix) bleiben bestehen.
- ▶ Teams bekommen nicht, was sie brauchen: Entscheidungshoheit, Ressourcen, Qualifizierung.
- ▶ Besondere Belastungen durch gleichzeitiges Arbeiten in der klassischen Linie und im Projekt mit unklarer Ressourcenverteilung und Vorgesetztenregelungen.
- ▶ Einführung ohne begleitendes Change-Management.
- ▶ Unterbleibende Flexibilität bei der Teambildung/mangelnde Transparenz.
- ▶ Nicht Jede*r ist für agile Arbeit geeignet.

AUCH AGILE ARBEIT BRAUCHT RAHMENBEDINGUNGEN



Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sind das Mittel, agile Arbeit zu gestalten.

Der Betriebsrat kann seine Beratungs- und Mitbestimmungsrechte frühzeitig nutzen, um die Einführung und Rahmenbedingungen in einer Betriebsvereinbarung zu regeln (z.B. §§ 87 und 111ff. BetrVG).

Die übergeordneten Ziele:

- ▶ Werte verlässlich fixieren
- ▶ Chancen sichern, Risiken minimieren
- ▶ Balance zwischen Produktivitätszielen und guter Arbeit



GESTALTUNGSBEDARF – 5 KERNPUNKTE GUTER AGILER ARBEIT

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende



- Grundlage im BetrVG § 87 (1) Nr. 13
- Ausweitung der Mitbestimmung per Tarifvertrag/Betriebsvereinbarung
- BR als Gestalter*in von agiler Arbeit

ZUSAMMENFASSUNG

► Gute agile Arbeit ...



GUTE AGILE ARBEIT IST MITBESTIMMT!



- ▶ Grundlage im BetrVG § 87 (1) Nr. 13 – **Einführung von Gruppenarbeit**
- ▶ Teamzusammensetzung, Auswahlkriterien, Einführung von technischen Einrichtungen etc. ebenfalls mitbestimmungspflichtig!
- ▶ Gestaltungsmöglichkeit über das Instrument der **Betriebsvereinbarung**

- ▶ **Ausweitung der Mitbestimmung** ebenfalls ein erstrebenswertes Ziel
 - ▶ Beispiel:
Mitbestimmung des BR bei der Personalbemessung agiler Teams

GUTE AGILE ARBEIT HAT EINEN KLAR DEFINIERTEN RAHMEN!



- ▶ Abgrenzung von Linien-Organisation und Agilität notwendig
- ▶ Datenschutz ist einzuhalten
- ▶ Agilität und Vereinbarkeit sind zu regeln

- ▶ Tarifliche Rahmensetzung ist einzuhalten wie z.B:
 - ▶ Eingruppierung und Definition unterschiedlicher agiler Rollen (z.B. Scrum Master, Product Owner ...)
 - ▶ Leistungsgestaltung in agilen Teams
 - ▶ Tarifliche Arbeitszeitregelungen für agile Methoden definieren
 - ▶ Tarifliche Regelungen zu Qualifizierung mit einbeziehen

GUTE AGILE ARBEIT ERFORDERT EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS ALLER EBENEN!



- ▶ Bezug auf agiles Mindset → Freiraum für mehr Selbstbestimmung im Arbeitsprozess
- ▶ Merkmale agiler Arbeit festschreiben
 - ▶ Selbstbestimmung über das „Wie“
 - ▶ Umgang mit Fehlern/Scheitern
 - ▶ Transparenz (Ausschluss individueller Leistungs- und Verhaltenskontrolle)
 - ▶ Konfliktlösungsmechanismen in agilen Teams gestalten
- ▶ Definition und Arbeitsweise der angewendeten Methoden z.B.:
 - ▶ Scrum
 - ▶ Design Thinking
 - ▶ Pair Programming

GUTE AGILE ARBEIT QUALIFIZIERT DIE BESCHÄFTIGTEN!



- ▶ Alle Beteiligten sind **VOR der Einführung** von Agilität zu qualifizieren
 - ▶ Qualifizierungsrahmenplan erstellen unter Mitbestimmung des BR
 - ▶ Welche Qualifizierungen sind unerlässlich für die Einführung?
 - ▶ Schulungen nutzen um das gemeinsame **agile Mindset** zu erarbeiten
- ▶ **Weiterbildung** von agilen Teams im Prozess
 - ▶ Teams bestimmen autonom ihren Weiterbildungsbedarf
- ▶ **Karrierpfade** für vertikale und horizontale Entwicklung sind zu erstellen

GUTE AGILE ARBEIT RESPEKTIERT DIE GESUNDHEIT DER BESCHÄFTIGTEN!



- ▶ Psychische/physische Belastungen durch die Einführung agiler Methoden
- ▶ Moderne Büroraumkonzepte
 - ▶ Gefährdungen durch Lärm, Klima und Beleuchtung sind auszuschließen
 - ▶ Ausreichend Schutz vor Störungen und Arbeitsunterbrechungen
 - ▶ Ergonomie der Büromöbel sicherstellen
- ▶ Digitale Arbeitsmittel
 - ▶ Beachtung von Hard- und Softwareergonomie
 - ▶ Wechselnde Arbeitsbedingungen bei mobiler Arbeit



**Vielen Dank für die
Aufmerksamkeit!**

IG METALL
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Ressort Angestellte, IT, Studierende

Tel: 069/6693-2551
angestellte@igmetall.de



„Was wir vor allem brauchen, sind stabile Rahmenbedingungen für alle Beschäftigten auch in Zeiten, in denen alles flüchtiger wird ... Soziale Absicherung, faire Bezahlung und Gesundheitsschutz sind Standards, für die wir lange gekämpft haben. Dies zu regulieren ist jetzt Aufgabe von Gewerkschaften, Unternehmen, Betriebsräten und Politik.“

Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall

IG METALL
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Ressort Angestellte, IT, Studierende

Tel: 069/6693-2551
angestellte@igmetall.de



BACK UP

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende



MITBESTIMMUNG

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

RECHTLICHE GRUNDLAGEN



Relevante Paragraphen des BetrVG für die Mitbestimmung

- § 111 Nr. 4 und Nr. 5: Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden
- § 80 Abs. 2, Satz 3: Interne Auskunftspersonen
- § 80 Abs. 3: Hinzuziehung von externen Sachverständigen
- § 87 Abs. 1, Satz 1: Fragen der Ordnung des Betriebs
Satz 2 – Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit
- § 87 Abs. 1, Satz 6: Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen
- § 87 Abs. 1, Satz 7: Gesundheitsschutz, Gefährdungsbeurteilung auch im Kontext § 5 Abs. 1 ArbSchG, (insbes. Psychische Belastung), bei Büroräumen ArbeitsstättenVO beachten
- § 87 Abs. 1, Satz 10,11: Lohngestaltung bei Zielvereinbarungen
- § 87 Abs. 1, Satz 13: Grundsätze über Durchführung von Gruppenarbeit
- § 90 Abs. 1 und 2 BetrVG: Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung und § 91 durch Änderungen ... in besonderer Weise belastet
- § 92 BetrVG: Personalplanung
- § 92a BetrVG: Beschäftigungssicherung
- § 95 BetrVG: Auswahl der Teammitglieder
- § 98 BetrVG: betriebliche Bildungsmaßnahmen
- § 99, § 95 Abs. 3: BetrVG - Versetzung

RAHMEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN



Die IG Metall fördert die positiven Seiten agiler Arbeitsformen. Beschäftigte sollen ihre Arbeit selbst organisieren und so Belastungen reduzieren können.

- ▶ Ziele und Werte aus Sicht der Beschäftigten formulieren, z.B. das „Agile Manifest“ in die Präambel aufnehmen.
- ▶ Pilotphase definieren. Inklusive ihrer Auswertung und der nachfolgenden Anpassungen. Beschäftigte dabei einbeziehen.
- ▶ Paritätisches Lenkungsteam, das begleitet und evaluiert.
- ▶ Beteiligung des Betriebsrats

Jeder Betrieb hat andere Anforderungen an eine Betriebsvereinbarung! Je nach Konstellation können unterschiedliche Mitbestimmungssachverhalte herangezogen werden.

THEMEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN (I)



- ▶ **Agile Arbeit definieren**
Betriebsrat und Arbeitgeber definieren gemeinsam, was mit agiler Arbeit genau gemeint ist und welche Methoden darunter fallen.
- ▶ **Transparenz und Freiwilligkeit** bei der Besetzung agiler Teams
Für agile Arbeit muss man geeignet und offen sein. Das trifft nicht auf jede/n zu. Und alle sollten die Chance haben, in agilen Teams eingesetzt zu werden. (Anspruch auf Beginn und Ende als Maßnahme nach §99 BetrVG. Anspruch auf adäquate Tätigkeit nach Ende des Einsatzes. Ggf. Auswahlrichtlinien beachten.)
- ▶ **Aufgabenänderung**
Auswirkung des Einsatzes auf die Bewertung. Funktionen der Rollen beschreiben (z.B. Scrum Master, Product Owner). Höhergruppierung?
- ▶ **Vorgesetzte**
Führungskräfte müssen vorbereitet, qualifiziert und einbezogen werden. Klären: Welche Rechte und Pflichten haben die (disziplinarischen) Führungskräfte gegenüber Mitarbeiter/innen in agilen Teams?

THEMEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN (II)



- ▶ **Schutz vor Überlastung** – auch vor der Eigendynamik agiler Teams:
Review-Prozesse verbindlich festschreiben. Ungestörtes Arbeiten während des Sprints gewährleisten. Verbindliches Vorgehen vereinbaren, z.B. wenn das Team Überlastung anzeigt. Hinweisen nachgehen, z.B. bei regelmäßigen Überstunden, Verschieben von Urlaub, Fluktuation, Krankheit. Arbeitszeitregelungen sollen auch selbst entscheidende Teams einhalten können
- ▶ **Personalbemessung**
Grundsätze für die Festlegung von Teamgrößen herausarbeiten. Kapazitätsausgleich wenn jemand ausfällt – für die agilen Teams aber auch für die Linie, wenn Beschäftigte herausgenommen werden.
- ▶ **Schnittstellen klar regeln**
Klare Regeln für das Zusammenspiel von agilen Teams und bisherigen / anderen Strukturen, z.B. Linie, Projekte, Matrix: Weisungsbefugnisse, Abstimmungsprozesse, Leistungsbeurteilung, Vergütung.
- ▶ **Einführungsbegleitung/Change Management**

THEMEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN (III)



- ▶ **Leistungs- und Verhaltenskontrollen**
Im Rahmen der agilen Methoden untersagen. Transparenz und offener Austausch im Team darf nicht zur individuellen Leistungskontrolle missbraucht werden.
- ▶ **Qualifizierung (am besten VOR Beginn)**
Frühzeitige und ausreichende Qualifizierung für die neuen Methoden, Rollen und Teamarbeit - für Teams und Führungskräfte. Ausreichende Zeit und Geld sind einzuplanen, nachweisliche Experten sollten dafür engagiert werden.
- ▶ **Gesundheitsschutz**
Arbeitsschutzgesetz, Bildschirmarbeitsverordnung, sonstige Gesetze und Gefährdungsbeurteilung (vorausgehend und begleitend) gelten auch für die agile Teamarbeit.

THEMEN FÜR BETRIEBSVEREINBARUNGEN (IV)



- ▶ **Büroräume**
Geeignete Räume und adäquate Ausstattung. Wenn alle „lehrbuchmässig“ in einem Raum arbeiten, braucht es ausreichend Licht, Luft und Lärmdämmung.
- ▶ **Beschäftigungssicherheit**
Kein Arbeitsplatzabbau und keine Dequalifizierung durch agile Arbeit.
- ▶ **Leistungsgestaltung**
individuelle Leistung vs. Teamergebnis → Einhaltung Tarifvertrag
- ▶ **Eingruppierung**
Höher- und Abgruppierung durch neue Funktionen und Arbeitsweisen sind zu regeln



AGILE METHODEN AM BEISPIEL SCRUM & KANBAN

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

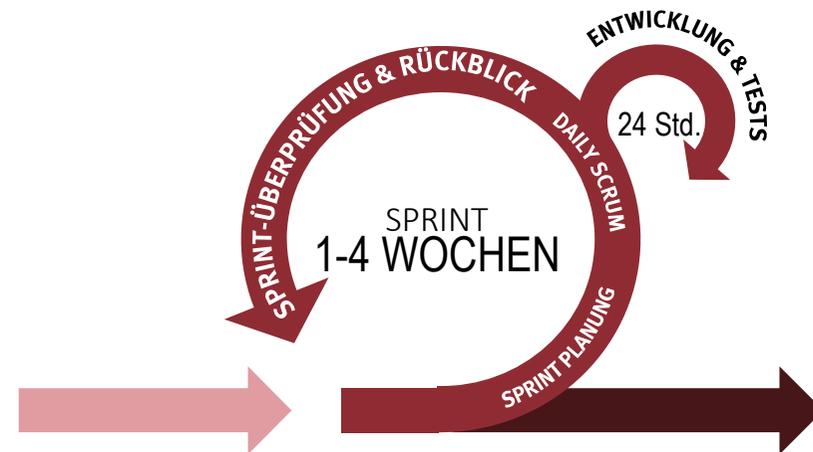
SCRUM



Scrum ist das am meisten genutzte Vorgehensmodell zur agilen Entwicklung. „Scrum“ (Englisch) heißt Gedränge

Lean-Prinzipien, die oft schon in der Produktion und im Büro umgesetzt sind, wurden auf die Arbeit der Software-Entwicklung und andere Bereiche übertragen.

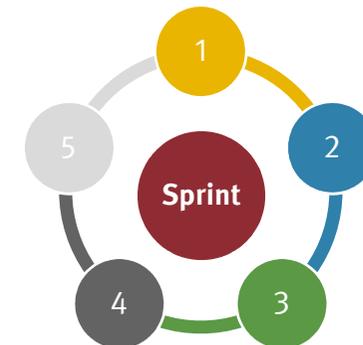
Das Produkt wird schrittweise in kurzen „Sprints“ realisiert.



SCRUM: FESTE ABLÄUFE



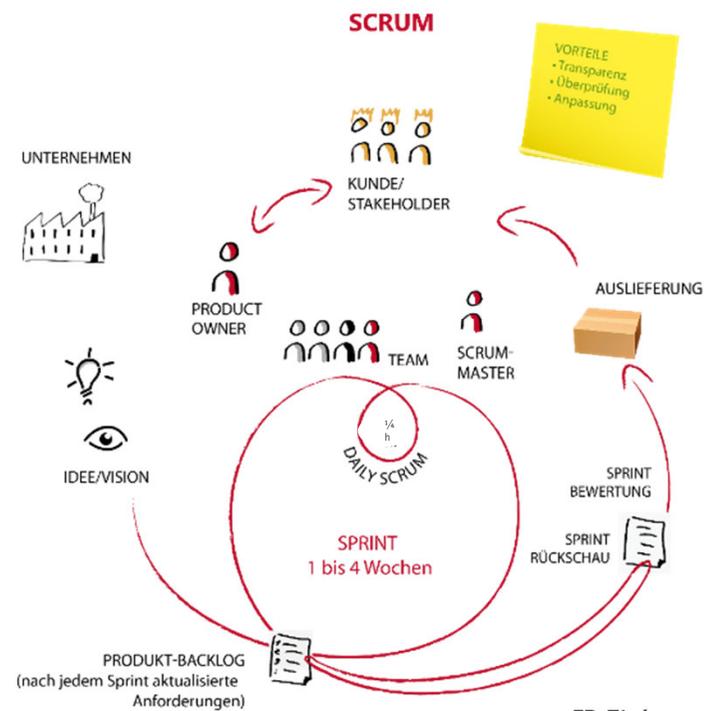
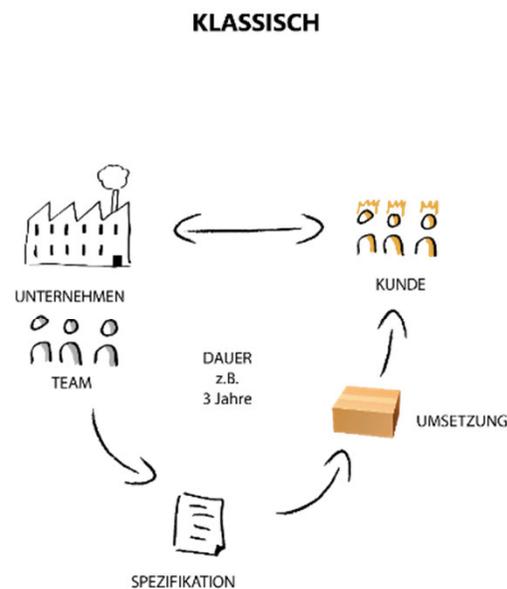
1. **Planungsmeeting:** Aufwand der Arbeitspakete wird geschätzt, die Aufgaben für den Sprint (2 – 4 Wochen) werden verteilt.
2. **Täglicher Austausch** im Scrum-Meeting.
3. **Während des Sprints entwickelt das Team ohne Störungen von außen die Features aus dem Planungsmeeting.**
4. **Ende des Sprints: Präsentation und Abnahme** der neuen Funktionalität. Feedback des Kunden.
5. **Rückschau:** Was haben wir gelernt? Was lässt sich verbessern?



ENTWICKLUNGSGARBEIT – PROZESSE IM VERGLEICH



AGILITÄT



Agile Arbeit gestalten | Februar 2020

IG Metall
FB Zielgruppen und Gleichstellung
Res. Angestellte, IT, Studierende

SCRUM – NEUE ROLLEN



Scrum Entwickler- oder Projektteam

ist interdisziplinär zusammengesetzt:

- Meist 3 bis 9 Mitarbeiter/innen.
- Keine spezifische Hierarchien.
- selbstorganisierend

Product Owner

ist der Visionär:

- Arbeitet die Produktidee aus.
- Formuliert und priorisiert fachliche Anforderungen.
- überprüft und passt kontinuierlich an
- Konsolidiert die Anforderungen der Beteiligten (Stakeholder).

Scrum

Master/Trainer/Coach

ist der Moderator:

- Organisiert die Kommunikation des Entwicklungsteams mit der „Außenwelt“.
- Verschafft dem Team die erforderlichen Rahmenbedingungen (Ressourcen, Qualifizierung).
- Ist verantwortlich für erfolgreiche Anwendung von Scrum.

Bei agilen Methoden gibt es keine Hierarchien.



SCRUM-ROLLEN: DER PRODUCT OWNER



Exemplarische Aufgaben

- ▶ Verantwortet die Ausarbeitung der Produktidee, die Produktoptimierungen, Markt- und Wettbewerbsanalysen
- ▶ Führt das agile Umsetzungsteam fachlich
- ▶ Releaseplanung (Veröffentlichung des Produkts)
- ▶ Konsolidiert die Anforderungen der Stakeholder, beispielsweise in Workshops
- ▶ Formuliert und priorisiert fachliche Anforderungen, beispielsweise als „User Stories“ in einem sogenannten Product Backlog (Aufgabensammlung)
- ▶ Transparente Kommunikation mit den Stakeholdern



SCRUM-ROLLEN: DER SCRUM MASTER



Exemplarische Aufgaben

- ▶ Verantwortet den Prozess und die Entwicklung des Teams
- ▶ Fördert die Selbstorganisation des Teams und eigenverantwortlich gestalteten, störungsfreien Arbeitsumfelds
- ▶ Unterstützt das Team bei Konfliktlösungen und fördert enge Kooperationen
- ▶ Moderiert die Scrum Meetings im Sprint
- ▶ Unterstützt die Anwendung der agilen Werte, Prinzipien und Praktiken
- ▶ Kooperiert mit dem Product Owner

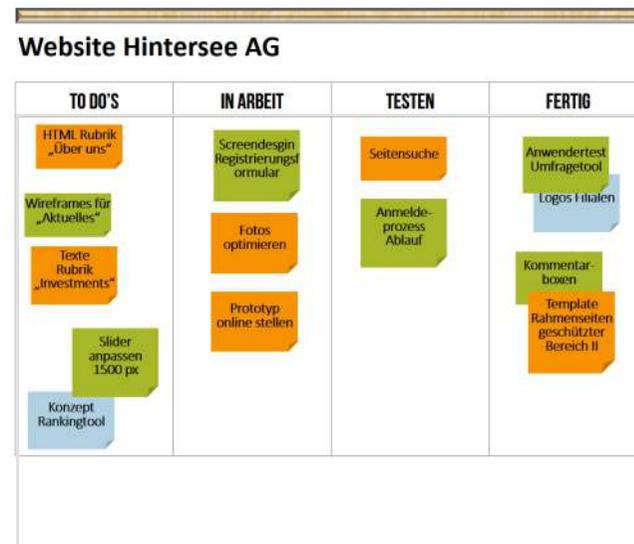


KANBAN

Die Prozessschritte sind für alle Beteiligten an einem ein **Kanban-Board** visualisiert. Zum Beispiel Anforderungsdefinition, Programmierung, Dokumentation, Test, Inbetriebnahme.

Die unterschiedlichen Stationen (Todo, in Process, Testing, Done) werden als Spalten dargestellt.

Die Anzahl der Tickets (Work in Progress – WiP), die gleichzeitig an einer Kanban-Station bearbeitet werden dürfen, wird limitiert.



Ursprünglich in Japan zur Steuerung von Produktionsprozessen entwickelt, wird die Methode heute viel im Projektmanagement verwendet.