

> HANDLUNGSHILFE FÜR BETRIEBSRÄTE

# AGILE ARBEIT



**Agile Arbeit gestalten –  
Gute Arbeitsbedingungen  
durchsetzen!**

**GUTE ARBEIT**  
GEMEINSAM GESTALTEN



**3** Einleitung

**4** Weshalb liegt Agilität im Trend?

**10** Agile Methoden

**14** Kanban

**16** Design Thinking

**18** Scaling Framework

**20** Belastungen agiler Arbeit  
und Herausforderungen für die  
betriebliche Gestaltung

**24** Betriebliche Gestaltung agiler Arbeit

**32** Mögliche Berührungspunkte mit dem BetrVG

**33** IGBCE-Linksammlung  
Kontakte zu den Landesbezirken der IGBCE

# AGILE ARBEIT IST IM TREND

Von der Chemieindustrie bis zur Zementindustrie wollen die Arbeitgeber\*innen die Prozesse im Unternehmen auf agile Arbeitsmethoden umstellen. Zusammen mit der Mobilen Arbeit ist agile Arbeit eine der vielen Auswirkungen der Digitalisierung in Betrieben und ein sogenannter Globaler Megatrend. Die agile Arbeit ist schon längst existent und war es bereits vor der Digitalisierung. In vielen Betrieben ist agile Arbeit schon Realität, unter anderem in den Produktionen mit dem Kanban-Instrument. Dagegen sind die agilen Arbeitsprozesse oft eine neue Welt für die Beschäftigten in den Büros.

Agile Arbeit ist mehr als eine relativ neue Arbeitsorganisation. Wie in der Einführung ausführlich erklärt wurde, hat die agile Arbeit mehrere Perspektiven und soll auch für die Beschäftigten eine Win-Situation erzeugen. Dafür sind eine richtige Betriebskultur des Vertrauens und des Miteinanders wichtige Punkte. Richtig gestaltet und mitbestimmt wird aus agiler Arbeit eine Win-Win-Win-Situation für Beschäftigte, Unternehmen und die Kund\*innen. In dieser IGBCE-

Handlungsempfehlung für Betriebsräte "Agile Arbeit" wollen wir euch begleiten bei der Einführung von agiler Arbeit in eurem Betrieb. Dabei geht es hier vor allem um die Herausforderungen und Belastungen, welche die Einführung von agiler Arbeit mit sich bringt. Die Handlungsempfehlung soll dabei kein Manifest gegen die agile Arbeit sein, sondern ein Wegbegleiter, um agile Arbeit in eurem Betrieb nach besten arbeitsmedizinischen Kenntnissen umzusetzen und Startschwierigkeiten auszubessern.

Die Handlungsempfehlung gibt euch einen Überblick über die vier meist angewendeten agilen Arbeitsmethoden. Abgerundet wird die IGBCE-Handlungsempfehlung für Betriebsräte „Agile Arbeit“ durch die Gestaltungsansätze für Betriebsräte. Es gibt eine Übersicht über Belastungen und Herausforderungen sowie rechtliche Hilfe für euch Betriebsräte zur Umsetzung der agilen Arbeit im Betrieb. Dabei spielen natürlich die Informationsrechte, aber vor allem die direkten Mitbestimmungsrechte nach Betriebsverfassungsgesetz eine Rolle.





# WESHALB LIEGT AGILITÄT IM TREND?

Agilität ist ein Konzept, das immer größere Verbreitung findet. Zur Beurteilung, ob es sich um eine vorübergehende Modeerscheinung handelt oder ob Beschäftigte und Betriebsräte sich auf einen dauerhaften Trend einrichten müssen, lohnt ein Blick auf Entstehung und Entwicklung des Konzepts.

Umgangssprachlich wird unter Agilität Gewandtheit, Vitalität, Wendigkeit verstanden. Der Begriff Agilität, wie er heute für die Arbeit in Unternehmen verwendet wird, knüpft zwar an diese Verwendung an, hat aber eine spezifischere Bedeutung.

## // GESCHICHTE DES KONZEPTS

Das Agil-Schema wurde als soziologisches Konzept bereits in den 1950er Jahren in den USA entwickelt und beschreibt Funktionen, die jedes System zur Selbsterhaltung erfüllen muss. In den 1990er Jahren wurde das Konzept in der Wirtschaft aufgegriffen. 1991 formulierte eine Arbeitsgruppe mit Führungskräften großer US-amerikanischer Unternehmen an einem universitären Managementinstitut das Konzept des ‚agilen Wettbewerbs‘. Die Arbeitsgrup-



## // AGIL-SCHEMA

### ADAPTATION > Anpassung:

Die Fähigkeit eines Systems, auf die sich verändernden äußeren Bedingungen zu reagieren, sich anzupassen.

### GOAL ATTAINMENT > Zielverfolgung:

Die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und zu verfolgen.

### INTEGRATION > Eingliederung:

Die Fähigkeit eines Systems, Kohäsion (Zusammenhalt) und Inklusion (Einschluss) herzustellen und abzusichern.

### LATENCY > Aufrechterhaltung:

Die Fähigkeit eines Systems, grundlegende Strukturen und Wertmuster aufrechtzuerhalten.

pe beschäftigte sich mit der Frage, wie unter den Bedingungen einer dem Wesen nach instabilen Wettbewerbsumgebung eine stabile Basis für wirtschaftliches Agieren möglich sei. Die Gruppe wollte die Vision eines Produktionssystems entwickeln, dass die globale Wettbewerbsfähigkeit der US-Wirtschaft zu erneuern vermöge. In ihrem Konzept behandelten sie Anforderungen, die Agilität an Mitarbeiterführung stellt. Die Arbeitsgruppe vertrat die Ansicht, dass die Führungskräfte im agilen

Wettbewerb neue Organisationsformen erschließen würden, indem sie neue Technologien installieren und neue Ansätze für die Motivation entwickeln. Damit könnten Beschäftigte zu einer neuen unternehmerischen Produktionsressource werden. Auch in der Softwareentwicklung sind agile Ansätze bereits seit den 1990er Jahren zu finden. Im Jahr 2001 wurden dann von führenden Softwareentwicklern mit dem „Agilen Manifest“ Leitsätze für die Entwicklung von Software formuliert.



## // AGILES MANIFEST

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  | <b>MEHR ALS</b> | PROZESSE UND WERKZEUGE   |
| FUNKTIONIERENDE SOFTWARE      | <b>MEHR ALS</b> | UMFASSENDE DOKUMENTATION |
| ZUSAMMENARBEIT MIT DEM KUNDEN | <b>MEHR ALS</b> | VERTRAGSVERHANDLUNG      |
| REAGIEREN AUF VERÄNDERUNG     | <b>MEHR ALS</b> | DAS BEFOLGEN EINES PLANS |

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

**Zudem entwickelten sie agile Prinzipien als Leitsätze für agile Arbeit. Zusammengefasst lauten diese:**

- > Kunden zufriedenstellen
- > Änderungen willkommen heißen
- > Häufige Auslieferung
- > Crossfunktionale Zusammenarbeit
- > Unterstützung leisten, Vertrauen schenken

- > Direkte persönliche Kommunikation
- > Gleichmäßiges Arbeitstempo für nachhaltige Entwicklung
- > Nach technischer Exzellenz streben
- > Selbstorganisierte Teams agieren, überprüfen und passen ihr Verhalten an

## // ERWARTUNGEN VON UNTERNEHMENSLEITUNGEN

Wird heute die Notwendigkeit von Agilität begründet, geschieht das häufig mit Bezug auf die bereits von der US-amerikanischen Arbeitsgruppe in den Blick genommenen ökonomischen Bedingungen, der sogenannten VUCA-Welt. Es handelt sich um ein Kurzwort, das für Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) steht.

Die ökonomischen Bedingungen sind dadurch geprägt, dass die Konkurrenz zwischen den Unternehmen schärfer geworden ist. Um auf dem umkämpften Markt erfolgreich zu sein und die eigenen Produkte und Dienstleistungen absetzen zu können, wird in stärkerem Umfang kundenspezifisch produziert. Somit ist die Erfüllung der Anforderungen der einzelnen Kund\*innen wichtiger geworden. Die Anforderungen, die bei den erforderlichen Aushandlungs- und Anpassungsprozessen auftreten, können immer weniger von den Unternehmensleitungen oder vom Management allein bewältigt werden.

Aus diesem Grund wird ein Teil der Entscheidungskompetenzen in der Hierarchie nach unten verlagert: Die Teams, in denen die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen stattfindet und die deshalb die erforderlichen Arbeitsprozesse am besten kennen, werden bei der Entscheidungsfindung einbezogen und übernehmen in immer mehr Bereichen auch die Planung und Organisation der Arbeit des eigenen Teams.

Da insgesamt die Bedeutung kognitiver Arbeit gestiegen ist, sind Methoden von Anweisung und direkter Steuerung immer weniger Erfolg versprechend. Durch agiles Arbeiten sollen die Teams sich



## // VUCA



V

**VOLATILITY**  
> Unbeständigkeit



U

**UNCERTAINTY**  
> Unsicherheit



C

**COMPLEXITY**  
> Komplexität



A

**AMBIGUITY**  
> Mehrdeutigkeit

ständig selbst optimieren und ihre Produktivität kontinuierlich steigern. Unternehmensleitungen verbinden mit der Einführung von Agilität die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

## // PRODUKTIVE KRAFT DER BESCHÄFTIGTEN

Möglich sind die neuen Arbeitsweisen, weil die Ausbildung und Qualifikation sowie die produktiven Fähigkeiten der Beschäftigten in den vergangenen Jahrzehnten enorm gewachsen sind, nicht nur im Bereich der fachlichen Qualifikationen, sondern auch bei den sozialen Kompetenzen. Diese sogenannten „soft skills“ benötigen die Beschäftigten beispielsweise beim Kontakt mit Kund\*innen oder bei der erforderlichen Abstimmung über die Verteilung der Arbeit und der Kooperation mit ihren Kolleg\*innen. In der Zusammenarbeit in ihren Teams setzen sich die Beschäftigten mit ständig wechselnden Marktbedingungen und den sich daraus ergebenden Anforderungen an ihre Arbeit auseinander und erarbeiten gemeinsam, was sie zu tun haben. Dabei wird von ihnen, als lohnabhängig Beschäftigte, gefordert, ihre gemeinsame Arbeit am Unternehmenszweck auszurichten. Um diese Orientierung abzusichern, wurden Methoden der indirekten Steuerung entwickelt, beispielsweise Zielvereinbarungsgespräche und die Orientierung auf Kennziffern.

## // INDIREKTE STEUERUNG DER TEAMS

Die indirekte Steuerung hat zur Voraussetzung, dass die Beschäftigten auch ohne direkte Anweisungen das tun, was von ihnen erwartet wird. Die Rahmenbedingungen der Arbeit im Unternehmen werden so gestaltet, dass sich die Arbeitsanforderungen direkt aus der Arbeitssituation ergeben. So wird etwa die vom Team zu bewältigende Arbeit nicht von den Führungskräften zugewiesen, sondern ergibt sich scheinbar allein aus äußeren Anforderungen: Beispielsweise setzt die Kundin/der Kunde Termine, verzögern unvorhergesehene Abstimmungsprobleme ein Projekt, aus anderen Abteilungen werden



Wünsche geäußert, die trotz eigener hoher Arbeitsbelastung ‚kollegial‘ nebenbei miterledigt werden. In der konkreten Arbeitssituation erscheinen die Arbeitsanforderungen dann als sachlich gegeben und häufig gerät aus dem Blick, dass es sich dabei um Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen handelt. Durch die Einführung indirekter Steuerung, insbesondere der agilen Arbeitsorganisation, sind die bei der Arbeit auftretenden widersprüchlichen Anforderungen und Probleme, die früher vom Management zu lösen waren, mehr und mehr gemeinsam von den Beschäftigten zu bewältigen. Das Konzept der Agilität mit seinen Prinzipien für selbstorganisierte Teams bietet den Unternehmen einen passenden Rahmen, um den Teams einerseits den benötigten Freiraum zur Bewältigung ihrer Aufgaben zu geben und andererseits deren Arbeit indirekt steuern zu können.

gestützt zu werden. Bei der positiven Sichtweise wird betont, dass motivierte Individuen im selbstorganisierten Team und in enger Zusammenarbeit technische Exzellenz anstreben und dabei wertvolle Lösungen für zufriedene Kund\*innen schaffen.

Bei dieser Darstellung werden die Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit und der Selbstorganisation in den Teams ausgeklammert: Bei agiler Arbeit handelt es sich um sogenannte ‚fremdorganisierte Selbstorganisation‘, bei dem die Teams zwar selbstverantwortlich handeln sollen, aber nur innerhalb der vom Management gesetzten Rahmenbedingungen. In Unternehmen wird vielfach eine Personalpolitik der „unteren Linie“ verfolgt, bei der das Personal nicht mehr am durchschnittlichen Bedarf, sondern an der Kapazitätsuntergrenze bemessen wird. Von den Teams wird dann vielfach erwartet, dass sie selbstverantwortlich die damit verbundenen Probleme lösen.

## // ERWARTUNGEN DER BESCHÄFTIGTEN

Agile Arbeit wird nicht nur von Unternehmensleitungen propagiert, sondern auch von vielen Beschäftigten begrüßt. Sie haben hohe Erwartungen an agile Arbeit. Viele Beschäftigte wollen gesellschaftlich nützliche Arbeit leisten, die eigenen Fähigkeiten durch ihre Arbeitstätigkeit weiterentwickeln, mit Kolleg\*innen kooperieren und in ihrem Aufgabengebiet eigene Entscheidungen treffen. Von agiler Arbeit versprechen sie sich vor allem Abbau von Hierarchie, Selbstorganisation im Team, eigenverantwortliche Zusammenarbeit und selbstbestimmtes Arbeiten. Vom Management erwarten sie Vertrauen in die Arbeit der Teams. Ihre positiven Erwartungen werden durch Darstellungen des Agilitätskonzepts durch Unternehmensberatungen gefördert und scheinen auch durch die Prinzipien des agilen Arbeitens

## // RATGEBERLITERATUR

In Ratgebern zu agiler Arbeit und in Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen wird hervorgehoben, dass Agilität eine Veränderung der Unternehmenskultur erfordert – und nicht nur das Einführen neuer Begriffe und Methoden. Hervorgehoben wird die notwendige Veränderung des „mindset“ (Denkweise oder Geisteshaltung) im Management und bei den Beschäftigten: So soll etwa das Vertrauen in die Eigenverantwortung der Beschäftigten in die richtige Richtung gelenkt werden, bis sich aus tiefem inneren Antrieb ein Teamverhalten nach gelebten Werten – ganz im Sinne eines agilen Mindsets – erreichen lässt. Einer „schleichenden Stagnation in den Teams“ soll entgegengewirkt werden. Da „ein Ausruhen auf vergangenen Erfolgen und scheinbar bewährten, ausgetretenen Pfaden“ drohe, wird empfohlen,

ständig neue Impulse zu setzen. Aus Sicht von Personalberatungen dürfen Unternehmensleitungen somit nicht einfach Vertrauen in die Teams setzen, sondern müssen durch gezielte Maßnahmen dafür sorgen, dass deren hohe Leistungsbereitschaft aufrechterhalten wird.

## // CHANCE ODER RISIKO?

Auf diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob Beschäftigte bei agiler Arbeit ihr Arbeitsvolumen effektiv begrenzen und auf diese Weise hohe Belastungen bzw. Überlastungen vermeiden können. Ohne Frage bieten agile Formate den Beschäftigten die Möglichkeit zur Selbstorganisation und für eigene Entscheidungen. Da die Teams selbst die Arbeitsmenge festlegen, wird häufig davon ausgegangen, dass die agile Arbeitsorganisation ein geeigneter Schutz vor Überlastung der Beschäftigten ist. Verwiesen wird dabei auf eines der Prinzipien agiler Arbeit: „Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können“. Ob agiles Arbeiten ein Mittel der Belastungsbegrenzung ist oder ob es die Belas-

tung der Beschäftigten erhöht, entscheidet sich nicht in der Theorie, sondern in der Praxis des beruflichen Alltags. Ob die agilen Teams gute Arbeitsbedingungen bieten, hängt stark von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab. Dabei ist das Verhältnis von Personalstärke zu den Arbeitsaufgaben **ein entscheidender Faktor**. Ohne ausreichend Personal und ohne Vorrang des Gesundheitsschutzes vor der Bewältigung aller Anforderungen wird agile Arbeit eher zur Steigerung von Belastungen führen. Daraus entstehende Konflikte führen in den Teams zu Spannungen und müssen dann neben den Arbeitsaufgaben zusätzlich gelöst werden, was regelmäßig zu zusätzlichen Belastungen führt.

Wenn Rahmenbedingungen für gesunde Arbeit nicht gegeben sind, besteht bei agiler Arbeit eine hohe Gefahr der systematischen Überlastung von Beschäftigten. Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen und der konkreten Arbeitsbedingungen in den Teams sollten Betriebsräte und Beschäftigte sich nicht am agilen Mindset orientieren und die Methoden der agilen Arbeit nicht unhinterfragt übernehmen. Stattdessen sollten sie sich gemeinsam für Arbeitsbedingungen stark machen, mit denen gesunderhaltendes Arbeiten verwirklicht werden kann.



# AGILITY

## AGILE METHODEN

### // SCRUM

Scrum ist ein Rahmenwerk, nach dem agiles Arbeiten organisiert wird. Scrum löst das klassische Projektmanagement ab, ist in der Softwareentwicklung die verbreitetste agile Methode und wird auch in anderen Bereichen der Produktentwicklung eingesetzt.

**Scrum sieht drei verschiedene Rollen vor:**

> **Das Entwicklungsteam** ist oft interdisziplinär zusammengesetzt und entwickelt in kurzen Arbeitsabschnitten, zwei- bis vierwöchigen Sprints, konkrete Arbeitsergebnisse (z. B. lauffähige Softwarekomponenten).

> **Der Product Owner** formuliert die Anforderungen an das Produkt, das vom Team entwickelt werden soll, nachdem diese zuvor mit Kunden\*innen, ggf. anderen Abteilungen sowie dem Management abgestimmt wurden. Verantwortlich ist er oder sie gegenüber dem Management. Die Aufgabe besteht darin, Kosten und Funktionalität des Produkts zu kontrollieren und für maximalen wirtschaftlichen Nutzen zu sorgen.

> **Der Scrum Master** ist dafür verantwortlich, dass der Scrum Prozess eingehalten wird und das Team nach agilen Werten und Grundsätzen arbeitet. Sie oder er unterstützt das Team bei der Selbstorganisation, moderiert die Scrum Meetings, kümmert sich um den Informationsfluss, behält den Arbeitsstand im Blick und soll dem Team den Rücken vor äußereren Eingriffen freihalten. Gegenüber den Teammitgliedern verfügt der Scrum Master weder über fachliche noch über disziplinarische Befugnisse.

### // DER AGILE PRODUKTIONSALLTAG

Der Product Owner erstellt das **Product Backlog**, eine Aufgabenliste, in dem die Anforderungen an das Produkt und deren Priorisierung festgelegt werden. Auf dieser Basis schätzt das Team im **Sprint Planning Meeting**, wie viele Aufgaben es im nächsten **Sprint** erledigen kann und erstellt gemeinsam mit dem Product Owner das **Sprint Backlog**. Es besteht aus dem Sprint-Ziel (Wofür), den für den

Sprint ausgewählten Product Backlog-Einträgen (Was) sowie dem Plan (Wie) für die Lieferung des gesamten Arbeitspakets, dem **Increment**. Bei der Planung für den nächsten Sprint werden die Priorität der Product Backlog-Einträge, die Arbeitsgeschwindigkeit des gesamten Teams sowie der Umfang der Aufgaben und der dafür erforderliche Aufwand (**story points**) berücksichtigt.

Der Leistungsdurchschnitt des Teams wird als **velocity** bezeichnet und ist die durchschnittliche Anzahl erledigter story points pro Sprint. Beim Schätzen des Arbeitsaufwandes der einzelnen Arbeitsaufgaben (**task**) sind alle Teammitglieder beteiligt. Die Aufgabe des Scrum Masters besteht darin, den Schätz- und Planungsprozess zu moderieren. Schließlich verpflichtet sich das Team darauf, bis zum Ende des Sprints das Sprint-Ziel zu erreichen (**Commitment**).

Der daran anschließende meist zwei- oder vierwöchige Sprint ist als Schutzraum konzipiert. Während dieser Zeit sollen an dem Arbeitspaket für das Team keine Änderungen vorgenommen werden. Die Idee ist, dass die Teammitglieder in dieser Zeit konzentriert und ohne Störungen arbeiten können.

Das Team organisiert die Arbeit selbstständig und eigenverantwortlich, deren Mitglieder sind formal gleichberechtigt und erhalten für die Durchführung ihrer Arbeit keine Anweisungen durch Vorgesetzte. Begleitet wird das Team durch den Scrum Master, der den Arbeitsfortschritt beobachtet, Hindernisse aus dem Weg räumt und das Team durch Moderation, Coaching und Konfliktmanagement unterstützt. Im **Daily Scrum** wird täglich Transparenz über den Arbeitsfortschritt geschaffen. Die Teammitglieder geben jeweils einen kurzen Status, wie weit sie ihre Aufgaben erfüllt haben, ob Probleme



aufgetaucht sind und welche Arbeit sie als nächstes durchführen wollen.

Am Ende des Sprints stellt das Team im **Sprint Review**, an dem auch der Kunde/die Kundin beteiligt sein kann, seine Arbeitsergebnisse dem Product Owner vor. Die einzelnen Funktionen werden dabei vom jeweiligen Teammitglied live vorgeführt und alle Beteiligten erhalten somit eine konkrete Vorstellung von der gelieferten Funktion und haben die Möglichkeit, Feedback zu geben. Der Product Owner entscheidet dann, ob die Anforderungen des Sprint Backlog vom Team erfüllt wurden.

An der **Sprint Retrospektive** am Ende des Sprints nehmen nur die Mitglieder des Scrum Teams und der Scrum Master teil. Bei diesem Meeting werden der Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit während des Sprints thematisiert, Konflikte kommen zur Sprache, die Teammitglieder geben einander Feedback und sprechen darüber, wie das Team die Arbeit zukünftig optimieren will.

Ein wichtiges Prinzip im Scrum ist das **Timeboxing**, die Begrenzung von Zeiträumen. Beim Timeboxing darf die vorher festgelegte Dauer eines Zeitabschnitts nicht überschritten werden. Das gilt sowohl für Arbeitstreffen als auch für die Dauer von Arbeitsphasen wie dem Sprint. So werden die täglichen Meetings meist auf fünfzehn Minuten begrenzt. Um beim Sprint die Zeitvorgabe einhalten zu können, werden ggf. auch Inhalt und Umfang von Arbeitsvorhaben verringert. Beim Sprint Review am Ende des Sprints werden die Arbeitsergebnisse im realisierten Umfang vorgestellt, auch wenn nicht alle Anforderungen realisiert wurden. Nicht realisierte Inhalte werden dann entweder auf einen späteren Sprint verschoben oder als Anforderung gestrichen.

## // EINIGE BELASTUNGEN BEI SCRUM

### > Starke Formalisierung der Arbeit:

Von den Beschäftigten werden zwar Flexibilität, selbstverantwortliches Handeln und Teamfähigkeit gefordert, andererseits müssen sie sich den durch Scrum vorgegebenen Routinen (Taktung, Sprints, Daily, ...) unterordnen. Abhängig von der Ausgangssituation können durch die Einführung von Scrum die Freiräume und Kreativität der Beschäftigten sowie die Ganzheitlichkeit der Arbeit sogar eingeschränkt werden.

### > Erweiterung des Aufgaben- und Anforderungsspektrums:

Die Teammitglieder sollen nicht nur Expert\*innen ihres Fachgebiets sein, sondern müssen als Team Verantwortung für Aufwandsschätzung und Arbeitsplanung übernehmen. Bei dieser Tätigkeit müssen sie sich mit widerstreitenden Einschätzungen auseinandersetzen, miteinander reden und schließlich eine Übereinkunft finden.

Die Selbstverpflichtung der Teammitglieder auf das gemeinsam formulierte Ziel des Sprints, dem Commitment, und damit auch auf die Erledigung der eigenen Arbeitsaufgaben werden als Belastung und stetige Quelle von Arbeitsdruck empfunden. Konflikte im Team und die sich daraus entwickelnde Gruppendynamik erhöhen noch zusätzlich die psychische Belastung.

### > Termindruck:

Beim Sprint Planning machen die Teammitglieder häufig die Erfahrung, dass Termine nicht verschoben werden, selbst wenn die erforderliche Arbeit ohne Mehrarbeit in einem Sprint nicht erledigt werden kann. Der Druck, anspruchsvolle (oder sogar

# // SCRUM ABLAUF



unrealistische) Termine und Anforderungen zu akzeptieren, ist oft hoch, weil befürchtet wird, dass Kund\*innen abspringen könnten oder die Konkurrenz schneller oder besser ist.

#### > Transparenz:

Bei Scrum wird maximale Transparenz über die Arbeitsleistung der Mitglieder der agilen Teams geschaffen. In den täglichen Meetings mit dem persönlichen Bericht über Arbeitsfortschritte und Probleme bei der Arbeit, der Diskussion über geschätzte Arbeitsaufwände und der Festlegung des Arbeitsplans für den Sprint sowie bei der Präsentation der Arbeitsergebnisse werden Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft offen gelegt. Zusätzlich wird

durch die Nutzung von Software für das Aufgabentracking, wie Jira, jeder Arbeitsschritt erfasst und dauerhaft dokumentiert. Die Geschäftsleitung ist durch Zugriff auf diese Aufgabenmanagementsysteme in der Lage, in Echtzeit auf die Daten zuzugreifen und die Produktivität verschiedener Teams und jedes einzelnen Mitglieds zu vergleichen.

#### > Selbstdarstellung:

Werden die Arbeitsergebnisse vor Kund\*innen präsentiert, haben die Teammitglieder nicht nur die Funktionsfähigkeit des Produkts zu demonstrieren, sondern sind auch gefordert, ihre eigenen Qualifikationen im besten Licht zu präsentieren. Das erzeugt gerade bei introvertierten Menschen erheblichen Druck.

# KANBAN

Kanban ist eine Methode zur Prozesssteuerung und wurde bei Toyota für den Produktionsbereich entwickelt. Ziel war die Reduzierung von Lagerbeständen. Dazu sollte der Prozessablauf jedes einzelnen Produktes in der Fertigung optimiert werden. Bei Kanban wird das Hol- oder Pull-Prinzip genutzt, bei dem die Arbeitenden sich ihren jeweils zu erledigenden Arbeitsvorrat abholen, statt einen fertigen Arbeitsstand einfach an die nächste Station zu übergeben. Zur Kennzeichnung des Bearbeitungsstandes wurden ursprünglich Transportbehälter mit beschrifteten Signalkarten (Kanbans) benutzt. Heute wird der Informationsfluss digital in IT-Systemen abgebildet.

Kanban-Informationssysteme wie Jira stellen die kontinuierliche Visualisierung des Arbeitsflusses her und erzeugen Transparenz. Damit wird eine Doppelstruktur von materiellen und von Informationsflüssen geschaffen, die es der Unternehmensleitung erlaubt, in Echtzeit einen Blick auf den gesamten Produktionsprozess zu werfen.

Das für die Produktion entwickelte Kanban-System wurde auf die Steuerung von Entwicklungsprozessen übertragen. So wird nun auch Software, bei Nutzung von Kanban, in einer getakteten und systemisch integrierten Wertschöpfungskette entwickelt.

Kanban ist eine eigenständige Methode, die auch bei agiler Arbeitsorganisation auf Team-Ebene eingesetzt werden kann. Während bei der agilen Methode Scrum der Fokus auf Leistungssteigerung von Arbeitsteams gelegt wird, wird bei Kanban die Wertgenerierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette in den Blick genommen. Durch den Einsatz von Kanban in agilen Teams soll erreicht werden, dass sich deren Arbeit auf die Erfordernisse des Gesamtprozesses ausrichtet.

Die IT-Plattform Jira kann als Ticket-System genutzt werden. Das Produktmanagement legt darin den Backlog für das Release an und die Entwickler\*innen ziehen sich daraus sukzessive ihre Aufgaben,





entsprechend der im Backlog vorgegebenen Priorisierung und der eigenen Kompetenz. Scrum-Teams können damit noch flexibler mit Anforderungen umgehen, Durchlaufzeiten verkürzen und ihre Arbeitsergebnisse schneller freigeben.

Für Unternehmen mit klassischer Arbeitsorganisation sind für die Einführung von Scrum oft weitreichende Veränderungen notwendig. Kanban kann dort eingesetzt werden, um Änderungen allmählich herbeizuführen.

In einigen Arbeitsfeldern erhält Kanban dagegen den Vorzug vor der Methode Scrum. Dabei handelt es sich neben der Produktion um Bereiche, die durch starke Arbeitsteilung und Spezialisierung gekennzeichnet sind. So sind Wartung und IT-Betrieb durch viele Unterbrechungen und regelmäßige Notfälle gekennzeichnet. Da hier ungestörtes Arbeiten und Arbeitsabschnitte fester Länge, wie es das Konzept Scrum vorsieht, kaum möglich sind, wird hier Kanban eingesetzt, um einen kontinuierlichen Arbeitsfluss zu erreichen.

## // KANBAN TOOLS



› JIRA

› MEISTER TASK

› TRELLO

› MONDAY

› KANBAN TOOL

› STACKFIELD

› ASANA

› PADLET

### › RECHTLICHER HINWEIS:

Die IGBCE gibt keine Empfehlung für ein Kanban-Board aus. Die genannten Anbieter stellen eine Übersicht möglicher Anbieter dar, die sich in Datenschutz, AGB und anderen rechtlichen Belangen unterscheiden.



# DESIGN THINKING

**Unter Design Thinking wird ein Innovationsprozess verstanden, der von Unternehmen zur Findung möglicher Geschäfts- und Produktideen genutzt wird. Es handelt sich um einen Problemlösungsansatz, der Arbeitsweisen und -prinzipien von Designern nutzt, um innovative Lösungen zu entwickeln.**

Die Bedürfnisse potenzieller Nutzer\*innen bzw. Kund\*innen sollen bei diesem Prozess im Fokus stehen. Aus verschiedenen Fachrichtungen zusammengesetzte Teams sollen durch Assoziieren, Einnahme verschiedener Perspektiven und durch Kreativität in mehreren Schritten ein Produkt entwickeln. Es beginnt mit der Auftragsklärung und einer Recherche phase, geht über zur Ideenfindung und

der Entwicklung von Prototypen und endet nach der Auswahlentscheidung in der Umsetzung. Wie andere agile Methoden orientiert sich das Design Thinking an den Wünschen der Kund\*innen und minimiert durch ein schrittweises Annähern an deren Anforderungen das Risiko des Scheiterns. Design Thinking soll die Kreativität und die Experimentierfreude der Beteiligten im Entwicklungsprozess fördern und für das Unternehmen nutzbar machen. Damit keine unnötigen Ressourcen verausgabt werden, wird auf das Prinzip Schnelligkeit gesetzt: schnelles Vorgehen, schnelles Scheitern, schnelle Verbesserung. So wird die Bearbeitungsdauer einzelner Phasen begrenzt und mit strengen Zeitvorgaben gearbeitet, dem sogenannten Time-

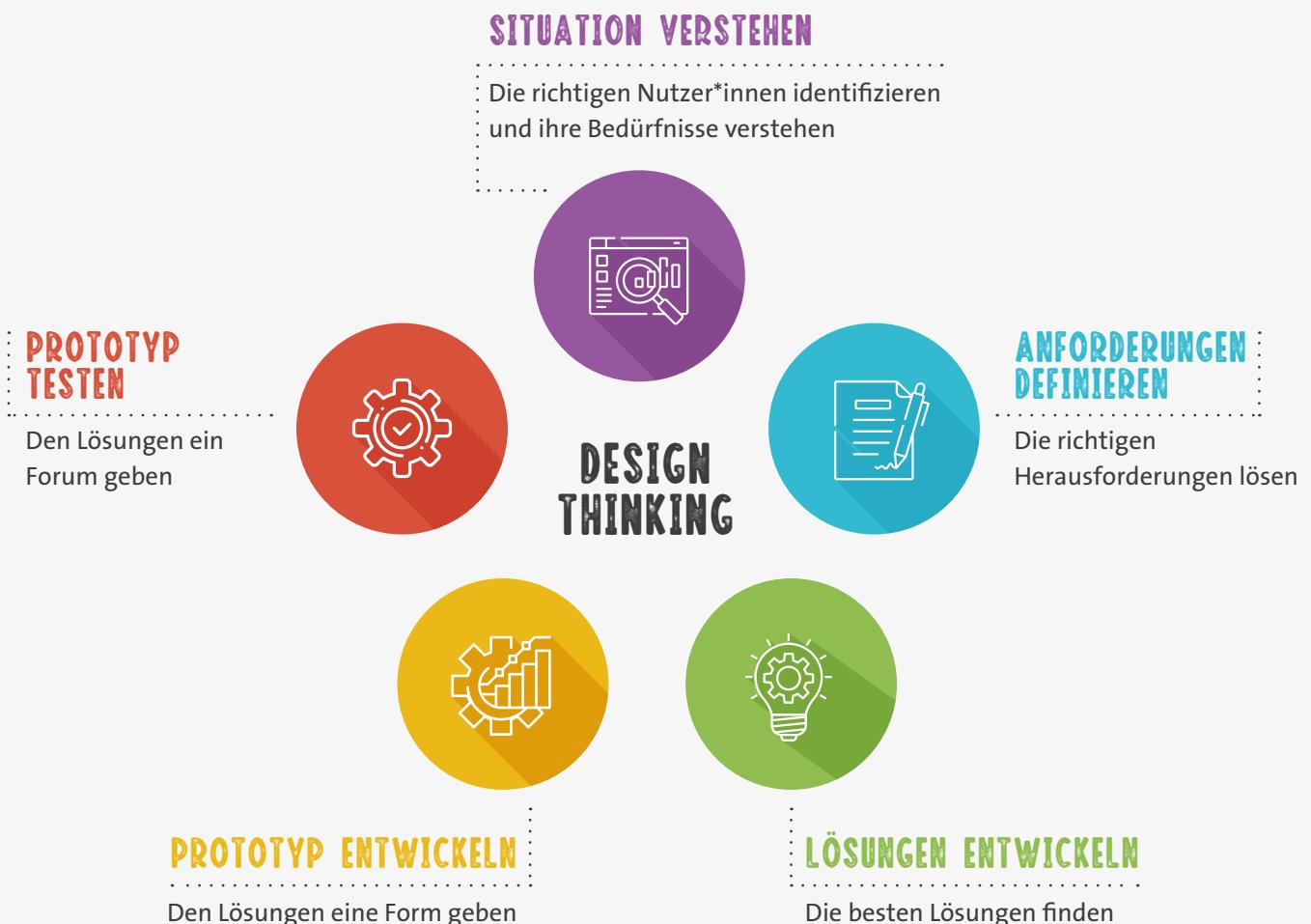
boxing. Das Design Thinking ist eine Methode zur Entwicklung von Ideen und Lösungsansätzen. Dafür soll Kreativität freigesetzt werden. Zögern und Grübeln bremsen den Prozess aus und werden als unproduktiv empfunden.

Unter Zeitdruck ist eigene Bedenkzeit kaum gegeben und Raum für die Diskussion kritischer Gedan-

ken fehlt ebenso. Die Einzelnen sind aufgefordert, sich an die vorgegebenen Regeln zu halten und stehen unter gegenseitiger Beobachtung des Teams. Die Beschäftigten werden an einem Prozess beteiligt, bei dem das Ziel vorgegeben ist und praktisch nicht infrage gestellt werden kann, und bei dem sie dem Druck ausgesetzt sind, sich erwartungskonform zu verhalten.



## // DESIGN-THINKING-METHODE UMFAST 5 PHASEN





# SCALING FRAMEWORK

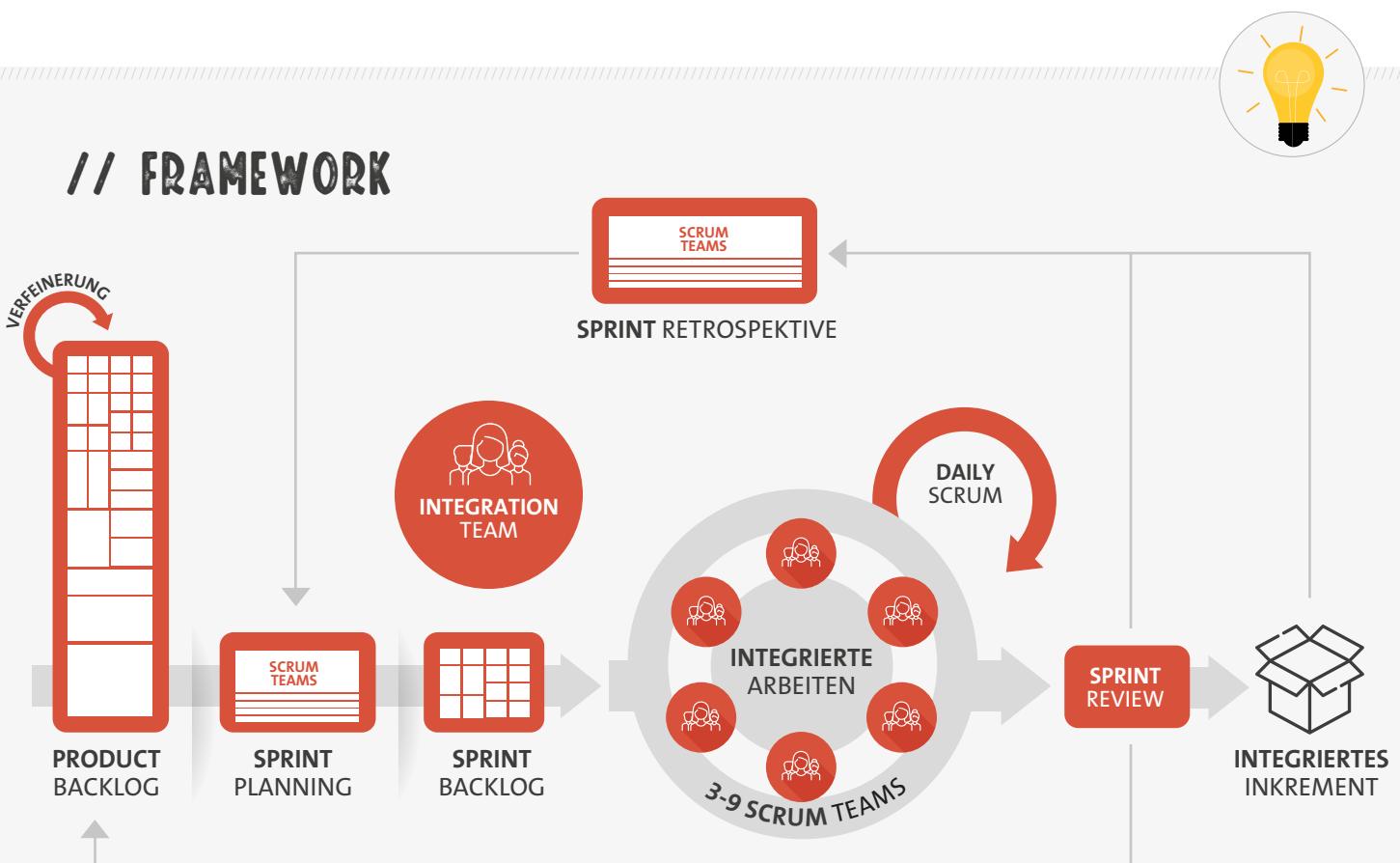
In Unternehmen beginnt die Einführung einer agilen Arbeitsweise meist mit der Schaffung von agil arbeitenden Teams. Nach Sammeln von ersten Erfahrungen mit der agilen Arbeitsweise wurde in einer Reihe von Unternehmen die Entscheidung getroffen, die neue Arbeitsorganisation auf den gesamten Organisationsbereich oder sogar das gesamte Unternehmen auszuweiten. Es sollte eine agile Organisation geschaffen werden. Grundsätzlich besteht aus Unternehmenssicht die Notwendigkeit, die Arbeit der verschiedenen agilen Teams miteinander zu koordinieren, insbesondere wenn sie gemeinsam an demselben Projekt arbeiten. Die agile Skalierung soll gewährleisten, dass Reibungsverluste in der Zusammenarbeit minimiert und das Produktmanagement sowie das obere Management in den agilen Prozess einbezogen werden. Erreicht werden soll, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen und die Geschäftsleitung die Kontrolle über den Gesamtprozess behält.

Die agile Skalierung erfordert Anpassungen in der Unternehmensorganisation. In den vergangenen Jahren sind verschiedene Ansätze entstanden. Die Frameworks unterscheiden sich zwar in ihrer konkreten Ausgestaltung, beruhen aber auf ähnlichen Ideen und Prinzipien. Sie fokussieren auf die effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette. Wie beim Lean-Management geht es um die Werthaltigkeit der Arbeitsprodukte, eine optimale Gestaltung der Wertströme, die Umsetzung des Fluss-Prinzips für eine kontinuierliche, flexible, auftragsbezogene und effiziente Arbeitstätigkeit, die Nutzung des Pull-Prinzips und um die Sicherstellung der Qualitätsanforderungen.

Zur Umsetzung agiler Frameworks werden Informationssysteme genutzt. Das am häufigsten genutzte Framework ist Scaled Agile Framework (SAFe). Es handelt sich um ein komplexes Framework und ist zur Einbettung agiler Entwicklung in eine große Organisation unter Einbindung der klassisch organisierten Unternehmensbereiche geeignet. Als weitere Frameworks kommen neben Eigenentwicklungen noch Large-Scale Scrum (LeSS), das Spotify-Model, Nexus, Scrum at Scale und Team of Teams zum Einsatz. Da die verschiedenen IT-Systeme jeweils ein bestimmtes Framework abbilden, ist die Entscheidung für ein konkretes Informationssystem eine Weichenstellung für die Einführung eines bestimmten agilen Organisationsmodells.

Da mit dem Einsatz von Frameworks eine bessere Abstimmung der Aktivitäten im Unternehmen erreicht werden soll, kann der Vorteil für die

Beschäftigten darin bestehen, dass Störungen während der Sprints reduziert werden. Andererseits muss sich das agile Team in den übergreifenden Organisationsrahmen einordnen und verliert dadurch an Gestaltungsmöglichkeiten. Die zu erledigenden Aufgaben und der Arbeitstakt werden stärker von den Anforderungen des Wertschöpfungsprozesses als von den Bedürfnissen der Teammitglieder bestimmt. Auch die Forderung nach Transparenz wird auf das agile Framework erweitert und beschränkt sich dann nicht auf die gegenseitige Information der Mitglieder im agilen Team. Wenn die Zugriffsrechte auf das eingesetzte IT-Informationssystem nicht restriktiv gestaltet sind, sind die Leistungsdaten der einzelnen Beschäftigten über das Team hinaus öffentlich. In jedem Fall bieten die Systeme dem Management die Möglichkeit, die Leistung verschiedener Teams und Standorte miteinander zu vergleichen.





# BELASTUNGEN AGILER ARBEIT UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE GESTALTUNG

Agile Konzepte sind eingebettet in ein Konkurrenzsystem: der Unternehmen im Wettbewerb, der Beschäftigten um Arbeitsplätze und um berufliches Fortkommen. Den Unternehmen geht es bei der Nutzung agiler Konzepte darum, Organisationsformen zu schaffen, in denen effektiv und effizient gearbeitet wird, um auf dem Markt mit seinen sich schnell wandelnden Bedingungen (VUCA-Welt) erfolgreich zu sein. Unter dieser Zielsetzung soll durch agile Strukturen die Selbstorganisation der Teams ermöglicht werden.

## // BELASTUNGEN DURCH AGILE ARBEIT

Eine Quelle für Belastungen besteht darin, dass die Bearbeitung der dabei auftretenden widersprüchlichen Anforderungen auf die Ebene der Teams verlagert wird. Beispielsweise sollen in kurzer Zeit innovative und qualitativ hochwertige Softwareprodukte bei niedrigen Kosten entwickelt werden. Die Vorgaben werden außerhalb des Teams gestellt und die Teammitglieder müssen ein gemeinsames

Verständnis entwickeln, wie sie diese Anforderungen erfüllen wollen und welcher Zeitaufwand dafür jeweils nötig ist. Da aufgrund des Timeboxing für diesen Aushandlungsprozess nur ein begrenzter Zeitraum zur Verfügung steht, können oft nicht alle Gedanken ausgetauscht und nicht alle Schwierigkeiten bedacht werden. Vielleicht werden auch vorsichtig formulierte Bedenken von Einzelnen nicht beachtet. Jedenfalls besteht nicht zuletzt aufgrund des äußeren Drucks die Gefahr, dass sich das Team zu viel vornimmt. Das Team dokumentiert mit dem zum Abschluss des Sprint Planning erstellte Sprint Backlog seinen Arbeitsplan und committet (verpflichtet) sich, seine Ziele zu erreichen und sich gegenseitig zu unterstützen. Von jedem Teammitglied wird erwartet, Verantwortung für die Arbeit zu übernehmen, mit vollem Einsatz dabei zu sein und den eigenen Anteil zur Erfüllung des gemeinsam formulierten Arbeitsplans zu leisten.

Stellt sich bei Bearbeitung eines Arbeitspakets jedoch heraus, dass ein höherer Zeitaufwand erforderlich wird, steht das Teammitglied unter Druck. Stellt es seine Arbeitsaufgabe nicht rechtzeitig oder nur mit Qualitätsabstrichen fertig, wird das für alle Beteiligten offensichtlich und das Teammitglied muss rechtfertigen, weshalb das Arbeitsergebnis nicht in der verabredeten Form vorliegt. Treten solche Schwierigkeiten nicht bei allen Mitgliedern des Teams auf, sondern passiert das immer wieder demselben Teammitglied, treten Ängste auf, von anderen als „Low-Performer“ (Minderleister) betrachtet zu werden. Um zukünftig die Arbeitspakte rechtzeitig abliefern zu können, wird sie/er wahrscheinlich die Arbeitsintensität erhöhen oder die Arbeitszeit „freiwillig“ verlängern, beispielsweise auf Pausen verzichten, ohne Anordnung durch Vorgesetzte (unbezahlte) Mehrarbeit leisten und

ggf. nach Feierabend weiterarbeiten – auch das macht die mobile Technik möglich. Da für die Durchführung und Organisation der Arbeit meist IT-Systeme eingesetzt werden, die Arbeitsverhalten und Arbeitsleistung der einzelnen Beschäftigten auch für das Management transparent machen, sorgt das für zusätzlichen Druck. Stehen im Unternehmen Umstrukturierungen oder Personalabbau bevor, kann das bei den Betroffenen zu Existenzängsten führen.

Durch überfordernde Anforderungen, vom Team in gemeinsame Planung umgesetzt und mit dem Teamcommitment akzeptiert, wird oft ein Mechanismus in Gang gesetzt, der nicht nur die Arbeitsbelastung erhöht, sondern auch psychische Belastungen schafft: Die Angst, entdeckt zu werden; der Konflikt im privaten Umfeld, kaum noch Zeit für Freunde und Familie zu haben. Halten solche Überlastungen über einen längeren Zeitraum an, führt das nicht selten zum Burnout.

Die für agiles Arbeiten formulierten Erwartungsansprüche sind generell hoch (gleichzeitig Kunden\*innen zufriedenstellen, Änderungen willkommen heißen, häufige Auslieferung und nach technischer Exzellenz streben). Wenn zudem die konkreten Anforderungen höher sind, als sie von den Teammitgliedern – innerhalb ihrer arbeitsvertraglich vereinbarten Arbeitszeit sowie unter gesunderhaltenden Bedingungen – geleistet werden können, steht das Team unter Druck und das Entstehen von Konflikten im Team ist wahrscheinlich. Konflikte können auch auftreten, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Leistungsorientierungen besitzen. Dann gibt es möglicherweise Streit, wenn einige sich ins Zeug legen und der Auffassung sind, andere würden durch ihr geringeres Engagement das Teamergebnis gefährden.



## // BEZIEHUNGEN DER TEAM-MITGLIEDER IM AGILEN TEAM

Die Beziehungen in agilen Teams können durch eine „Ich-Wir“-Struktur beschrieben werden. „Wir“ (das Team) entscheiden gemeinsam über die zu erledigende Arbeit und geben unser „Commitment“ (die Zusage), die eingegangenen Verpflichtungen zu erfüllen. Im Arbeitsalltag muss „Ich“ (als Individuum), wie jedes andere Teammitglied auch, dann die Schwierigkeiten bei der Erledigung der Aufgaben bewältigen. Wenn ich meine Kolleg\*innen um Unterstützung bitte, belaste ich sie zusätzlich. Wenn es mir zu viel wird und ich mich entscheide, kürzer zu treten, erhöht sich der Druck auf die anderen, meinen Part zusätzlich zu übernehmen.

Durch diese Struktur kann agile Arbeit zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führen. Konnten sich Beschäftigte bei direkten Steuerungsformen gegenüber Vorgesetzten darauf zurückziehen, eine durchschnittliche Arbeitsleistung zu bringen, müssen sie sich jetzt möglicherweise täglich mit ihren Kolleg\*innen auseinandersetzen, die von ihnen einen höheren Beitrag zum Teamergebnis erwarten. Unter solchen Bedingungen ist das Team eher ein Ort der Entsolidarisierung und kein Ort (mehr), an dem sich Beschäftigte gemeinsam gegen übermäßige Arbeitsanforderungen wehren.

Das „Wir“-Gefühl des Teams, mit dem gemeinsamen Commitment auf die Teamziele, wird gestärkt, wenn die Teamanforderungen die Ressourcen des Teams nur leicht überschreiten und die Ziele mit gemeinsamer Anstrengung der Teammitglieder gerade (oder mindestens fast) erreicht werden. Wird der Druck, der von außen auf das Team ausgeübt wird, jeweils nur moderat erhöht, findet ein Gewöhnungsprozess statt und der Druck von außen wird als Druck des Teams auf jede Kollegin

und jeden Kollegen weitergegeben. Im Team ist die Gruppe stark und übt Macht über die einzelnen Teammitglieder aus. Um der Gefahr der Ausgrenzung aus dem Team zu entgehen, werden die übermäßigen Anforderungen von den Individuen öffentlich kaum infrage gestellt.

## // STEIGENDE BELASTUNG

Der Zusammenhang indirekter Steuerungsmethoden und steigender Arbeitsbelastung wird auch durch sozialwissenschaftliche Studien bestätigt. In einer Studie zu Leistungssteuerung und Arbeitsintensität, die auf einer Sonderauswertung des

DGB-Index "Gute Arbeit 2019" für den Dienstleistungssektor beruht, wird festgestellt, „dass indirekte Formen der Leistungssteuerung die Arbeitsintensität steigern und unter Belastungsaspekten ein erhöhtes Risiko für den Arbeits- und Gesundheitsschutz der Beschäftigten darstellen“.

Besondere Brisanz bekommt die Aussage, dass „indirekte Formen der Leistungssteuerung zu einer „Individualisierung von Arbeitsbelastungen und Selbstzuschreibung von Überforderungssituations“ führen, auf dem Hintergrund der Einschätzung, dass mittlerweile „Agilität in den meisten Unternehmen vor allem als Methode zur Beschleunigung von Prozessen“ gesehen wird.





# BETRIEBLICHE GESTALTUNG AGILER ARBEIT

Für Betriebsräte stellt sich angesichts der Risiken agiler Arbeit die Frage, inwiefern eine Überlastung von Beschäftigten verhindert werden kann. Welche Rahmenbedingungen sind dazu nötig? Worauf ist bei der Gestaltung agiler Arbeit zu achten? Welche individuellen Rechte benötigen die Teammitglieder? Welche Rechte benötigt das Team? Welche Rechte benötigt der Betriebsrat?

## // MITBESTIMMUNGSRECHTE

Für die Einführung und Durchführung agiler Arbeit haben Betriebsräte umfangreiche Rechte im Bereich der erzwingbaren Mitbestimmung. Insbesondere können sie gemäß § 87 Absatz 1 Nr. 13 BetrVG über die „Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit“ mitbestimmen. Für die Regelung einzelner Aspekte der agilen Arbeit sind darüber hinaus weitere Bestimmungen dieses Paragrafen relevant.

Da die Einführung agiler Arbeit zu einer grundlegenden Änderung der Arbeitsbedingungen führt und für die Beschäftigten mit erheblichen Risiken verbunden sein kann, sollte der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte nutzen und dieser neuen Arbeitsform nicht ohne Abschluss einer Betriebsvereinbarung zustimmen.

## // MITBESTIMMUNG NUTZEN!

Der Betriebsrat sollte zunächst seine Informationsrechte nutzen und sich vom Arbeitgeber sowohl dessen Ziele sowie konkreten Pläne für die neue Arbeitsorganisation vorstellen lassen. Auf dieser Grundlage kann das Gremium möglicherweise bereits abschätzen, ob der Arbeitgeber die agilen Organisationsformen vor allem als Methode zur Beschleunigung von Prozessen sieht oder ob er gute Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten schaffen

will. Geht es um die Schaffung guter Arbeitsbedingungen, kann der Betriebsrat kritisch prüfen, ob die geplanten Organisationsänderungen dazu tatsächlich geeignet sind. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, Alternativvorschläge zu entwickeln. Eine empfehlenswerte Vorgehensweise für die Entwicklung geeigneter Organisationsformen ist das Prinzip: Zuerst kommt der Mensch, dann die Organisationsform und schließlich die bedarfsgerecht eingesetzte Technik. Als Mindestbedingung sollen Organisationsstrukturen und Organisation der Arbeit daran ausgerichtet werden, dass alle Beschäftigten ihre Arbeitsaufgaben ohne gesundheitliche Beeinträchtigungen erfüllen können.

Darüber hinaus sollen für alle Beschäftigten Bedingungen geschaffen werden, durch die eine persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Gestaltung ihrer Arbeit gewährleistet wird und ausreichend Raum für die private Lebensführung bleibt. Die Teams sollten ihre Tätigkeit nicht auf permanente Leistungssteigerung ausrichten, sondern auf die Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen. Um solche für die Beschäftigten günstigen Arbeitsverhältnisse zu gewährleisten, müssen die passenden Rahmenbedingungen geschaffen und abgesichert werden.

## // AGILE ARBEIT GESTALTEN!

In der Betriebsvereinbarung zu agiler Arbeit vereinbaren die Betriebsparteien den Leitsatz, dass die Arbeitsanforderungen auf ein Maß beschränkt werden, das gesunderhaltendes Arbeiten sichert. Unternehmensleitung und Management verpflichteten sich darauf, betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Einhaltung dieses Prinzips gewährleisten.



## // RAHMENBEDINGUNGEN VEREINBAREN!

**Die wichtigsten Rahmenbedingungen für menschen-gerechte Arbeitsbedingungen sind:**

- › Eine Personalausstattung, die sich an einer durch-schnittlichen Auslastung orientiert und bei der eine Überlastung von Beschäftigten auch in Phasen höherer Auslastung nicht zulässig ist.
- › Genügend finanzielle Ressourcen: z. B. ausreichen-des Budget für Weiterbildung.
- › Verzicht auf Steuerung der Teams und der Team-mitglieder durch Kennzahlenmanagement.
- › Stabile Unternehmensorganisation: Verzicht auf häufige Reorganisierung/Restrukturierung.
- › Verzicht auf Krisenszenarien: Kein Personalabbau und keine Standortverlagerungen.

Bei der Einführung agiler Arbeitskonzepte wird damit geworben, dass die Autonomie der Teams erhöht wird. Betriebsräte sollten sich darüber im Klaren sein,

dass Arbeitsautonomie für Beschäftigte nur dann positive Wirkungen haben kann, wenn sie in der Praxis die Möglichkeit zur „Grenzregulation“ haben, etwa wenn sie Arbeitsaufgaben wegen drohender Überlastung ablehnen können, ohne Sanktionen, soziale Ausgrenzung oder Stigmatisierungen durch Kolleg\*innen oder durch Führungskräfte befürchten zu müssen.

**Die Arbeitskonditionen für die Mitglieder agiler Teams sollten so gestaltet sein, dass sie keinen Anreiz bieten, zu Lasten der Gesundheit mehr zu arbeiten:**

- › Beschäftigte haben keine finanziellen Einbußen, wenn sie Arbeitsziele nicht erfüllen.
- › Beschäftigte erhalten ein Gehalt in festgelegter Höhe. Es gibt keine Zielvereinbarungen und keine leistungsabhängigen Prämien.
- › Leistungsbeurteilungen werden nicht durchge-führt. Stattdessen können Gespräche geführt werden, in denen Beschäftigte Entwicklungswün-sche äußern und den eigenen Unterstützungs-bedarf offenlegen können.





**Bei der Arbeitszeitgestaltung muss darauf geachtet werden, dass das Arbeitszeitgesetz eingehalten wird. Es empfiehlt sich, folgende Regelungen zu schaffen:**

- › Vertrauensarbeitszeit wird nicht eingeführt bzw. sie wird wieder abgeschafft.
  - › Bei flexiblen Arbeitszeiten sind für die Zeitkonten möglichst enge Grenzen zu ziehen. Bei drohender Überschreitung eines Zeitkontos, unterliegt die Arbeitszeit der Mitbestimmung des Betriebsrats.
  - › Mehrarbeit sowie Arbeiten außerhalb des Arbeitszeitrahmens erfordert in jedem Fall die Zustimmung des Betriebsrats.
- // GUTE BEDINGUNGEN FÜR AGILE TEAMARBEIT VEREINBAREN!**
- Für die Gestaltung der Zusammenarbeit in den agilen Teams sind folgende Regelungen im Interesse der Beschäftigten empfehlenswert:**
- › Vor der Einführung agiler Arbeit wird eine ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung durchgeführt. Sie wird nach Einführung der agilen Arbeit regelmäßig wiederholt. Für die Ermittlung der Gefährdungen werden die Beschäftigten befragt, insbesondere werden Fragen zu Belastungen und Veränderungswünschen gestellt. Für die Entwicklung und Durchführung von Maßnahmen ist die Mitbestimmung des Betriebsrats vereinbart.
  - › Der Scrum-Master darf nicht im Interessenkonflikt mit anderen Aufgaben stehen, er darf also nicht zugleich Product Owner, Führungskraft oder Mitglied eines agilen Teams sein. Außerdem muss der Scrum Master seine Rolle ausfüllen und tatsächlich in der Lage sein, das Entwicklungsteam gegenüber unberechtigten Eingriffen von außen zu schützen.
  - › Die agil Arbeitenden werden umfassend qualifiziert. Das umfasst die fachliche Weiterbildung, die Ausbildung von sozialen Kompetenzen sowie Themen des Gesundheitsschutzes. Insbesondere im Feld der Gesundheitsprävention hat der Betriebsrat ein Vorschlagsrecht für das Konzept und die Durchführung der Maßnahmen.
  - › Für die Teams wie für die Teammitglieder gilt der Grundsatz: Verantwortung für die Arbeit wird nur dann übernommen, wenn genügend Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Arbeitsaufgabe besteht.

- › Beim Sprint Planning achten die Teams auf eine realistische Arbeitsplanung, bei der Zeitpuffer für die Erledigung der Aufgaben eingeplant werden. Bei ihrer Orientierung auf eine gesunderhaltende Arbeitsweise werden die Teams vom Scrum Master unterstützt.
- › Sprint als Schutzraum: Die Planung für einen Sprint darf nur vom Team geändert werden. Teamexterne Eingriffe wie z. B. vom Kunden/der Kundin, dem Product Owner oder dem Management sind nicht zulässig.



- Es gilt das Prinzip, dass die Vermeidung von Mehrarbeit Vorrang vor der Erledigung der Aufgaben aus dem Sprint Backlog hat. Hat sich ein Team verschätzt und kann deshalb die Ziele des Sprints nicht einhalten, soll es den Plan so verändern, dass eine Überlastung von Teammitgliedern ausgeschlossen wird.
- In den Teams werden Arbeitsstrukturen geschaffen, bei denen die Transparenz auf ein Maß begrenzt wird, das für die Arbeitsplanung und die gegenseitige Abstimmung der Zusammenarbeit erforderlich ist. Beispiel Scrum: Statt einen täglichen Bericht über den individuellen Arbeitsstand geben zu müssen, bekommen die Teammitglieder die Möglichkeit, Themen anzusprechen, die für sie selbst oder für die Zusammenarbeit wichtig sind.
- Der Einsatz von IT-Systemen wird so gestaltet, dass personenbezogene Daten, insbesondere über Leistung und Verhalten, vor dem Zugriff anderer so weit wie möglich geschützt sind. Insbesondere ist der Zugriff von Product Owner, Führungskräften und Management auf diese Daten auszuschließen. Ist eine Zugriffsberechtigung aus arbeitsorganisatorischen Gründen erforderlich, ist der Zweck der Verarbeitung auf die gemeinsame Arbeitsorganisation zu beschränken.
- Stabilität der Teams: Die Zusammensetzung der Teams soll über lange Zeiträume nicht verändert werden.
- Agil Arbeitende dürfen jeweils nur in einem agilen Team mitarbeiten. Einsätze in anderen nicht-agilen Arbeitsstrukturen sind zu vermeiden. Ausnahmen erfordern die Zustimmung der betroffenen Person und des Betriebsrats. Für diesen Ausnahmefall sind Prioritäten und Kapazitäten klar zu regeln.
- Es wird darauf geachtet, dass durch das zusätzliche Alltagsgeschäft keine Überlastung erfolgt.

- › Mit der Maßgabe, die Belastung der Teammitglieder auf ein gesunderhaltendes Maß zu begrenzen, wird in den Teams regelmäßig (z.B. in der Retrospektive) über die Belastungssituation gesprochen.
- › Auf Wunsch des Teams kann der Betriebsrat an Teammeetings teilnehmen.
- › Im Unternehmen wird eindeutig kommuniziert: Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gilt für alle Beschäftigten. Für die agilen Teams sind Verantwortliche benannt. Wenn Belastungsgrenzen überschritten sind, müssen sie Abhilfe schaffen.

## // BEGRENZTE WIRKSAMKEIT DER BETRIEBSVEREINBARUNG

Mit den vorgeschlagenen Regelungen nimmt der Betriebsrat starken Einfluss auf die Arbeitsorganisation in den Teams. Aus diesem Grund sollte das Gremium den intensiven Dialog mit den Beschäftigten suchen und gemeinsam mit den Teams konkrete Gestaltungsoptionen entwickeln.

So wichtig wie die Schaffung guter Rahmenbedingungen und die Vereinbarung von entsprechenden Regeln für die Zusammenarbeit in den agilen Teams sind, wird die Umsetzung der aufgeführten betrieblichen Gestaltungsoptionen allein die Arbeitsüberlastung und psychische Belastungen nicht verhindern können. Wenn der äußere Druck hoch genug ist, werden die Teams ihr Recht, übermäßige Arbeitspakte abzulehnen, eher nicht wahrnehmen. Dann werden auch die Einzelnen dem Druck des Teams nichts entgegensetzen. Auch ohne agile Arbeitsorganisation sind Betriebsräte damit konfrontiert, dass Arbeitszeitkonten (einzelner) Kolleg\*innen überquel-

len, (unbezahlte) Mehrarbeit geleistet wird, Ruhezeiten nicht eingehalten werden und am Wochenende gearbeitet wird, obwohl es sich dabei um Verstöße gegen die Betriebsvereinbarung oder das Arbeitszeitgesetz handeln. Bereits jetzt haben Betriebsräte die Schwierigkeit, die Einhaltung von Regelungen durchzusetzen, die zum Schutz der Beschäftigten gelten. Wenn Beschäftigte ohne oder sogar entgegen der Anordnung durch Vorgesetzte mehr arbeiten, kommen Betriebsratsmitglieder leicht in eine schwierige Situation, wenn sie die Betroffenen darauf ansprechen und auffordern, dieses Verhalten zu unterlassen. Da die Beschäftigten dem Arbeitsdruck nicht ausweichen können, sehen sie keine Verhaltensalternative und werden zukünftig eher versuchen, ihre Verstöße zu verstecken. Auch wenn es dem Betriebsrat also gelingt, in einer Betriebsvereinbarung Rechte der Teams sowie der einzelnen Teammitglieder zu verankern, beispielsweise die Arbeitsmenge für einen Sprint auf ein gesundes Maß zu begrenzen oder ein Arbeitspaket bis zum Ende des Sprints nicht fertigzustellen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Rechte nicht genutzt werden.

## // BETRIEBSRAT UND BESCHÄFTIGTE GEMEINSAM FÜR GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN!

Der Betriebsrat muss dafür aktiv werden, dass die Beschäftigten ihre Rechte im Arbeitsalltag nutzen. Damit agile Arbeit nicht zu Arbeitsverdichtung führt, ist neben einer Betriebsvereinbarung, die den/die Arbeitgeber\*in auf gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen verpflichtet und die den Teams wie den einzelnen Beschäftigten das Recht gibt, die Arbeitsmenge zu begrenzen, ein Kulturwandel erfor-

derlich. Erst wenn die Beschäftigten gemeinsam überzeugt sind, dass gute Arbeitsbedingungen wichtiger sind als die Erfüllung zu hoher Arbeitsanforderungen, gibt es die Chance, dass sie ihre Rechte auch wahrnehmen. Nötig ist also die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung der Teammitglieder, aufgrund derer sie ihre Verantwortung gegenüber jeder und jedem Einzelnen wahrnehmen.

## // GEMEINSAM IM TEAM FÜR GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN!

Für die agilen Teams bedeutet eine solche Haltung, dass es seine Prioritäten bei Arbeitsplanung und -durchführung verändert. Folgende Grundsätze bekommen oberste Priorität: Jede und jeder einzelne Beschäftigte hat Anspruch auf gesunderhaltende Arbeit. Für die Durchsetzung dieses Anspruchs schöpft das Team seine Möglichkeiten aus. Gelingt es dem Team nicht, die Arbeitsanforderungen entsprechend zu begrenzen, holt es sich Unterstützung vom Betriebsrat. Erst durch eine solche Übereinkunft und (Selbst-) Verpflichtung der Teams wird es auch den einzelnen Beschäftigten möglich, die eigene Arbeitsverausgabung auf ein gesundes Maß zu begrenzen, das ihnen zudem genügend Kraft zur Gestaltung ihres Lebens außerhalb der Erwerbsarbeit lässt.

## // BESCHÄFTIGTE INFORMIEREN!

Zur Erreichung eines solchen Kulturwandels ist es erforderlich, dass der Betriebsrat sein Bemühen zur Schaffung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen um weitere Aktivitäten ergänzt. Um bei den Beschäftigten ein Bewusstsein für die Gesundheitsgefährdungen durch übermäßiges Arbeiten zu schaffen, sollten sie von Seiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements über die Risiken steigender Arbeitsintensität, der Ausweitung der Arbeitszeit sowie der Belastungen durch Konflikte und widersprüchlichen Anforderungen informiert werden. Begleitend sollte der Betriebsrat explizit über die Mechanismen der Zusammenarbeit indirekt gesteuerter Teams sprechen und dabei die Problematik der Macht der Teams über die einzelnen Teammitglieder thematisieren. Da sich die Individuen nicht gegen ihr Team vor Überforderung schützen können, sollte der Betriebsrat versuchen, die Beschäftigten davon zu überzeugen, dass sie sich in ihren Teams gemeinsam für gute Arbeitsbedingungen einsetzen und bei der Arbeitsplanung darauf achten, sich gemeinsam nur so viel vorzunehmen, wie das Team ohne Überlastung von Teammitgliedern erledigen kann. Dabei sollten sie genügend Puffer einplanen, damit unvorhergesehene Verzögerungen sie nicht unter Druck setzen. Während des Sprints sollte Übereinkunft darin bestehen, dass keine Mehrarbeit durchgeführt





wird, um das Ziel des Sprints zu erreichen. Die Teammitglieder können sich hier gegenseitig darin bestärken, auf die eigene Gesundheit wie die der anderen Teammitglieder zu achten. Beschäftigte, die gemeinsame ihre Beschäftigteninteressen verfolgen und sich gegenseitig unterstützen, handeln solidarisch.

## // GEWERKSCHAFTER\*INNEN AKTIV FÜR MENSCHEN-GERECHTE ARBEIT!

Leistungsverausgabung und Belastungsschutz sind auch wichtige Themen für die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb. Zusätzlich zum Engagement von Gewerkschaftsmitgliedern im Betriebsrat können Gewerkschaftsmitglieder als Vertrauensleute und in gewerkschaftlichen Betriebsgruppen aktiv werden. Dort können sie sich intensiv mit den Themen indirekte Steuerung und agile Arbeit auseinandersetzen. Neben dem Erlangen eines tieferen Verständnisses dieser Konzepte könnten sie zunächst diskutieren, wo im Arbeitsalltag Mechanismen dieser Steuerungsformen wirken und welche Auswirkungen diese auf die Betroffenen haben. Zunächst im gewerkschaftlichen Rahmen können sie gemeinsam überlegen, welche Möglichkeiten die

Teams konkret nutzen können, um hohe Belastungen zu vermeiden, um dann bei gewerkschaftlichen Aktionen, in Pausengesprächen und in ihren Teams das Gespräch mit ihren Kolleg\*innen zu suchen.

In ihren Teams können aktive Gewerkschaftsmitglieder eine Vorbildfunktion übernehmen, den Standpunkt vertreten, dass sich die Arbeitsanforderungen nach den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen richten sollen und bei der Arbeitsplanung darauf hinwirken, dass sich das Team nicht zu viele Aufgaben vornimmt. Zusagen an Kund\*innen und Projekttermine können umgesetzt werden, wenn im Betrieb genügend Ressourcen vorhanden sind. Ist das nicht der Fall, kann die Lösung nicht darin bestehen, dass die Beschäftigten mehr und intensiver arbeiten.

Stattdessen ist die Unternehmensleitung gefordert, mehr Personal einzustellen, den Beschäftigten die benötigte Weiterqualifizierung zu ermöglichen und widersprüchliche Anforderungen zu verringern. Die Beschäftigten können sich in ihren Teams gemeinsam Gedanken machen, welche Veränderungen und zusätzlichen Ressourcen nötig sind und anschließend mit Unterstützung des Betriebsrats ihre Anforderungen an das Management richten. **Agile Arbeit gestalten – Gute Arbeitsbedingungen durchsetzen!**

# MÖGLICHE BERÜHRUNGSPUNKTE MIT DEM BETRVG

## BETRVG

|                       |   |
|-----------------------|---|
| § 80 Abs. 2, Satz 3   | Interne Auskunftspersonen                                     |
| § 80 Abs. 3           | Hinzuziehung von externen Sachverständigen                    |
| § 90 Abs. 1 Nr. 3, 4; | Unterrichtungs- und Beratungsrechte bei Planung von           |
| § 90 Abs. 2           | Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen          |
| § 92                  | Personalplanung   |
| § 92a                 | Beschäftigungssicherung                                       |
| § 96, 97, 98          | Berufsbildung u. Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen |
| § 99, 95 Abs. 3       | Personelle Einzelmaßnahmen (insbesondere Versetzung)          |

## ERZWINGBARE MITBESTIMMUNG

|                    |  |
|--------------------|--|
| § 87 Abs. 1 Nr. 1  | Ordnung im Betrieb und Verhalten der AN  |
| § 87 Abs. 1 Nr. 2  | Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; Pausen; Arbeitszeitverteilung auf Wochentage  |
| § 87 Abs. 1 Nr. 3  | vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betriebsübl. Arbeitszeit   |
| § 87 Abs. 1 Nr. 5  | Urlaubsgrundsätze; für einzelne AN: Lage des Urlaubs (im Konfliktfall)   |
| § 87 Abs. 1 Nr. 6  | Einsatz neuer Technik: Leistungs- und Verhaltenskontrolle  |
| § 87 Abs. 1 Nr. 7  | Gesundheitsschutz  |
| § 87 Abs. 1 Nr. 10 | Entlohnungsgrundsätze  |
| § 87 Abs. 1 Nr. 11 | Leistungsentgelt   |
| § 87 Abs. 1 Nr. 13 | Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit   |
| § 91               | Bei besonderen Belastungen aufgrund von Änderungen der Arbeitsbedingungen entgegen den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen kann der BR angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen |
| § 95 Abs. 1        | Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen  |
| § 97 Abs. 2        | Maßnahmen der Berufsbildung, wenn sich die Tätigkeit der betroffenen Arbeitnehmer*innen ändert und ihre beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllen ihrer Aufgaben nicht mehr ausreichen   |
| § 98               | Betriebliche Bildungsmaßnahmen   |
| § 111              | Betriebsänderung   |
| § 111 Nr. 4        | Grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation   |
| § 111 Nr. 5        | Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden   |
| § 112              | Bei einer Betriebsänderung Abschluss eines Interessenausgleichs möglich  |



### RECHTLICHER HINWEIS:

Je nach Umfang der Gestaltung von agiler Arbeit werden einige Paragrafen nicht berührt. Hilfe bekommt ihr bei euren Fachsekretär\*innen für Gute Arbeit und Demografie. Oder wendet euch an euren IGBCE Bezirk.

# **IGBCE LINKSAMMLUNG**

[igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb](http://igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb)



## **KONTAKTE ZU DEN LANDESBEZIRKEN DER IGBCE**

### **IGBCE Landesbezirk Nord**

E-Mail: [lb.nord@igbce.de](mailto:lb.nord@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Nordost**

E-Mail: [lb.nordost@igbce.de](mailto:lb.nordost@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Hessen-Thüringen**

E-Mail: [lb.hessen@igbce.de](mailto:lb.hessen@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Westfalen**

E-Mail: [lb.westfalen@igbce.de](mailto:lb.westfalen@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Nordrhein**

E-Mail: [lb.nordrhein@igbce.de](mailto:lb.nordrhein@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Rheinland-Pfalz/Saarland**

E-Mail: [lb.rps@igbce.de](mailto:lb.rps@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Baden-Württemberg**

E-Mail: [lb.bawue@igbce.de](mailto:lb.bawue@igbce.de)

---

### **IGBCE Landesbezirk Bayern**

E-Mail: [lb.bayern@igbce.de](mailto:lb.bayern@igbce.de)

# NOTIZEN

MEINE DIGITALE IGBCE

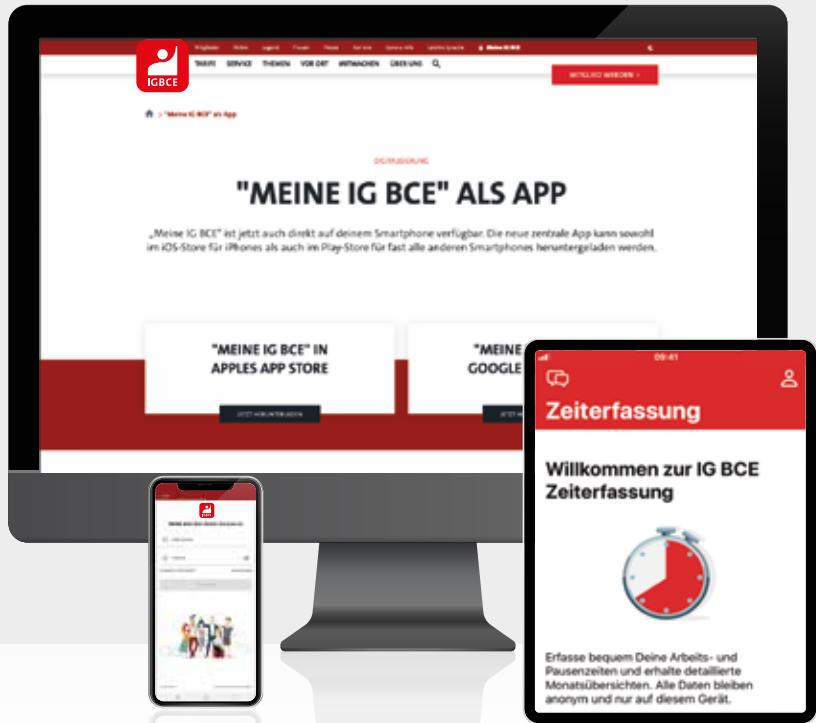
# "MEINE IGBCE" ALS APP



## EIN WEITERER EXKLUSIVER VORTEIL FÜR UNSERE MITGLIEDER!

### VORTEILE DURCH UNSERE NEUE APP:

- › Informationen deiner Gewerkschaft, zugeschnitten auf deine Branche und deinen Bezirk – mit Push-Option
- › Zeiterfassung mit Push-Hinweisen zu Pausen und Ruhezeiten
- › Tipps und Hilfe zu Entlastung/ Stressbewältigung für unterschiedlichste Berufsgruppen
- › Zugriff auf die für die eigene Arbeit gültigen Tarifverträge
- › Zugriff auf die Digitalausgaben von KOMPAKT und KOMPAKT plus
- › Direkter Kontakt zum zuständigen Bezirk
- › Umfangreiche Möglichkeiten, die eigenen Mitgliedsdaten einzusehen und zu bearbeiten



JETZT KOSTENLOS DOWNLOADEN!

Für Android-Geräte im Google Play Store // Für Apple-Geräte im Apple App Store.



**IGBCE**

Königsworther Platz 6, 30167 Hannover // V.i.S.d.P. Francesco Grioli

Redaktion: Sigrid Rose (TBS NRW e.V.); Sebastian Grzegorek (IGBCE)

Inhalt: Abt. Gute Arbeit / Betriebspolitik; E-Mail: [sebastian.grzegorek@igbce.de](mailto:sebastian.grzegorek@igbce.de)

Gestaltung: PMinteractive GmbH, Hannover // Fotos: iStockphoto.com