

Praxis gestalten

Agiles Arbeiten Empfehlungen für die tarif- und betriebs- politische Gestaltung

Innovation und Gute Arbeit
Tarifpolitische Grundsatzabteilung



Lesehinweise und Aufbau der Broschüre

Wird ein neuer Tarifvertrag, eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung entwickelt und dann verhandelt, so empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen. Das erste Kapitel gibt Hinweise zur Gestaltung des beteiligungsorientierten Prozesses.

Der weitere Aufbau dieser Broschüre folgt der Systematik von Vereinbarungen. Zunächst sollten die Ziele der Vereinbarung klar dargelegt werden. Das geschieht in der Regel in der Präambel. Regelungsgegenstände und Begrifflichkeiten müssen zu Beginn definiert und erläutert werden. Es folgen die Festlegung der Geltungsbereiche und wichtige Regelungsthemen.

Zu den Themen werden Empfehlungen für Vereinbarungen gegeben. Dabei werden die wesentlichen Themenkomplexe benannt und einige Textbeispiele aus bestehenden Regelungen präsentiert.

Die Broschüre greift am Ende zwei Themen auf, die eine gesonderte Betrachtung bei agiler Arbeit lohnen: Erstens werden Hinweise gegeben, wie die betriebliche Mitbestimmung zur Geltung gebracht werden kann. Zweitens werden die möglichen Auswirkungen auf die Entgeltstrukturen beleuchtet.

Im Anhang finden sich Anknüpfungspunkte für Vereinbarungen zu agilem Arbeiten, wie beispielsweise das »Manifest für agile Softwareentwicklung« und eine Darstellung des am weitesten verbreiteten agilen Rahmenwerks Scrum. Anknüpfungspunkte insofern, als sie für das Verständnis, was Agilität ist, wesentliche Bausteine liefern. In diesem Sinne können sie auch als Anhänge für Vereinbarungen genutzt werden, in denen das agile Vorgehen beschrieben wird. Die Broschüre schließt mit Quellen und Literaturhinweisen, die ergänzend zu diesem Leitfaden zur Nutzung empfohlen werden.



Tipps und Quellenangaben



Verweise auf Gesetze



Beispiele aus Vereinbarungen

→ Verweise auf andere Kapitel

Praxis gestalten

Agiles Arbeiten Empfehlungen für die tarif- und betriebs- politische Gestaltung

Impressum

Agiles Arbeiten

Empfehlungen für die tarif- und
betriebspolitische Gestaltung

Herausgeber

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
Bereich Innovation und Gute Arbeit
und Tarifpolitische Grundsatzabteilung
Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin

innovation-gute-arbeit.verdi.de
verdi.de/wegweiser/tarifpolitik
kontakt@verdi-gute-arbeit.de

Konzept, Text und Redaktion

Stefanie Laßmann, Nadine Müller,
Sylvia Skrabs, Christian Wille

V.i.S.d.P.

Andrea Kocsis, Christoph Schmitz

Gestaltung

4S, Berlin

Druck

DCM, Meckenheim

1. Auflage, Berlin im Januar 2020

Die Broschüre entstand in Zusammenarbeit mit dem Projekt diGAP – »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt«. Das Projekt (FKZ 02L15A305) wird im Rahmen des Programms »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

GEFÖRDERT VOM

Inhalt

6	Allgemeine Hinweise zu dieser Reihe
8	Vorwort
10	Einleitung
12	Schritt für Schritt – von der Idee zur Vereinbarung
	Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten
23	Definition
25	Zielsetzung – die Präambel
27	Geltungsbereich
29	Voraussetzungen und Grundsätze
34	Arbeitszeit
38	Arbeits- und Gesundheitsschutz
41	Datenschutz und Persönlichkeitsrechte
44	Qualifizierung
50	Ressourcen: Teamverfügung über Zeit
55	Teamentwicklung
57	Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams
60	Rollenklärung
64	Führung
67	Begleitung und Konfliktbearbeitung
72	Gesetzliche Interessenvertretung
88	Entgeltstrukturen
92	Anhang
106	Quellen und Literatur

Allgemeine Hinweise zu dieser Reihe

Empfehlungen zu Regelungen digitaler Arbeit

Mit dieser Broschüre zu agiler Arbeit liegt ein weiterer Leitfaden aus der ver.di-Publikationsreihe vor, die Empfehlungen für die Regelung verschiedener Aspekte digitaler Arbeit beinhaltet. Die Leitfäden zielen auf gute digitale Arbeit. Sie sind nicht als Mustervereinbarungen zu verstehen. Sie enthalten Vorschläge und Anregungen, wie eine gute Gestaltung der digitalen Arbeitswelt mittels Tarifverträgen sowie Dienst- und Betriebsvereinbarungen unterstützt werden kann. Damit sollen die Chancen, die digitale Arbeit den Beschäftigten bietet, genutzt werden.

Checkliste für Regelungsbedarfe

Die in dieser Broschüre vorgelegten Empfehlungen enthalten zu einzelnen Handlungsfeldern wie Selbstorganisation wichtige Elemente, die in den Vereinbarungen zu berücksichtigen sind. Sie können als eine Art Checkliste genutzt werden: Welche Regelungsbedarfe ergeben sich? Was ist schon in anderen Vereinbarungen berücksichtigt worden? Alle Vorschläge und Empfehlungen sind auf die jeweilige branchenspezifische bzw. betriebliche Situation anzupassen.

Gute Beispiele, aber keine Mustervereinbarungen

An vielen Stellen finden sich Passagen aus bereits bestehenden Vereinbarungen. Sie sollen Hilfe und Anregung bieten, das Beschriebene anschaulich machen, aber sie können eigene Überlegungen zu den gewünschten Vereinbarungen nicht ersetzen. Abgeschlossene Regelungen sind das Ergebnis vorheriger betrieblicher und branchenspezifischer Reflexionen und Verhandlungen, sind also an Kräfteverhältnisse gebundene Kompromisse und spiegeln die Besonderheiten ihrer jeweiligen Ausgangslage wider.

Die Empfehlungen sind mit dem Ziel formuliert, konsequent aus der Sicht der Beschäftigten gute digitale Arbeit zu realisieren, verbindlich zu machen, zu befördern. Sie sollen Hinweise geben, welche Regelungsbedarfe im Zusammenhang mit den Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt bestehen. Sie können für tarifvertragliche und betriebliche Vereinbarungen genutzt werden. Dabei sind bereits bestehende Regelungen, z. B. zur Arbeitszeit oder zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zu berücksichtigen. Diese sind anhand des Leitfadens zu ergänzen, zu konkretisieren und weiterzuentwickeln.

Beteiligung ist das A und O

Der Nutzen von Regelungen ist dann am größten, wenn die betroffenen Beschäftigten von Beginn an einbezogen werden. Deshalb enthält jeder Leitfaden in dieser Reihe Vorschläge, wie der Prozess von der Idee bis zur Umsetzung einer Vereinbarung gemeinsam von Beschäftigten, betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft gestaltet werden kann. Die Beteiligung der Erwerbstätigen ist das Kernelement Guter Arbeit – dem muss der Prozess hin zu einer Regelung wie die Regelung selbst Rechnung tragen.

Die erste Aufgabe der Interessenvertretungen ist stets, gemeinsam mit den Beschäftigten die konkreten Ziele der Vereinbarung zu diskutieren. Folgende Fragen sind dabei wichtig: Wie hat die Vereinbarung konkret auszusehen, so dass sie tatsächlich gute digitale Arbeit bestmöglich unterstützt? Wie kann die Vereinbarung gemeinsam durchgesetzt und praktiziert werden?

Wie sind die Empfehlungen entstanden?

Die Initiative für diese Reihe liegt bei der tarifpolitischen Grundsatzabteilung und dem Bereich Innovation und Gute Arbeit der Gewerkschaft ver.di. Diese Bereiche haben Ende 2016 eine ver.di-Arbeitsgruppe »Gute digitale Arbeit – tarif- und betriebspolitisch gestalten« gegründet. Zur Arbeitsgruppe gehört auch der Bereich Mitbestimmung. Themenbezogen kooperiert die Arbeitsgruppe mit Projekten, die sich z.B. mobiler oder agiler Arbeit widmen und an denen ver.di beteiligt ist (innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte).

Zur Vorgehensweise der Arbeitsgruppe: Zunächst werden die wichtigsten Themen der betrieblichen Gestaltung identifiziert, wie z.B. Arbeitszeit. Über die Recherche und Diskussion bisheriger Regelungen werden erste Empfehlungen vorbereitet. Zu den Themen werden dann Workshops von der Arbeitsgruppe organisiert und haupt- sowie ehrenamtliche Kolleg*innen aus allen ver.di-Fachbereichen eingeladen. Gemeinsam werden die Empfehlungen zu den identifizierten Regelungsbedarfen geprüft und weiterentwickelt. Sie werden anschließend von der Arbeitsgruppe inhaltlich ausgearbeitet und in dieser Reihe veröffentlicht. Die Leitfäden sollen v.a. den betrieblichen Interessenvertretungen sowie den Tarifkommissionen Unterstützung bieten.

Erstes Ergebnis dieser Arbeit ist der Leitfaden »Praxis gestalten: Mobile Arbeit – Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung«. Nun folgt mit dieser Broschüre der Leitfaden für agile Arbeit.

Vorwort

Die Digitalisierung ermöglicht neue Formen des Arbeitens. Das führt zu weitreichenden Veränderungen der Arbeitsprozesse und -methoden, der Arbeitsgestaltung und der Zusammenarbeit der Beschäftigten. Eine dieser neuen Arbeitsformen ist das »agile Arbeiten«. Doch was hat es mit dem agilen Arbeiten auf sich?

Die Initialzündung dafür gab es 2001 auf einem Treffen von 17 Software-Experten, aus dem das »Manifest für agile Softwareentwicklung« hervorging. Die Praktiker werteten ihre Erfahrungen mit erfolgreichen Projekten aus und fassten sie in vier zentralen Werten und 12 Prinzipien zusammen. Der erste Wert besagt, dass Individuen und Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge. Das Reagieren auf Veränderung solle über dem Befolgen eines Plans stehen, die Zusammenarbeit mit dem Kunden eine größere Rolle spielen als die Vertragsverhandlung.

Die Unternehmen verbinden mit agilem Arbeiten vor allem die Chance, flexibler, schneller und zielorientierter auf Marktveränderungen reagieren zu können. Sie erhoffen sich davon mehr Kundennähe, Produktivitätssteigerungen und schnellere Innovationszyklen. Doch was bedeutet agiles Arbeiten für die Beschäftigten?

Das agile Manifest stellt die Selbstorganisation der Teams und die Unterstützung, die sie dafür brauchen, in den Mittelpunkt. Die Planung von Projektaufwänden, Arbeitsaufgaben und -fortschritten ist nicht mehr Sache eines Projektmanagers, sondern kooperativ im Team zu leisten. Ein grundlegendes Prinzip ist das »nachhaltige Tempo«. Überstunden gelten als Hinweis auf Probleme im Projekt, die gelöst werden müssen. Dafür brauchen die Teams vor allem die Verfügung über zeitliche Ressourcen, wie erste von ver.di angestoßene Beschäftigtenbefragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit zeigen.

Die Übertragung agiler Arbeitsmethoden aus der Softwareentwicklung in andere Arbeitsbereiche bedeutet für viele Akteure arbeitsorganisatorisches Neuland. Die Chancen von agilem Arbeiten für die Beschäftigten verpuffen, wenn Agilität auf Flexibilisierung verengt wird. Agile Selbstorganisation bedeutet nicht, dass den Beschäftigten aufgegeben wird, durch ein erhöhtes Maß an Eigenenergie ihre Leistung für die Unternehmensziele und Renditeanforderungen zu steigern, auf die sie selbst keinen Einfluss haben. Wenn die Teams Aufgaben übertragen bekommen, die vormals das mittlere und nun teils eingesparte Management geleistet hat, darf dies nicht zu einer weiteren Steigerung der Arbeitsintensität führen.

Auch das Zusammenspiel zwischen agilen Bereichen und Bereichen, die weiterhin der alten Arbeitsorganisation unterliegen, kann zu zusätzlichen Reibungen und Störungen im Arbeitsablauf führen. Gefährdungen und Belastungen, die mit diesen neuen Arbeitsmethoden einhergehen können, sind also systematisch in der Planung und Vorbereitung der Arbeit zu berücksichtigen – am besten mit einer vorausschauenden und ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung.

Aus ver.di-Sicht muss sich agile Arbeit an den Kriterien für »Gute Arbeit« messen lassen, deren Kerngedanke die Gestaltungsanforderung beinhaltet: Arbeitsbedingungen sind an den Ansprüchen und Bedürfnissen der Beschäftigten auszurichten. Handlungsfreiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten werden nicht allein durch steile Hierarchien und starre Vorgaben beschnitten. Ebenso führt systemisch angelegte Überforderung zu chronischem Zeitmangel. Wer kaum Zeit hat, Luft zu schöpfen, nachzudenken, sich zu erholen und sich ungezwungen auszutauschen, verliert an Souveränität und Lebensqualität in der Arbeit. Dies zu stärken ist aber die Perspektive von guter agiler Arbeit.

Damit die Vorteile agilen Arbeitens für die Beschäftigten zum Tragen kommen, braucht es klare tarifvertragliche und betriebliche Rahmenbedingungen, eine starke Mitbestimmung der betrieblichen Interessenvertretungen und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten selbst. Dazu will die vorliegende Broschüre Hilfestellung leisten. Dabei konnten Erkenntnisse aus der Praxis agilen Arbeitens und erste Erfahrungen mit erfolgreichen Einflussnahmen von Betriebs- und Personalräten sowie Belegschaften auf die Gestaltung der innerbetrieblichen Rahmenbedingungen einbezogen werden. Die Broschüre will Anstoß geben, solche Eckpfeiler und Leitplanken aus ver.di-Sicht in tarifvertraglichen Regelungen und/oder Dienst- wie auch Betriebsvereinbarungen zu verankern. Damit will ver.di sich mit den Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen für gutes agiles Arbeiten einsetzen, denn Arbeitsgestaltung geht nur mit den Betroffenen.

Andrea Kocsis
Stellvertretende
ver.di-Vorsitzende

Christoph Schmitz
Mitglied des
ver.di-Bundesvorstands

Einleitung

Der tiefgreifende Wandel der Arbeitswelt ist vor allem durch die zunehmende Digitalisierung gekennzeichnet. Immer mehr Menschen nutzen für ihre Arbeit Informations- und Kommunikationstechnik und arbeiten mit entsprechender Software. Dies hat sowohl Auswirkungen auf die Arbeitsweise als auch die Arbeitsorganisation. Managementmethoden wie die indirekte Steuerung oder die Kontextsteuerung gewinnen an Bedeutung. Nun breitet sich seit geraumer Zeit das agile Arbeiten aus.

Im Dienstleistungssektor ist die Digitalisierung weit fortgeschritten. Die Bewertung der Arbeitsqualität durch die Beschäftigten macht einen Trend zu höheren psychischen Belastungen deutlich. Die ver.di-Sonderauswertung hat ergeben, dass für fast die Hälfte der mit dem DGB-Index Gute Arbeit Befragten die Arbeitsbelastung insgesamt mit der Digitalisierung zugenommen hat. Gleiches gilt für die Arbeitsmenge. Die Ergebnisse zeigen: Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt werden. Diejenigen, die ihre Arbeit planen und einteilen sowie auf die Arbeitsmenge Einfluss nehmen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich (sehr) häufig bei der Arbeit gehetzt zu fühlen.

Agiles Arbeiten bietet hierfür Ansatzpunkte. Es legt Wert auf selbstorganisiertes Arbeiten im Team. Ein zentrales Prinzip ist das »nachhaltige Tempo«. Das heißt vor allem, dass regelmäßige Überstunden im Projekt tabu sind und auf Probleme hinweisen, die es zu lösen gilt. Agilität setzt ähnlich wie Gute Arbeit auf die Beteiligung der Beschäftigten als Expert*innen ihrer Arbeit.

Aufgrund dieser Schnittmenge zwischen agiler und Guter Arbeit, und weil Agilität sich ausgehend von der Softwareentwicklung zunehmend in vielen Dienstleistungsbranchen verbreitet – leider nicht immer, wie es gedacht ist –, hat ver.di das Forschungsprojekt diGAP – »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« – angestoßen.

Im Projekt werden die Potenziale von Agilität für Gute Arbeit erforscht. Ein Ergebnis der in diGAP durchgeführten Befragungen: Für gute agile Arbeit kommt es darauf an, die Prinzipien der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos konsequent umzusetzen. Das ist den Untersuchungen zufolge am ehesten möglich, wenn die Teams entsprechend den agilen Prinzipien über Freiräume und vor allem zeitliche Ressourcen verfügen.

Für ver.di als gewerkschaftliche Interessenvertretung stellt sich die Aufgabe, die Gestaltung guter agiler Arbeit zu unterstützen und mithilfe tariflicher und betrieblicher Regelungen einen verbindlichen Rahmen zu schaffen. Es gilt, zusammen mit den Beschäftigten die Potenziale für Gute Arbeit auszuloten. Es muss abgesichert werden, dass die Freiräume und Ressourcen für agiles Arbeiten zur Verfügung stehen und ggf. durchgesetzt werden können. Es gilt Haltelinien zu ziehen, wo es zu Gefährdungen wie z.B. Überlastung oder Gruppendruck kommen kann. Die folgenden Empfehlungen geben dafür Anregungen – und einen Leitfaden an die Hand.

Danksagung

Wir bedanken uns bei den haupt- und ehrenamtlichen Teilnehmer*innen des Workshops »Gute agile Arbeit – tarif- und betriebspolitisch gestalten« für die inhaltlichen Impulse. Ganz besonders bedanken wir uns bei Sarah Sahl (DGB), Nils Werner (HBS) und Jürgen Kriependorf (GBR T-Systems International), die uns bei der Vorbereitung und Durchführung des Workshops unterstützt haben. Die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) nimmt anonymisierte Vereinbarungen entgegen, wertet sie aus und stellt sie zur Verfügung. Einen großen Dank an Manuela Maschke und ihr Team von der HBS.

Schritt für Schritt – von der Idee zur Verein- barung

Die Erfahrung zeigt, dass eine vorausschauende aktive Bearbeitung von Themen, die den Beschäftigten wichtig sind, erfolgreicher ist als abzuwarten, bis das Management Bedarf anmeldet, etwas zu regeln. Die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen sollten sich frühzeitig und aktiv in die Diskussion um agiles Arbeiten einschalten. Sie sollten die Initiative für eine gute Arbeitsgestaltung ergreifen, mit Blick auf die Vorteile und Risiken agilen Arbeitens für die Beschäftigten und die Stärkung der Mitbestimmungsstrukturen. Wenn sich die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen erst mit dem Thema beschäftigen, wenn die Unternehmensleitung bereits Fakten geschaffen hat, gerät sie in die Defensive.

Die folgenden Schritte beschreiben einen Prozess, in dem zusammen mit den Beschäftigten ein Leitbild für gute agile Arbeit entworfen wird. Davon sollen Regelungen zum Schutz sowie zur Unterstützung der Beschäftigten abgeleitet, weiterentwickelt und mit den Mitbestimmungsrechten verzahnt werden.

1. Schritt: Thema mit den Beschäftigten diskutieren

Zunächst gilt es sich kundig zu machen. Dafür kann die gewerkschaftliche und betriebliche Interessenvertretung bestehende Informationen nutzen und sich sachkundige Unterstützung organisieren. Für Sachverständige hat nach dem Betriebsverfassungsgesetz bzw. dem Personalvertretungsrecht der Betrieb bzw. die Dienststelle die Kosten zu tragen.

§ **80 Abs. 3 BetrVG:** Die Kosten für das Hinzuziehen des/der Sachverständigen trägt der Arbeitgeber gemäß § 40 Abs. 1 BetrVG, wenn die Voraussetzungen von § 80 Abs. 3 BetrVG erfüllt sind. Dies sind im Einzelnen: Erforderlichkeit der Hinzuziehung des/der Sachverständigen zur Erfüllung gesetzlicher Aufgaben; ordnungsgemäßer Betriebsratsbeschluss zur Beauftragung des/der Sachverständigen; vorherige Zustimmung des Arbeitgebers zur Kostenübernahme.

§ **BPersVG:** Nach dem BPersVG bildet § 44 Abs. 1 die rechtliche Grundlage für die Hinzuziehung eines Sachverständigen.

Bei der Gewerkschaft ver.di, den Technologieberatungsstellen und gewerkschaftlichen Bildungsträgern können Expert*innen angesprochen, Informationsmaterial beschafft und Bildungsangebote genutzt werden.

✚ Von ver.di gibt es inzwischen eine Reihe von Informationen und Gestaltungsempfehlungen für gute agile Arbeit, siehe dazu Quellen (1).

Das erste Anliegen für die betriebliche Interessenvertretung und die Tariffkommission muss sein, mit den Beschäftigten einen Dialog darüber aufzubauen, welche Vorteile sie mit agiler Arbeit verbinden und welche Probleme sie dabei sehen. In einzelnen Bereichen des Unternehmens wie der IT-Abteilung werden möglicherweise bereits agile Methoden eingesetzt. Um einen ersten Überblick zu gewinnen, können folgende Fragen geklärt werden:

- Wo, in welchen Bereichen wird bereits agil gearbeitet?
- Was berichten die agil arbeitenden Beschäftigten über ihre Arbeitsweise? Wo ›funktioniert‹ sie, wo weniger? Wo ist sie ggf. mit erhöhten Belastungen verbunden?
- Welche Chancen und Gefahren verbinden sie mit agilen Methoden?

Ziel dieser Phase ist es, mit möglichst vielen Beschäftigten und Expert*innen – auch Betrieb- und Personalräten sowie Vertrauensleuten, die schon agil arbeiten – die Potenziale und die Risiken agiler Arbeit herauszuarbeiten und zu diskutieren. Diese Diskussion kann auch auf ver.di-Mitglieder- oder Betriebsversammlungen stattfinden. Workshop-Formate, die z.B. von den Interessenvertretungen zusammen mit ver.di angeboten werden, eignen sich besonders dafür. Hier können gezielt Gruppen von Beschäftigten – etwa aus Bereichen, in denen bisher kaum Selbstorganisation praktiziert wird und Überforderung befürchtet wird – angesprochen und mit erfahrenen Praktiker*innen in den Austausch gebracht werden.

 Einige Betriebsräte haben eine Arbeitsgruppe zum Thema Agilität gebildet. Diese Gruppe soll den Austausch organisieren und die Beteiligung der Beschäftigten sichern – nicht Verhandlungen vorgreifen oder selbst welche führen (sie ist keine Arbeitsgruppe im Sinne des § 28a BetrVG).

Beispielsweise hat in einem Softwareunternehmen eine Arbeitsgruppe des Gesamtbetriebsrates (GBR) ein an Scrum angelehntes Vorgehen entwickelt, um Regelungsthemen in »Etappen« (analog zu »Sprints«) zu diskutieren. Die Treffen fanden jeweils zwischen den Sitzungen des GBR statt. An ihnen nahmen örtliche Betriebsräte, Bereichsvertreter*innen und Expert*innen aus anderen Arbeitsgruppen des GBR (z.B. Personalentwicklung) sowie aus der Gewerkschaft ver.di teil. Dabei wurde jeweils ein Regelungsthema behandelt und neue Themen gesammelt (»Backlog«). Die Zwischenergebnisse flossen in die kommende GBR-Sitzung mit der Möglichkeit zur Diskussion und Beschlussfassung ein und wurden für den Entwurf der Vereinbarung aufbereitet.

2. Schritt: Zielsetzung und Regelungsinhalte mit den Beschäftigten erarbeiten

Schon bei der Diskussion mit den Beschäftigten sollten die Ziele der Vereinbarung herausgearbeitet werden. Diese Ziele können in einem Leitbild für gute agile Arbeit zusammengefasst werden. Es soll die Wünsche der Beschäftigten und die angestrebten Verbesserungen in Richtung Gute Arbeit widerspiegeln. Folgende Fragen können als Orientierung genutzt werden:

- Was sind die Leitideen und Prinzipien guter agiler Arbeit? (Was heißt gute agile Arbeit?)
- Was sind die Vorteile guter agiler Arbeit? (Warum agil?)
- Wo wird agiles Projektmanagement sinnvoll eingesetzt? (Wann agil?)
- Wie soll gute agile Arbeit eingeführt und umgesetzt werden? (Wie agil?)

Davon ausgehend sind die Regelungsthemen nun zu identifizieren und systematisch aufzubereiten. Dafür ist es wichtig, die Einschätzung möglichst vieler Beschäftigter zu erhalten. Es können Befragungen durchgeführt werden, online, in Papierform, auch an Wandzeitungen.

Die Fragen sollten mit Unterstützung von Sachverständigen sorgfältig vorbereitet werden und die Besonderheiten des agilen Arbeitens berücksichtigen. Ein geeignetes Instrument ist der DGB-Index Gute Arbeit in Kombination mit einem spezifischen Fragenkomplex zu Agilität.

 Für die Entwicklung von Fragen zum agilen Arbeiten kann auf Vorarbeiten aus dem Projekt diGAP zurückgegriffen werden. Auf Initiative von ver.di sind in einzelnen Unternehmen Befragungen mit dem DGB-Index Gute Arbeit und einem Fragemodul zu Agilität durchgeführt worden. Weitere Informationen, zu den Wandzeitungen Gute Arbeit und zum Index Gute Arbeit, finden sich in den Quellen [\(2\)](#).

Um den Regelungsbedarf für die identifizierten Themen genauer auszuleuchten und Vorschläge für Regelungen zu entwickeln, haben sich Workshops bewährt, an denen Mitglieder der Interessenvertretung/Tarifkommission, Beschäftigte und Expert*innen wie z.B. Jurist*innen teilnehmen. Es können auch kreative Methoden eingesetzt werden.

 ver.di hat bereits Workshops mit Mitgliedern von betrieblichen Interessenvertretungen und Tarifkommissionsmitgliedern durchgeführt, deren Ergebnisse in diese Broschüre eingeflossen sind. Der Link zur Dokumentation der Workshops findet sich in den Quellen (3).

Eine kreative Methode, die genutzt werden kann, ist Design Thinking. Dabei wird in Gruppen ein Thema mit dem Ziel bearbeitet, einen »Prototyp« (hier also Regelungen) zu entwickeln. Das Vorgehen zeichnet sich dadurch aus, dass eine stetige Rückkopplung zwischen den Entwickler*innen einer Lösung und der Zielgruppe (also zwischen den Interessenvertreter*innen, Expert*innen und Beschäftigten) stattfindet. Bewährt hat sich, mit Blick auf die Entwicklung eines Regelungsentwurfs erst einmal Führungskräfte außen vor zu lassen, sowie Befürworter und Skeptiker agiler Methoden zusammenzubringen.

 Weitere Informationen zur Methode Design Thinking finden sich in den Quellen (4).

Die Ergebnisse der Befragungen und der Workshop-Formate sollten zeitnah den Beschäftigten kommuniziert werden, um Transparenz und Vertrauen in die Beteiligung herzustellen. Die Resultate aus den Erhebungen und Workshops müssen von den betrieblichen Interessenvertretungen bzw. den Mitgliedern der Tarifkommission ausgewertet werden. Diese Auswertung in Verbindung mit dem Leitbild und den diskutierten Schlussfolgerungen bilden die Grundlage für den Entwurf einer Regelung.

→ Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten

3. Schritt: Erarbeitung eines Entwurfs für eine Vereinbarung

Die Arbeit an einem Entwurf für einen Tarifvertrag oder eine Betriebs-/Dienstvereinbarung sollte rechtzeitig begonnen werden, um mit klaren, überzeugenden Positionen und ausgearbeiteten, stichhaltigen »Bausteinen« in die Verhandlungen gehen zu können. Der Entwurf basiert auf der Auswertung der vorliegenden Sachkunde und der in den Beteiligungsprozessen erzielten Ergebnisse, also auf den Diskussions-, Befragungs- und Workshop-Ergebnissen sowie den gewerkschaftlichen Informationen wie der hier vorliegenden Broschüre.

In der Zielsetzung folgt der Entwurf dem zuvor entwickelten Leitbild für gute agile Arbeit. Eine Regelung sollte zudem mehr bieten, als die mitbestimmungsrechtlichen Beteiligungsmöglichkeiten verlangen. So sind Beteiligungsrechte der Beschäftigten in der Vereinbarung abzusichern. Für die rechtliche Bewertung des Regelungsentwurfs ist juristischer Sachverstand hinzuzuziehen.

→ Gesetzliche Interessenvertretung

Zu klären ist, wie die Vereinbarung in das Gefüge der bestehenden Regelungen und die übergeordnete betriebs- und tarifpolitische Strategie eingreift. Sie darf nicht in Widerspruch mit vorhandenen Regelungen geraten. Ggf. ist beim Abgleich herauszuarbeiten, wie bereits vereinbarte Standards im Sinne der Beschäftigten weiterzuentwickeln sind. Dabei sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Gesetzliche, tarifliche, betriebliche und soziale Standards sind zu wahren.
- Möglicherweise können im Zuge der agilen Transformation für das gesamte Unternehmen verbesserte Standards durch die Vereinbarung geschaffen werden.
- Zu berücksichtigen ist, dass agile Teams nicht isoliert vom Unternehmensgefüge arbeiten. Daher sind Abhängigkeiten und Wechselwirkungen mit anderen Unternehmenseinheiten und Folgewirkungen auf die Organisation bei der Regelung zu beachten.
- Wenn bestehende Regelungen für agiles Arbeiten unverändert sinnvoll und gültig sind (z.B. Arbeitszeitregelungen oder Regelungen zum Konfliktmanagement, zum Belastungsschutz etc.), kann die Vereinbarung direkt darauf verweisen, und es werden nötige Ergänzungen vereinbart (etwa zur zeitlichen Lage von Teammeetings).
- Neue Regelungen ebenso wie Anpassungen bestehender Regelungen dürfen das Schutzniveau der Beschäftigten nicht absenken, sondern müssen als Verbesserungen wirksam werden.

Die agile Transformation ist ein komplexes Unterfangen. Deshalb kann es sinnvoll sein, zunächst Erfahrungen mit ersten Regelungen zu sammeln und eine Pilotvereinbarung, ggf. für einen bestimmten Bereich, abzuschließen. Nach einem Erprobungszeitraum von einem oder zwei Jahren werden die Regelungen dann auf ihre Wirksamkeit geprüft und ggf. angepasst oder ergänzt. Dazu muss der Regelungsentwurf auf eine Evaluation hin angelegt werden, d.h. die Eckpunkte der Wirksamkeitsprüfung und Begleitung als Teil (z.B. Anlage) der Vereinbarung enthalten:

- Es müssen Bereiche identifiziert werden, die sich für die Erprobung eignen.
- Der Pilotierungs- und Evaluierungszeitraum muss festgelegt werden.
- Für Regelungen, die geprüft werden sollen, müssen Wirksamkeitskriterien beschrieben werden.
- Die Begleitung während der Pilotlaufzeit ist festzulegen: u.a. die Einrichtung und Besetzung einer Steuerungs-/Begleitgruppe, die Art und Weise der Evaluation und der Maßnahmen-Entwicklung, die Beteiligung der Beschäftigten, Konfliktmanagement.
- Nach Möglichkeit wird, mit Mitteln des Arbeitgebers finanziert, wissenschaftliche Begleitforschung beauftragt.

→ **Voraussetzungen und Grundsätze**

→ **Begleitung und Konfliktbearbeitung**

Während der Verhandlungen wird die Unternehmensseite erfahrungsgemäß oft Zeitdruck ausüben, um zu einem schnellen Abschluss zu kommen und Forderungen durch Kompromisslösungen abzuschwächen. Umso wichtiger ist es, dass von vornherein genügend Zeit für die Erarbeitung der Inhalte (2. Schritt) und des Entwurfs (3. Schritt) eingeplant wird.

4. Schritt: Verhandlung mit dem Unternehmen

Um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen, ist eine gute Vorbereitung, ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad und eine kontinuierliche Beteiligung der Beschäftigten das A und O. Deshalb sollte eine zeitnahe Rückmeldung und -kopplung über den Stand der Verhandlungen um die Vereinbarung sowie der weitere Austausch mit den Beschäftigten erfolgen. Während der Verhandlungen sind Kompromissvorschläge zu hinterfragen, die eigene Position muss geschärft, die Regelungen müssen weiterentwickelt werden. Dafür sollten Expert*innen und Beschäftigte immer wieder konsultiert und in die Überarbeitung und Verhandlung eingebunden werden.

✧ Bei Tarifverhandlungen bietet sich das Modell der »Tarifberater*innen« an, wie es bei der Charité praktiziert wird. Die Tarifberater*innen fungieren als Vermittler*innen zwischen den Beschäftigten und der ver.di-Tarifkommission. Weitere Informationen dazu finden sich in den Quellen (5). Solche Modelle sind durchaus auch für Verhandlungen auf betrieblicher Ebene denkbar, um die Rückkopplung zwischen Interessenvertretung und Beschäftigten zu verstärken. Die Betriebs- und Personalräte informieren kontinuierlich während der Verhandlungen die Beschäftigten und bringen das Feedback in die Verhandlungen ein.

Sollten die Verhandlungen ins Stocken geraten oder gar scheitern, ist das Anrufen der Einigungsstelle in Erwägung zu ziehen. Dieses Mittel sollte als grundlegendes Recht des Betriebsrates genutzt werden, wenn mit dem Arbeitgeber anderweitig keine Einigung erzielt werden kann.

§ **76 BetrVG:** Eine Einigungsstelle wird bei Bedarf gebildet, um Meinungsverschiedenheiten zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat oder Konzernbetriebsrat beizulegen. Durch Betriebsvereinbarung kann eine ständige Einigungsstelle errichtet werden.

§ **71 BPersVG bzw. § 69 BPersVG:** Auch in den Dienststellen des Bundes oder der Länder kann, soweit die Vereinbarung ein echtes Initiativrecht des Personalrates betrifft, unter Einhaltung des Verfahrensweges bei vorhandener Stufenvertretung die Einigungsstelle angerufen werden. Zu beachten ist, dass nur in den Fällen, in denen ein uneingeschränktes Mitbestimmungsrecht (§ 75 Abs. 2 BPersVG) besteht, die Einigungsstelle auch verbindlich entscheiden kann (vgl. § 71 Abs. 4 BPersVG). In Fällen des eingeschränkten Mitbestimmungsrechtes (§ 75 Abs. 1 BPersVG) gibt sie lediglich eine Empfehlung ab (vgl. § 69 Abs. 4 BPersVG).

5. Schritt: Einführung und Umsetzung

Mit Abschluss der Verhandlungen sind die Ergebnisse den Beschäftigten bzw. ver.di-Mitgliedern vorzustellen und mit ihnen zu diskutieren. Verhandlungen beinhalten Kompromisse, deren Hintergründe und Zustandekommen deutlich darzustellen sind. Auch nicht durchgesetzte oder später einzulösende Forderungen können wichtig sein. Der Fahrplan für die konkrete Umsetzung ist mit den Beschäftigten zu diskutieren.

Unabhängig vom Ergebnis der Verhandlung sind vor der Einführung agilen Arbeitens Unterweisungen durchzuführen, und vor dem Übergang zum Regelbetrieb eine vollständige Gefährdungsbeurteilung. Auch die Qualifizierung muss vor dem Einsatz der Beschäftigten in den agilen Teams anlaufen. Die Beschäftigten sollten durch die Interessenvertretung bei der (Weiter-)Entwicklung der Qualifizierungskonzepte eingebunden werden.

- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
- **Qualifizierung**
- **Gesetzliche Interessenvertretung**

6. Schritt: Überprüfung der Wirksamkeit

Die Vereinbarung muss festlegen, an welchen Punkten und in welchen Zeitabständen die Betriebs- bzw. Tarifparteien zusammenkommen, um bei den Regelungen nachzusteuern und diese weiterzuentwickeln.

Bei einer Pilotvereinbarung wird nach der Erprobungsphase überprüft, welche Regelungen funktionieren und beibehalten werden, welche angepasst werden müssen und welche als nicht zweckmäßig entfallen.

Im Rahmen der Überprüfung sind die Beschäftigten wieder aktiv einzubeziehen, da sie ihre Situation am besten einschätzen und Vorschläge für Veränderungen als Expert*innen in eigener Sache machen können. Dies kann in Feedbackschleifen erfolgen, in denen z.B. psychische Belastungen und die Qualität von Arbeitsbedingungen erhoben werden. Auch eine Folgebefragung gegen Ende der Erprobungsphase kann sinnvoll sein. Die Entwicklung der Fragen und geeigneter Maßnahmen ist jeweils zwischen den Betriebsparteien abzustimmen, wofür zeitliche Fristen in der Vereinbarung gesetzt werden. Die Beteiligung der Beschäftigten an der Evaluation und an der Maßnahmenentwicklung sollte am besten direkt in der (Pilot-)Vereinbarung festgeschrieben werden.

Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten

Definition

Am Anfang der Verhandlungen zu einem Tarifvertrag, einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung sollten sich die Parteien auf eine gemeinsame Definition des Regelungsgegenstandes »agile Arbeit« verständigen. Damit wird Klarheit geschaffen, auf was sich die einzelnen Regelungen beziehen. Zu beachten ist, dass die Definition Teil der Vereinbarung ist. Sie sollte möglichst zu Beginn, nach der Präambel stehen.

Agiles Arbeiten tauchte zunächst in der Softwareentwicklung auf und ist mittlerweile in viele Arbeitsbereiche der Dienstleistungsbranchen eingezogen. Wenn von agilem Arbeiten die Rede ist, legen die meisten Expert*innen das »Manifest für agile Softwareentwicklung« (s. Anhang) zugrunde: »Agile Softwareentwicklung ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf den Werten und Prinzipien des Manifests für agile Softwareentwicklung basieren.« (www.agilealliance.org/agile101)

Gerade weil zu »Agilität« verschiedene Vorstellungen vorhanden sind, muss am Anfang der Vereinbarung definiert werden, was unter agilem Arbeiten verstanden wird. An dieser Stelle sollte auf die Werte und Prinzipien des »Manifests für agile Softwareentwicklung« verwiesen werden. Sie bieten Ansatzpunkte für die Gestaltung Guter Arbeit – insbesondere das Prinzip des nachhaltigen Tempos.

Das Prinzip des »nachhaltigen Tempos« (sustainable pace) besagt, dass die Auftraggeber*innen, Entwickler*innen und Nutzer*innen in der Lage sein sollen, ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit zu halten. Bei Kent Beck, einem Protagonisten und Unterzeichner des agilen Manifests, wird die »40-Stunden-Woche« als eine der zwölf Praktiken des Extreme Programming angeführt. Das bedeutet, dass die Arbeit in der (tarifvertraglich bzw. individuell) vereinbarten Arbeitszeit geleistet werden soll. Überstunden sind ein Hinweis auf Probleme im Projekt, die zu lokalisieren und zu lösen sind. Regelmäßige Überstunden sind inakzeptabel.

 Zum Hintergrund bei Kent Beck und zur Ablehnung von Überstunden aus Sicht agiler Expert*innen mehr in den Quellen (6).

Das Leitbild von Agilität betont die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation der Teams. Agile Planung ist auf Kooperation im Team angewiesen und keine separate Aktivität eines Managers.

- **Anhang: Manifest für agile Softwareentwicklung**
- **Anhang: Scrum**



BV IT-Dienstleister: »Die agilen Arbeitsmethoden basieren auf den Prinzipien des agilen Manifests, das 2001 von Kent Beck und anderen Softwareentwicklern definiert und veröffentlicht wurde. Dieses ist in der Anlage ... abgebildet.«



BV Finanzdienstleister: »Voraussetzung für den Einsatz agiler Arbeitsmethoden ist die Einhaltung der ... Prinzipien agiler Zusammenarbeit. Diese Prinzipien sind in Anlage ... definiert.«

Die »agilen Methoden« sind also möglichst genau zu bestimmen und zu benennen. Die eingesetzten Methoden (z. B. Scrum) müssen aufgezählt und beschrieben werden. Es bietet sich an, dies in einer Anlage auszuführen. Gegebenenfalls können später im Einvernehmen der Betriebsparteien weitere Methoden hinzugefügt werden.

Wird mit dem Begriff »agile Organisation« operiert, ist darauf zu achten, dass Vereinbarungen geschlossen werden, die agiles Arbeiten im hier genannten Sinn ermöglichen. Keinesfalls darf es dazu führen, dass sie dafür genutzt werden, die Mitbestimmungsrechte oder die Selbstorganisation agiler Teams auszuhebeln. Möglicherweise bedarf es mehrerer eigenständiger Vereinbarungen, um die Facetten agilen Arbeitens auf verschiedenen Ebenen zu regeln.

- **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**
- **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**
- **Rollenklärung**
- **Führung**
- **Gesetzliche Interessenvertretung**

Zielsetzung – die Präambel

Die Präambel soll verdeutlichen, welche Ziele die Betriebsparteien mit den nachfolgenden Regelungen erreichen wollen. Sie ist eine allgemeine Orientierung und Auslegungshilfe. Die Regelungen sollen dazu dienen, die Vorteile agiler Arbeitsformen für die Beschäftigten zu sichern und Schutz vor den Risiken und Gefährdungen zu bieten.

Potenziele agiler Arbeit nutzen:

Agile Arbeit als gute und gesunde Arbeit etablieren

Regelungen für agile Arbeit sollen »Gute Arbeit« unterstützen und die darauf gerichteten Interessen und Wünsche der Beschäftigten widerspiegeln. Die bisherige Praxis agilen Arbeitens hat gezeigt, dass mit einer guten Gestaltung Arbeitsbedingungen verbessert werden können:

- Das agile Prinzip des nachhaltigen Tempos besagt, dass eine gleichmäßige Arbeitsgeschwindigkeit ohne Überstunden einzuhalten ist.
- Das Prinzip der Selbstorganisation soll Autonomie im Sinne von Freiräumen und Selbstbestimmung auf Teamebene gewährleisten. Dafür ist die Verfügung über (v.a. zeitliche) Ressourcen sicherzustellen.
- Agilität soll zu einer besseren Betriebskultur beitragen, indem eine positive Fehlerkultur und eine Vertrauenskultur geschaffen werden. Dazu gehören Wertschätzung, ein Umgang auf Augenhöhe über Hierarchieebenen hinweg, kollegiale Rückmeldung und Sensibilisierung gegenüber Gruppendruck.
- Durch Agilität wird Beschäftigung gesichert.

Risiken agiler Arbeit vermeiden: gegen Überlastung absichern

Wird agiles Arbeiten nicht konsequent umgesetzt, v.a. die Verfügung über zeitliche Ressourcen nicht sichergestellt, können zu einer vielerorts bereits gefährlich hohen Arbeitsintensität weitere Belastungen hinzukommen und durch Gruppendruck verstärkt werden. Eine Gefahr ist, dass das zyklische (iterative) Vorgehen mit kurzen Arbeitsphasen von meist zwei Wochen in hoher Dauerbelastung mündet. Um dies zu verhindern, muss es Regeln zum Schutz der Beschäftigten geben:

- Beschäftigte sind vor Überforderung und -lastung zu schützen.
- Überstunden/Mehrarbeit sind zu vermeiden.
- Die durch agile Formate wie tägliche Treffen (Daily) erzeugte Transparenz im Team darf nicht zu erhöhter (Leistungs-)Kontrolle führen.
- Mitbestimmung darf nicht ausgehebelt werden.



BV IT-Dienstleister: »Durch diese Vereinbarung sollen die neuen agilen Arbeitsmethoden unterstützt und verlässliche Regelungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden. ... Im Mittelpunkt ... steht das Interesse nach Rahmenbedingungen und »guter Arbeit« für alle Beschäftigten, in denen die Beschäftigten vor Überforderung geschützt sind und die Bedürfnisse der Beteiligten erkannt und berücksichtigt werden.

§ 2 Ziele: Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, die Einführung und die Anwendung von mitbestimmungspflichtigen agilen Arbeitsmethoden zu unterstützen, die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu wahren und die nötigen Qualifikationen für die Einführung und die Anwendung agiler Methoden zu fördern.«

Geltungsbereich

Die Bestimmung, für wen und was der Tarifvertrag oder die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung in einem Unternehmen oder einer Verwaltung gelten soll, muss in der Vereinbarung zwingend enthalten sein. Es ist festzulegen, in welchen Bereichen räumlicher, sachlich-organisatorischer, persönlicher und zeitlicher Art agile Arbeit stattfindet und demzufolge zu regeln ist. Es ist darauf zu achten, ob arbeitsorganisatorische Wechselwirkungen z.B. mit anderen Abteilungen entstehen. Es sind also auch Abhängigkeiten von anderen Organisationseinheiten zu berücksichtigen.

Persönlicher Geltungsbereich

Die Vereinbarung sollte für die Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen gelten, die nach einer agilen Methode arbeiten, die möglichst konkret in einer Anlage beschrieben ist.

Sachlich-organisatorischer Geltungsbereich

Eine nicht näher bestimmte Formulierung für »agile Methoden« reicht hier nicht aus. Vielmehr müssen die eingesetzten Methoden aufgezählt und möglichst klar beschrieben werden. Dies geschieht vorzugsweise in einem Anhang. Das hat den Vorteil, dass bei Anpassungsbedarf lediglich der Anhang neu verhandelt werden muss. Durch Hinzufügen weiterer Methoden ist der Geltungsbereich im Einvernehmen der Betriebsparteien erweiterbar.



BV IKT-Dienstleister: »Die BV gilt sachlich für Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden gemäß Punkt 5.

5. Agile Arbeitsmethoden: Das agile Arbeiten ... erfolgt aktuell mit den in Anlage ... beschriebenen agilen Arbeitsmethoden. Eine Beschreibung der agilen Arbeitsmethode Scrum findet sich in Anlage ...

Besteht ein Bedarf für die Anwendung anderer und weiterer Arbeitsmethoden ..., treffen der Arbeitgeber und der GBR ... eine einvernehmliche Entscheidung darüber, inwieweit die in dieser Vereinbarung getroffenen Regelungen auf für die neue agile Arbeitsmethode angewendet werden sollen. Ist dies der Fall, wird Anlage ... entsprechend ergänzt. Im Falle der Nichteinigung gelten die Regelungen des BetrVG.«

Räumlicher Geltungsbereich

Der räumliche Aspekt bezieht sich bei Tarifverträgen zumeist auf die Festlegung des geographischen Gebietes, für das sie gelten sollen.

Bei Betriebs- oder Dienstvereinbarungen beschreibt dieser die inländischen Standorte, Abteilungen oder Bereiche eines Betriebs oder einer Verwaltung, in denen agil gearbeitet wird. Die Vereinbarung gilt damit räumlich für den Betrieb oder die Verwaltung, für die der Betriebs- oder Personalrat, der sie abgeschlossen hat, zuständig ist.

Zeitlicher Geltungsbereich

In der Regel werden Tarifverträge bzw. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen unbefristet abgeschlossen. Unter bestimmten Umständen kann es sinnvoll sein, eine Befristung zu vereinbaren, etwa bei der Pilotierung, wenn agiles Arbeiten eingeführt wird. So können in einem Erprobungszeitraum Erfahrungen gesammelt und ausgewertet werden, die in eine dauerhafte Vereinbarung einfließen.

Voraussetzungen und Grundsätze

Voraussetzungen und Grundsätze in einem Tarifvertrag oder einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung beschreiben Rahmenbedingungen und Leitlinien für die Einführung und Umsetzung agilen Arbeitens in einem Betrieb oder einer Verwaltung. Sie sind den einzelnen Regelungsthemen vorgeschaltet und sollen Klarheit darüber verschaffen, was die Hauptlinien der Vereinbarung sind und welche Standards bei der Anwendung der einzelnen Regelungen beachtet werden müssen. Folgende Voraussetzungen und Grundsätze sollten für agiles Arbeiten gegeben sein und vereinbart werden:

- Die ausgewählten Tätigkeitsbereiche müssen für agiles Arbeiten geeignet sein, die Rahmenbedingungen für eine agile Bearbeitung müssen gegeben sein. Dafür sollte eine Checkliste mit Kriterien erstellt werden, wie der Komplexität der Aufgaben, den notwendigen Kompetenzen im Team oder der Möglichkeit, die agilen Werte und Prinzipien umzusetzen.
- Falls sich die Voraussetzungen über die Projektlaufzeit ändern und eine andere Arbeitsmethode als zweckmäßig erscheint, hat das Team die Möglichkeit, auf diese andere Arbeitsmethode umzustellen.
- Nicht-agile („klassische“) Arbeitsmethoden haben weiterhin ihre Berechtigung. Je nach Bereich, Aufgabe, Prozess etc. werden unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Beschäftigten die Arbeitsmethoden ausgewählt, die für die Erreichung der Ziele am zweckmäßigsten sind.



BV IT-Dienstleister: »Jedes Produkt, jeder Prozess wird mit der Arbeitsmethode betrieben, die für die Erreichung des jeweiligen Ziels am zweckmäßigsten ist. Die Auswahl der Systeme bzw. Projekte bzw. sonstiger Tätigkeitsbereiche ... für die Anwendung von agilen Arbeitsmethoden orientiert sich an den im Folgenden aufgeführten Kriterien: ...«

- Nicht-agil Arbeitende dürfen nicht gegenüber agil Arbeitenden benachteiligt werden – und umgekehrt.
- Agile Arbeit sollte möglichst auf Freiwilligkeit beruhen.
- Es finden keine sozialen oder persönlichen Diskriminierungen bei der Auswahl der Beschäftigten für die Teams und in den Teams statt.
- Sämtliche für das Arbeitsverhältnis maßgeblichen gesetzlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen sowie individuell vereinbarten Rechte und Pflichten gelten fort – es sei denn, sie werden in dem Tarifvertrag oder der Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung zur agilen Arbeit zugunsten der einzelnen Beschäftigten weiterentwickelt/überarbeitet.
- Über die tariflichen, rechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen werden die Beschäftigten informiert.
- Beschäftigte in agilen Teams haben ein Recht auf Teilnahme an Besprechungen, Betriebs-/Personalversammlungen etc. Dies ist bei der Team-Planung zu berücksichtigen. Die dafür aufgewendete Zeit ist Arbeitszeit.
- Die Transformation zu agilem Arbeiten hat nicht das Ziel, Arbeitsplätze abzubauen oder Personal zu reduzieren.
- Kommt es im Zuge der Anwendung agiler Methoden zu einer Produktivitätssteigerung, müssen erzielte Profite auch zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Entlastung der Beschäftigten eingesetzt werden.
- Beim Aufsetzen agiler Projekte müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein, z.B. bei einem Scrum-Projekt: Product Owner, Scrum Master und Teammitglieder sind in die Angebotserstellung/Vertragsgestaltung einzubeziehen, damit eine an realistischen Erfahrungswerten orientierte Zeit- und Kapazitätsplanung entwickelt werden kann und keine rigide Festschreibung von Zeit- und Umfangsgrößen für den Projektauftrag erfolgt.
- Die räumlichen Voraussetzungen für agiles Arbeiten müssen gegeben sein: v.a. ist konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen, und es sind ausreichend Meeting-Räume zur Verfügung zu stellen.
- Alle Beschäftigten erhalten die notwendigen Qualifizierungen und Unterweisungen, um agil arbeiten zu können.

- In der Steuerungsgruppe sind Maßstäbe abzustimmen, anhand derer sich die agile Arbeitsfähigkeit eines Teams feststellen lässt, z.B. Ressourcenverfügung, Rahmenbedingungen, Qualifikation, Rollenbesetzung, Begleitung durch Coaches etc.
- Beschäftigte in agilen Teams erhalten Freiräume, Entscheidungsbefugnisse und die Verantwortung, ihren Arbeitsprozess selbst zu gestalten. Es wird kein unternehmerisches Risiko auf die Beschäftigten in den agilen Teams übertragen.
- Agiles Arbeiten muss so organisiert werden, dass ein gleichmäßiges, nachhaltiges Arbeitstempo auf unbegrenzte Zeit gehalten werden kann. Agiles Arbeiten darf nicht zu erhöhtem Leistungsdruck auf die Beschäftigten führen.
- Alle Mitglieder agiler Teams sind bei Entscheidungsprozessen gleichberechtigt. Die Gruppe hat keine Weisungsbefugnis gegenüber einem Gruppenmitglied, kein Gruppenmitglied hat Weisungsbefugnis gegenüber einem anderen. Die Arbeitsabläufe und die Entscheidungsprozesse müssen für alle Mitglieder eines agilen Teams transparent sein.
- Agiles Arbeiten erfordert einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und eine Vertrauenskultur innerhalb des Teams sowie zwischen Team und Führung. Mitarbeiter*innen dürfen durch offene Kommunikation und Ansprechen von Fehlern keine Nachteile entstehen. Die Teams müssen stabil sein.

 Im Projekt diGAP ist ein Selbstcheck-Modul entwickelt worden, mit dem die Teams den Grad guter agiler Arbeit feststellen können. Zu finden in den Quellen (7).

- **Qualifizierung**
- **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**
- **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**
- **Rollenklärung**
- **Gesetzliche Interessenvertretung**

 Ein Beispiel für die Beschreibung von Grundsätzen und Voraussetzungen für agiles Arbeiten stellt das »Manifest der Agilen Arbeit bei der Deutschen Telekom AG« dar.

- **Anhang: Manifest der Agilen Arbeit bei der Deutschen Telekom AG**

Einrichtung einer Steuerungsgruppe

Damit die Grundsätze wirksam werden und die Voraussetzungen überprüft werden können, ist sicherzustellen, dass die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung über maßgebliche Entwicklungen informiert ist und Einfluss nehmen kann. Deshalb ist in der Vereinbarung festzuschreiben, dass mit der Einführung agiler Arbeit eine Steuerungsgruppe als paritätische Kommission – mit gleichem Stimmgewicht der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innenseite – gebildet wird, die folgende Aufgaben wahrnimmt:

- Sie begleitet und kontrolliert die Einführung und Umsetzung agiler Arbeit im Sinne der Vereinbarung.
- Sie hat Zugang zu den dafür notwendigen Informationen und Zahlen und wertet diese aus.
- Sie ist zentrale Anlaufstelle für die Umsetzung der Vereinbarung.
- Sie kann Sachverständige hinzuziehen.
- Sie ist Konfliktlösungsinstanz und beteiligtes Gremium im Falle einer Eskalation.
- Zu prüfen ist, ob sie ggf. bei der Erarbeitung der Qualifizierungskonzepte federführend sein kann bzw. einbezogen wird.

Die Steuerungsgruppe ist kein Mitbestimmungsorgan. Die Rechte und Pflichten der Interessenvertreter*innen nach dem BetrVG bzw. BPersVG bleiben daneben uneingeschränkt bestehen.

→ **Begleitung und Konfliktbearbeitung**



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Der Einführungs- und Umsetzungsprozess wird durch eine Steuergruppe begleitet. ... Die Steuergruppe sollte vorrangig folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Begleitende Kontrolle der Einführung und Umsetzung des Agile-Konzepts
- Konsequente Weiterentwicklung des Agile-Konzepts im zuständigen Bereich (lessons learned)
- Durchführung von Feedbackschleifen
- Einleitung von Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung des Entwicklungsprozesses
- Ansprechpartner im Eskalationsfall

Die Steuergruppe protokolliert ihre Tätigkeiten. Die Protokolle können von dem Betriebsrat und allen Mitarbeitern des Bereichs ... regelmäßig eingesehen und überprüft werden.«



BV IT-Dienstleister: »In die Steuerungsgruppe werden zwei bis drei Arbeitgebervertreter und zwei bis drei Vertreter des GBR entsandt. Ein Schwerbehindertenvertreter wird beratend hinzugezogen, sofern schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betroffen sind. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.

Die Steuerungsgruppe tagt einmal im Quartal ... und nach Bedarf. Sie kann vom Arbeitgeber, dem zuständigen Betriebsrat, der zuständigen Schwerbehindertenvertretung, der Gesamtschwerbehindertenvertretung oder vom GBR angerufen werden und tagt innerhalb von sieben Arbeitstagen nach Anrufung. Entscheidungen werden einvernehmlich getroffen. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben dabei jeweils eine Stimme. Bei Nichteinigung sollen der Geschäftsführer HR und der Vorsitzende des GBR eine abschließende Entscheidung treffen. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Regelungen.«

Arbeitszeit

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung, insbesondere in Bezug auf agiles Arbeiten mit dem Prinzip des nachhaltigen Arbeitstemplos, dürfen Arbeitszeiten nicht aus dem Blick geraten. Arbeitszeitgestaltung hat wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Das Arbeitszeitgesetz ist dafür die Grundlage. Ergänzt wird es durch tarifvertragliche Regelungen und Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen. Gesetzliche und tarifliche Grundlagen der Arbeitszeit werden durch neue Formen der Arbeit, neue Arbeitsmethoden nicht obsolet. Gerade im Kontext indirekter Steuerung, bei der eher auf Ergebnisse statt auf feste Arbeitszeiten Wert gelegt wird, sind Leitplanken (Rahmen und Struktur gebende Regelungen) unerlässlich, wenn Spielräume gestaltet werden und dabei die Gesundheit erhalten bleiben soll.

Gesundheitsförderliche Arbeitszeitgestaltung ist untrennbar mit Fragen der Arbeitsorganisation, im Besonderen mit der Personalausstattung/-bemessung und den individuellen Handlungsspielräumen der Beschäftigten verbunden. Bei agilen Arbeitsmethoden steht dabei die Verfügung über zeitliche Ressourcen als zentraler Aspekt von Selbstorganisation im Vordergrund. Denn die betriebliche Gestaltung agiler Arbeit, die möglichst selbstorganisiert verläuft, findet im Spannungsfeld von Rationalisierungsbestrebungen der Unternehmen und Humanisierungspotenzialen im Interesse der Beschäftigten statt.

Agile Arbeit ist zumeist projektbezogene Teamarbeit. Das Team führt sich bis zu einem gewissen Grad selbst und beteiligt die Kund*innen während des gesamten Projekts. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass Teilnehmer*innen zum Team gehören, die vorher unterschiedliche betriebliche oder individuelle Arbeitszeitregelungen hatten. Die Teams können sich sogar aus unterschiedlichen Unternehmen mit unterschiedlichen Arbeitszeitkulturen zusammensetzen. Auch die zeitlichen Anforderungen der Kund*innen sind zu betrachten. Darüber hinaus gelingt es nicht immer, dass die Teams dauerhaft zusammenarbeiten, sondern auch neue oder andere Zusammensetzungen entstehen. Das ist bei der Rahmensetzung von Arbeitszeiten zu bedenken.

Daher sollten Regelungen von Arbeitszeiten im Zusammenhang mit agiler Arbeit folgende Eckpunkte berücksichtigen:

- Arbeitszeiterfassung ist Grundvoraussetzung und wird durch das EuGH Urteil vom 14. Mai 2019 (EuGH 14.05.2019-C-55/18) bestätigt. Jede Stunde zählt.
- Es gilt der Grundsatz, dass gesetzliche, tarifliche und betriebliche Vorgaben weiterhin Bestand haben. Das agile Prinzip des nachhaltigen Tempos gibt vor, dass die Arbeit in der vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen ist. Deshalb ist zu prüfen, ob überhaupt spezifische Regelungen bei agiler Arbeit zusätzlich nötig sind.
- Personalplanung und Aufgabenverteilung müssen so erfolgen, dass die Arbeit grundsätzlich in der tariflich bzw. vertraglich vereinbarten Arbeitszeit geleistet werden kann. Sind Überstunden unumgänglich, sollten sie höchstens zeitweise, bei Scrum etwa nur in einem Sprint gemacht werden. Es muss dann kollektiv gegengesteuert werden, z.B. sind Maßnahmen in der Retrospektive festzulegen.
- Vor Beginn der Arbeit in agilen Teams muss eine Unterweisung bzw. Schulung erfolgen, in der klar vermittelt wird, welche Arbeitszeitregelungen gelten, welche Arbeitsschutzgesetze zum Tragen kommen und welche Möglichkeiten der Einflussnahme seitens der Teammitglieder bestehen.
- Grundsätzlich dürfen 8 Stunden tägliche Arbeitszeit nicht überschritten werden. Die Höchstarbeitszeiten von 10 Stunden am Tag und ihre Ausgleichszeiträume nach dem Arbeitszeitgesetz sind das Maximum, wenn der Tarifvertrag keine anderen Ausgleichszeiträume vorsieht.
- Auch bei agiler Arbeit gilt die 5 Tage-Woche. Arbeit an Sonn- und Feiertagen ist grundsätzlich ausgeschlossen, Ausnahmen sind klar zu definieren.
- Tarifliche regelmäßige wöchentliche Arbeitszeiten bilden auch für Beschäftigte bei agiler Arbeit den Rahmen.
- Gesetzliche bzw. im Tarifvertrag festgelegte Pausen sind einzuhalten. Sie sind im Erfassungsbogen zu dokumentieren. In der Retrospektive ist zu überprüfen, ob sie eingehalten wurden. Ggf. sind Maßnahmen zu ergreifen, z.B. können gemeinsame Pausen verabredet werden.
- Zuschlagsregelungen für besondere Arbeitszeitlagen (Spät-, Nacht-, Wechseldienste; Feiertag, Wochenende etc.) und Überstunden bleiben erhalten.

- Die Interessenvertretung muss Informations- und Mitbestimmungsrechte bei der Arbeitszeit behalten, dies gilt z. B. in Bezug auf Arbeitszeitlagen, Überstunden, Pauseneinhaltung, Arbeitszeitkontennutzung etc.
- Es sind klare Regeln für Ausfälle durch Urlaub, Krankheit etc. festzulegen, um Konflikte zu vermeiden und das »nachhaltige Tempo« zu gewährleisten.
- Urlaubsansprüche und -zeiten müssen bei der agilen Methode Scrum in der Planung des Sprints berücksichtigt werden.



BV IT-Dienstleister: »§ 7 Vertretungs- und Urlaubsfälle

In Vertretungs- und Urlaubsfällen ist eine Absprache zwischen den Mitgliedern des agilen Teams untereinander sowie mit den disziplinarischen Führungskräften erforderlich.«

- Bei Führung von Arbeitszeitkonten sollte mit einem Ampelsystem gearbeitet werden. Solange sich die Arbeitszeiten im grünen Bereich bewegen, besteht kein Handlungsbedarf. Sobald eine Person im gelben Bereich ist, muss die Kapazitätsplanung so angepasst werden, dass die betroffene Person ihre Überstunden in dem vorgeschriebenen Zeitraum abbauen kann. In diesem Fall ist die disziplinarische Führungskraft verantwortlich, dem Team einen Hinweis zu geben, dies beim Sprint Planning zu berücksichtigen und den Abbau der Überstunden zu ermöglichen. Darüber ist der Betriebsrat rechtzeitig zu informieren.
- Führen verschiedene Arbeitszeitsysteme in den Teams zu Konflikten, soll das Team mit der Steuerungsgruppe und dem Betriebsrat eine einvernehmliche Lösung finden.
- Individuelle und Team-Zeitpräferenzen müssen kollegial in Einklang gebracht werden. Daily Scrums und andere Teamtreffen sind so zu planen, dass alle Teammitglieder daran teilnehmen können (unter Berücksichtigung von Teilzeit/Vollzeit etc.).
- Arbeitszeit ist als zentrales Belastungs- und Gestaltungsmerkmal bei der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang ist zu erheben, ob und wie häufig Überstunden geleistet werden. Dies dient der Gewährleistung des nachhaltigen Tempos.
- Neueste arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sind auch für Arbeitszeitregelungen agiler Beschäftigter zu berücksichtigen.



BV Finanzdienstleister

Standardarbeits- rahmen	Montag bis Freitag von 6:00 bis 20:00 Uhr
Wöchentl. Arbeitszeit § 2 Ziff. 1 MTV	Die regelmässige wöchentliche Arbeitszeit beträgt 39 Stunden.
Höchstarbeitszeit § 3 ArbZG § 4 Ziff. 3 MTV	In der Regel 8, maximal 10 Stunden täglich* Samstags maximal 8, wöchentlich maximal 53 Stunden
Ruhepausen § 3 ArbZG	Bei Arbeitszeit von mehr als 6 bis zu 9 Stunden: Pause mind. 30 Minuten Bei Arbeitszeit von mehr als 9 Stunden: Pause mind. 45 Minuten
Ruhezeiten § 5 ArbZG	Nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit mindestens 11 Stunden Ruhezeit Nach jeder Unterbrechung läuft Frist neu.
Sonn- und Feier- tagsruhe, § 9 ArbZG	Die Beschäftigung an Sonn- und Feier- tagen ist grundsätzlich verboten.

* Die werktägliche Arbeitszeit kann auf 10 Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von 6 Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt 8 Stunden werktäglich nicht überschritten werden.

- **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
- **Begleitung und Konfliktbearbeitung**

Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die agile Arbeitsweise zeichnet sich durch Selbstorganisation aus. Die Aufgaben der disziplinarischen Führung verändern sich. Bei der Einführung dieser Arbeitsweise, aber auch der dauerhaften Implementierung stellen sich folgende Fragen bezüglich des Gesundheitsschutzes: Welche Gefährdungen der Gesundheit und des Wohlbefindens können sich für die Beschäftigten ergeben? Welche Arbeitsbedingungen müssen geschaffen werden, um die Arbeit im Sinne guter agiler, also gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeit zu gestalten?

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist auch bei agiler Arbeit ein zentrales Gestaltungsfeld. Denn es zeigt sich, dass die Arbeitsintensität gerade im Zuge der Digitalisierung enorm zugenommen hat, und damit auch psychische Belastungen und Erkrankungen. Agiles Arbeiten bietet hier eine Chance, aber nur, wenn sie gut gestaltet wird. Sonst besteht die Gefahr, dass die psychischen Belastungen sogar noch verstärkt werden. Für die Gestaltung bleiben das Arbeitsschutzgesetz und die es konkretisierenden Verordnungen und technischen Regeln, das Arbeitszeitgesetz und die tarifvertraglichen Regelungen zur Arbeitszeit die Grundlagen.

 Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) bietet hilfreiche Orientierung bei der Arbeitsgestaltung. Sie benennt in ihren »Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen« fünf Merkmalsbereiche, die zu beachten sind: Arbeitsinhalt/Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, soziale Beziehungen, Arbeitsumgebung und neue Arbeitsformen. Mehr Informationen dazu finden sich in den Quellen (8).

Eine Herausforderung besteht darin, dass agil Arbeitende der direkten Kontrolle – jedoch nicht der Fürsorgepflicht – durch den Arbeitgeber entzogen sind. Die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers gilt also weiterhin, wobei seine Einflussmöglichkeiten je nach Nähe zum Team und Ort der Arbeitserbringung (agil Arbeitende können auch mobil arbeiten) variieren.

Die betrieblichen Interessenvertretungen, aber auch die tarifpolitischen Akteure haben eine wichtige Funktion bei der Einführung und Gestaltung der Rahmenbedingungen agiler Arbeit. Die Gesundheit der Beschäftigten ist nach wie vor das höchste Gut.

Daher müssen, z.B. in Bezug auf die Ausgestaltung der Gefährdungsbeurteilung im Rahmen einer tariflichen bzw. betrieblichen Regelung zur agilen Arbeit, Sicherungsmechanismen für die Gesundheit der Beschäftigten geschaffen werden.

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es auch Verpflichtungen für die Beschäftigten. Sie haben eine Mitwirkungspflicht (§§ 15 und 16 ArbSchG), aber auch ein Vorschlags- und Beschwerderecht (§ 17 ArbSchG). Diese Verpflichtungen und Möglichkeiten für Beschäftigte gilt es entlang der Rollen und Verantwortlichkeiten im agilen Team auszugestalten, ohne den Arbeitgeber aus seiner Verpflichtung und Verantwortung für den Arbeitsschutz zu entlassen. Zu berücksichtigen sind dabei weitere Akteure wie die Sicherheitsbeauftragten. Die Beschäftigten sind vor Beginn der Tätigkeit in agilen Teams zu sensibilisieren, vorzubereiten und zu unterweisen. Und dazu sind wiederum die Führungskräfte verpflichtet.

Im Hinblick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz sind verschiedene Aspekte zu beachten und sollten geregelt werden:

- Eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung, die mögliche Gefährdungsquellen agilen Arbeitens identifiziert und entsprechende Maßnahmen zur Abschaffung und Minimierung von Belastungsfaktoren festlegt und umsetzt, sollte die Voraussetzung zur Einführung agiler Methoden sein (§§ 4 und 5 ArbSchG).
- Vor Beginn der Arbeit in agilen Teams sind das Wissen um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, um Fallstricke der Selbstorganisation (z.B. Gefahr des Gruppendrucks) und die dafür zur Verfügung stehenden gesetzlichen und tarif- bzw. betrieblichen Regelungen zu vermitteln (Unterweisung).
- Eines der 12 agilen Prinzipien ist das »nachhaltige Tempo«, d.h. agil Arbeitende sollen ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können. Der Arbeitsfortschritt muss sich an einer »gangbaren Durchschnittsbelastung« orientieren, mehr kleine bezahlte Pausen sind einzuhalten und einzuführen.
- Belastungen werden reduziert, wenn Teams über (v.a. zeitliche) Ressourcen selbst verfügen und entscheiden können. Größere Handlungsspielräume sind nur realistisch, wenn Leistungsvorgaben effektiv begrenzt werden und die Betroffenen ein Mitspracherecht erhalten (z.B. bei der Budgetbemessung).
- Arbeitsplatz-, Technik- und Raumausstattung müssen beeinträchtigungsarm (Unterbrechungen und Lärm sind zu vermeiden) und unter Beteiligung der agilen Teams gestaltet werden.

- Ein wesentliches Element agilen Arbeitens ist das Daily Stand-up, das dem regelmäßigen Austausch u. a. über den Fortschritt des Projekts dient. Um der dort stattfindenden Selbsteinschätzung und Berichterstattung eine vertrauensvolle Basis zu geben, braucht es eine betriebliche Fehler- und Vertrauenskultur, die mit einem tiefgreifenden Wandel der klassischen Führungssysteme verbunden ist – Fehler sind Teil des Lernprozesses. Leistungs- und Verhaltenskontrollen sowie Vergleiche zwischen agilen Teams oder innerhalb der Teams sind auszuschließen, weil sie zu Stress und Fehlbeanspruchungen führen.



BV IT-Dienstleister: »Arbeitsumfang und Leistungskontrolle

Die von den einzelnen Teammitgliedern zu bearbeitenden Aufgaben müssen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sein und dürfen nicht zu einer Arbeitsverdichtung führen. Ziel ist es, die Arbeitsdichte zu verringern. Die im Rahmen der agilen Methodik erfassten Daten werden weder zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle noch zur Leistungsbeurteilung verwendet.«



BV IT-Dienstleister: »Arbeitszufriedenheit

Die Einführung von »Agile« soll nachhaltig die Zufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit erhöhen. Dazu gehört auch eine gesundheitsverträgliche Arbeitsbelastung. Erreicht werden soll dies u. a. durch:

- die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsverteilung im Team
- die Nivellierung der Arbeitsbelastung über den Entwicklungszeitraum eines Releases
- die bessere Interaktion und Kommunikation im Team
- höhere Sichtbarkeit der von den Teams geleisteten Arbeit
- verbesserte Prozesse im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung
- mehr Freiraum für kreatives Denken im Sinne wertschöpfender Tätigkeiten

Die Messung der Arbeitszufriedenheit/-belastung erfolgt regelmäßig in den Feedbackschleifen. Im Übrigen können auch Befragungsinstrumente des Unternehmens wie z. B. die Mitarbeiterbefragung, der DGB-Index Gute Arbeit oder die Gefährdungsbeurteilung herangezogen werden.«

→ **Arbeitszeit**

→ **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**

→ **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**

→ **Führung**

Datenschutz und Persönlichkeitsrechte

Ein eigenständiges Beschäftigtendatenschutzgesetz sowie ein neues Mitbestimmungsrecht zum Datenschutz steht immer noch aus. Mit der neuen europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie dem neuen Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu) gibt es zumindest einige Fortschritte für die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten. Vor allem die positiven Aspekte wie z.B. Privacy by Design (also schon bei der Softwareentwicklung Datenschutz mitbedenken), die Datenschutz-Folgenabschätzung sowie die Verpflichtung zur Umsetzung von technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Datensicherheit mit regelmäßigen Überprüfungsmaßnahmen schaffen eine gute Ausgangsposition. Nach wie vor ist der Grundsatz der Datensparsamkeit zu berücksichtigen. Wichtig ist insbesondere, dass die Interessenvertretungen in Vereinbarungen den Ausschluss von Leistungs- oder Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG) und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten (§ 75 Abs. 2 BetrVG) regeln.

Bei agiler Arbeit stellt sich das Problem des Beschäftigtendatenschutzes mit besonderer Dringlichkeit. Transparenz über die einzelnen Arbeitsaufgaben, ihren Bearbeitungsstand und v.a. auch den Fortschritt des gesamten Teams ist in agilen Projekten bewusstes Ziel. Die Betriebs- und Personalräte sind gefordert, den Missbrauch dieser Transparenz zu verhindern. Denn Transparenz soll für die im agilen Projekt Arbeitenden bestehen. Sie ist so zu ermöglichen, dass die Zusammenarbeit im Team erleichtert wird und die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten geschützt werden. Sie darf nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle von Teammitgliedern eingesetzt werden, zum Druck auf das Team oder zu Gruppendruck innerhalb des Teams führen.

- Alle bei agiler Arbeit gesammelten Daten, die Aufschluss über Leistung oder Verhalten geben, sind ausschließlich auf Teamebene und gebunden an die vom Team verfolgten Zwecke (wie Planung und Fortschrittskontrolle) auszuwerten. Dies muss auch beim Reporting berücksichtigt werden.
- Instrumente wie Taskboards und Aufgabenverwaltungssysteme sowie teaminterne Dokumentationen des Arbeitsfortschritts (Visualisierungen durch sog. Burndown Charts, Velocity-Diagramme usw.) dürfen – ob physisch oder digital – nur im Team einsehbar sein.

- Die Persönlichkeitsrechte der Teammitglieder sind in der täglichen Kommunikation zu schützen, besonders in den Team-Meetings wie dem Daily Stand-up oder der Retrospektive, wo z.B. die Aufarbeitung von Fehlern gefordert ist. Die Informationen bleiben im Team, was der Scrum Master durch die Moderation unterstützen sollte.
- Für digitale Tools zur Unterstützung agilen Projektmanagements sind Nutzungskonzepte zu vereinbaren, die eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen. Zugriffe von Personen, die nicht kraft einer beschriebenen Rolle im agilen Team legitimiert sind, haben keine Berechtigung. Das »Mitlesen« der Kund*innen oder unberechtigte Kontrollzugriffe einer Führungskraft sind nicht gestattet. Nicht legitimierte Zugriffe sind technisch sowie organisatorisch auszuschließen und zu dokumentieren.
- Wenn in Task-Management-Systemen die Zuordnung von Beschäftigten zu Aufgaben gespeichert wird, sollte sie mit einem Pseudonym oder Schlüssel, der nur dem Team bekannt ist, oder mit einem Universalnamen, der für alle Aufgaben verwendet wird (etwa dem des Scrum Masters), erfolgen. Das entspricht dem agilen Prinzip der Teamverantwortung für die Ergebnisse.
- Für die Aufbewahrung der personenbeziehbaren Daten sind klare Verfahren vorzusehen. Die Daten sind mit dem Wegfall des Verwendungszwecks sofort zu löschen. Falls eine über das Projektende hinausgehende Aufbewahrungsfrist erforderlich ist (z.B. für Regressansprüche durch Kunden), müssen die Daten anonymisiert gespeichert werden.
- Bei Zuwiderhandlungen gegen die Datenschutz-Vereinbarungen ist ein Verwertungsverbot durch den Arbeitgeber mit Schadenersatz vorzusehen.
- Alle Mitglieder agiler Teams sind für einen datenschutzsensiblen Umgang mit den Tools zu unterweisen und zu schulen.
- Datenschutzrechtliche Risiken, etwa wenn Beschäftigte im IT-Bereich mit neuer Software experimentieren, müssen Gegenstand der Unterweisung und der Teamreflexion werden.
- Zugleich müssen für agiles Arbeiten geeignete Verfahren zur datenschutzrechtlichen Begleitung, Prüfung und Freigabe von IT-Systemen durch den BR/PR vereinbart und den Teams zur Verfügung gestellt werden. Eine Möglichkeit wäre, dass der Betriebs- bzw. Personalrat in Erprobungsphasen mittels Veränderungssteckbriefen informiert wird und dadurch seine Mitbestimmungsrechte ähnlich wie bei einer Prozess-Auditierung begleitend und mit Rückholrecht ausgestattet wahrnehmen kann.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Vorhandene Daten dürfen nicht zur Verhaltenskontrolle, Leistungskontrolle oder Arbeitszeiterfassung der individuellen Mitarbeiter genutzt werden.

Die Arbeitgeberin stellt durch organisatorische oder technische Maßnahmen sicher, dass diese Daten nicht zu den vorgenannten Zwecken herangezogen werden und stellt klar, dass individualarbeitsrechtliche Maßnahmen nicht auf diese Daten gestützt werden.«



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Die ... für Reporting-Zwecke ... aggregierten und ausgewerteten Daten werden weder zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle noch zur individuellen Leistungsbeurteilung verwendet. Weiterhin kann Monitoring und Projektcontrolling mit Hilfe von Reports durchgeführt werden. Die Reports entsprechen den Anforderungen der Rahmenbetriebsvereinbarung Informations- und Kommunikationssysteme.«



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Bei Verwendung [eines Projektmanagementtools] stellt die Arbeitgeberin sicher, dass die individuellen Aufgaben (>Tasks< in der Scrum-Methodik) nach Beendigung des Entwicklungsprogramms gelöscht werden. Die Anforderungen an die Archivierung stimmt die Arbeitgeberin mit dem Datenschutzbeauftragten und dem Betriebsrat ab.

Die Arbeitgeberin stellt mittels geeigneter Trainingsmaßnahmen sicher, dass die Mitarbeiter ausreichend in der Benutzung der Tools geschult werden.«



BV Finanzdienstleister: »Es dürfen im Sinne der Datensparsamkeit gemäß BDSG/DSGVO durch IT-Systeme zur Unterstützung der agilen Projektarbeit nur die Mitarbeiterdaten erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, die für die Erreichung der Einsatzzwecke und -ziele unbedingt erforderlich sind; das Gleiche gilt für die Erstellung von Auswertungen mit Mitarbeiterdaten. Entfällt der Verwendungszweck (z.B. nach Sprint- oder Projektende), sind die Mitarbeiterdaten unverzüglich zu löschen bzw. zu vernichten, zu sperren oder zu anonymisieren.

Alle personellen Maßnahmen ... zum Nachteil eines Mitarbeiters, die auf Informationen beruhen, die unter Verstoß gegen die vorstehenden Regelungen gewonnen wurden, sind von vornherein unwirksam.«

Qualifizierung

Agiles Arbeiten bedeutet für die Beschäftigten eine Veränderung der Anforderungen, insbesondere der Art der Zusammenarbeit. Aufgaben werden großenteils nicht mehr zugewiesen, sondern im Team gemeinsam abgestimmt und in ihrem Aufwand abgeschätzt. Fehler werden im Team besprochen und gemeinsam verantwortet. Die Beschäftigten müssen auf diese Veränderungen vorbereitet werden. Sie benötigen Wissen, Ressourcen und ein lernförderliches Umfeld.

Bei der Entwicklung, Einführung und Evaluation von Qualifizierungskonzepten sind die Steuerungsgruppe sowie der Betriebs- bzw. Personalrat umfassend und rechtzeitig einzubinden. Sie haben darauf zu achten, dass Qualifizierungen in ausreichender Menge, anforderungsgerecht und rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden. Oft zeigt sich bei der Umstellung auf agiles Arbeiten, dass bestimmte Rollen wie die des Scrum Master nicht besetzt werden können, weil im Vorfeld nicht ausreichend dafür qualifiziert wurde. Vor dem Ausrollen agiler Arbeit im Unternehmen muss deshalb eine vorausschauende Qualifizierung sichergestellt werden:

- Basis-Qualifizierungen sind rechtzeitig vor der Einführung agilen Arbeitens bzw. vor Einsatzbeginn der erstmals in agile Teams wechselnden Beschäftigten durchzuführen. Gleichzeitig müssen Schulungen für alle erforderlichen Rollen in ausreichendem Umfang durchgeführt werden.
- Basis-Schulungen führen in die Werte und Prinzipien des Manifests für agile Softwareentwicklung (s. Anhang), in die Vorgehensweise und die Rahmenwerke (wie Scrum) sowie die entsprechenden Rollen und Methoden ein. Eine Basis-Qualifizierung bzw. der Nachweis entsprechender Kenntnisse ist Voraussetzung für den Einstieg in agile Projekte.
- Bereits bei der Basis-Qualifizierung muss die Vermittlung sozialer, teambezogener Kompetenzen geleistet werden. Darauf aufbauend sind vertiefende Qualifikationen etwa zu Planung, Konfliktlösung oder Aufwandschätzung anzubieten.
- Die Qualifizierung der Rollen ist an einer Rollenbeschreibung orientiert und mit ausreichendem Zeiteinsatz zu leisten. Zu empfehlen sind umfassende Formate, die z.B. für den Scrum Master mehrere Monate umfassen, statt Kurzschulungen von 2 bis 3 Tagen.

- Die Qualifizierung sollte theoretische und praktische Elemente umfassen. Z.B. kann die Qualifizierung zum Scrum Master einen festgelegten Zeitraum enthalten, in dem ein Tandem aus einem neu einsteigenden, zunächst mitlaufenden (>Shadow<) und einem erfahrenen Scrum Master gebildet wird. Eine andere Möglichkeit ist die Hospitation bei einem eingespielten Team, das bereits seine agile Arbeit als gut bewertet (s. Selbstcheck, Quelle 7).
- Agile Coaches oder Mentor*innen sind für die Teams in ausreichender Anzahl zur Verfügung zu stellen, sowohl zur Unterstützung des Einstiegs in die Arbeitsweise als auch zur Teamentwicklung.

Die Qualifizierungskonzepte müssen die Anforderungen an agil Arbeitende in ihrer gesamten Breite widerspiegeln. Dazu gehören spezifische methodische wie auch soziale Kompetenzen (z.B. Kommunikation, Kooperation). Zudem ist eine kontinuierliche Weiterbildung in verschiedenen Formen zu unterstützen, von Schulung über Begleitung der Teams bis hin zu selbst organisierten Teamformaten.

- Die Teams sollten über ein eigenes Qualifizierungsbudget für selbst organisierte Lernformate verfügen.
- Für räumlich über mehrere Standorte verteilte Teams sind gemeinsame Workshops zur Einarbeitung (>Kick-off Workshops<) und regelmäßig zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu ermöglichen.

 Als »Good Practice« haben sich selbstorganisierte Workshops von Teams erwiesen. Hier findet Qualifikation entlang von konkreten Arbeitsproblemen statt. Die Themen können technisch-fachlich (z.B. Clean Code), methodisch (z.B. Planung) und sozial (z.B. Kommunikation, Konfliktlösung) sein.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung:

»Schulungsbedarf besteht in folgenden Themen:

- Standardschulungen zum Erlernen der Methode
- Ergänzungsschulungen zu speziellen Ausprägungen der Methode (z.B. Test Driven Development ...)
- Schulungen für spezielle Rollen (z.B. Scrum Master, Product Owner)
- Softskill-Schulungen (z.B. zum Thema Teamentwicklung)«

Qualifizierungen zu agiler Arbeit sind auch für Führungskräfte und nicht-agile Fachexperten an der Schnittstelle zu agilen Teams durchzuführen.

- Die Qualifizierungskonzepte für Führungskräfte müssen darauf ausgerichtet sein, gute und gesundheitsförderliche agile Arbeit zu unterstützen und die in agilen Leadership-Konzepten beschriebene Coaching-Haltung als Teil der eigenen Führungsverantwortung zu übernehmen. Fürsorgepflichten (z.B. Schutz vor Überlastung, entsprechende Unterweisungen) sind ein Element dieser Qualifizierung.
- Es findet eine durch agile Coaches begleitete Einarbeitung in die Kooperation mit agilen Rollen (z.B. Product Owner und Scrum Master) statt, in der die Aufgaben der Führungskräfte vermittelt werden.



BV IKT-Dienstleister: »Der Arbeitgeber stellt sicher, dass die Führungskräfte umfassend für die spezifischen Aufgaben der Führung von Mitarbeitern in agilen Teams qualifiziert werden.«

»Eine besondere Verantwortung der disziplinarischen Führungskraft liegt darin, die Mitarbeiter in agilen Teams in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.«

Für Beschäftigte, die in agilen Teams arbeiten oder in solche Teams wechseln, oder ihre Interessenvertretungen sind folgende Rechte und Ansprüche in der Vereinbarung zu verankern:

- Qualifizierungen finden in der Arbeitszeit statt und werden vom Arbeitgeber bezahlt.
- Alle Mitglieder agiler Teams erhalten faire Zugangschancen zu Qualifikationen.
- Qualifizierungen sind immer auch zielgruppenspezifisch anzubieten, etwa in Berücksichtigung der zeitlichen Lage oder mit besonderer didaktisch-technischer Vermittlung.
- Fachliche Weiterbildung oder andere Maßnahmen der Personalentwicklung, z.B. bei einer beruflichen Umorientierung im Unternehmen, werden nicht durch Qualifizierungen für agiles Arbeiten ersetzt. Vielmehr sind die Beschäftigten in agilen Teams auch bei individuellen Weiterbildungswünschen zu unterstützen.

- Für den Qualifikationsvorlauf muss genügend Zeit und Budget zur Verfügung gestellt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass keine Engpässe in den »nicht-agilen« Bereichen entstehen, denen die Beschäftigten ggf. weiterhin zugeordnet sind.
- Der Betriebs- bzw. Personalrat sowie die Steuerungsgruppe sind an der Entwicklung von Kriterien zur Qualitätsprüfung, -sicherung und -entwicklung der Qualifizierungsangebote zu beteiligen. Diese Kriterien gelten auch für die Auswahl der Anbieter. Zu prüfen ist etwa die Eignung der Formate (z.B. E-Learning vs. Präsenzs Schulung).
- Der Betriebs- bzw. Personalrat sowie die Steuerungsgruppe erhalten Übersichten, welche Beschäftigten wann welche Qualifizierungsmaßnahmen durchlaufen. Es muss jederzeit der Qualifikationsbedarf für agiles Arbeiten im Betrieb oder in der Verwaltung ermittelt werden können.

In der Organisation ist mit Blick auf die Veränderungen durch Agilität zu klären, wie zukünftige Karrierewege aussehen und worauf sie basieren sollen. Je flacher die Hierarchien werden, desto wichtiger wird es, die Qualifizierungskonzepte auch an (neuen) »Fachkarrieren« auszurichten, bei denen die in agilen Teams erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen verstärkt in die Bestimmung des Qualifikationsniveaus und damit der Wertigkeit der Tätigkeit einfließen. Damit werden Karrierewege auch in einem Arbeitsumfeld beschreibbar, in dem einige Weisungsbefugnisse und ggf. Führungspositionen zugunsten von Selbstorganisation der Teams entfallen.

 Ergänzende Empfehlungen zum Thema Qualifikation gibt es in den von der tarifpolitischen Grundsatzabteilung der ver.di herausgegebenen »Anstößen zur Gestaltung von Tarifregelungen bzw. Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zum Thema: Weiterbildung – Lebenslanges Lernen«, zu finden in den Quellen (9).

- Gesetzliche Interessenvertretung
- Entgeltstrukturen



BV IKT-Dienstleister: »Qualifizierung

- (1) Der Arbeitgeber ermöglicht die erforderliche Qualifizierung für die Arbeit in agilen Teams.
- (2) Der Arbeitgeber stellt sicher, dass die Führungskräfte umfassend für die spezifischen Aufgaben der Führung von Mitarbeitern in agilen Teams qualifiziert werden.
- (3) Der Arbeitgeber stellt das Budget für die Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt innerhalb der Arbeitszeit.
- (4) Der Erwerb der erforderlichen methodischen Kenntnisse soll vor oder spätestens zu Beginn der Tätigkeit im agilen Team ermöglicht werden.
- (5) Der Arbeitgeber stellt neu gebildeten agilen Teams angemessene Beratung und Unterstützung für die Initialisierungsphase zur Verfügung.
- (6) §§ 96 ff. BetrVG bleiben unberührt.«



BV Softwareentwicklung: »Vor dem erstmaligen Einsatz von Beschäftigten in einer Agilen Gruppe werden Basisqualifizierungen durchgeführt.

Disziplinarische und fachliche Führungskräfte werden für die Zusammenarbeit mit Agilen Gruppen und in dem dafür erforderlichen Umfang zu den Agilen Arbeitsmethoden qualifiziert.

Während der Anwendung agiler Arbeitsmethoden werden Agile Gruppen und Führungskräfte aufgrund ihrer Anforderung durch erfahrene Spezialisten (z.B. agile Coaches) unterstützt. Der Arbeitgeber stellt eine ausreichende Anzahl derartiger Spezialisten zu Verfügung.«



BV Softwareentwicklung: »Die Agilen Gruppen legen Qualifizierungsbedarfe für die Gruppe selbst fest. Die Agilen Gruppen legen selbst fest, welche Mitglieder der Gruppe dementsprechend qualifiziert werden.

Die von der Agilen Gruppe festgelegten Qualifizierungen werden während der Arbeitszeit und auf Kosten des Arbeitgebers realisiert. Dies gilt auch für Qualifizierungsbedarfe, die für Beschäftigte im Zuge der Anwendung Agiler Methoden festgestellt werden.«



BV Technik-Dienstleister: »Über den Einstieg hinaus erhalten die Beschäftigten (z.B. Scrum Master, Product Owner, Führungskräfte) weitere Qualifizierungsangebote zur Vertiefung und Auffrischung von agilen Frameworks oder zu damit in Zusammenhang stehenden überfachlichen Themen wie Eigenverantwortung, Zusammenarbeit oder veränderter Führung.... Ziel ist es, den Kulturwandel langfristig hin zu agilen Frameworks ... zu begleiten. Das Change-Konzept wird in der begleitenden paritätischen Steuerungsgruppe ... erörtert. Die Inhalte werden den Beschäftigten in geeigneter Form bekannt gemacht. Die in agilen Frameworks tätigen Rollen werden einbezogen (z.B. agile Coaches zur Vermittlung eines gemeinsamen Verständnisses agiler Frameworks, Werte und Rollen).«



BV IT-Dienstleister: »Der Arbeitgeber bietet den Beschäftigten weitere Qualifizierungen zu agilen Arbeitsmethoden oder zu in Zusammenhang mit agilen Arbeitsmethoden erforderlichen Softskill-Schulungen (z.B. Kommunikation) ... an. Der Arbeitgeber unterstützt die Teilnahme der Beschäftigten an diesen Qualifizierungen und stellt das erforderliche Budget zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt innerhalb der Arbeitszeit.«

Ressourcen: Teamverfügung über Zeit

Selbstorganisation als zentrales Element agiler Arbeit setzt voraus, dass die agilen Teams über die benötigten Ressourcen (v.a. ausreichend Zeit zur Erledigung ihrer Aufgaben) sowie entsprechende Entscheidungsbefugnisse und Fähigkeiten verfügen. Wie im agilen Prinzip des nachhaltigen Tempos festgehalten und auch von agil Arbeitenden als wichtige Erfahrung dargestellt, soll sich der Arbeitsfortschritt an einer ›gangbaren Durchschnittsbelastung‹ für alle Beteiligten orientieren. Das Arbeitstempo muss auf Dauer durchhaltbar sein – ohne Überstunden. Pausen sollen eingehalten sowie mehr Mikropausen eingeführt werden.

Die Orientierung an einem nachhaltigen Tempo mit entsprechender Ressourcenausstattung ist für die Qualität der Arbeitsbedingungen zentral, da im gesamten Dienstleistungssektor, aber v.a. in der IT-Branche – in der Agilität am weitesten verbreitet ist –, die Arbeitsintensität sehr hoch ist. Um ein nachhaltiges Tempo tagtäglich durchzusetzen, sind Strukturen und Prozesse für agiles Arbeiten auch außerhalb des Teams zu schaffen. Wichtig ist insbesondere, die strategische Zielplanung, Kennziffern, Kalkulationsmodelle, Controlling und Reporting-Systeme im Unternehmen auf agiles Arbeiten abzustimmen. Es betrifft das Aufsetzen agiler Projekte und die Vertragsgestaltung mit den Kunden. Dies sollte mit entsprechenden Regelungen unterstützt werden. Folgende Punkte sind dabei wesentlich, wobei v.a. auf das am häufigsten angewendete Rahmenwerk Scrum (s. Anhang) Bezug genommen wird:

- Zu den Ressourcen gehört v.a. die verfügbare Zeit (die Zeit, in der das Projekt zu erledigen ist), Finanzen und Personal. Ressourcen sind ausreichend zur Verfügung zu stellen, so dass das Ergebnis in der verfügbaren Zeit lieferbar ist. Das bedeutet, bei weniger Ressourcen auch den Projektumfang anzupassen und umgekehrt.
- Die grobe Ressourcenabschätzung ist mit dem zuständigen Management und den entsprechenden Unternehmensbereichen bereits im Vorfeld des Projekts abzustimmen und die übergeordnete Steuerung (z.B. Budgetverteilung) anzupassen.

- Das Team soll möglichst schon bei der strategischen Planung mit der Geschäftsführung und dem Product Owner sowie den Kunden dabei sein, zumindest beteiligt werden. Richtschnur bei jeder Planung ist ein nachhaltiges Arbeitstempo, also keine (regelmäßigen) Überstunden. Unternehmenskennziffern und -ziele dürfen dies nicht torpedieren.



BV Datenverarbeitung: »Aufgaben des Managements

Das Management ist dafür verantwortlich, Rahmenbedingungen zu schaffen und zu erhalten, die die Mitarbeiter in die Lage versetzen, nach agilen Prinzipien zu planen und zu arbeiten.«

- Die Ressourcenabschätzung muss also auch mit dem Vertrieb (Sales bzw. Account- und Sales-Manager) und den Kund*innen abgestimmt sein. Das Management und der Product Owner sind in der Pflicht, mit den Kund*innen eine realistische Kalkulation zu besprechen. Es sollten möglichst agile Verträge aufgesetzt bzw. »agile Festpreise« vereinbart werden, die sich an dem iterativen bzw. zyklischen Vorgehen orientieren.
- Zudem muss der Product Owner mit den Beteiligten die Beziehung zu den Kund*innen so gestalten, dass das Team vor Eingriffen geschützt wird, d.h. sich mit den Kund*innen hinsichtlich Zeit- und Aufgabenplanung entsprechend abstimmen.
- Die Kapazitäten sind generell nicht an Sparsamkeit, sondern an einer erfolgreichen Kooperation im Team zu orientieren. Dafür hat auch der Scrum Master zu sorgen. Er muss dies bei den Teamplanungen (u.a. Sprint Planning) unterstützen, indem er entsprechend moderiert, mit dem Ziel einer realistischen Schätzung und Planung.
- Sprint-Planungen müssen durch das gesamte Team unter Berücksichtigung individueller Rahmenbedingungen der Teammitglieder (z.B. Teilzeit, familiäre Verpflichtungen) gemacht werden. Alle Teammitglieder müssen vom Ergebnis der Sprint-Planung überzeugt sein. Hierbei sollte das Team mit Hilfe des Scrum Masters darauf achten, dass Kooperation nicht mit Gruppendruck verwechselt wird. Kein Teammitglied soll gedrängt werden, mehr zu versprechen, als im Sprint tatsächlich zu schaffen ist.
- Der vom Team geschätzte Zeitaufwand für die im Sprint zu erledigenden Aufgaben gilt nur für dieses Team.

- Teammitglieder sollen möglichst ihre gesamte Zeit in einem Projekt einsetzen können, also nicht parallel in weiteren Projekten oder für weitere Aufgaben zuständig sein.
- Sprints sollen nur mit 65 bis 80 Prozent der Teamkapazität verplant werden. Dies wird empfohlen, weil es zum einen Unplanbares gibt. Zum anderen gibt es stets Dauer- bzw. Regelaufgaben, die auch während eines Projekts erledigt werden müssen.
- Bei der Sprint-Planung sind also Unwägbarkeiten, veränderte Bedingungen sowie dauerhafte Aufgaben, die stets noch neben einem Projekt laufen, zu berücksichtigen. Dazu kommen Lern- und Testphasen. Mit veränderten Bedingungen ist u. a. gemeint, dass stets nur die tatsächlichen Ressourcen der Teammitglieder verplant werden können und z. B. Krankheit (bspw. Grippewelle) sowie Urlaub zu berücksichtigen sind.
- Es dürfen bei der Schätzung und Festlegung der zu erledigenden Aufgaben im Sprint keine außerhalb des Teams gebildeten Kennziffern wie z. B. ein bestimmtes Budget eine Rolle spielen.
- Stellt sich heraus, dass die Schätzung nicht stimmt, wird dafür kollektiv eine Lösung gefunden. D. h. hat sich ein Team »verschätzt« und kann nicht liefern, was es für den Sprint versprochen hat, ist das Kollektiv gefragt: Ggf. sind Aufgaben für den nächsten Sprint zurückzustellen.
- Es sollte das Recht auf Korrektur der Planung im Verlauf des Projekts geben, wenn absehbar ist, dass nicht alle Aufgaben erledigt werden können.
- »Fehler« sind nach diesem Verständnis nicht Einzelnen zuzurechnen, sondern »Teamsache«. Sie sind Ausgangspunkt für Lernprozesse.
- Im Prozess der Schätzung, wenn die Aufwände diskutiert werden, sollten insbesondere die Erfahrungen der Teammitglieder, die schon länger agil arbeiten, berücksichtigt werden. Bei neuen Teammitgliedern können Größe und Komplexität der Aufgaben angepasst werden.
- Die Aufwandsschätzungen des Teams, v. a. für den Sprint, sind verbindlich. Änderungen dürfen nur notfalls von »außen« über den Product Owner, evtl. die Führungskraft, mit Zustimmung des Teams vorgenommen werden.
- In den agilen Formaten wie dem Daily Scrum oder der Retrospektive wird ein regelmäßiger Austausch unter den Teammitgliedern organisiert. Damit sollen häufige Unterbrechungen des Arbeitsablaufs als eine Ursache von Arbeitsintensität vermieden werden.



BV Datenverarbeitung: »Selbstorganisierende Teams

Wesentlicher Aspekt von »Agile« ist der selbstorganisierende Charakter der Entwicklungsteams. In Absprache mit der Bereichsleitung bestimmt das Team für das laufende Projekt im Wesentlichen folgende Rahmenbedingungen:

- die konkrete agile Entwicklungsmethode
- die Rollenverteilung im Team
- die Taktung der Entwicklungszyklen
- die Anzahl der Arbeitspakete (z.B. Tasks, User Stories), die für einen Entwicklungszyklus akzeptiert werden
- die Lage der Meetings, z.B. der Daily Stand-ups

Die Arbeitszeit von Teilzeitkräften, familiäre Rahmenbedingungen und Zeitzonen werden dabei berücksichtigt, und es wird bei auftretenden Problemen nach Lösungen gesucht.«

Retrospektive nutzen

In Retrospektiven sollten systematisch Fragen der Arbeitsqualität – wie die Belastungssituation, die Teamkommunikation und die Unterstützung durch die Organisation – in einem geschützten Raum thematisiert werden. Es wird regelmäßig in der verbindlichen Retrospektive nach jedem Sprint überprüft, ob das Tempo im Projekt tatsächlich einer gesunden Durchschnittsbelastung für alle Beteiligten entspricht. Ist das nicht der Fall und wird eine Belastungssituation im Team sichtbar, z.B. im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung oder als regelmäßige Mehrarbeit, muss – ggf. mit Hilfe des Scrum Masters, der neben der Führungskraft dafür Verantwortung trägt –, das Tempo angepasst werden.



Informationen und Hilfestellungen zur Gefährdungsbeurteilung (besonders psychischer Belastungen) finden sich in den Quellen (8).

In jeder Retrospektive sollte mindestens eine Verbesserungsmaßnahme ergriffen werden. Hatte sich das Team im letzten Sprint überschätzt, ist daraus zu lernen, und im nächsten Sprints sind weniger Aufgaben einzuplanen. Eine Maßnahme kann auch sein, einen (einwöchigen) Sprint einzulegen, in dem keine Projektaufgaben erfüllt werden, also nichts zu einem Review geliefert wird – besonders wenn die Belastung in den vergangenen Sprints übermäßig hoch war und eine Menge Überstunden angefallen sind.

Das Team entscheidet, was es in diesem Sprint an Aufgaben erfüllen wird, z.B. können »liegendebliebene« Daueraufgaben oder »technische Schuld« abgebaut werden. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese eigentlich in einen normalen Sprint einzuplanen sind (s.o.). Es müsste also auch reflektiert werden, wieso diese Aufgaben trotzdem nicht erfüllt werden konnten. Möglich ist auch, die Zeit für (Team- oder individuelle) Qualifizierung zu nutzen.

**BV Finanzdienstleister: »§ 7 Reflexion im Team**

Agile Arbeitsmethoden setzen auf einen regelmäßigen, evolutionären Verbesserungsprozess. In regelmäßigen Abständen wird gemeinsam die bisherige Zusammenarbeit reflektiert und das erzielte Ergebnis bewertet ... Dabei können und sollen Probleme und Unzufriedenheiten offen angesprochen und gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt werden.

Um einen geschützten Raum für die offene Kommunikation herzustellen, sollen an diesen Teammeetings grundsätzlich nur die Mitglieder des agilen Teams teilnehmen....

Die Entscheidung zur Erweiterung des Teilnehmerkreises wird im Team im Konsens getroffen.«

- **Arbeitszeit**
- **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**
- **Rollenklärung**
- **Anhang: Manifest für agile Softwareentwicklung**

Teamentwicklung

Agile Teams werden handlungsfähig, wenn sie Ressourcen zur Verfügung haben und Wissen, Erfahrung sowie vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können. Vertrauen braucht Zeit, und deshalb müssen Teams stabil sein. Dies ist ein zentraler Befund des diGAP-Projekts und wird durch weitere Forschungsergebnisse gestützt, wonach Teamstrukturen, die »psychologische Sicherheit« (wie Vertrauen und gegenseitige Verlässlichkeit) vermitteln, nicht nur erfolgsrelevant sind, sondern auch zum individuellen Sinnerleben beitragen.

Agil Arbeitende beschreiben Kollegialität und enge Kooperationsbeziehungen als wichtige Ressourcen und Zufriedenheitsfaktoren. »Feuerwehreinsätze« und Teileinsätze in mehreren Projekten und Teams sind dagegen mit einer erheblichen Mehrbelastung verbunden und sollen möglichst ausgeschlossen werden. Als Regel kann formuliert werden: Team hat Vorrang vor Projekt.

Teamentwicklung verlangt Kommunikation auf Augenhöhe, das (Weiter-)Entwickeln von Regeln und Normen, die Integration von Individual- und Teamzielen sowie den Aufbau von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung – eine Daueraufgabe, für die Zeit und Mittel zur Verfügung stehen müssen. Deshalb sollten in der Vereinbarung auch Möglichkeiten zum persönlichen Kennenlernen verankert werden, z.B. regelmäßige Workshops zur Teamentwicklung. Darüber hinaus sollte Inter- und Supervision angeboten und der Austausch von Beschäftigten, die bestimmte Rollen ausüben, eingerichtet werden, v.a. für die Scrum Master. Zusammenfassend sollten folgende Punkte in einer Vereinbarung berücksichtigt werden:

- Die Stabilität der Teams ist sicherzustellen. Fluktuation und »Feuerwehreinsätze« sind zu vermeiden.
- Teams sollen über mehrere Projekte hinweg bestehen.
- Dies wird unterstützt, indem durch Information und begleitende Qualifikation der Teammitglieder vorausschauend Anschlüsse zu Folge-Projekten geschaffen werden.
- Wechsel in den Teams und kurzfristige Einsätze in anderen Teams und Projekten sind zudem mitbestimmungspflichtig. Führungskräfte müssen Wechsel gegenüber dem Team und dem Mitbestimmungsgremium begründen. Es sollte über Wechsel möglichst eine Konsensentscheidung des Teams herbeigeführt werden.
- Finanzielle und zeitliche Ressourcen sind für die Teamentwicklung bereitzustellen und abzusichern, z.B. für regelmäßige Workshops und Supervision oder für Mediation, um etwa Gruppenkonflikte und -druck abzubauen.



BV Finanzdienstleister: »Es besteht das gemeinsame Verständnis und Ziel, dass häufige Team-Wechsel oder Team-Wechsel innerhalb kurzer Zeiträume zu vermeiden sind. Vielmehr geht es um die Stärkung der Zusammenarbeit in einem Team und die Stabilität in der Zusammenarbeit.«



BV IKT-Dienstleister: »Aus selbstgesetzten Zielen der agilen Teams dürfen keine individuellen Leistungsbeurteilungen abgeleitet werden.«

- **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**
- **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**

Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams

Wie bereits im vorherigen Kapitel ausgeführt, zeigt die Praxis, dass agile Teams gut eingespielt und stabil sein müssen. Es ist dafür zu sorgen, dass kontinuierlich zusammenarbeitende Teams gefördert werden. Auch für die Besetzung von und den Einsatz in agilen Teams gilt: Agilität kann nicht verordnet werden. Teambesetzungen müssen sachorientiert, fair und transparent ablaufen. Über Mitbestimmungsprozesse ist sicherzustellen, dass geeignete Auswahlverfahren eingerichtet und auch eingehalten werden.

§ **95 Abs. 1 und 2 BetrVG:** Eine Regelung über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigungen, über fachliche und persönliche Voraussetzungen dafür sowie soziale Gesichtspunkte, ist eine Auswahlrichtlinie.

§ **75 Abs. 3, Nr. 9 BPersVG** (analog die Personalvertretungsgesetze der Länder): Einführung und Gestaltung von Beurteilungsrichtlinien, z.B. Regelung persönlicher Voraussetzungen für die Teilnahme an agiler Arbeit.

Für den Einsatz in agilen Teams werden oft auch Regelungen erforderlich, welche die Bedürfnisse einzelner Beschäftigtengruppen (z.B. Teilzeitarbeitskräften) berücksichtigen und diese vor Diskriminierungen schützen. Die Belegschaft darf durch die Einführung agiler Teams nicht in »zwei Klassen« von Beschäftigten auseinanderfallen. Der Zugang zu agilen Projekten wie der Ausstieg aus ihnen muss fair geregelt werden. Ggf. müssen hierfür Übergänge zwischen agilen und nicht-agilen Teams geschaffen werden.

Die Besetzung agiler Teams nur nach (Einzel-)Leistung hat sich nicht als Erfolgsfaktor erwiesen. Vielmehr ist einerseits darauf zu achten, dass die benötigten Kompetenzen im Team vorhanden sind oder entwickelt werden. Andererseits haben sich Vertrauensbeziehungen im Team und die gegenseitige Verlässlichkeit der Teammitglieder als Schlüsselfaktoren für gut arbeitende, erfolgreiche Teams herausgestellt. Auch auf die Größe der Teams ist zu achten.

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei Einstellungen und Versetzungen nach § 99 BetrVG sind konsequent durchzusetzen. Auch bei der Umstellung eines ganzen Bereichs auf agile Arbeitsmethoden erfolgt die Aufnahme und Beendigung der Tätigkeit in einem agilen Team auf dem Wege einer personellen Einzelmaßnahme, die gemäß § 99 BetrVG mitzubestimmen ist. Für Gute Arbeit wie für die Durchsetzung der Mitbestimmungsrechte wäre es schädlich, wenn Agilität als Vorwand genommen wird, um die Entscheidung zur Versetzung allein in die Hände von (einzelnen) Führungskräften zu legen. Für den Einsatz in agilen Teams sind stattdessen Grundregeln zu vereinbaren:

- Es sollten für neu zu besetzende Projekte und Teams transparente Verfahren der Ausschreibung bzw. zur Interessenbekundung durch die Beschäftigten eingerichtet werden.
- Die Zuweisung zu einem agilen Team ist mitbestimmungspflichtig und sollte nur mit Zustimmung des Beschäftigten erfolgen.
- Es sollte möglichst ein Verfahren geregelt werden, wie die Versetzung nach § 99 BetrVG zu erfolgen hat.
- Bei bestehenden Teams sind personelle Veränderungen immer in Abstimmung mit dem Team vorzunehmen. Die Teammitglieder treffen Entscheidungen für Neuzugänge im Konsens.
- Die Personalverantwortlichkeit für jedes Mitglied eines agilen Teams ist klar geregelt. Die Zuordnung zu einer betriebsverfassungsrechtlichen Einheit und die disziplinarische Verantwortlichkeit sind mit Beginn der Arbeit in einem agilen Team geklärt.
- Die Bestimmungen aus dem Arbeitsvertrag der im agilen Team eingesetzten Beschäftigten gelten fort, nötigenfalls mit Ergänzungen für einen dauerhaften oder befristeten Einsatz im Team. So sollten etwa gesteigerte Qualifikationsanforderungen auch arbeitsvertraglich zugunsten der Beschäftigten abgebildet werden.
- Teammitglieder sind mit ihrer vollen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit in einem Projekt beschäftigt. Ausnahmen müssen sich aus der Art der Tätigkeit ergeben. Dies ist vom Arbeitgeber nachzuweisen. Arbeitszeitanteile für Regelaufgaben werden in dem Projekt eingeplant. Wenn dies nicht der Fall ist, verringert sich die ins Projekt eingebrachte und dort verplanbare Kapazität um den entsprechenden Anteil dieser Regelaufgaben.



BV IKT-Dienstleister: »§ 3 Einsatz in agilen Teams

(1) Die Zuweisung in agile Teams soll mit der vollen vertraglich vereinbarten Arbeitszeit des Mitarbeiters erfolgen. Die disziplinarische Führungskraft hat diesem Umstand bei ihrer Ressourcenzusage und für die Dauer der Zugehörigkeit des Mitarbeiters zu einem agilen Team Rechnung zu tragen.«

- Für den Einsatz im Team relevante Bedingungen und Bedürfnisse der Beschäftigten sollten, sofern sie dies wollen, im Team kommuniziert werden (z.B. besondere Bedarfe von Schwerbehinderten). Dazu sind Regeln für einen vertrauensvollen Umgang festzulegen, für deren Einhaltung der Scrum Master einsteht.
- Bei Beendigung des Einsatzes in agilen Projekten bzw. Teams haben die Beschäftigten Anspruch auf Einsatz in einem adäquaten Arbeitsbereich entsprechend der erworbenen Fähigkeiten und Kenntnisse.
- Die Möglichkeit eines Ausstiegs von Beschäftigten aus einem agilen Team ist geregelt und darf den Beschäftigten nicht zum Nachteil gereichen.



BV IKT-Dienstleister: »Bei der Beurteilung der Angemessenheit des Arbeitsplatzes nach Rückkehr [auf eine Planstelle in der Linienorganisation] müssen auch die gemachten beruflichen Erfahrungen und übertragenen Aufgaben während der Arbeit im Scrum-Projekt angemessen berücksichtigt werden.«

- Bei der Besetzung der Rollen im agilen Team sind verbindliche Kriterien anzulegen, die in der Rollenbeschreibung vereinbart sind (z.B. Qualifikation, Erfahrung). Die Besetzung der Scrum Master-Rolle wird, geeignete Bewerber*innen vorausgesetzt, vom Team auf Konsens hin ermittelt.

→ **Voraussetzungen und Grundsätze**

→ **Qualifizierung**

→ **Teamentwicklung**

→ **Gesetzliche Interessenvertretung**

Rollenklärung

In einem agilen Team gibt es verschiedene Rollen, im Rahmenwerk Scrum sind dies etwa (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master. Einen Projektleiter gibt es nicht, bzw. ist diese Funktion nicht Teil des Teams. Das bedeutet, dass bestimmte Funktionen der disziplinarischen wie auch der fachlichen Leitung auf das Team übertragen werden. Andere Leitungsfunktionen bleiben bei den Führungskräften, außerhalb des Teams. Die Funktionen und Befugnisse der Rollen und der Führungskräfte müssen also klar definiert und in die Führungsstruktur der Organisation integriert werden, die sich selbst verändert. Konflikte, auch Rollenkonflikte, sollen im Team transparent gemacht und möglichst im Konsens aufgelöst werden, mit der Möglichkeit zu einer geregelten Eskalation.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Vorgesetzte in direkter Linie dürfen weder Scrum Master noch Product Owner sein.«

Da die Rollen bestimmte Funktionen und Aufgaben innerhalb der agilen Arbeitsweise haben – die hier für Scrum detaillierter beschrieben werden – ist zu gewährleisten, dass sie auch vollständig in den Teams besetzt sind. Gegenüber Kund*innen und Führungskräften haben sowohl Product Owner als auch Scrum Master die Funktion, dem Team ›den Rücken freizuhalten‹. Das sollte durch entsprechende betriebliche Regelungen unterstützt und vereinbart werden. Es bietet sich an, die Besetzung und Ausgestaltung der Rollen in einem Anhang als Teil der Vereinbarung genau zu beschreiben (s. Anhang, wichtige Punkte im Folgenden).



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Rollenbesetzung
Der Bedarf und die Kriterien für die Besetzung der Rollen werden den Mitarbeitern transparent gemacht.

Die Rollen sollen mit Personen besetzt werden, die die Anforderungen an die Rollen erfüllen bzw. dahin entwickelt werden können. Hierbei sind die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen.«

Product Owner:

- Der Product Owner muss bei den Kund*innen dafür sorgen, dass diese ihre Rechte und Pflichten für die agile Zusammenarbeit kennen.
- Er muss ihnen gegenüber die Planung des Teams, v.a. den Sprint als »Schutzraum«, verteidigen.
- Der Product Owner unterstützt das Team fortlaufend durch Teilnahme an den Sprint-Reviews und liefert Informationen und Rückmeldungen zu den inhaltlichen Anforderungen.
- Er nimmt die Sprint-Ergebnisse im Rahmen der Reviews ab oder weist sie zurück und ist somit verantwortlich für das Ergebnis gegenüber den Stakeholdern, in Richtung der Unternehmensführung wie der Kund*innen.
- Er ist verantwortlich für die Wirtschaftlichkeit des Projekts und muss entsprechende Entscheidungsbefugnisse unter Berücksichtigung der Selbstorganisation des Teams haben.

Scrum Master:

- In der Praxis ist die tragende Rolle des Scrum Masters, der für die Einhaltung der Vorgehensweise verantwortlich ist, oft nicht besetzt. Es muss sichergestellt werden, dass jedem Team ein Scrum Master angehört.
- Der Scrum Master als Experte für die Methode unterstützt das Team dabei, die selbst gesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse zu überwinden.
- Der Scrum Master muss auf Augenhöhe des Managements sein, denn er muss seinen Aufgaben gemäß Entscheidungen treffen können. Der Scrum Master sollte also über definierte Einspruchsmöglichkeiten verfügen, wenn die agile Arbeitsweise durch Druck von außen bzw. seitens der Führung geschwächt wird.
- Der Scrum Master muss ausreichend qualifiziert sein. Es sollte eine Intervention zwischen den Scrum Master*innen eingerichtet werden, um gemeinsam Lösungen für Probleme zu finden und Erfahrungen auszutauschen.
- Er schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen von außen während des Sprints.
- Er unterstützt die enge Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten.

- Er stellt die Einhaltung der agilen Werte und Prinzipien im gesamten Scrum-Team sicher.
- Er unterstützt den Product Owner, z.B. bei der Bearbeitung des Product Backlog und bei der Priorisierung, und stimmt sich regelmäßig mit diesem in inhaltlichen Fragen ab.
- Er setzt sich für ein nachhaltiges Tempo im Entwicklungsteam ein und schützt somit vor Überlastung. Ggf. hat der Scrum Master Anpassungs- und Unterstützungsbedarf in Richtung Management oder angrenzender Bereiche wie Vertrieb geltend zu machen.
- Er moderiert bei Entscheidungsprozessen, Problemlösungen und Konflikten im Scrum-Team.

(Entwicklungs-)Team:

- Die Förderung von Agilität und Selbstorganisation braucht möglichst flache Hierarchien, es sollen also möglichst viele Entscheidungen im Team getroffen werden.
- Das Team besteht aus den für die Umsetzung des Scrum-Vorhabens erforderlichen Experten (z.B. Fach- und Prozessexperten), die funktionsübergreifend zusammenarbeiten.
- Das Entwicklungsteam organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen.
- Teams, die dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über zeitliche Ressourcen verfügen, können die Belastungen erheblich reduzieren. Sie müssen diese also auch einfordern und dürfen sich nicht gegenseitig unter Druck setzen.
- Das Team arbeitet selbstorganisiert und funktionsübergreifend, d.h. jedes Mitglied im Entwicklungsteam übernimmt anfallende Aufgaben selbstständig, um das Sprint Backlog erfolgreich abzuschließen. Das Team ist gemeinschaftlich verantwortlich für die Ergebnisse und deren Qualität.
- Es besteht idealerweise aus sieben bis neun Personen.
- Bei der Planung des Sprints verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeiten kann. Dafür schätzt es die damit verbundenen (Zeit-)Aufwände ab. An dieser Schätzung sind alle Teammitglieder beteiligt und müssen am Ende vom Sprintziel und von der Schätzung überzeugt sein.

- Es geht kollektiv damit um, wenn es sich verschätzt hat, und es passt die Schätzung immer wieder an den realen Projektfortschritt an, ohne sich zu überfordern.
- In der Retrospektive nach dem Sprint reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um diese stetig zu verbessern. Dabei muss regelmäßig reflektiert werden, ob das Tempo nachhaltig ist und keine Überstunden gemacht werden müssen.

- **Voraussetzungen und Grundsätze**
- **Qualifizierung**
- **Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams**
- **Führung**
- **Begleitung und Konfliktbearbeitung**
- **Anhang: Scrum**

Führung

Ob in einem Unternehmen gut agil gearbeitet werden kann und die entsprechenden Strukturen dafür ausgelegt sind, ist zu einem wesentlichen Teil Verantwortung und Aufgabe der Geschäftsführung. Es sind z.B. passende Strukturen auch bei vor- und nachgelagerten Bereichen agiler Teams, wie Vertrieb, Personalabteilung, Controlling etc., zu schaffen, damit die agile Vorgehensweise sich wirklich entfalten und gut umgesetzt werden kann. Betriebliche Regelungen können diesen Prozess unterstützen, indem Vereinbarungen getroffen werden, die Orientierung geben für einen einheitlichen und gemeinsamen Prozess hin zu guter agiler Arbeit.

Die Führungskräfte sind dabei ein wesentlicher Akteur, ohne den gute agile Arbeit kaum umsetzbar ist. Bereits in den vorherigen Kapiteln sind wichtige Aspekte angeführt worden: von der Sicherstellung zeitlicher Ressourcenverfügung der Teams, der Ausgestaltung und Klärung der Rollen bis hin zur Qualifizierung. Nicht-agile Strukturen im Unternehmen wie z.B. hierarchische Freigabe-Prozesse sollten so weit wie möglich an die agile Arbeitsweise angepasst werden bzw. müssen so organisiert werden, dass keine gegenseitigen Störungen entstehen. Reporting- und Dokumentationsanforderungen sind darauf abzuklopfen, inwieweit sie verschlankt und strikt inhaltlich orientiert sowie zeitlich auf agile Verfahren abgestimmt werden können. Entlastung soll durch den Wegfall unnötiger Kontrolle entstehen. Insbesondere ist sicherzustellen, dass Kalkulations- und ggf. Zielvereinbarungsmodelle mit guter agiler Arbeit abgestimmt werden.

Auch die direkten Führungskräfte müssen agiles Arbeiten unterstützen. Sie müssen die Voraussetzungen agiler Arbeit kennen, also entsprechend qualifiziert werden. Geklärt werden muss, welche Aufgaben (weiterhin) bei den Führungskräften liegen und wie sich ihre Aufgaben ändern, wenn sie Verantwortung an selbstorganisierte Teams abgeben. Deshalb ist zunächst der Prozess der Verantwortungsübergabe zu beschreiben und ein entsprechend verändertes Führungsverständnis zu verankern.

Führungskräfte sind auch für die Folgen zu sensibilisieren, wenn keine gute agile Arbeit umgesetzt wird. Nicht nur für die Einbußen an Produktivität und Qualität, sondern auch dafür, dass gefährlich hohe Belastungen, v.a. Arbeitsintensität und Überstunden, zu ›verbrannten Teams‹ führen. Letztlich gilt es Voraussetzungen zu schaffen, dass sich das Management für den Umbau der Strukturen und für gute agile Arbeit einsetzt.

Führungskräfte bleiben Ansprechpartner*innen für die Interessenvertretungen. Aufgrund der Selbstorganisation der Teams ist es hilfreich zu vereinbaren, dass auch der Scrum Master auf Anfrage der Mitbestimmungsorgane über die Arbeitsbedingungen in den Teams Auskunft geben kann.

Hinsichtlich der Führung sind in einer Vereinbarung folgende Punkte zu beachten:

- Die Führungskräfte müssen im Hinblick auf die Voraussetzungen und Bedingungen agiler Arbeit qualifiziert werden.
- Die Entscheidungsträger sollten z.B. in Workshops mit beteiligten Akteuren – von den agilen Teams und aus anderen Bereichen entsandte Vertreter*innen – identifizieren, wo es Anpassungsbedarf bei den Organisationsstrukturen gibt, um agiles Arbeiten zu ermöglichen. Hieraus sind Maßnahmen abzuleiten, die unter Federführung der Steuerungsgruppe umgesetzt werden.
- Die Rolle und Funktion der Führungskräfte ändert sich. Sie können nicht Teil des Teams sein und im Team eine Leitungsfunktion wahrnehmen.
- Bei der Festlegung der Zuständigkeit für disziplinarische Fragen wie Qualifizierung oder Urlaub muss berücksichtigt werden, dass möglichst viele Entscheidungen im Team zu treffen sind. Dem Team müssen dafür die Rahmenbedingungen und Regelungen, z.B. zu Arbeitszeit, Urlaub etc., bekannt sein.
- Es sind Verfahren zu beschreiben, wie die Führungskraft auf der Grundlage der Teamentscheidungen ihre Verantwortung und Fürsorgepflichten wahrnehmen kann, ohne die Selbstorganisation des Teams zu beschneiden.
- Die Führungskraft bleibt verantwortlich für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Geeignete Strukturen für die agile Arbeitsweise sind Teil der Gefährdungsbeurteilung (Arbeitsorganisation).
- Die Führungskräfte bleiben Ansprechpartner*innen für die gesetzlichen Interessenvertretungen. Zusätzlich kann der Scrum Master auf Anfrage die Mitbestimmungsorgane über die Arbeitsbedingungen in den Teams informieren.
- Es muss sichergestellt werden, dass die gesetzlichen Interessenvertretungen ihre Rechte und Aufgaben uneingeschränkt wahrnehmen können. Stellt sich heraus, dass dies nicht gewährleistet ist, müssen Maßnahmen zur Abhilfe unter Federführung der Steuerungsgruppe vereinbart werden.



BV IKT-Dienstleister: »§ 5 Führungskräfte

(1) Die disziplinarische Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass die Mitarbeiter den agilen Teams im zugesagten Umfang uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Die fachliche Steuerung der Mitarbeiter erfolgt im agilen Team. Arbeitseinsätze außerhalb des agilen Teams müssen zwischen der disziplinarischen Führungskraft und dem Auftraggeber (z.B. Product Owner) abgestimmt werden.

(2) Eine besondere Verantwortung der disziplinarischen Führungskraft liegt darin, die Mitarbeiter in agilen Teams in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.«



BV Finanzdienstleister: »Die disziplinarische Führungskraft hat im Rahmen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers die Verpflichtung, einer möglichen Überlastung des [Teams] und des Einzelnen vorzubeugen bzw. entgegenzuwirken. Damit die disziplinarische Führungskraft dieser Verpflichtung entsprechen kann, kann sie u. a. darauf angewiesen sein, rechtzeitig entsprechende Hinweise von den Arbeitnehmern ... zu erhalten. Sollte der lokale Betriebsrat feststellen, dass es zu einer Überlastung von Arbeitnehmern kommt, findet auf Verlangen des Betriebsrats eine gemeinsame Beratung zwischen dem zuständigen [disziplinarischen Vorgesetzten] sowie dem Betriebsrat ... statt.

- **Qualifizierung**
- **Ressourcen: Teamverfügung über Zeit**
- **Rollenklärung**
- **Konfliktbearbeitung und Begleitung**
- **Gesetzliche Interessenvertretung**

Begleitung und Konfliktbearbeitung

Begleitung

Damit die positiven Aspekte agilen Arbeitens zum Tragen kommen, bedarf es nicht nur der Unterstützung durch eine Vereinbarung, sondern auch ständiger Begleitung und Evaluation. Die Gewerkschaften und Mitbestimmungsgremien müssen sich dabei auf regelmäßige Informationen stützen können. Diese sollen Auskunft darüber geben, wie sich die Arbeitsqualität entwickelt, ob die vereinbarten Regelungen wirksam sind und welche Hindernisse und Beeinträchtigungen bestehen.

Folgende Informationen sollten zur Verfügung stehen:

- Übersichten zu Bereichen und Teams, in denen agil gearbeitet wird bzw. zukünftig gearbeitet werden soll
- Aufstellungen, welche Methoden wo zur Anwendung kommen
- Übersicht über durchgeführte bzw. abgelehnte Qualifizierungen sowie den Grad guter agiler Arbeit in den Teams
- Übersicht über die Belastungssituation im Team (z.B. Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilungen, Überstunden/Mehrarbeit, Krankenstand, BEM-Fälle)
- und über die Fluktuation in den Teams

Der Steuerungsgruppe sind diese Übersichten zu bestimmten Fristen, z.B. quartalsweise, zur Verfügung zu stellen. In Tarifverträgen bzw. Betriebs-/Dienstvereinbarungen kann dazu ggf. ein Eskalationsverfahren bei Nicht-Einhaltung vereinbart werden.



BV Finanzdienstleister: »Der Betriebsrat wird frühzeitig über die Neubildung einer [agil arbeitenden Einheit] informiert. Diese Information umfasst Angaben über Mitglieder, Aufgaben und Zeitraum Diese Informationen erhält der Betriebsrat über die Wanderungsbilanz bzw. der GBR über den Veränderungssteckbrief.«

Nach Auswertung der Informationen muss die Steuerungsgruppe in Zusammenarbeit mit den betroffenen Beschäftigten und den betrieblichen Interessenvertretungen Maßnahmen erarbeiten und innerhalb festgelegter Fristen deren Umsetzung veranlassen und kontrollieren. Dabei ist es ratsam, von vornherein Schwellenwerte festzulegen (z.B. eine bestimmte Anzahl von Überstunden), bei deren Überschreitung zwingend Maßnahmen abzuleiten und durchzuführen sind. Zu empfehlen ist auch, bereits einen ersten Beispielkatalog für Maßnahmen in der Vereinbarung festzuschreiben.

Grundsätzlich sollte eine Pilotphase vereinbart werden, an deren Ende eine Evaluation stattfindet, bevor die agilen Methoden in den Regelbetrieb übergehen. Auch während des Regelbetriebs sind Evaluationen in regelmäßigen Abständen sinnvoll. Hierzu sollte die Vereinbarung klare Intervalle festlegen. In dieser Evaluation werden die Informationen und bisher erfolgten Maßnahmen sowie Ergebnisse aus den Feedbackschleifen mit den Beschäftigten ausgewertet. Auf dieser Basis kann die (Pilot-)Vereinbarung überarbeitet werden, wobei die Ziele und Grundsätze ihre Geltung behalten.



BV Versicherung: »Es finden alle vier Wochen ›Checkpoints‹ mit dem Steuerungskreis ... statt.... Ziel ist es, den Laborbetrieb zu überprüfen, um neu aufgetretene Themen abzustimmen und Anpassungen von Prozessen und Rahmenbedingungen vorzunehmen.«



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Alle vier Monate werden Befragungen durchgeführt.... Die Themenkomplexe, die Anzahl der Fragen zu den einzelnen Komplexen und deren Zielsetzung werden im Rahmen einer Regelungsabrede vereinbart.«



BV Technik-Dienstleister: »Die Arbeitsgruppe führt gemeinsam mit betroffenen Beschäftigten jeweils zum Pilotstart und rechtzeitig vor dem Pilotende Workshops durch. In den Workshops werden weitere Regelungsbedarfe bzw. konkrete Einzelfragen erörtert, zum Pilotende erfolgt eine gemeinsame Bewertung des Piloterfolges.«



BV Technik-Dienstleister: »Als Instrumente zur Evaluierung werden ... Methoden wie strukturierte Interviews und ... Feedbackdiskussionen unter Hinzuziehung entsprechender Experten genutzt. Der Fragenkatalog für die strukturierten Interviews und die Unterlagen für weitere Methoden werden gemeinsam mit dem GBR/BR erstellt.«



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Regelmäßige Befragungen zur Arbeitszufriedenheit: ... Nimmt die Mitarbeiterzufriedenheit in zwei aufeinander folgenden Befragungen signifikant ab oder nimmt die empfundene Arbeitslast in zwei aufeinander folgenden Befragungen signifikant zu, so werden vom Arbeitgeber die Ursachen untersucht und Maßnahmen zur Verbesserung der Situation dem Betriebsrat vorgestellt. Der Betriebsrat hat die Möglichkeit, seinerseits Vorschläge zu unterbreiten, die vom Arbeitgeber geprüft werden.«

Konfliktbearbeitung

Agiles Arbeiten geht davon aus, dass Absprachen im Team erfolgen und Konflikte möglichst dort bearbeitet werden. Disziplinarische Verantwortliche sind nicht länger erste*r Ansprechpartner*in. Agiles Arbeiten lebt von der Selbstorganisation im Team, die auch zu Konflikten führen kann. Besondere Bedeutung für agile Teams hat der Umgang mit Gruppendrucksituationen, die oft aufgrund zu geringer Ressourcen entstehen. Daher ist ein Eskalationsverfahren mit mehreren Stufen zu entwerfen, welches in der Vereinbarung konkret zu regeln ist:

- Erste Stufe: Die Konfliktregulation erfolgt im Team, und es werden die etablierten agilen Rollen und Formate (Scrum Master, Retrospektive etc.) genutzt.
- Zweite Stufe: Teamkonflikte können nicht mehr ohne Unterstützung von außen gelöst werden. Das Team organisiert sich Hilfe von außen, indem es z.B. eine*n Mediator*in oder einen Scrum Master eines anderen Teams hinzuzieht, um den Konflikt im Team beizulegen.
- Dritte Stufe: Bei der Konfliktlösung ist die disziplinarische Führungskraft und die Interessenvertretung der Beschäftigten einzubeziehen und gleichzeitig die Steuerungsgruppe zu informieren.
- Vierte Stufe: Die Steuerungsgruppe ist einzubeziehen. Gemeinsam mit den Beschäftigten, der betrieblichen Interessenvertretung und der Führungskraft sucht sie nach Lösungen, um zu einer einvernehmlichen Entscheidung zu kommen.

- Letzte Stufe: Die personalrechtliche Vertretung des Managements und die betriebliche Interessenvertretung treffen eine Entscheidung auf Basis eines Lösungsvorschlags aus Stufe 4.



BV IT-Dienstleister: »10. Konfliktmanagement

1. Stufe: Sofern ein Beschäftigter oder das Scrum-Team einen Konflikt in seinem Scrum Team hat oder erkennt, so kann er/es diesen an den Scrum Master adressieren. Der Scrum Master versucht, den Konflikt mit dem Ziel eines Konsenses zwischen den Beteiligten aufzulösen.
2. Stufe: Ein Beschäftigter oder das Scrum Team oder der Scrum Master kann sich nach Durchlaufen der 1. Stufe auch an einen Scrum Master eines anderen Scrum-Teams oder im Rahmen der im Konzern verfügbaren Angebote an einen konzerninternen Mediatoren wenden.
3. Stufe: Kann der Konflikt auf der 2. Stufe nicht gelöst werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master an die zuständige Führungskraft. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden.
4. Stufe: Kann in der 3. Stufe keine Lösung gefunden werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master mit dem entsprechenden Sachverhalt an die paritätische Arbeitsgruppe ...«

Den Beschäftigten bleibt es unbenommen, sich jederzeit an die betrieblichen Interessenvertretungen zu wenden. Die Rechte des Betriebs- und Personalrates bleiben unberührt.

Für die Konfliktregulation sind die nötigen Ressourcen, etwa für Mediator*innen oder zusätzliche Formate wie Kollegialberatung, auf Kosten des Arbeitgebers bereit zu stellen.



BV IKT-Dienstleister: »Adressieren von Konflikten (projekt-, team- und bedarfsbezogen)

Ziel ist es, dass Differenzen offen angesprochen werden. Hierfür hat der Mitarbeiter grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

- Der Mitarbeiter bespricht das Problem in seinem (Scrum-)Team und findet dort eine Lösung.
- Der Mitarbeiter wendet sich an ein Mitglied der Steuergruppe ... und bespricht mit ihm das Problem und die weitere Vorgehensweise.
- Der Mitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft.
- Der Mitarbeiter wendet sich an den Betriebsrat.«

- **Schritt für Schritt – von der Idee zur Vereinbarung**
- **Zielsetzung**
- **Geltungsbereich**
- **Voraussetzungen und Grundsätze**

Gesetzliche Interessen- vertretung

Gesetzliche Interessenvertretung findet sowohl auf der Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes als auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung nach den Vorschriften des Bundespersonalvertretungsgesetzes bzw. der Landespersonalvertretungsgesetze statt. Dabei unterscheiden sich die jeweiligen Gesetzeswerke sowohl in ihrer Systematik als auch im Umfang der gesetzlich verankerten Mitbestimmungsrechte. Die Landespersonalvertretungsgesetze wiederum beinhalten höchst unterschiedliche Regelungen.

Hier werden zunächst die Mitbestimmungsmöglichkeiten für agiles Arbeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz, dann nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz vorgestellt. Eine Darstellung der landesspezifischen Regelungen ist aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht möglich. Dennoch lohnt sich ein Blick ins Gesetz, denn auch die Landespersonalvertretungsgesetze bieten Mitbestimmungsfelder.

Strategisches Vorgehen

Um Voraussetzungen für gute agile Arbeit zu schaffen, müssen die gesetzlichen Interessenvertreter*innen die ihnen zustehenden Mitbestimmungsrechte möglichst effizient nutzen. Hierfür ist es zunächst unerlässlich zu wissen, welche Mitbestimmungsrechte bei der (geplanten) Einführung von agiler Arbeit bestehen. Statt sich vorschnell auf Verhandlungen einzulassen, müssen sie sich umfassend informieren. Gemeinsam mit ihrer Gewerkschaft sollten sie die bestmögliche Strategie finden, wie die Mitbestimmung so eingesetzt werden kann, dass die Interessen der Belegschaft möglichst effektiv geschützt werden.

Eine erste Herausforderung für die Interessenvertretung ist, dass die agile Transformation gleichzeitig auf verschiedenen Gremienebenen unterschiedliche Mitbestimmungsthemen berührt. Auch im Hinblick auf die interne Abstimmung ist es deshalb sinnvoll, eine professionelle Projektsteuerung mit Gesamtblick zu haben. Dabei macht es Sinn, die Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Austausch der Akteure (Unternehmen, Betriebsrat und Gewerkschaften) bereits frühzeitig zu beschreiben, um damit die notwendige gemeinsame Gestaltung der Prozesse zu sichern. Das kann in sogenannten Verfahrensvereinbarungen festgeschrieben werden. Dieser Typ von Vereinbarungen befasst sich mit den Verfahren der Mitbestimmung, also wie das Mitbestimmungsrecht ausgeübt wird, ob gemeinsame Kommissionen von Arbeitgeber und Betriebsrat oder Personalrat eingerichtet werden, welche Kompetenzen diese haben – das können die Regelungstatbestände sein.

→ **Schritt für Schritt – von der Idee zur Vereinbarung**

Mitbestimmungsrechte bestehen auf unterschiedlichen Ebenen. So kann beispielsweise der Konzernbetriebsrat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG für die Regelung von entsprechenden IT-Systemen zuständig sein, der örtliche Betriebsrat hingegen nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 BetrVG für die Regelung von Arbeitszeitfragen. Häufig versuchen Arbeitgeber, alle Aspekte nur mit einem Gremium – i. d. R. auf der obersten zuständigen Ebene – zu regeln. Daher müssen Zuständigkeitsfragen sorgfältig geprüft werden. Das Risiko, mit dem »falschen« Gremium zu verhandeln, trägt in jedem Einzelfall der Arbeitgeber. Dennoch ist es empfehlenswert, externen juristischen Sachverstand hinzuzuziehen.

Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsgesetz

Die Mitbestimmungsorgane haben im Kontext agiler Arbeit umfassende Beteiligungsrechte, die vom Arbeitgeber beachtet werden müssen und die

- die Einführung agiler Arbeitsmethoden,
- Aspekte der Zuordnung von Beschäftigten zu neuen Einheiten und
- Fragen der Durchführung der Veränderungen, mithin der agilen Arbeitsweise selbst,

umfassen.

Beteiligungsrechte des Wirtschaftsausschusses

Der Betriebsrat ist verpflichtet, ab einer Unternehmensgröße von in der Regel mehr als 100 ständig Beschäftigten einen Wirtschaftsausschuss zu bilden. Dieser muss von der Unternehmensleitung unaufgefordert und umfassend (anhand von Unterlagen) über sämtliche wirtschaftlichen Planungen rechtzeitig informiert werden (§ 106 BetrVG). Der Wirtschaftsausschuss hat insoweit die am frühesten einzusetzenden Beteiligungsrechte. Insbesondere betrifft dies die Information und Beratung

- von neuen Arbeitsmethoden (§ 106 Abs. 3 Nr. 5),
- beim geplanten Zusammenschluss oder bei der geplanten Spaltung von Unternehmen oder Betrieben (§ 106 Abs. 3 Nr. 8) oder
- bei Änderungen der Betriebsorganisation oder des Betriebszweckes (§ 106 Abs. 3 Nr. 9).

Der Wirtschaftsausschuss sollte jedoch auch von sich aus von der Unternehmensleitung Informationen einfordern, wenn er Indizien für entsprechende Planungen erkennt. Hierbei sollte er sich von externen juristischen, betriebswirtschaftlichen und/oder technischen Sachverständigen unterstützen lassen (§ 80 Abs. 3 BetrVG; § 44 Abs. 1 BPersVG). Deren Beauftragung dürfte in der Regel erforderlich sein, da in seinen Reihen häufig das benötigte Know-how fehlt. Wenn der Wirtschaftsausschuss über umfassende Informationen verfügt, sind deren Bewertung und das weitere Vorgehen mit dem Betriebsrat abzustimmen, bevor die Beratungen mit dem Unternehmer aufgenommen werden.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Der Wirtschaftsausschuss ist über die wirtschaftlichen Aspekte der Einführung [der neuen Arbeitsmethoden] quartalsweise umfassend zu informieren.«

Vor der Einführung von agilen Arbeitsformen findet immer ein vorgelagerter Planungsprozess statt. Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat müssen vom Arbeitgeber rechtzeitig, d.h. bereits zu Beginn der Planungsphase umfassend informiert werden. Immer wieder strittig ist in diesem Zusammenhang, ob der Planungsprozess bereits begonnen hat oder – wie Arbeitgeber oft behaupten – es sich um bloße Vorüberlegungen handelt.

Hier gilt: Der Planungsprozess beginnt nach der betriebswirtschaftlichen Lehre bereits mit dem Setzen von Zielen. Im nächsten Schritt wird untersucht, welche Handlungsalternativen es gibt, um diese Ziele am besten zu erreichen. Nicht mehr rechtzeitig ist die Information, wenn der Arbeitgeber sich bereits für eine konkrete Alternative entschieden hat. Allen Beteiligten muss zudem bewusst sein, dass es während des Planungsprozesses zu Veränderungen kommt. Gerade bei länger andauernden und/oder schrittweisen Veränderungen ist es für beide Seiten grundsätzlich sinnvoll, den gesamten Prozess, inkl. der Einbindung des Betriebsrats, in flankierenden verbindlichen Verfahrensvereinbarungen zu fixieren.

Betriebsänderungen

Soll agile Arbeit eingeführt werden, muss geprüft werden, ob es sich bei den entsprechenden Planungen des Arbeitgebers um eine Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) handelt. Gerade wenn der Arbeitgeber eine grundlegende, weitreichende bzw. erhebliche Änderung der Betriebsorganisation gemäß § 111 Satz 3 Nr. 4 BetrVG plant, besteht für die Interessenvertretung erheblicher Handlungsbedarf. In diesem Fall greifen weitere Mitbestimmungsrechte, die sowohl die Beratung über das »Ob« und »Wie« der Veränderungen (Interessenausgleich) als auch den Ausgleich oder die substanzielle Milderung von wirtschaftlichen Nachteilen, die den betroffenen Beschäftigten drohen, durch einen Sozialplan vorsehen. Letzterer kann sogar durch Spruch der Einigungsstelle erzwungen werden (§ 112 Abs. 2 BetrVG).



BV Datenverarbeitung/Software: Der »Übergang von der traditionellen Form der Arbeitsorganisation in eine neue Arbeitswelt [stellt] eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG dar: In diesem Sinn ist er »eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation« (§ 111 Satz 3 Anstrich 4 BetrVG) und eine »Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren« (§ 111 Satz 3 Anstrich 5 BetrVG). ... Diese Vereinbarung stellt eine Rahmenregelung dar: Nachteile, die Mitarbeitern durch den Übergang in die neue Arbeitswelt entstehen, werden nach den Regularien der §§ 111 ff BetrVG ausgeglichen. Sie werden in einem gesonderten Rahmeninteressenausgleich als Regelungen situationsangemessen und unter dem Dach dieser Vereinbarung als Konkretisierung ausgeglichen. Die Rechte der Interessenvertretungen sind dabei zu wahren. Dies bedeutet insbesondere auch, dass Nachteile, die unabhängig von der Anzahl der Betroffenen im Nachhinein von den örtlichen Betriebsräten erkannt werden, ergänzend in einem gesonderten Verfahren nach den Regularien des BetrVG ausgeglichen werden.«

In der Praxis sind sich Unternehmensleitungen und Betriebsräte allerdings nicht immer einig, ob die Planungen im konkreten Fall so erheblich sind, dass sie eine Betriebsänderung darstellen. Eine finale Klärung im gerichtlichen Beschlussverfahren (ggf. über mehrere Instanzen) dauert in aller Regel viel zu lang. Allerdings kann diese Frage mit Hilfe der Einigungsstelle (§ 76 BetrVG) erheblich schneller geklärt werden.

Ruft der Betriebsrat die Einigungsstelle für Verhandlungen über einen Interessenausgleich und Sozialplan an, wird der Arbeitgeber in der Einigungsstelle in aller Regel deren Zuständigkeit bestreiten, da nach seiner Auffassung keine Betriebsänderung vorliegt. Dann prüft und entscheidet die Einigungsstelle in eigener Zuständigkeit vorab, ob es sich bei den Planungen um eine Betriebsänderung handelt. Diese Entscheidung der Einigungsstelle können beide Seiten gerichtlich überprüfen lassen.

Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten

Wollen die Betriebsräte die Umsetzung inhaltlich beeinflussen, können sie dies an verschiedenen Stellen über die Ausübung ihrer erzwingbaren Mitbestimmung erreichen. Dies gilt insbesondere für die folgenden Tatbestände der erzwingbaren Mitbestimmung in sozialen Angelegenheiten gemäß § 87 BetrVG:

§ 87 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 3 BetrVG: Mitbestimmung bei Fragen der Arbeitszeit

Hier kommen zwei Mitbestimmungstatbestände des § 87 BetrVG in Betracht:

Nach Nr. 2 ist der Betriebsrat (in der Regel der örtliche Betriebsrat) bei Aspekten zu beteiligen, die Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage betreffen.

Nach Nr. 3: Plant der Arbeitgeber im Zuge der Ein- bzw. Durchführung von agiler Arbeit, die betriebsübliche Arbeitszeit vorübergehend zu verkürzen oder zu verlängern, bedarf es zuvor einer entsprechenden Betriebsvereinbarung, für die (bereits nach dem Wortlaut des Gesetzes) der örtliche Betriebsrat originär zuständig ist.

→ **Arbeitszeit**

§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG: Mitbestimmung bei Fragen des betrieblichen Gesundheitsschutzes

Agiles Arbeiten kann zu vielfältigen, v.a. psychischen Belastungen führen. § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG ermöglicht es dem Betriebsrat, Regelungen für die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie für den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften zu vereinbaren.

Werden die Beschäftigten durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat auf Grundlage von § 91 BetrVG angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

Kommt eine Einigung in einem der beiden Fälle nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

Aufgrund der Gefahr einer weiteren Arbeitsverdichtung und der ständigen Kontrolle der Arbeitsergebnisse, die von zahlreichen Beschäftigten als zusätzlicher Stress empfunden wird, sollten entsprechende Schutzvorschriften bereits vor der Einführung von agiler Arbeit fixiert werden, um negative Folgen so weit wie möglich zu vermeiden. Ein wichtiges Instrument auch zur Ermittlung von Regelungsbedarfen ist die Gefährdungsbeurteilung. Hier kann der Betriebsrat von sich aus initiativ werden und die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung verlangen. Auch hier sind in der Regel die örtlichen Betriebsräte zuständig, da grundsätzlich kein zwingendes Erfordernis für eine betriebsübergreifende Regelung besteht.

→ **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG: Mitbestimmung beim Einsatz von technischen Einrichtungen

Digitale Tools spielen bei agiler Arbeit eine wichtige Rolle. Der Betriebsrat hat bei der Einführung oder Änderung von entsprechenden technischen Einrichtungen (z.B. IT-Systeme) in aller Regel ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. IT-Systeme sind generell dazu bestimmt, das Verhalten oder die Leistungen der Beschäftigten zu überwachen. Die Mitbestimmung greift auch dann, wenn diese Überwachungsmöglichkeiten (zunächst) nicht vom Arbeitgeber genutzt werden.

Hier besteht eine originäre Zuständigkeit des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats. IT-Systeme werden in aller Regel unternehmens- oder konzernweit einheitlich eingesetzt. Zentrale Fragen der Datenverarbeitung und des Datenschutzes können somit nur einheitlich geregelt werden.

→ Datenschutz und Persönlichkeitsrechte

§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG: Mitbestimmung bei der Durchführung von Gruppenarbeit

Nach § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG besteht ein Mitbestimmungsrecht bei der Regelung von Grundsätzen über die Durchführung von Gruppenarbeit. Gruppenarbeit im Sinne dieser Vorschrift liegt vor, wenn im Rahmen des betrieblichen Arbeitsablaufs eine Gruppe von Beschäftigten eine ihr übertragene Gesamtaufgabe im Wesentlichen eigenverantwortlich erledigt.

Die Frage, ob agile Arbeit zugleich als Gruppenarbeit im Sinne von § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG zu bewerten ist, muss noch umfassend durch die Rechtsprechung geklärt werden. Eine Beurteilung ist daher nur auf Grundlage des konkreten Einzelfalles möglich. Aus der Mitbestimmungspraxis sind bisher lediglich vereinzelt Fallkonstellationen bekannt, bei denen die jeweilige Ausgestaltung von agiler Arbeit als Gruppenarbeit bewertet wurde.

Betriebs- oder unternehmensübergreifend können Gesamt- bzw. Konzernbetriebsräte in (freiwilligen, d.h. nicht erzwingbaren) Rahmenbetriebsvereinbarungen auch Mindeststandards für die Durchführung von agiler Arbeit festlegen. Diese schränken die Rechte des originär zuständigen (in der Regel örtlichen) Betriebsrats nicht ein, sondern schaffen meist eine gute Basis, auf der die weiteren Verhandlungen aufgesetzt werden können.

→ Anhang: Manifest der Agilen Arbeit bei der Deutschen Telekom AG

§ 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG: Mitbestimmung bei

Fragen der Lohngestaltung

Aspekte der Lohngestaltung fallen grundsätzlich in den Zuständigkeitsbereich der Tarifpartner. Gleichwohl kann der Betriebsrat bei Fragen der Lohngestaltung mitbestimmen, wenn keine tariflichen Regelungen bestehen (z.B. bei Außertariflichen Angestellten) oder ein anwendbarer Tarifvertrag zu bestimmten Punkten der Lohngestaltung eine Öffnungsklausel (z.B. zu variablen Vergütungsbestandteilen) enthält.

Bei Änderungen von Aufgaben, Kompetenzen oder Verantwortlichkeiten der Beschäftigten, die bei der Einführung von agiler Arbeit fast immer erforderlich sind, sollten bestehende Regelungen gründlich auf Anpassungsbedarfe hin überprüft werden. Insbesondere gilt dies bei Stellenprofilen, die bei einer Eingruppierung in die Vergütungssystematik relevant sind. Hier gilt es, die bestehenden Vereinbarungen auf Vollständigkeit (neue Stellen) und Richtigkeit (Änderung bei bestehenden Stellen) zu überprüfen, ggf. Anregungen zur Neueingruppierung im bestehenden System zu geben. Ist hierfür in der bestehenden Entgeltordnung keine Möglichkeit einer tätigkeitsentsprechenden Eingruppierung gegeben, sind die Tarifvertragsparteien gefragt. Mitzubestimmen hat nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG der Gesamtbetriebsrat, um betriebsübergreifend Lohngerechtigkeit zu schaffen bzw. eine Ungleichbehandlung von weitgehend vergleichbaren Tätigkeiten zu vermeiden.

→ Entgeltstrukturen

§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG: Mitbestimmung bei

Fragen der betrieblichen Ordnung

Hier können z.B. betriebliche Regelungen zu mobiler Arbeit, Home-Office, BYOD (»Bring Your Own Device«) oder Social Media Guidelines getroffen werden.

Bei Fragen der betrieblichen Ordnung, die sich auf agile Arbeit beziehen, ist bereits nach dem Gesetzeswortlaut grundsätzlich der örtliche Betriebsrat zuständig.

Personelle Einzelmaßnahmen

Agilität kann mit Versetzungen im Sinne von § 99 BetrVG verbunden sein. Dabei sollte der Betriebsrat speziell darauf achten, dass Beschäftigte vom Arbeitgeber nicht kurzfristig oder in kurzen Abständen gegen ihren Willen versetzt werden. Bei der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen/Teams kommt es gerade in folgenden Fällen regelmäßig zu mitbestimmungspflichtigen Versetzungen:

- bei Veränderung der (örtlichen) Arbeitsumgebung
- bei Wechsel der Vorgesetzten
- bei Veränderungen der Berichtslinien

Dann ist der Betriebsrat nach § 90 f und § 99 BetrVG zu beteiligen. Eine Versetzung ist nur dann rechtskräftig, wenn sie mit Zustimmung des Betriebsrats erfolgt. Ansonsten muss der Arbeitgeber die Zustimmung vom Gericht ersetzen lassen. Führt der Arbeitgeber eine personelle Maßnahme ohne Zustimmung durch, so kann der Betriebsrat beim Arbeitsgericht beantragen, dass das Unternehmen mit einem Zwangsgeld (pro Tag 250 Euro) belegt wird, um die Aufhebung der personellen Maßnahme zu erwirken.

Der Betriebsrat muss zunächst umfassende und frühzeitige Informationen durch den Arbeitgeber über Planungen zur Veränderung des Arbeitsverfahrens und der Arbeitsabläufe erhalten. Dann sind die geplanten Maßnahmen mit dem Ziel einer sozialverträglichen Gestaltung im Sinne der betroffenen Beschäftigten zu beraten.

→ Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams

Mitbestimmung bei Qualifizierung

Ein besonderes Augenmerk sollten die Interessenvertreter*innen auf die Mitbestimmung bei Schulungs- und Qualifizierungsmodellen legen. Hier ist es dem Betriebsrat möglich, aktiv Beschäftigung zu sichern. § 96 und § 97 Abs. 1 BetrVG enthalten jeweils ein Beratungs- und Vorschlagsrecht bezüglich der betrieblichen Berufsbildung. § 98 BetrVG gewährleistet eine Mitbestimmung bei der Durchführung der Schulung und Qualifizierung. § 97 Abs. 2 BetrVG greift bei der Einführung von Maßnahmen der betrieblichen Bildung. Beide sind echte Mitbestimmungsrechte, und entsprechende Vereinbarungen können mittels Einigungsstelle durchgesetzt werden.

Dabei sollte der Betriebsrat möglichst genau regeln, dass die Qualifizierung in der Arbeitszeit stattfindet, dass sie vom Arbeitgeber finanziert wird, welche Art von Schulungen (möglichst Präsenzs Schulungen) sowie welche Anbieter den Vorzug bekommen. Es muss ein fairer Zugang aller betroffenen Beschäftigten zu den Qualifizierungen gewährleistet werden.

→ Qualifizierung

Weitere Beteiligungsrechte

Wenn agiles Arbeiten eingeführt werden soll, dann muss klar sein, in welchem Umfang und in welchen Bereichen. Es muss gesichert sein, dass die Beschäftigten rechtzeitig dafür qualifiziert werden. Hier stehen dem Betriebsrat Unterrichts- und Beratungsrechte bei der Personalplanung (§ 92 BetrVG) sowie ein Vorschlags- und Beratungsrecht bei der Beschäftigungssicherung gemäß § 92 a BetrVG zu.

→ Qualifizierung

Zuständigkeit im Rahmen des BetrVG

Bei der Einführung oder Änderung von agilen Arbeitsformen kommen regelmäßig mehrere Beteiligungsrechte in Betracht. Für jedes Beteiligungsrecht muss die Zuständigkeitsfrage gesondert geklärt werden. Insoweit können die Zuständigkeiten bei unterschiedlichen Mitbestimmungsorganen liegen. Dies gilt auch, wenn zwischen den einzelnen Themen und Beteiligungstatbeständen Berührungspunkte bestehen.

Vielfach wird es sinnvoll sein, wenn sich die einzelnen Mitbestimmungsorgane gemeinsam (z.B. in einer Klausurtagung) mit den Planungen der Unternehmensleitung zu agiler Arbeit und den Auswirkungen auf die Beschäftigten befassen. Durch eine enge Abstimmung der Gremien und die Bildung einer gemeinsamen Strategie (s.o.) können die Rechte der einzelnen Organe insgesamt besser wahrgenommen werden. Dies gilt besonders dann, wenn Themen mit schwächerer Mitbestimmung mit solchen verknüpft werden, bei denen ein stärkeres, d.h. weitergehendes Mitbestimmungsrecht besteht.

Nach dem im BetrVG verankerten Grundsatz gilt, dass zunächst der örtliche Betriebsrat für alle Angelegenheiten seines Betriebes zuständig ist. Dies ist deshalb sinnvoll, weil dieser auch am nächsten an den Beschäftigten ist und deren Probleme besser kennt. Es gibt aber auch Konstellationen, aus denen sich eine abweichende Zuständigkeit ergibt.

Der Gesamtbetriebsrat ist zuständig für die Behandlung von Angelegenheiten, die das Gesamtunternehmen oder mehrere Betriebe betreffen und nicht durch die einzelnen Betriebsräte innerhalb ihrer Betriebe geregelt werden können. Seine Zuständigkeit erstreckt sich insoweit auch auf Betriebe ohne Betriebsrat. Gemäß § 50 BetrVG leitet sich diese Zuständigkeit daraus ab, dass es unmöglich ist, den Gegenstand auf betrieblicher Ebene zu regeln. Das BAG weist ausdrücklich darauf hin, dass reine Zweckmäßigkeitserwägungen nicht ausreichen.

Der Konzernbetriebsrat ist gemäß § 58 Abs. 1 BetrVG bei Themen zuständig, die den Konzern betreffen, etwa bei IT-Themen.

Die Zuordnung der Beschäftigten zu einem bestimmten Betrieb wird etwa bei der Bildung betriebs- oder unternehmensübergreifender Teams zum Thema. Auch der Einsatz von Eigen- und Fremdpersonal in gemischten Teams bedarf sorgfältiger Betrachtung. Beides kann bei agiler Arbeit zutreffen.

Für Fragen des Zusammenwirkens des Teams ist an erster Stelle der Betriebsrat, in dessen Betrieb das Team verortet ist, zuständig. Dies entspricht dem Grundsatz, dass der Betriebsrat möglichst nah an den Beschäftigten und ihren Problemen sein soll. Alle Fragen zu Bestand bzw. Änderung, Inhalt oder Beendigung des einzelnen Beschäftigungsverhältnisses fallen in den Zuständigkeitsbereich des Betriebsrats desjenigen Betriebes, dem der Beschäftigte disziplinarisch zugeordnet ist. Das bedeutet, die Zuordnung erfolgt zum Betrieb des disziplinarisch Weisungsberechtigten. Fällt die eine Sache einem bestimmten örtlichen Betriebsrat zu und die andere einem zweiten, müssen sich diese beiden örtlichen Betriebsräte eng miteinander abstimmen.

Mitbestimmungsrechte nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz

Auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung, in Bund, Ländern und Kommunen, wird zunehmend der Einsatz agiler Arbeitsformen angestrebt und z.T. bereits so gearbeitet. Vergleichbar mit den Betriebsräten im Bereich der Privatwirtschaft sind es hier die Personalräte, welche die Interessen der Beschäftigten zu schützen und dafür Sorge zu tragen haben, dass sich agile Arbeit nicht nachteilig auf die Beschäftigten auswirkt. Allerdings bleiben die Beteiligungsrechte nach dem Bundespersonalvertretungsgesetz (BPersVG) hinter denen des Betriebsverfassungsrechts zurück. Welche Möglichkeiten es für Personalräte im Rahmen des BPersVG dennoch gibt, auf die Gestaltung agiler Arbeit zugunsten der Beschäftigten hinzuwirken, wird in diesem Kapitel ausgeführt. Eine Darstellung der landesspezifischen Regelungen ist aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht möglich. Dennoch lohnt sich ein Blick ins Gesetz, denn auch die Landespersonalvertretungsgesetze bieten Mitbestimmungsfelder.

Das Allgemeine Überwachungsrecht

Wie Betriebsräte haben auch Personalräte das Recht und die Pflicht, »darüber zu wachen, dass die zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge [...] durchgeführt werden« (§ 68 Abs. 1 Nr. 2 BPersVG). Auch die Personalvertretungsgesetze der Länder enthalten dieses Überwachungsrecht. Bei der Ein- und Durchführung agiler Arbeit ist darauf zu achten, dass zwingende Schutzvorschriften, etwa arbeitszeitrechtliche Vorgaben, nicht verletzt werden. Hier gilt es für Personalräte auf allen Ebenen wachsam zu sein.

Verteilung der Arbeitszeit

Der Personalrat hat ein sog. uneingeschränktes Mitbestimmungsrecht hinsichtlich des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit sowie der Verteilung der Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage (§ 75 Abs. 3 Nr. 1 BPersVG). Dieses Mitbestimmungsrecht entspricht dem des BetrVG und findet sich im Übrigen in allen Personalvertretungsgesetzen der Länder. Insbesondere bei projektorientierter Gruppenarbeit ist dieser Mitbestimmungstatbestand wichtig, um Mehrarbeit und Überstunden zu begrenzen und abzubauen.

Mitbestimmung bei Fragen des Gesundheitsschutzes

Je nach Gestaltung kann agiles Arbeiten zu vielfältigen Belastungen führen. Im öffentlichen Dienst ist wie in der Privatwirtschaft Arbeitsintensität ein großes Problem. Hier greift das Mitbestimmungsrecht – einschließlich Initiativrecht – bei Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und sonstigen Gesundheitsschädigungen gem. § 75 Abs. 3 Nr. 11 BPersVG. Wie im Betriebsverfassungsrecht kann auch hier der Personalrat die Entscheidung der Einigungsstelle erzwingen (allerdings ist das Verfahren anders als im BetrVG und in der Regel zeitaufwändiger). Auch dieser Beteiligungstatbestand findet sich in den Personalvertretungsgesetzen der Länder wieder.



Informationen und Hilfestellungen zum Vorgehen, um eine Gefährdungsbeurteilung zu erwirken, ohne dass Personalräte ein Initiativrecht hierzu haben, finden sich in den Quellen [\(11\)](#).

→ **Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Mitbestimmung bei der Gestaltung der Arbeitsplätze

Gemäß § 75 Abs. 3 Nr. 16 BPersVG hat der Personalrat ein Mitbestimmungsrecht bei Fragen der Gestaltung der Arbeitsplätze. Die Rechtsprechung versteht dies in einem sehr weiten Sinne.

Mitbestimmung beim Einsatz technischer Einrichtungen, die zur Überwachung geeignet sind

Dieses uneingeschränkte Mitbestimmungsrecht nach § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG greift bei der Einführung neuer IT-Systeme. Denn diese bieten dem Arbeitgeber neue Möglichkeiten, Leistung und Verhalten der Beschäftigten zu überwachen. Durch Dienstvereinbarungen muss das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten und der Datenschutz sichergestellt werden. Auch die meisten Personalvertretungsgesetze der Länder enthalten diesen Mitbestimmungstatbestand.

→ **Datenschutz und Persönlichkeitsrechte**

Mitbestimmung bei der Auswahl der Teilnehmer*innen an Fortbildungsveranstaltungen

Beschäftigte agiler Teams benötigen Fortbildungsveranstaltungen, um den neuen Aufgaben und vor allem dem Mehr an Verantwortung gerecht werden zu können. Nach § 75 Abs. 3 Nr. 7 BPersVG und entsprechenden Vorschriften in den Personalvertretungsgesetzen der Länder hat der Personalrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der teilnehmenden Beschäftigten. In diesem Zusammenhang müssen Personalräte dafür Sorge tragen, dass allen Beschäftigten die Chance auf berufliche Fortbildung eingeräumt wird und keine willkürliche Auswahl durch den Arbeitgeber erfolgt.

→ Qualifizierung

Informationsanspruch des Personalrats

Gemäß § 68 Abs. 2 BPersVG ist der Personalrat zur Durchführung seiner Aufgaben rechtzeitig und umfassend zu informieren. Entsprechende Vorschriften enthalten alle Personalvertretungsgesetze der Länder. Diesen Informationsanspruch sollten Personalräte vehement und nachdrücklich stellen. Denn »rechtzeitig« bedeutet, dass die Information bereits zu einem frühen Planungszeitpunkt konkreter Maßnahmen zu erfolgen hat und nicht etwa erst, wenn die Planung kurz vor dem Abschluss steht oder abgeschlossen ist. Nur so können Personalräte gestaltend in die mit agiler Arbeit einhergehenden Veränderungsprozesse eingreifen.

Entgelt- strukturen

Ist ein Unternehmen tarifgebunden, wird die Höhe des Entgelts durch die Tarifvertragsparteien ausgehandelt. Die Entlohnung der Beschäftigten erfolgt dann über Entgeltsysteme, die in einem Tarifvertrag verankert sind. Dort gibt es diverse Entgeltgruppen, denen entweder konkrete Tätigkeitsbezeichnungen zugeordnet oder in denen Tätigkeitsfelder beschrieben sind. Mit der Einordnung in eine bestimmte Entgeltgruppe ist die wesentliche Entscheidung gefallen, welche Entgelthöhe dem/der Einzelnen zukommt.

Mit Blick auf agiles Arbeiten spielen neben der Grundvergütung bzw. dem Grundentgelt folgende Lohnbestandteile eine Rolle: Es können Zulagen bzw. Zuschläge, die an die Aufgabenerfüllung geknüpft sind, anfallen. Darüber hinaus gibt es auch Formen der Leistungsvergütung oder Prämienzahlungen, die entweder über den Tarifvertrag bestimmt oder betrieblich vereinbart sind.

Grundsätzlich gehen Entgeltsysteme von einer kontinuierlichen Ausübung des entsprechenden Tätigkeitsfeldes aus. Veränderungen des Tätigkeitsfeldes können unter bestimmten Konstellationen zu einer Höher- bzw. Abgruppierung führen.

Agile Rollen, wie z. B. Scrum Master oder Product Owner, sind oftmals in bestehenden Entgeltordnungen bzw. -systemen nicht direkt abgebildet. Auch die Selbstorganisation und die damit verbundenen erhöhten Anforderungen an die Teammitglieder finden sich nicht unbedingt im Entgeltsystem wieder.

Um die neuen Herausforderungen und veränderten Anforderungen entsprechend im Entgelt abzubilden, sollten folgende Aspekte beachtet werden:

- Die Anforderungen bei agiler Arbeit wachsen und müssen sich in der Tätigkeitsbeschreibung und dem Entgelt widerspiegeln.
- Grundlage sollte die bisherige Entlohnung einschließlich Zulagen bleiben, die Arbeit im agilen Team darf nicht zu einer Abwertung und Absenkung des Entgeltes führen.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Eine Herabgruppierung infolge des Übergangs in die neue Arbeitswelt ist unbegründet. Dies gilt auch für den Rückübergang.«

- Für Beschäftigte, die von einer Reduzierung der Hierarchieebenen betroffen sind, sollte eine Entgeltsicherung vorgesehen werden.
- Die mit der agilen Arbeit verbundenen Änderungen im Anforderungsprofil sind zu analysieren. Ergeben sich Veränderungen zur bestehenden Entgeltgruppe, ist zu prüfen, welche Entgeltgruppe dann in Frage käme. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, ob die Tätigkeit dauerhaft als agile Arbeit stattfindet oder ein stetiger Wechsel erfolgt. Stellt sich heraus, dass die bisherige Entgeltordnung die Anforderungen agilen Arbeitens nicht abbildet, sollte geprüft werden, ob der bisherige Entgelttarifvertrag neu verhandelt oder in Form eines Ergänzungstarifvertrages erweitert wird.



BV Datenverarbeitung/Softwareentwicklung: »Sollten sich die Aufgaben und Tätigkeiten gemäß der Tätigkeitsbeschreibung durch den Übergang oder infolge neuer Aufgaben- und Funktionszuweisungen in der Weise ändern, dass sich daraus eine neue tarifliche Eingruppierung begründet, so ist dem zuständigen Betriebsrat die neue Eingruppierung nach § 99 BetrVG zur Mitbestimmung vorzulegen.«

- Ist die agile Arbeit durch stetigen Wechsel gekennzeichnet, sind entsprechende Strukturen zu entwickeln, die ggf. in die Entgeltsysteme einfließen oder im Rahmen eines Tarifvertrages zur agilen Arbeit in Ergänzung zur allgemeinen Entgeltordnung vereinbart werden.
- ver.di als Tarifvertragspartei ist bei der Entgeltfindung für das agile Arbeiten unbedingt einzubinden. Es ist eine Abstimmung zu treffen, ob die zusätzlichen Anforderungen ins tarifliche Entgeltsystem einfließen sollen oder ob dies über betriebliche Bonussysteme, Leistungsentlohnung oder in Form von Zulage bzw. Zuschlägen geregelt werden soll.
- Zusätzliche Anreizsysteme sind so zu gestalten, dass mit ihrer Erfüllung kein Druck auf Teammitglieder ausgeübt wird oder werden könnte. Vor diesem Hintergrund sind teambezogene oder individuelle Leistungsanreize und variable Vergütung sehr kritisch zu hinterfragen.

Anhang

Manifest für Agile Softwareentwicklung

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

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

Prinzipien hinter dem Agilen Manifest

Wir folgen diesen Prinzipien:

- Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
- Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
- Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
- Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
- 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 effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist das Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
- Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
- Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
- Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
- Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
- Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
- In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Scrum

Kurzbeschreibung

Scrum ist ein anwenderorientierter Entwicklungsprozess, bei dem ausgehend von einer Produkt-Vision schrittweise (iterativ) gebrauchsfähige Teilergebnisse (Inkremente) hergestellt werden und eine (Produkt-)Lösung erarbeitet wird. Der Prozess besteht also aus mehreren Schritten bzw. Feedback-Schleifen mit den Phasen Planung, Durchführung, Überprüfung und Anpassung. Für die optimale Umsetzung des Prozesses ist der Scrum Master verantwortlich.

Am Anfang eines Scrum-Projekts wird in der Release-Planung auf der Basis der (Produkt-)Vision eine Liste von (Produkt-)Anforderungen, das sogenannte Product Backlog, erstellt. Basierend auf den groben Aufwandschätzungen des (Entwicklungs-)Teams priorisiert der Product Owner die Anforderungen nach Wichtigkeit und ihrem Beitrag zur Realisierung der Vision. Im Laufe des Prozesses wird das Product Backlog vom Team über mehrere in sich abgeschlossene Teilschritte, sogenannte Sprints, in ein ständig wachsendes Ergebnis umgewandelt.

Die Sprints dauern in der Regel zwei bis vier Wochen, meist zwei Wochen. In der Sprint-Planung (Sprint Planning) verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeiten kann. Dafür schätzt es die damit verbundenen (Zeit-)Aufwände ab. Während des Sprints bearbeitet das Team die in das Sprint Backlog übernommenen Aufgaben und setzt sie in für sich fertige Teilergebnisse um. Im Daily Scrum Meeting berichten die Teammitglieder täglich in höchstens 15 Minuten, was sie getan haben, was sie planen und was sie behindert.

Die Ergebnisse des Sprints werden im Sprint Review dem Product Owner und ggf. auch Kund*innen bzw. Anwender*innen vorgestellt. Als Ergebnis gilt ausschließlich getestete und »lauffähige« Software. Das Entwicklungsteam organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden sowie ausreichenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen.

In der Retrospektive nach dem Sprint reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um sich stetig zu verbessern. Der Scrum Master als Experte für die Vorgehensweise unterstützt das Team dabei, die selbst gesetzten Regeln für die Zusammenarbeit einzuhalten und Hindernisse zu überwinden.

Warum Scrum?

- Durch die Priorisierung der Anforderung liefert Scrum Ergebnisse, die die Kund*innen/Anwender*innen bzw. das Unternehmen am dringendsten brauchen.
- Am Ende jedes Sprints werden funktionsfähige Teilergebnisse präsentiert (Sprint Review).
- Der Stand der Entwicklung ist jederzeit für das Scrum Team und den Product Owner transparent.
- Fehlentwicklungen und Hindernisse lassen sich durch tägliche Überprüfung erkennen und durch Anpassung vermeiden bzw. schnell beseitigen (Daily Scrum).
- Das häufige Feedback führt zu einer ständigen Verbesserung der Zusammenarbeit und der Qualität der Ergebnisse (Retrospektive).
- Durch die Auswahl der Aufgaben durch das Entwicklungsteam für den Sprint wird bestenfalls gewährleistet, dass wirklich nur so viel bearbeitet wird, wie das Team auch tatsächlich in dieser Zeit schaffen kann.

Scrum-Rollen

Im Scrum gibt es die drei Rollen Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam.

Der Product Owner

- entwickelt mit den Kund*innen eine klare Produktvision, arbeitet die Produkt- bzw. Prozessidee weiter aus und plant ggf. den Rollout;
- gestaltet den Kontakt mit den Kund*innen und vermittelt dabei zwischen Kundenanforderungen und Selbstorganisation des Teams;
- konsolidiert Anforderungen der verschiedenen Stakeholder und arbeitet diese kontinuierlich in das Product Backlog ein, dabei passt er laufend die Anforderungen nach den Gesichtspunkten Wert für das Produkt und Erfolgskritikalität an und priorisiert diese vor jedem Sprint;
- nimmt Sprintergebnisse im Rahmen des Sprint Review ab oder weist sie zurück und vertritt somit das Ergebnis gegenüber den Stakeholdern;
- unterstützt das Scrum-Team fortlaufend durch Teilnahme an den Sprint Reviews und liefert Informationen und Rückmeldungen zu inhaltlichen Anforderungen.

Der Scrum Master

- schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen von außen während des Sprints (insbesondere während des Sprint Planning);
- unterstützt die enge Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten;
- stellt die Einhaltung der agilen Werte und Prinzipien im gesamten Scrum-Team sicher, bereitet die Retrospektive vor und moderiert sie;
- hilft, die im Laufe von Scrum auftauchenden Hindernisse zu beseitigen;
- unterstützt den Product Owner, z.B. bei der Bearbeitung des Product Backlog und der Priorisierung, und stimmt sich regelmäßig mit diesem in inhaltlichen Fragen ab;
- sorgt für ein nachhaltiges Tempo im Entwicklungsteam und schützt es somit vor Überlastung.

Das (Entwicklungs-)Team

- besteht aus den für die Umsetzung des Vorhabens erforderlichen Experten (z.B. Fach- und Prozessexperten, Solution Architect, IT-Entwickler, Tester und UX/UI-Designer), die funktionsübergreifend zusammenarbeiten;
- verfügt über alle benötigten fachlichen, sozialen und persönlichen Kompetenzen;
- hat idealerweise 7 bis 9 Personen;
- besteht aus Mitgliedern, die mit dem vollen Umfang ihrer Stelle im Team arbeiten und während eines Sprints nicht das Team wechseln. Personelle Veränderungen im Team sind vor einer Entscheidung mit diesem zu besprechen;
- bearbeitet die fachlichen Anforderungen des Product Backlog in den Sprints gemeinsam und entwickelt die Teilergebnisse;
- arbeitet selbstorganisiert, d.h. jedes Mitglied im Team übernimmt anfallende Aufgaben selbstständig, um das Sprint Backlog abzuarbeiten – gemeinsam ist das Team verantwortlich für die Ergebnisse und deren Qualität;
- entscheidet eigenständig und gemeinsam darüber, wie viele der am höchsten priorisierten Items aus dem Product Backlog es in einem Sprint bearbeiten kann und wie die zu erledigenden Aufgaben am besten bewältigt werden können;
- stellt am Ende des Sprints die fertigen Ergebnisse dem Product Owner und ggf. Stakeholdern zur Abnahme vor;
- klärt in der Retrospektive notwendige Prozessverbesserungen und Hindernisse, wie eine zu hohe Arbeitsbelastung.

Daneben gibt es weitere relevante Personengruppen, wie Kund*innen, Ansprechpartner*innen aus anderen Bereichen, das Management oder die Mitbestimmungsgremien, die jedoch im Scrum keine Rolle darstellen, sondern als »Stakeholder« bezeichnet werden.

Ereignisse (Besprechungs-, Meeting-Formate)

In Scrum gibt es vier Team-Besprechungsformate von festgelegter zeitlicher Länge (Timebox): Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Retrospektive. Es kann bei Bedarf weitere Besprechungen (Meetings) geben. Es wird aber nicht »auf Vorrat« mehr definiert als das Minimum. Zur Länge und Dauer der jeweiligen Besprechungen gibt es in den einschlägigen Vorgehensbeschreibungen Hinweise. Die Dauer von Review und Retrospektive richtet sich z.B. nach der Länge des Sprints. Ort – ggf. auch virtuell – und Zeitpunkt der regelmäßigen Scrum Meetings legt das Team unter Berücksichtigung örtlicher Besonderheiten und im Rahmen gültiger (Tarif-, Dienst- und Betriebs-) Vereinbarungen selbst fest.

Diese Meetings dienen ausschließlich dem Team, um voranzukommen. Aufzeichnungen und Auswertungen davon dürfen nicht anderweitig außerhalb des Teams verwendet werden. Daten, die über Leistung und Verhalten Einzelner und des Teams Aufschluss geben, sind frühestmöglich – z.B. mit Sprint- oder Projektende bzw. innerhalb einer festgelegten Löschfrist – zu löschen.

Sprint Planning

Die Sprint-Planung ist eine Sitzung, an der sich alle Mitglieder des (Entwicklungs-)Teams beteiligen. Ziel ist, die Arbeitsaufgaben für den Sprint zu planen und das erwünschte Ergebnis zu beschreiben. Dazu diskutiert das Team mit dem Product Owner die aktuellen, am höchsten priorisierten Aufgaben aus dem Product Backlog und das vom Product Owner anvisierte Sprint-Ziel, um ein tieferes Verständnis davon zu erlangen, was in diesem Sprint bearbeitet werden soll. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die sachorientierte und direkte Kommunikation aller Beteiligten im Sinne der agilen Werte.

Das (Entwicklungs-)Team ermittelt in Vorbereitung auf das Meeting seine zeitlichen Kapazitäten. Es verständigt sich auf den Arbeitsumfang (oft in »Story Points«), der im Sprint mit einer »gangbaren Durchschnittsgeschwindigkeit« leistbar ist und übernimmt die entsprechende Anzahl von Aufgabenpaketen in das Sprint Backlog. Dazu müssen alle Teammitglieder ihre Zustimmung (Commitment) geben.

Das heißt, alle müssen davon überzeugt sein, dass sie als Team die Aufgaben im definierten Zeitraum schaffen können. Das im Sprint Planning abzugebende Commitment des (Entwicklungs-)Teams bezieht sich auf das Sprintziel als Ganzes. Einzelheiten sollen während des Sprints geklärt und angepasst werden. Dadurch soll gewährleistet werden, dass sich Unsicherheiten bezüglich des Aufwandes im Verlauf des Sprints klären und langfristig »ausmitteln«, so dass es keine Veranlassung gibt, die Ziele vorsorglich zu hoch oder tief zu stecken.

Typische Bausteine der Sprint-Planung sind:

- gemeinsame Definition des Sprint-Ziels
- Commitment zum Sprint-Ziel
- Diskussion der Aufgabenpakete, v.a. Komplexität, Zerlegbarkeit, Aufwände
- erste Planung für die Bearbeitung

Daily Scrum

Das Daily Scrum ist ein höchstens 15 Minuten dauerndes Abstimmungs- und Planungsmeeting der Mitglieder des (Entwicklungs-)Teams, an dem ggf. auch der Scrum Master teilnimmt. Am Ende des Daily Scrum soll für jede*n klar sein, wo das Team im Hinblick auf das Sprint-Ziel steht. Das Team plant hier seine Arbeit für den Tag. Es wird sichtbar, was die anderen gerade tun und mit welchen Problemen sie ringen. Die Aufgaben sollen koordiniert werden, und es soll gegenseitige Hilfe organisiert werden, wo Hindernisse auftauchen.

Jedes Teammitglied beantwortet genau drei Fragen:

- Was habe ich seit dem letzten Daily getan, um dem gemeinsamen Sprint-Ziel näher zu kommen?
- Was plane ich bis zum nächsten Daily, um dem gemeinsamen Sprint-Ziel näher zu kommen?
- Welche Hindernisse oder Probleme habe ich beim Versuch, dem gemeinsamen Sprint-Ziel näher zu kommen?

Der Scrum Master übernimmt die Hindernisse in das Impediment Backlog und arbeitet nach dem Daily Scrum an der Beseitigung dieser Hindernisse. Weitergehender Klärungs- oder Diskussionsbedarf wird zwischen den unmittelbar Betroffenen anschließend an das Daily Scrum besprochen. Das Daily Scrum ist ein Schlüssel zur Feinjustierung. Das Team soll den Arbeitsfortschritt reflektieren und sein Vorgehen anpassen. Es ist kein Reporting nach außen.

Sprint Review

Am Ende jedes Sprints demonstriert das (Entwicklungs-)Team in der Sprint Review den aktuellen Umsetzungsstand. Dabei gilt die Regel, dass nur realisierte und einsatzfähige Ergebnisse vorgestellt werden. Die jeweilige Aufgabe muss also fertig im Sinne einer vorweg festgelegten Definition sein. Entsprechend akzeptiert der Product Owner die Ergebnisse oder weist sie zurück.

Beim Sprint Review können auch Stakeholder anwesend sein und sich über den Projektfortschritt informieren und Anstöße geben. Das Team trägt hier stets als Ganzes Verantwortung für die Ergebnisse, nicht einzelne Mitglieder. Der Product Owner bleibt Ansprechpartner für die Aufnahme neuer Anforderungen und deren Priorisierung.

Die Sprint Review ist nicht

- eine Folien-Präsentation oder ein Statusreport
- ein Planungsmeeting
- eine Leistungsschau bzw. Leistungsbewertung der Teammitglieder

Retrospektive

Scrum funktioniert über ständiges Lernen während des Projekts. Eines der wichtigsten Mittel dafür ist die Retrospektive nach dem Sprint. In diesem Meeting lässt das Team die vergangene Phase Revue passieren und reflektiert den Entwicklungsprozess und die Zusammenarbeit auf Verbesserungspotenziale hin.

Typische Fragen sind:

- Wofür haben wir mehr/weniger Aufwand gebraucht als veranschlagt und warum?
- Welche Techniken können wir wie verbessern?
- Welche Hindernisse sind aufgetreten und müssen mit Hilfe des Scrum Master beseitigt werden?

Ziel sind (Prozess-)Verbesserungen, die sowohl die eigene Zusammenarbeit als auch die Organisation oder die Arbeitskultur betreffen können. Dabei ist immer auch zu fragen, ob die Scrum-Werte umgesetzt und die Regeln eingehalten wurden. Ein wichtiges Kriterium ist, wie sich die Arbeitsbelastung im letzten Sprint entwickelt hat und ob das nachhaltige Tempo umgesetzt wurde (keine Überstunden bzw. Mehrarbeit nötig).

Typische Fragen sind:

- Wie ist es uns gelungen, den Gedanken des agilen Manifests umzusetzen?
- Welche Störungen gab es von außen?
- Was hat unsere interne Zusammenarbeit behindert?
- Wie können wir diese Störungen im nächsten Sprint verhindern?
- Was war besonders gut für unsere Zusammenarbeit?
- Wie hoch war der individuelle tatsächliche Arbeitsaufwand im letzten Sprint?
- Lässt sich das Leistungslevel dauerhaft halten?
- Welche Erkenntnisse nehmen wir für den nächsten Sprint mit?

Der Scrum Master moderiert dieses Meeting. Er fragt nach Ursachen für Erfolge oder Misserfolge und leitet das Team darüber an. Letztlich soll das Team in die Lage versetzt werden, etwas über seine Arbeitsweise zu lernen und diese zu verbessern. Die Retrospektive ist kein Meeting zur Leistungsbeurteilung. Kritik an Einzelnen oder Schuldzuweisungen sind nicht zulässig. Es soll möglichst mindestens eine Maßnahme zur Verbesserung im nächsten Sprint umgesetzt werden.

Artefakte

Product-, Impediment- sowie Sprint Backlog werden auch als Artefakte im Scrum bezeichnet. Damit verbunden ist das Backlog Refinement als fortlaufender Prozess, in dem das Product Backlog weiterentwickelt wird. Dazu kann es sinnvoll sein, ein Meeting als Schätzklausur durchzuführen. Gerade vor Beginn des ersten Sprints bietet es sich an, auf solch einer Klausur die Aufwände für alle Einträge im Product Backlog (Anforderungen und Aufgaben) durch das Entwicklungsteam abzuschätzen. Nur die umsetzen, können auch abschätzen. Da sich das Product Backlog ständig ändert, finden solche Schätzklausuren meist auch in jedem Sprint statt. Zudem kann es sinnvoll sein, Product-Backlog-Refinement-Treffen zusammen mit ausgewählten Stakeholdern zu organisieren. Denn für die Gestaltung des Produkts und des Product Backlogs können Stakeholder wertvolle Informationen liefern, indem sie dem Scrum Team erklären, wie sie sich eine Funktionalität im alltäglichen Gebrauch vorstellen.



Zu dieser Scrum-Darstellung und weiteren Informationen siehe Quellen [\(10\)](#).

Manifest der Agilen Arbeit bei der Deutschen Telekom AG

Manifest der agilen Arbeit der DTAG und des KBR

1) Ziele und Grundsätze

Kundenorientierte Produkte, Dienste, Methoden und Arbeitsmittel unterliegen zunehmend schnelleren Veränderungszyklen. Deshalb besteht ein großer Bedarf, die bestehenden Entscheidungs-, Führungs- und Kommunikationsstrukturen im Interesse von Kunden und Mitarbeitern weiter zu optimieren.

Dies bedeutet im Einzelnen:

- Digitale Technologien und veränderte Produktionsmethoden ermöglichen eine zunehmende von Kundenbedürfnissen geprägte Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen.
- Kunden erwarten zunehmend eine schnelle Verfügbarkeit von einfachen und attraktiven Produkten, die ihren Wünschen und Bedürfnissen entsprechen.
- Beschäftigte erwarten im Veränderungsprozess Beteiligung und Berücksichtigung ihrer Interessen. Dies gilt insbesondere in Hinblick auf u. a. zufriedenstellende Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Sicherung zukunftsfähiger Beschäftigung.

Aus diesen Gründen nutzt die Deutsche Telekom agiles Arbeiten gleichrangig neben klassischen Arbeitsmethoden.

Unter Agilität verstehen wir die Fähigkeit eines Systems, schnell und effizient auf Kunden- und Beschäftigtenbedürfnisse zu reagieren. Dabei werden gesetzliche, tarifliche, betriebliche und soziale Standards und Regelungen gewahrt. Tarifliche bzw. betriebliche Regelungen bleiben unberührt.

Mit diesem Manifest definieren wir Leitplanken zur Einführung von agilem Arbeiten. Diese dienen zur Orientierung für etwaige Vereinbarungen auf den verschiedenen Mitbestimmungsebenen. Ob und in welchem Umfang solche Regelungen für notwendig erachtet werden, obliegt den verantwortlichen Parteien. Beteiligungsrechte bleiben unberührt.

2) Agiles Arbeiten

Agiles Arbeiten ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Manifests Agiler Softwareentwicklung (Agiles Manifest) basieren. Dabei betonen diese Werte nicht nur Individuen und Interaktionen gegenüber Prozessen und Werkzeugen, sondern das Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans. Dabei setzen agile Methoden auf ein gleichmäßiges, nachhaltiges (Arbeits-)Tempo. Das bedeutet auch, dass Arbeit gemäß den gültigen Regularien zur Arbeitszeit geleistet werden kann.

Agile Arbeit im Sinne des Beschäftigten bedeutet, diesen Werten und Prinzipien des Agilen Manifests zu folgen. Um dies möglichst wirkungsvoll umzusetzen, sind angemessene Ressourcen (z.B. personelle und technische Ausstattung) sicherzustellen.

Neben betrieblichen Regelungen kann die erfolgreiche Einführung agilen Arbeitens durch einen konstruktiven Dialog der jeweiligen Mitbestimmungsträger befördert werden.

3) Mensch im Mittelpunkt

Agiles Arbeiten bedeutet, Verantwortung und Entscheidungen in die Teams zu legen. Ziel ist es, durch die Autonomie der Teams zu schnelleren und durch das umfassendere Wissen der Gruppe zu qualitativ besseren Ergebnissen zu kommen. Damit werden Beschäftigte zu aktiven Mitgestalterinnen und Mitgestaltern der Arbeitswelt und haben Raum für Kreativität, Veränderung, Gestaltung und soziale Interaktion.

Die Kompetenzen und Potenziale unserer Beschäftigten und die Vernetzung des Wissens leisten einen nachhaltigen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Die betrieblichen Regelungen zum Ideen-Management finden Anwendung.

Über die rechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitszeit, Arbeitsschutz etc.) werden die betroffenen Beschäftigten informiert. Soweit die Betriebseinsätze von Auszubildenden und dual Studierenden in agilen Arbeitsumfeldern stattfinden, werden sie da, wo sinnvoll und notwendig, entsprechend betrieblich eingebunden. Dies erfolgt im Einklang mit den bestehenden Studien- und Ausbildungsplänen.

4) Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften

Wir plädieren für ein soziales und gestärktes Verantwortungsbewusstsein im Rahmen des unternehmerischen Handelns über Hierarchien hinweg. Führungskräfte sind in besonderer Weise gefragt, kooperative Führungsprinzipien vorzuleben (Führungskraft als Mentor, Feedback auf Augenhöhe, Förderung von Potenzialen etc.), Innovation und Zusammenarbeit zu fördern, sowie Mitarbeitern ein angemessenes Leistungs- und Verantwortungsumfeld zu ermöglichen.

Dabei kommt der Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere durch Wahrnehmung der Fürsorgepflicht durch die Führungskraft, eine besondere Bedeutung zu.

5) Kollegialität und Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Respekt- und vertrauensvolle Zusammenarbeit über Hierarchie-, Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg fördert den Markterfolg, wenn die Voraussetzungen geschaffen sind, dass Beschäftigte agile Werte leben.

Dazu gehört auch, Kompetenzen dort einbringen zu können, wo sie den größten Mehrwert für den Beschäftigten und das Unternehmen schaffen und sichern.

Gegenseitige Wertschätzung durch regelmäßiges und offenes Feedback und eine entsprechende Fehlerkultur stärken dabei die Kollegialität und sind Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Mittelbare und unmittelbare Diskriminierungen aufgrund sozialer und/oder persönlicher Gründe finden nicht statt. Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen werden durchgeführt.

Wertschätzendes und konstruktives Feedback soll zur Förderung einer produktiven Kultur der Zusammenarbeit beitragen und Impulse zur individuellen Weiterentwicklung geben.

Der Aktionsplan »Inklusion@DT« für schwerbehinderte Menschen findet Anwendung.

6) Selbstorganisation und Mitarbeiterbeteiligung

Basierend auf klar definierten Zielen erhalten Beschäftigte Freiheitsgrade – dort wo sinnvoll – hinsichtlich Inhalt und Organisation ihrer Arbeit in Teams. Agiles Arbeiten stärkt Gestaltungsfreiheit als auch Selbstverantwortung. Agile Teams sind mit den entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen auszustatten.

Selbstorganisation im Team ist nur möglich mit klaren Leitplanken und Transparenz über Arbeitsinhalte. Abbau von Wissensmonopolen und eine Förderung einer Kultur des Teilens, der Zusammenarbeit und des Wissenstransfers sind eine wichtige Voraussetzung für agile Arbeit. Dies muss durch Führungskräfte gefördert und durch Betriebsräte begleitet werden.

Das Teilen von Wissen und erfolgskritischen Informationen über Bereichs- und Organisationsgrenzen hinweg ist notwendig. Die Anforderungen an den Schutz personenbezogener Daten sowie die weiteren Datenschutzstandards sind hierbei einzuhalten.

Entscheidungen werden dort getroffen, wo die geeignete Expertise liegt. Teams übernehmen auch die Verantwortung für den Einsatz ihrer personellen Ressourcen. Hierbei bleiben die bestehenden Haftungsregelungen zu Gunsten der Beschäftigten unberührt.

Eine realistische Planung und Priorisierung auf Basis der jeweiligen Arbeitszeitregelungen tragen zur Vermeidung von Arbeitsüberlastungen in den agilen Teams bei.

Im Zuge der Fürsorgepflicht achtet der Arbeitgeber darauf, dass ein Nebeneinander verschiedener Arbeitsmethoden ebenfalls nicht zu einer Arbeitsüberlastung der Beschäftigten führt.

Bestehende Regularien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind einzuhalten.

7) Mitarbeiter- und kundenorientiertes Denken und Handeln auf allen Ebenen

Konsequente Mitarbeiter- und Kundenorientierung setzen eine proaktive Auseinandersetzung mit Trends, Geschäftsanforderungen, aber auch realen Bedürfnissen der unterschiedlichen Interessengruppen voraus. Agile Arbeitsmethoden und die dahinter liegenden Prinzipien können dabei wertvolle Hilfestellungen geben. Dazu bedarf es guter Rahmenbedingungen für die Beschäftigten wie z.B. entsprechendes Wissen als auch korrespondierende Jobperspektiven und Qualifizierungsmöglichkeiten.

8) Arbeitsumgebung

Der Arbeitgeber richtet die Anzahl sowie die räumliche Ausstattung der Arbeitsplätze nach Bedarf sowie auf der Basis der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse ein.

Den Beschäftigten wird eine anforderungsgerechte technische Ausstattung auf der Basis der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse bereitgestellt.

Dabei unterstützt der Arbeitgeber seine Beschäftigten im Umgang mit modernen IT-Tools sowie der bestmöglichen Nutzung von Räumlichkeiten für die jeweilige Arbeitssituation.

9) Qualifizierung

Wir erachten die Bereitschaft von Beschäftigten und Führungskräften zum Lernen als einen Schlüsselfaktor zur erfolgreichen Einführung agiler Arbeitsmethoden.

Daher werden entsprechende Qualifizierungs- und Maßnahmen zur Sensibilisierung hinsichtlich Haltung und Verhalten von Führungskräften, insbesondere zu Führung und Zusammenarbeit in agilen Teams, angeboten. Dabei kommt der Qualität der Führungsbeziehung, insbesondere durch Wahrnehmung der Fürsorgepflicht durch die Führungskraft eine besondere Bedeutung zu.

Den Beschäftigten werden Angebote und Möglichkeiten zur Weiterbildung zur Verfügung gestellt. Die hierzu notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere zu agilem Fachwissen, Selbstorganisation und Sozialkompetenzen finden statt.

10) Entwicklungskreis Agil

Auf Ebene des Konzernbetriebsrats und der Deutschen Telekom AG wird ein paritätischer Arbeitskreis eingerichtet, der halbjährlich oder nach Bedarf einer der beiden Parteien zusammentritt.

Sachverständige haben auf Wunsch eines der Beteiligten das Recht, an diesem Arbeitskreis teilzunehmen. Der Entwicklungskreis definiert aus den Beratungen Handlungsfelder und leitet konkrete Maßnahmen daraus ab.

Bonn, den 16. Mai 2019

Für die Deutsche Telekom AG
ppa. Dietmar Welslau
i. V. Nicholas Hölting

Für den Konzernbetriebsrat
Josef Bednarski

Anlage: Befassungsgestände des Entwicklungskreises Agil

Der Entwicklungskreis hat insbesondere folgende Aufgaben:

- Austausch über die jeweiligen agilen Arbeitsformen und -methoden im Konzern
- Erfahrungen aus der Praxis und Fragestellungen
- Beratung über die konzernweite Entwicklung des agilen Arbeitens und das Verhältnis zur klassischen Linienfunktion
- Ableitung übergeordneter Fragestellungen

Quellen und Literatur

Quellen

(1) → diGAP.verdi.de

Müller, N.; Wille, C. (2019): So geht gute agile Arbeit, in: Zeitschrift Gute Arbeit, 30 (4), S. 25–29

Müller, N.; Wille, C. (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden, in: Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.), Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Frankfurt/M., S. 155–169
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit

Wille, C.; Müller, N. (2018): Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin
→ diGAP.verdi.de

Müller, N. (2018): Digitalisierung und Agilität, in: Gute Arbeit EXTRA. Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S. 32–34

Pepping, G. (2018): Agilität ist kein Selbstzweck (Interview), ebd., S. 35–37
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit

(2) ver.di Wandzeitungen

→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/arbeitsgestaltung

Index Gute Arbeit

→ index-gute-arbeit.dgb.de

(3) Workshop »Agile Arbeit human gestalten und regeln« am 28./29.3.2019 in Berlin → diGAP.verdi.de

Workshop »Gute agile Arbeit« am 15. März 2018 in Berlin
→ diGAP.verdi.de

(4) Design Thinking

→ hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking

(5) Kunkel, K. (2018): Charité: Beteiligung mobilisiert Kräfte, in: Gute Arbeit Extra. Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S. 19–22 → innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit

Kunkel, K. (2016): Kampf gegen die Burnout-Gesellschaft in Zeiten der Digitalisierung. Der Tarifkonflikt an der Charité um Gesundheitsschutz und Mindestbesetzung, in: Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.), Jahrbuch Gute Arbeit 2016, Frankfurt/M., S. 253–266
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit

- (6) Beck, K. (1999): Extreme Programming Explained. Embrace Change, Reading
 Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement
 erfolgreich einsetzen, Heidelberg, S. 50
- (7) diGAP-Selbstcheck
 → gute-agile-projektarbeit.de
- (8) Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2017): Arbeitsschutz in
 der Praxis. Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung
 psychischer Belastung, Berlin
 → gda-psyche.de/SharedDocs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung.pdf
 Splittgerber, B. (2020): Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeits-
 bedingter psychischer Belastung – Ergebnisse der Betriebsbesichtigungen
 im Rahmen des GDA-Programms, in: Gute Arbeit Reader 2020: Arbeits-
 schutz und Digitalisierung – Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung,
 Frankfurt/M., S. 53–70
 → innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit
 → verdi-gefaehrungsbeurteilung.de
 → verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/gesundheitschutz-gesundheitsmanagement
- (9) Anstöße Weiterbildung
 → verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/gute-arbeit
- (10) Felstehausen, T. (2014): Ab morgen wird alles anders. Agiles Projekt-
 management in betrieblichen Changeprozessen, hrsg. von BTQ Kassel
 → btq-kassel.de/upload/m5369feeae56e2_verweis2.PDF
 Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement
 erfolgreich einsetzen, Heidelberg
- (11) Hummel, D.; Geißler, H. (2013): Mitbestimmungsrechte des
 Betriebsrats und des Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung,
 in: Jahrbuch Gute Arbeit 2013, Frankfurt/M., S. 151–157
 → innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit
 → verdi-gefaehrungsbeurteilung.de

Literatur

- Beck, K. (1999): Extreme Programming Explained. Embrace Change, Reading
- Cohn, M. (2006): Agile Estimating and Planning, Upper Saddle River
- Hummel, D.; Geißler, H. (2013): Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats und des Personalrats bei der Gefährdungsbeurteilung, in: Jahrbuch Gute Arbeit 2013, Frankfurt/M., S. 151-157
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit
- Müller, N.; Wille, C. (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden, in: Schröder, L.; Urban, H.-J. (Hrsg.), Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Frankfurt/M., S. 155-169
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit
- Müller, N.; Wille, C. (2019): So geht gute agile Arbeit, Zeitschrift Gute Arbeit, 30 (4), S. 25-29
- Müller, N. (2018): Digitalisierung und Agilität, in: Gute Arbeit Extra. Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S. 32-34
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit
- Pepping, G. (2018): Agilität ist kein Selbstzweck (Interview), ebd., S. 35-37
- Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, Heidelberg
- Schröder, L. (Hrsg., 2020): Gute Arbeit Reader 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung – Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung, Frankfurt/M.
- Splittgerber, B. (2020): Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung – Ergebnisse der Betriebsbesichtigungen im Rahmen des GDA-Programms, in: Gute Arbeit Reader 2020: Arbeitsschutz und Digitalisierung, Frankfurt/M., S. 53-70
→ innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit
- Wedde, P. (2017): Beschäftigtendatenschutz in der digitalisierten Welt, WISO-Diskurs 09/2017, Bonn
→ library.fes.de/pdf-files/wiso/13578.pdf
- Wille, C.; Müller, N. (2018): Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP, hrsg. vom ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit, Berlin
→ diGAP.verdi.de



Gute agile Arbeit Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP

»Agil« liegt im Trend und agile Methoden verbreiten sich zunehmend. Aus dem Projekt diGAP heraus hat ver.di erste Gestaltungsempfehlungen in Form eines Fact Sheets für gute agile Arbeit vorgelegt. Die Empfehlungen basieren auf Befragungs- und Interviewergebnissen. Für die gute Gestaltung agiler Arbeit ist zentral, die Selbstorganisation der Teams sowie ihre Verfügung über zeitliche Ressourcen und ihre Entscheidungsbefugnisse zu stärken. Dafür braucht es sowohl Rahmenbedingungen im Unternehmen als auch unterstützender tariflicher und betrieblicher Regelungen, die die Vorteile agilen Arbeitens für die Beschäftigten absichern und Haltelinien gegen Gefährdungen, wie etwa die Überlastung im »Dauersprint«, einziehen.

Das Factsheet ist erhältlich als Printversion und zum Download unter: diGAP.verdi.de



Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit

Zum 10-jährigen Bestehen der ver.di-Initiative Gute Arbeit hat der ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit in Kooperation mit dem Bundverlag ein Extra-Heft der Zeitschrift Gute Arbeit herausgebracht. Aufbereitet werden die Themen in vier Blöcken: Nach einem Rückblick und den Grundlagen von »Guter Arbeit« geht es um das Herz der Kampagne – Beteiligung der Beschäftigten als Expert*innen in eigener Sache. Die Instrumente der betrieblichen Umsetzung sind das zweite Kernstück: von betrieblichen Vereinbarungen und qualitativer Tarifpolitik bis hin zur ver.di-Online-Handlungshilfe für die Gefährdungsbeurteilung. Den Schlusspunkt setzen Beiträge über aktuelle und künftige Aufgaben: Agile und digitale Arbeit, Streit um ausufernde Arbeitszeiten und die gute Interaktionsarbeit.

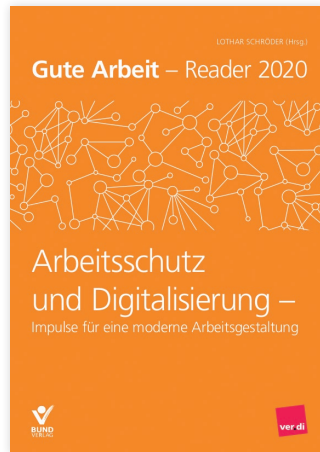
Das Sonderheft ist erhältlich als Printversion und zum Download unter: innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit



Jahrbuch Gute Arbeit 2019: Transformation der Arbeit – ein Blick zurück nach vorn

Leistungsdruck und Dauerstress, Prekarisierung, Niedriglöhne, Teilzeit-Falle, ausufernde Arbeitszeiten, Gesundheitsverschleiß – diese Trends prägen die Arbeit seit Jahren. Die Politik will sich mit kosmetischen Korrekturen begnügen. Die Beschäftigten werden überrollt von den Verwerfungen einer marktradikal geprägten Digitalisierung und den sozial und ökologisch zerstörerischen Folgen des Wachstumswahns. Das Projekt Gute Arbeit war von Anfang an ein Konfliktthema. Vor zehn Jahren haben Lothar Schröder und Hans-Jürgen Urban die gewerkschaftlichen Initiativen für Gute Arbeit aufgegriffen und die Debatten im Jahrbuch Gute Arbeit gebündelt. Die elfte Ausgabe dieser Reihe zieht Bilanz und blickt nach vorne. Damit die Arbeit der Zukunft Gute Arbeit ist, muss weiter gestritten werden.

Das Jahrbuch ist erhältlich als Printversion im Buchhandel und unter:
innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/jahrbuch-gute-arbeit



Gute Arbeit Reader 2020: Arbeits- schutz und Digitalisierung – Impulse für eine moderne Arbeitsgestaltung

Arbeitsschutz und Digitalisierung: Die Digitalisierung setzt radikale Umbrüche an den Arbeitsplätzen in Gang. Komplexität, Informationsflut und lebenslanges Lernen prägen zunehmend den Arbeitsalltag. Der Arbeitsschutz ist daher mehr gefordert denn je – mit dem Ziel Belastungsabbau. Stattdessen reduzieren viele Unternehmen die Kosten, erhöhen den Druck und entsichern Arbeitsverhältnisse. Das verursacht Stress und kann krank machen. Die Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen muss in den Fokus rücken. Der Gute Arbeit Reader 2020 nimmt den Gesundheitsschutz, Persönlichkeitsrechte und die Gestaltung guter digitaler Arbeit in den Blick.

Der Reader ist erhältlich als Printversion im Buchhandel und unter:
innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien/jahrbuch-gute-arbeit



Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor

70 Prozent der befragten Beschäftigten des Dienstleistungssektors geben an, sehr häufig oder oft im direkten Kontakt mit Menschen (Kund*innen, Patient*innen, Bürger*innen ...) zu arbeiten. Diese Arbeit unterscheidet sich von nicht-interaktiver Arbeit. Die befragten interaktiv Arbeitenden sehen in höherem Maß einen Sinn in ihrer Tätigkeit und identifizieren sich damit. An sie werden höhere emotionale Anforderungen gestellt: Sie müssen ihre Gefühle verbergen, sind Streitigkeiten mit der Kundschaft ausgesetzt. Dazu kommt eine höhere Arbeitsintensität und schlechtere Arbeitszeitlage. Außerdem leisten viele Interaktionsarbeitende körperlich belastende Arbeit. Die Branchen IKT, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Öffentliche Verwaltung, Einzelhandel, Alten- und Krankenpflege werden in der Studie gesondert betrachtet.

Die Studie ist erhältlich als Printversion und zum Download unter: innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/interaktionsarbeit/publikationen-und-aktivitaeten



Arbeitsintensität – Perspektiven, Einschätzungen, Positionen aus gewerkschaftlicher Sicht

Arbeitsintensität gehört zu den wichtigsten stressauslösenden Faktoren in der Arbeitswelt und damit zu den psychischen Belastungen. Arbeitsstress ist weit verbreitet im Dienstleistungssektor. Über die Hälfte aller Beschäftigten ist in hohem Maß Hetze und Zeitdruck ausgesetzt. Das ver.di-Handbuch widmet sich den Themen und Handlungsfeldern, die im Kontext von Arbeitsintensität eine Rolle spielen. Diese werden mit Fokus auf die Situation im Dienstleistungssektor aus unterschiedlichen Blickwinkeln skizziert. Im Anschluss werden gewerkschaftliche Ansätze und Positionen dargestellt. Zu Wort kommen haupt- und ehrenamtliche ver.di-Vertreter*innen der Branchen, Fach- und Querschnittsbereiche sowie gewerkschaftsnahe Wissenschaftler*innen.

Die Studie ist erhältlich als Printversion und zum Download unter: innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/arbeitsintensitaet

**innovation-gute-arbeit.verdi.de
verdi.de/wegweiser/tarifpolitik**