

AGILE ARBEIT UNTER DER LUPE

**Eine kritische Einschätzung aus Sicht
des Beirats für Arbeit und Technik**

Inhalt

Worum geht's beim „Agilen Arbeiten“?.....	3
Scrum	4
Chancen und Risiken	5
Gute agile Arbeit.....	7
Umfassende Auswirkungen auf die Mitbestimmung:	8
Herausforderung für die Mitbestimmung: Gesamtblick wichtig	12
Agile Arbeit und Demokratie – ein Widerspruch?	12
Schlussfolgerungen:	14
Anhang	15
Maßnahmen für „Gute Agilität“ – was gibt es schon?	15
Leitfaden für die Mitbestimmung	15
Baukasten: Teamentwicklung	15
Selbstcheck: Gute agile Projektarbeit für agile Teams	16
Tool-Check: Unterstützung für die korrekte Toolauswahl	16
Modell: Gestaltung der Kundeninteraktion	16
Modell: Qualifizierung für gute agile Arbeit	16
Skalierungskonzept: gute agile Arbeit	17

Die Corona-Pandemie stellt uns alle vor die Herausforderung, tagtäglich mit hoher Unsicherheit und Unplanbarkeit umzugehen. Dazu kommt die permanente Bedrohung der wirtschaftlichen Existenz in vielen Unternehmen, Kurzarbeit und der Druck, schnell und unbürokratisch Entscheidungen treffen zu müssen, bringen die Arbeitsorganisation und die Abläufe an ihre Grenzen. Die Krise wirkt teilweise als Beschleunigungsfaktor für neue Formen der Arbeitsorganisation. Von heute auf morgen wechselten viele Unternehmen zum ortsungebundenen Arbeiten in Form von Homeoffice, und vieles deutet darauf hin, dass Homeoffice gekommen ist, um zu bleiben.¹ Auch Unternehmen, die bisher eine ausgeprägte Präsenzkultur hatten, stellen fest, dass flexibles, eigenständiges und vernetztes Arbeiten in den Teams funktioniert. Hierarchische Führungstools erweisen sich in dieser Situation vielfach als ineffizient.

Agile Führungsprinzipien, die etwa auf das Delegieren von Verantwortung oder das Orientieren an Ergebnissen setzen, sind in solchen Szenarien interessant. Wie ein Blick ins Internet zeigt, wird „Agilität als Erfolgsfaktor in der Corona-Krise“ von vielen UnternehmensberaterInnen empfohlen.² Unternehmen, die bereits agil arbeiten, würden mit den Unwägbarkeiten der Krise besser zurechtkommen.

Doch was steckt hinter dem Zauberwort Agilität? Wie verbreitet sind agile Organisationsformen und was heißt das für die Interessen der ArbeitnehmerInnen? Diesen Fragen ist der Beirat für Arbeit und Technik in der GPA im Rahmen einer zweitägigen Klausur nachgegangen. Die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Diskussion werden in der Folge zusammengefasst.

¹ HOME-OFFICE: gekommen, um zu bleiben? Erfahrungen und Gestaltungstipps, Aus der Broschürenserie GUTE ARBEIT, GPA/Abteilung Arbeit&Technik, November 2020

² Zum Beispiel: <https://blog.wifiwien.at/2020/04/20/in-der-krise-zeigt-sich-die-agilitaet/>,
<https://www.protema.de/aktuelles/beitraege/agilitaet-als-neuer-erfolgsfaktor-interview-mit-michael-mezger-und-frederik-littschwager>,
<https://abas-erp.com/de/news/unternehmerische-agilitaet-als-erfolgsfaktor-der-corona-krise>

Worum geht's beim „Agilen Arbeiten“?

„Agiles Arbeiten“ hat sich ausgehend von der Softwarebranche³ auch in vielen anderen Branchen verbreitet. Insbesondere im Bereich Marketing, Strategie- und Organisationsentwicklung sowie Produktentwicklung spielen agile Ansätze eine wichtige Rolle. Wie die Studie Status Quo Agile der Hochschule Koblenz,⁴ die seit 2012 viermal durchgeführt wurde, zeigt, sinkt der Anteil der StudienteilnehmerInnen, die gar keine agilen Methoden nutzen und durchgängig klassisch arbeiten. Hier ist der Anteil von 2012 (22 %) bis 2019 (8 %) gefallen, was darauf hindeutet, dass agile Ansätze in der Praxis weitreichend angekommen sind. Agilität ist zu einem Kriterium zeitgemäßer Organisationen geworden – alles scheint agil zu werden oder werden zu müssen. Agiles Arbeiten gilt als „sexy“ und ist insbesondere bei jungen ArbeitnehmerInnen⁵ sehr beliebt.

Es geht dabei um dezentrale Arbeitsformen, einerseits auf der Ebene des Projektmanagements aber auch im gesamten Unternehmen. Teams sollen flexibler auf neue Anforderungen reagieren, indem sie selbstorganisiert arbeiten können.

Die Herausforderung ist nicht neu, die Komplexität in Organisationen in Zusammenhang mit Digitalisierung und Globalisierung steigt seit Jahrzehnten. Projektförmige Arbeit wurde in den 1960er Jahren entwickelt, um die zur Bewältigung der Komplexität nötige Selbstorganisation zu ermöglichen. Allerdings gibt es immer mehr Kritik am klassischen Projektmanagement, das sich vielerorts, durch minutiöse Ziel- und Dokumentationsvorgaben, zu einem technokratischen Planungsfetischismus entwickelt hat. Der „Spagat“ zwischen Selbstorganisationsanspruch und Planungskorsett wird immer mehr zur Belastung für die Beschäftigten.

Eine Gruppe von erfahrenen Software-EntwicklerInnen proklamierte daher 2001 mit dem „Agilen Manifest“ eine neue Idee der projektförmigen Arbeit, <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, die sich vor allem gegen solche negativen Erfahrungen mit dem klassischen Projektmanagement richtete.

Basierend auf ihren Erfahrungen mit erfolgreichen Projekten stellten sie die **wichtigsten Werte und Prinzipien** zusammen:

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Software steht über umfassender Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit KundInnen steht über der Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Planes.

Anstatt Projekte nach dem „Wasserfall-Prinzip“ top-down abzuwickeln, werden Zielbandbreiten festgelegt, an die sich das Team schrittweise (durch sogenannte „Sprints“) annähert, nach denen es immer wieder Feedbackschleifen zieht. Dialog und Abstimmung intern sowie mit KundInnen und KlientInnen sind dabei wichtiger als lange schriftliche Dokumentationen. Das Erfolgsrezept besteht in der selbstorganisierten und transparenten Zusammenarbeit im Team, das in effizient gestalteten Meetings innovative Problemlösungen erarbeitet. Von großer Bedeutung sind dabei eine gute Kommunikation und eine strikt sachliche Steuerung.

³ Im Annual State of Agile Report 2020 geben 81 % der Befragten an, dass ihr Unternehmen (verteilte) agile Teams einsetzt (digital.ai, S.9). Zitiert nach Judith Neumer, Agile Selbstorganisation bei verteilten Softwareentwicklungsteams. (<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere>)

⁴ Komus, Ayelt et al. Studie Status Quo (Scaled) Agile 2019/20

⁵ Berichte von BetriebsrätInnen in Betrieben, die agiles Arbeiten eingeführt haben.

Verbindliche Selbstorganisation der Teams und klare funktionale Rollen statt hierarchischer Macht und tradierter Führungspositionen stellen dafür die Voraussetzungen dar.

Scrum

„Im Scrum, der am weitest verbreiteten agilen Vorgehensweise, gibt es drei Rollen und verschiedene Formate oder Meetings wie **Planning**, **Daily Review** und **Retrospektive**. Die Rollen sind **(Entwicklungs-)Team**, **Product Owner** und **Scrum Master**. Der Product-Owner nimmt die Sicht des Kunden ein und beschreibt die Anforderungen an das „Produkt“ im sogenannten **Product Backlog**. Dieses Dokument bearbeitet er kontinuierlich und priorisiert die Anforderungen abhängig vom Gesamtfortschritt. Die Anforderungen werden in stets gleich langen „**Sprints**“ umgesetzt. Ein Sprint kann zwei bis vier Wochen dauern. In der Planung des Sprints (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. 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 Kunden vorgestellt. Als Ergebnis gilt ausschließlich getestete und „lauffähige“ Software. Das Entwicklungsteam organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden 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 Methode unterstützt das Team dabei, die selbst gesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse zu überwinden.“⁶

Zu den agilen Prinzipien gehört auch die Garantie eines gleichmäßigen und nachhaltigen, (also langfristig durchhaltbaren und nicht gesundheitsbelastenden) Arbeitstempos. Überstunden und Mehrarbeit gelten als Hinweis auf Probleme im Projekt, die zu lokalisieren und zu lösen sind. Im Mittelpunkt der agilen Arbeitsweise steht die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation des Teams. Auch Ressourcenkontrolle durch das Team gehört zu den agilen Prinzipien.

Hier gibt es eine Schnittmenge mit unserem gewerkschaftlichen Leitbild der Guten Arbeit, das die beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung ins Zentrum stellt. Von der tatsächlichen Mitsprachemöglichkeit der Beschäftigten hängt es ab, ob Agilität zu deren Vor- oder Nachteil eingesetzt wird.

⁶ Gute agile Arbeit. Fact-sheet Nr. 5 – Verdi <https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/Factsheet-5-Gute-agile-Arbeit.pdf>

Chancen und Risiken

In der Praxis werden die oben beschriebenen Prinzipien oft unzureichend umgesetzt oder missverstanden. So werden etwa die Schnittstellen zwischen agilen und nicht-agilen Strukturen in vielen Unternehmen nicht klar geregelt.

Interventionen von außen untergraben Teamentscheidungen und zerstören das Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit des Teams. Die Transparenz in den Teams wird vielfach für Überwachung und Leistungsvergleiche genutzt. Es kommt immer wieder vor, dass Agilität als reiner Beschleuniger benutzt wird und damit auch als Belastungsverstärker wirkt.

Im Rahmen des Verbundprojektes „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt“ (diGAP⁷) haben wissenschaftliche Einrichtungen, Unternehmen und Gewerkschaften⁸ in interdisziplinärer Zusammenarbeit agile Projektarbeit in Deutschland wissenschaftlich erforscht und praktisch erprobt. U.a. wurden 2017 und 2019 Beschäftigtenbefragungen zur Arbeitsqualität in agilen Projekten mit dem DGB-Index gute Arbeit und einem Sonderinstrument Agilität in international tätigen IT-Unternehmen durchgeführt.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Befragungen zeigt auf, dass verengte Agilität – etwa wenn Teams in kurzen Takten Ergebnisse abliefern müssen, aber nicht über ausreichend Ressourcen verfügen, um ihr Arbeitstempo anzupassen – häufig sogar zu einer verschärften Belastungssituation mit Stresssymptomen führt, die z.T. stärker ausgeprägt sind als in herkömmlichen Projekten. Umgekehrt konnte aufgezeigt werden, dass die selbstbestimmte Verfügung über Zeit nicht nur zu weniger Belastungen führt, sondern auch zu einer höheren Produktivität und Qualität der Dienstleistung.⁹

In Österreich konnten erste Erfahrungen mit Agilität in Seminaren für BetriebsrätInnen gesammelt werden.¹⁰ Wie die große Nachfrage nach den Agilitäts-Seminaren der GPA zeigt, ist agiles Arbeiten in vielen Unternehmen in Österreich auf der Tagesordnung. Am stärksten ist die Verbreitung im IT-Bereich, gefolgt von der Finanz-Branche (Banken, Versicherungen), aber auch in der Industrie, dem Bildungs- und dem Gesundheitsbereich kommen agile Methoden zur Anwendung.

Das Thema betrifft Betriebsräte unmittelbar. Neuerdings sind Betriebsräte in ihren Unternehmen immer öfter mit internen Umstrukturierungen in Richtung „agile Unternehmensorganisation“ konfrontiert. Vielfach werden Teams in „**Squads**“ umbenannt, Bereiche/Abteilungen in „**Tribes**“ und fachliche Vernetzungen in „**Guilds**“. Diese Bezeichnungen stammen aus dem agilen Organisationsmodell, das der schwedische Musikanbieter Spotify entwickelt hat.¹¹ Der Erfolg des 2006 gegründeten Streamingdienstes Spotify wird mit der agilen Organisationsform in Verbindung gebracht, was vermutlich dazu geführt hat, dass sich viele Konzerne¹² das Modell Spotify zum Vorbild nehmen.

⁷ <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap>

⁸ Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Universität Hohenheim, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München, CAS Software AG, improv Gmbh, T-Systems International GmbH und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Pfeiffer

⁹ Christian Wille, Nadine Müller, Gute Agile Arbeit: Befragungsergebnisse und Gestaltungsempfehlungen aus dem diGAP-Projekt, in Abschlussbroschüre zum Forschungsprojekt, Nürnberg 2021 (<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere>)

¹⁰ Seit 2019 wurde das zweitägige GPA-Seminar „Und plötzlich sollen alle agil sein“ drei Mal durchgeführt.

¹¹ <https://agilescrumgroup.de/spotify-modell/>

¹² Z.B.: IBM und BAWAG

Oftmals bleibt es bei diesen „Nachahmern“ bei den Überschriften und Agilität ist nur ein Aufhänger für „klassische“ Rationalisierung und Flexibilisierung – so das Urteil von BetriebsrätInnen – und wird zum Deckmantel, um die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates lautlos auszuhebeln. So werden in vielen Fällen nur einzelne Elemente von Agilität umgesetzt – z.B. die Transparenz über den Projektfortschritt durch häufige Statusberichte im Team. Viele betroffene Beschäftigte erleben das als Kontrolle ihrer Arbeitsleistung und Belastung. In anderen Unternehmen sind agile Projektmethoden nur für bestimmte Bereiche (z.B. Softwareentwicklung) im Einsatz, die Schnittstellen zu den mit „alten“ Methoden arbeitenden Unternehmensteilen sind oft unklar.

Aber es gibt auch Beispiele, wo Agilität als Organisationsform für das gesamte Unternehmen unter breiter Beteiligung der ArbeitnehmerInnen und des Betriebsrates eingeführt worden ist („bottom-up“). In diesen Fällen attestieren auch BetriebsrätInnen eine positive Entwicklung für die Beschäftigten.

Ein österreichisches Elektronikunternehmen hat diesen Weg konsequent beschritten und Agilität für die gesamte Unternehmensstruktur eingeführt, um den Anforderungen einer „VUCA-Arbeitswelt“¹³ erfolgreich begegnen zu können. Das bedeutet vor allem, schnell zu reagieren und auch mit komplexen Situationen gut umgehen zu können. Ausgangspunkt für die Reform war der Befund, dass Prozesse langsam und Reaktionszeiten lange waren, was mit hierarchischen Entscheidungsstrukturen zu tun hatte. Vieles könnte von Fachverantwortlichen in den operativen Teams schneller entschieden werden.

Führungspositionen im klassischen Sinne wurden daher in funktionale Rollen und Teamstrukturen übergeführt. Rollen und Strukturen werden flexibel für die jeweiligen Ziele geschaffen, adaptiert und wieder aufgelöst. Als Basis für das neue Organisationsmodell wurde eine eigene „Unternehmensverfassung“, die sich am Modell der sogenannten „Holacracy“¹⁴ orientiert, entwickelt. Darin wurde gemeinsam festgelegt, wie man im Unternehmen miteinander umgeht und Abläufe wurden einfacher gestaltet und an die Teambedürfnisse angepasst.

Der Betriebsrat war von Anfang an eingebunden, begleitet den Prozess und achtet auf die Einhaltung der Rechte der ArbeitnehmerInnen. So wurde z.B. festgelegt, dass die Zuordnung der Beschäftigten zu neuen Rollen und Teams freiwillig erfolgt. Es wurde klargestellt, dass es nicht um Personalabbau geht. Für den Fall, dass es im Team Probleme gibt, sind Entwicklungsmaßnahmen vorgesehen. Dadurch konnten Kündigungen verhindert werden und ein Organisationsentwicklungsprozess in Gang gesetzt werden, an dem alle beteiligt sind.

¹³ Das Akronym VUCA beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung und steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>

¹⁴ Holacracy oder Holokratie ist ein Regelwerk, das Vorgehensweisen für Zusammenarbeit, Transparenz und Entscheidungsfindung in den Teams und in der gesamten Organisation enthält (<https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie>). Das Modell ist im IT-Bereich weit verbreitet und basiert auf dem Modell der Soziokratie, einer Organisationsform, die transparente Entscheidungsfindung auf Basis von Argumenten auf allen Ebenen betont und im NGO-Bereich weit verbreitet ist. Durch seine Prinzipien wird sichergestellt, dass ein Ignorieren von Spannungen strukturell vermieden wird und im Sinne von gemeinsamen Zielen nachgesteuert wird (<https://de.wikipedia.org/wiki/Soziokratie>).

Gute agile Arbeit

Agilität ist also sehr unterschiedlich gestaltbar. Uns interessiert, welche Gestaltung von agiler Arbeit zu *guter* agiler Arbeit führt. Aber was macht gute agile Arbeit aus? Im oben erwähnten Projekt diGAP wurden sieben Kriterien herausgearbeitet, die erfüllt sein müssen, um von guter agiler Arbeit im Sinne der ArbeitnehmerInnen sprechen und deren Potentiale ausschöpfen zu können. Zusammengefasst heißt es im Abschlussbericht: „**Gute agile Arbeit** beschreibt einen dynamischen Arbeitskontext, in dem innerhalb eines (agilen) Ökosystems¹⁵ die iterative¹⁶ Erzeugung eines Mehrwerts über die Selbstorganisation des Teams und unter Integration der KundInnen erfolgt, wobei...

- ...das agile Team bei Planung und Einsatz ohne Einmischung von außen über die für die Arbeit notwendigen, vereinbarten (zeitlichen und personellen) Ressourcen verfügen kann;
- ...eine Balance zwischen den verfügbaren Ressourcen und Arbeitsanforderungen eine Extensivierung und Intensivierung der Arbeit verhindert;
- ...methodische Kompetenzen praxis- und zeitnah vermittelt werden und Prozesse so gestaltet sind, dass verschiedene Formen der Qualifizierung möglich sind (z.B. schulisch-formale, erfahrungsbasierte);
- ...die Entwicklung einer fachlichen, kultursensiblen und sozialen Teamkultur als ständige Aufgabe wahrgenommen wird;
- ...KundInnen innerhalb methodisch begründeter Grenzen integriert werden;
- ...das Management Verantwortung abgibt und jeweilige Rollen mit genügend Macht ausgestattet sind, sodass sich eine entsprechende organisationale Einbettung und nachhaltiger Schutz des Teams ergibt;
- Governance-Strukturen und die Führungskultur so ausgerichtet sind, dass die vorher genannten Kriterien auf Dauer gesichert, gefördert und unterstützt werden;

...sodass eine geringe Belastung und ein hoher Gestaltungsspielraum der Beschäftigten nachhaltig gesichert sind.“¹⁷ Beispiele, wie dieser nachhaltige Schutz aussehen kann; sind etwa Schutz vor Dreinreden von außen, Schutz vor Überforderung, Schutz vor verwässerten/ungenutzten Ergebnissen, Schutz vor zu hohen KundInnen-Anforderungen, Schutz vor Überstunden, Schutz vor Benachteiligung gegenüber „klassisch organisierten Teams“;

Umgekehrt ist bei Nicht-Erfüllung dieser Kriterien davon auszugehen, dass die Potentiale agiler Methoden nicht ausgeschöpft werden können und erhöhte Belastungen der Beschäftigten zu erwarten sind.

Diese sieben Kriterien können anhand eines Selbstchecks für agile Teams online überprüft werden. Mehr dazu und zu anderen hilfreichen Tools für die Entwicklung von guter agiler Arbeit aus dem diGAP-Projekt findet sich im Anhang.

¹⁵ Der aus der Ökologie stammende Begriff Ökosystem wird auch in der Wirtschaft verwendet und bezeichnet die Gesamtheit der Akteure in einem Bereich.

https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kosystem#Verwendung_des_Begriffs_au%C3%9Ferhalb_der_%C3%96kologie

¹⁶ Iteration beschreibt allgemein einen Prozess mehrfachen Wiederholens gleicher oder ähnlicher Handlungen zur Annäherung an eine Lösung oder ein bestimmtes Ziel. Der Begriff Iteration kommt aus der Mathematik und wird auch in anderen Bereichen verwendet.

<https://de.wikipedia.org/wiki/Iteration>

¹⁷ Sabine Pfeiffer, Von der agilen zur Guten Agilen Projektarbeit: Fragestellung – Definition – Ergebnisse des Projekts diGAP, in Abschlussbroschüre zum Forschungsprojekt, Nürnberg 2021 (<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere>)

Umfassende Auswirkungen auf die Mitbestimmung:

Die Einführung von agilen Arbeitsorganisationsformen kann viele Bereiche im Betrieb verändern. Damit verbunden sind Auswirkungen auf klassische Bereiche der Mitbestimmung. Um festzustellen, wie diese Auswirkungen im Detail aussehen, muss vorerst geklärt werden, welche agilen Methoden oder Organisationsformen eingeführt werden sollen, wo, wie, wann und warum agil gearbeitet werden soll.

Die Erfahrungen zeigen, dass das Commitment zu und Verständnis von Agilität der Top-Führungsebene für den Erfolg von agilen Organisationsformen von entscheidender Bedeutung ist. Das heißt wiederum, dass der Unternehmensführung klar sein muss, dass auch sie selbst mit Anforderungen hinsichtlich der Veränderung eigener Perspektiven und Haltungen konfrontiert ist. Eine bloß verordnete Agilität, die nicht alle und damit auch die eigenen Bereiche und Prozesse miteinbezieht, ist im besten Fall ein halbherziger Schritt in Richtung Weiterentwicklung, im schlimmsten Fall vorprogrammiertes Scheitern. Wird Agilität halbherzig eingeführt, ohne die Rahmenbedingungen im Unternehmen auf allen Ebenen verbindlich zu entwickeln, sind negative Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen und auf das Arbeitsergebnis so gut wie unausweichlich. Folgende Mitbestimmungsbereiche im Unternehmen können durch agile Arbeitsorganisationsformen berührt werden und sollten vom Betriebsrat in Augenschein genommen werden.

Durch agiles Projektmanagement (z.B. Scrum, siehe Kasten S. 4) kommt es zur **Einführung neuer Arbeitsmethoden und Abläufe** im Unternehmen. Agile Teams werden vielfach für einzelne Projekte zusammengestellt und nach Projektabschluss wieder aufgelöst. Kriterien für die Teamzusammensetzung sind fachliche Kompetenzen, Interdisziplinarität und – leider in der betrieblichen Realität vielfach vernachlässigt – auch soziale Kompetenzen. Wirtschaftspsychologen schreiben: „Der hohe Grad an Selbstorganisation, aber auch die Transparenz der Einzelleistungen bei der Bewältigung der Aufgaben fördert gruppenspezifische Prozesse mit ihren positiven und negativen Auswirkungen. Einerseits fördert die eigenständige Festlegung von Aufgabenpaketen und der Arbeitsgeschwindigkeit die Produktivität, Lösungsorientierung und Kreativität. Andererseits begünstigen die hohe Transparenz sowie die Orientierung am Gleichheitsideal Leistungsdruck, Konkurrenz und ein Ringen um Einfluss.“¹⁸ Damit verbunden könnte es zu einem verstärkten Trend in Richtung Selbstausbeutung bei den ArbeitnehmerInnen kommen. Die Bereitschaft, härter, länger oder mehr zu arbeiten als erforderlich oder vertraglich geregelt ist, ist im Zusammenhang mit projektorientierter Arbeitsweise und „indirekter Steuerung“ beschrieben worden.¹⁹ Durch diesen Mechanismus wird die unternehmerische Verantwortung des Arbeitgebers immer mehr auf die ArbeitnehmerInnen übergewälzt und kann zu Selbstausbeutung und Gefährdung der Gesundheit führen.²⁰

Wie die ArbeitnehmerInnen zu neuen Einheiten zugeordnet werden, ist eine wichtige Frage (z.B. durch Ausschreibungen und sogenannte Market Places). Erfolgt der Einsatz im Team freiwillig²¹ oder werden

¹⁸ Ronny Jahn / Andreas Nolten, „Social Natives“ gefragt – funktionale und dysfunktionale Folgen von Agile, Scrum & Co, Wirtschaftspsychologie Heft 4-2017, Seite 46.

¹⁹ GPA-Broschüre Zielvereinbarungen – Kennzahlen, Konkurrenz, Kostendruck. Marktorientierte Leistungssteuerung im Betrieb, Mai 2018.

²⁰ https://www.gesundearbeit.at/cms/V02/V02_0.a/1342579824220/home/arbeitsdruck-ohne-ende

²¹ Da Freiwilligkeit im Arbeitsverhältnis durch das Machtungleichgewicht zwischen AN und AG immer relativ ist, braucht es kollektive Rahmenbedingungen, um Freiwilligkeit tatsächlich zu gewährleisten.

Beschäftigte (verschlechternd) versetzt? Erfolgt die Zusammensetzung der Teams anhand ihrer fachlichen Kompetenzen, fair und transparent sowie diskriminierungsfrei (z.B. für Teilzeitbeschäftigte)? Wie geht es nach Projektende weiter? Können die ArbeitnehmerInnen zu ihrem alten Arbeitsplatz zurückkehren? Sind die Schnittstellen zwischen agilen und nicht-agilen Strukturen geregelt? Gibt es den alten Arbeitsplatz überhaupt noch? Was macht es mit einem/einer ArbeitnehmerIn, wenn er/sie immer in veränderlichen Teams arbeitet?

Für diese Fragen sollte es Grundregeln geben, die mit dem Betriebsrat vereinbart sind. Durch die oben beschriebenen Veränderungen werden eine Reihe von Mitbestimmungsrechten berührt (z.B.: bei personellen Maßnahmen, bei Einstufung, bei Versetzung, §§ 89 ff ArbVG, beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Beurteilungssystemen § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG, beim Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu Ordnungsvorschriften § 97 Abs 1 Z 1 ArbVG). Diese Mitbestimmungsrechte sollte der Betriebsrat proaktiv nutzen, um gute Rahmenbedingungen für die Beschäftigten in den agilen Teams zu fördern.

Die Einführung von agilen Strukturen im ganzen Unternehmen bedeutet eine **Organisationsänderung bzw. Umstrukturierung**. Beispiele dafür sind Unternehmen, die ihre gesamte Organisation nach dem „Spotify-Model“ (siehe S. 5) umstrukturieren, oder Unternehmen, die ihre agile Transformation am Modell Holacracy (siehe S. 6) ausrichten und eine eigene Unternehmensverfassung einführen. Diese Veränderungen können radikale Auswirkungen auf die vorhandenen Unternehmensstrukturen und Mitbestimmungsrechte haben. Zum Beispiel können klassische Abteilungsstrukturen und hierarchische Führungsfunktionen abgeschafft und durch Funktionen/Rollen (Product Owner, Scrum Master, usw.) in agilen Teams ersetzt werden.

Das wirft nicht nur Fragen für die **Einstufung und Entlohnung** auf, sondern auch Fragen nach dem Umgang mit ArbeitnehmerInnen, die mit den agilen Entwicklungen nicht mithalten können oder wollen. Hierdurch werden u.a. wirtschaftliche Mitbestimmungsrechte (§§ 108, 109 ArbVG) und grundlegende Fragen der Entgeltstrukturen berührt. In diesem Zusammenhang ist etwa kritisch zu beleuchten, wie sich Agilität auf kollektivvertragliche Entlohnung auswirkt. Wie verändert sich das Kräfteverhältnis von Arbeit und Kapital? Welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für das Rollenverständnis von Betriebsrat und Gewerkschaft? Wie gelingt hier eine Schwächung der kollektiven Durchsetzungskraft hintanzuhalten?

Weiters werden Fragen der **Gestaltung von Veränderungsprozessen** aufgeworfen: In wessen Interesse wird die Veränderung betrieben? Wer kann langfristig profitieren? Welche Unterstützung erhalten die Beschäftigten durch **Weiterbildungsmaßnahmen**? Wem wird Supervision und Coaching im Transformationsprozess angeboten? Wie werden die ArbeitnehmerInnen in die Gestaltung der Veränderung miteinbezogen?

Führung bekommt im Rahmen der agilen Arbeitsweise eine neue Aufgabe. Führungskräfte werden – der Agilitätsterminologie folgend – zu ErmöglicherInnen („EnablerInnen“) für die agile Transformation. Ihre Aufgabe ist es, den Rahmen der agilen Strukturen und Prozesse aufrecht zu erhalten (etwa darauf zu achten, dass Meetings, Workshops etc. entsprechend den Vereinbarungen stattfinden und moderiert werden) und die agilen Teams zu fördern und zu unterstützen. In dieser Rolle müssen Führungskräfte direkte (Weisungs-)Macht abgeben, um diejenigen, die in ihrer Rolle für die Lösungen und Umsetzungen von Produkten und Dienstleistungen zuständig sind, nicht in ihrer Selbstorganisation zu beeinträchtigen. Der gesteuerte Rahmen (Leitung/Führung) und die Selbstorganisation der umsetzenden Teams (Expertise) ergeben gemeinsam die neue agile Arbeitsorganisation.

Das bringt zwar einerseits eine Entlastung der Führungskräfte mit sich, da sie nicht mehr für die direkte Umsetzung verantwortlich sind, (Führung/Leitung, nicht Umsetzung!), verlangt aber andererseits auch Verhaltensänderungen. Im Vergleich zu hierarchischen Organisationskulturen, in denen Führung in aller

Regel aus Expertise entsteht, ist dies eine kontraintuitive²² Herausforderung, die vor allem Vertrauen in Kooperationsverhältnisse erfordert. Diese Entwicklungen setzen daher auch Anpassungen interner Organisationsstrukturen und Verhaltensregeln sowie insbesondere der Unternehmenskultur voraus (z.B. Anpassung der Freigabeprozesse sowie der Reporting- und Doku-Anforderungen, Führungskräfte-Schulung, Rollenklärung). Es geht darum, wie Führungskräfte auf der Grundlage von Teamentscheidungen ihre Verantwortung und Fürsorgepflichten wahrnehmen, ohne die Selbstorganisation des Teams zu gefährden. Werden nötige Rollenklärungen nicht vorgenommen, und hierarchische und agile Organisationsformen vermischt, z.B. wenn weiterhin allein die Führungskräfte der nächsten Ebene den Erfolg schulden, führt das zu Widersprüchen für die Rolle der Führungskräfte und kann diese in schwierige Situationen bringen.

Agile Arbeit und Zielvereinbarungen/Leistungsbeurteilung – ein Widerspruch?:

Zielvereinbarungssysteme (ZV-Systeme) wie Management by Objectives (MbO) werden vielfach den komplexen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung nicht mehr gerecht. Sie sind mit einem hohen Aufwand und einem langen Planungshorizont verbunden. Zielvereinbarungen werden häufig mit Anreizsystemen (z.B. Prämiensystemen) verbunden, die MitarbeiterInnen motivieren sollen. In der Praxis bringen solche Systeme oft mehr Demotivation als Motivation, und vielfach sind Fehlsteuerungen damit verbunden.²³ Die Logik von ZV-Systemen, die auf äußere Anreize setzt, steht der agilen Arbeitsweise, die auf intrinsische Motivation und Beteiligungsmöglichkeiten im Team setzt, entgegen. Viele Unternehmen haben daher strukturierte MbO und jährliche Leistungsbewertungen abgeschafft.

Stattdessen kommen beim Agilen Arbeiten vermehrt „Objectives & Key Results“ (OKR; zu Deutsch „Zielsetzung und Messung von Ergebniskennzahlen“) zur Anwendung. OKR teilt die klassischen Ziele in „Objectives“ und „Key Results“ auf. „Objectives“ geben ein Ziel in ähnlichem Wege wie eine Vision vor – „abstrakt, polarisierend und hoch motivierend“.²⁴ Diese sollen die MitarbeiterInnen auf der emotionalen Ebene abholen und deren „Commitment“, also ihre Verpflichtung zum Ziel sichern. Key Results haben die Aufgabe, das Objective messbar zu machen und zu zeigen, wie das Objective erreicht werden kann.

Verfahren zur Leistungssteuerung und -beurteilung erfordern in der Regel eine Betriebsvereinbarung.²⁵ Zwingende Mitbestimmungsrechte an Beurteilungssystemen (§ 96a Abs 1 Z 2 ArbVG), Ordnungsvorschriften (§ 97 Abs 1 Z 1 ArbVG), Kontrollmaßnahmen (§ 96 Abs 1 Z 3 ArbVG) und Datenschutz (§ 96a Abs 1 Z 1 ArbVG, DSGVO) bilden die Basis für die Mitgestaltung durch den Betriebsrat.

Der Betriebsrat sollte überprüfen, ob die eingesetzten Leistungssteuerungsverfahren individuellen Wettbewerb und Rankings unter den MitarbeiterInnen in und zwischen den Teams forcieren und damit Kooperation in und zwischen den Teams untergraben.“ In diesem Fall müssen Anpassungen des Zielvereinbarungssystem verhandelt werden, denn agile Arbeit darf nicht zur delegierten Verantwortung für wenig Geld werden und die Gesundheit kosten.

²² Kontraintuitiv bedeutet entgegen der Intuition oder dem gesunden Menschenverstand. Eine Vorgehensweise kann auf den ersten Blick als nicht intuitiv, also kontraintuitiv wahrgenommen werden, kann sich aber bei näherer Betrachtung als äußerst effektiv und durchdacht erweisen. <https://www.wortbedeutung.info/kontraintuitiv/>

²³ Vgl. Hermann J. Stern, Risikofaktor Vergütung „Wenn die Vergütung das Risiko erhöht, ohne die Leistung zu steigern, in CFO Aktuell. Zeitschrift für Finance und Controlling, November 2013

²⁴ <https://www.die-agilen.de/okr>

²⁵ GPA-Broschüre Zielvereinbarungen – Kennzahlen, Konkurrenz, Kostendruck. Marktorientierte Leistungssteuerung im Betrieb, Mai 2018

Agile Arbeit und Qualifizierung/Teamentwicklung: Bei der agilen Arbeitsweise bekommt das Team mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenzen, um Projekte selbstständig umsetzen zu können. Die Selbstorganisationsfähigkeit des Teams ist für die Qualität der agilen Arbeit entscheidend. Rahmenbedingungen müssen daher darauf ausgerichtet sein, eine permanente Teamentwicklung sicherzustellen (z.B. mittels Weiterbildung). Um das zu gewährleisten, braucht das Team auch die Möglichkeit, Qualifizierung im Team selbstständig zu organisieren. Neben fachlichen sind auch soziale und methodische Kompetenzen erforderlich. Insbesondere Methoden zur gemeinsamen Entscheidungsfindung im Team sind ein wichtiges Instrument, um die Arbeits- und Innovationsfähigkeit des Teams zu stärken. Es ist Aufgabe des/der Arbeitgebers/in, entsprechende (organisatorische) Rahmenbedingungen zu schaffen und ein Portfolio an (Bildungs-)Angeboten zur Verfügung zu stellen, aus dem das Team selbstständig auswählen kann. Der Betriebsrat hat das Recht, an Maßnahmen zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung mitzugestalten indem eine BV dazu abgeschlossen wird (§ 97 Abs 1 Z 5 und Z 19 ArbVG in Verbindung mit § 94 ArbVG).

Die **Arbeitszeit** ist eine wichtige Ressource in einem agilen Team, um ein gleichmäßiges und nachhaltiges Arbeitstempo halten zu können. Mehrarbeit und Überstunden gelten nach den agilen Prinzipien als Hinweise für Probleme im Projekt. Auf die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes bei agiler Arbeit sollte der Betriebsrat daher sehr genau achten. So sollten in regelmäßigen Abständen Arbeitszeitbilanzen durchgeführt werden (z.B. im Rahmen einer Arbeitsplatzevaluierung iSd § 4 ASchG), in denen erhoben wird, ob regelmäßig Mehrarbeit geleistet wird. Wie BetriebsrätInnen aus dem Projekt diGAP berichten, kann es sonst zur dauerhaften Ausweitung von Arbeitszeit kommen. Um sicherzustellen, dass es zu realistischen Kalkulationen kommt, muss der Betriebsrat sowie das Team bei der Ressourcenplanung und Vertragsgestaltung einbezogen werden.

Agile Arbeit und ArbeitnehmerInnenschutz: Werden die Prinzipien agiler Arbeit nur teilweise umgesetzt (z.B. Teams liefern kurzzyklisch Arbeitsergebnisse, es gibt hohe Transparenz über Arbeitsfortschritte der MitarbeiterInnen, die Teams haben aber keine Ressourcen zur Verfügung), können die Gesundheitsrisiken durch Stress und Arbeitsdruck größer sein als bei konventioneller Projektarbeit. Auch Gruppendruck und Konkurrenzverhältnisse können bei agiler Arbeit stärker wirksam werden und die Gesundheit der ArbeitnehmerInnen bedrohen. Die besonderen Risiken agiler Arbeit sind daher vom Arbeitgeber im Rahmen einer vorausschauende Arbeitsplatzevaluierung iSd § 4 ArbeitnehmerInnenschutzgesetz²⁶ umfassend zu ermitteln, zu beurteilen und entsprechende Maßnahmen zu setzen. Teamentwicklung, Teamverfügung über Zeit und gemeinsame Ressourcenabschätzung können in diesem Kontext wichtige Eckpunkte darstellen, um Gesundheitsrisiken vorzubeugen und gute Arbeit zu fördern. Der Betriebsrat hat auch in diesem Zusammenhang umfassende Überwachungs- und Mitwirkungsrechte (insbesondere § 92 a ArbVG, § 97 Abs 1 Z 4, Z 8, Z 9 ArbVG), die proaktiv genutzt werden sollten.

Kontrolle/Datenschutz/Persönlichkeitsrechte: Durch die engmaschig dokumentierte Zusammenarbeit bei agiler Arbeit entsteht hohe Transparenz über die Arbeitsanforderungen, -fortschritte und -ergebnisse der einzelnen Teammitglieder. Diese Leistungs- und Verhaltensdaten sollten nur im Team für die gemeinsame Planung und Abwicklung verwendet werden, und nicht für personenbezogene Auswertungen und Leistungsvergleiche genutzt werden. Haben agile Teams die Möglichkeit, ihre Kommunikationsformen selbst zu bestimmen, entscheiden sie sich regelmäßig gegen digitale Kommunikationsformen.²⁷ Digitale Tools sollten in jedem Fall im Hinblick auf die Datenverwendung durch Betriebsvereinbarung geregelt

²⁶ Der Arbeitgeber ist gemäß der §§ 4 bis 7 ASchG verpflichtet, unter Beiziehung der Sicherheitsfachkräfte/ArbeitsmedizinerInnen etc. eine Evaluierung der Gesundheitsrisiken durchzuführen.

²⁷ Entwicklungstrends digitaler Arbeit II, Philip Schörpf u.a., Forba, September 2020

werden. Mittels Betriebsvereinbarung kann der Betriebsrat sicherstellen, dass weder innerhalb noch außerhalb des Teams zweckwidrige Zugriffe auf Leistungsdaten erfolgen. Der Betriebsrat verfügt über starke Mitbestimmungsrechte, um digitale (Kontroll-)Systeme, die Beschäftigendaten verwenden, zu regeln (§§ 96 Abs 1 Z 3, 96a Abs 1 Z 1 ArbVG, in Verbindung mit DSGVO und DSGVO).

Herausforderung für die Mitbestimmung: Gesamtblick wichtig

Die agile Transformation berührt auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig unterschiedliche Mitbestimmungsthemen. Für einen erfolgreichen Mitbestimmungsprozess ist daher der Blick aufs Ganze entscheidend. Folgende Fragen sollte sich der Betriebsrat stellen:

- Entspricht das „agile Vorhaben“ den Kriterien guter agiler Arbeit?²⁸
- Oder handelt es sich um eine Mogelpackung?
- Wie ist das „agile Vorhaben“ aus ArbeitnehmerInnensicht zu bewerten und welche Position nimmt der Betriebsrat dazu ein?
- Welche Mitbestimmungstatbestände werden durch die Einführung des jeweiligen „agilen Veränderungsvorhabens“ berührt?

Für einen Gesamtblick sollten die vorhandenen Mitbestimmungstatbestände geprüft und eine Gesamtstrategie entwickelt werden. Themen mit schwächerer Mitbestimmung können dabei mit jenen mit stärkerer Mitbestimmung verknüpft werden, um die Durchsetzungskraft für die Ziele des Betriebsrates in Bezug auf das agile Gesamtprojekt zu erhöhen.

Wichtig ist dabei für den Betriebsrat, eine professionelle Projektsteuerung aufzusetzen. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, die Zuständigkeitsfragen und Zusammenarbeit innerhalb der ArbeitnehmerInnenvertretung zu klären (z.B. von Konzernbetriebsrat und regionalen Betriebsratskörperschaften), die zuständigen Gewerkschaften einzubinden und die Beschäftigten auf dem Laufenden zu halten, ihre Meinung einzuholen und bei Bedarf an Aktionen des Betriebsrates (z.B. Informationsveranstaltungen, Workshops, BR-Kampagnen;) zu beteiligen.

Der erste Schritt im Mitbestimmungsprozess sollte sein, eine gute Vereinbarung für den Gesamtprozess der agilen Transformation zu erreichen. Darin sollten die zentralen Leitplanken für gute agile Arbeit festgehalten und der Betriebsrat in den Einführungsprozess fix eingebunden werden. Regelungen zu einzelnen Themenbereichen können dann je nach Bedarf ergänzend in Zusatzbetriebsvereinbarungen oder in schon bestehenden Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden.²⁹

Agile Arbeit und Demokratie – ein Widerspruch?

Wenn das Konzept der agilen Organisation ideal umgesetzt wird, dann ist damit eine radikale Veränderung verbunden, die Ansatzpunkte für eine Demokratisierung des Betriebes enthalten kann. So haben einige

²⁸ Zur Prüfung dieser Kriterien ist der Selbstcheck aus dem diGAP-Projekt zu empfehlen. <https://www.gute-agile-projektarbeit.de/selbstcheck>

²⁹ Tipps für das Vorgehen des Betriebsrates und Beispiele für Regelungen finden sich im Verdi-Leitfaden „Agiles Arbeiten“: <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>

Pionierunternehmen eine sogenannte „agile Unternehmensverfassung“ festgelegt, in der Regeln (inklusive Entscheidungsverfahren und Teamkompetenzen) für alle verbindlich gemacht werden, wodurch eine Art Selbstverwaltung im Unternehmen eingeführt wurde.

Angesichts eines kapitalistischen Umfelds stellt sich natürlich die Frage, ob eine Unternehmensverfassung ohne Veränderung der Eigentumsverhältnisse ein Instrument für eine Demokratisierung sein kann. Wie Forschungen über selbstverwaltete Betriebe zeigen, führen gemeinsame Eigentumsverhältnisse nicht automatisch zur Entwicklung demokratischer Mitbestimmung im Unternehmen. So gibt es z.B. Genossenschaften, die zwar Eigentümerversammlungen durchführen, aber in der internen Arbeitsorganisation hierarchische Weisungsstrukturen haben. Andererseits gibt es einzelne Unternehmen, die selbstverwaltete Strukturen mit klaren Rechten für die ArbeitnehmerInnen und verbindlichen Entscheidungsstrukturen für die Teams eingeführt haben. Dahinter stehen wichtige Erkenntnisse aus der Selbstverwaltungs- und Demokratiebewegung. Mangelhaft geregelte Entscheidungs-Strukturen und -Kompetenzen werden oft zum Hemmschuh für die Entwicklung echter Selbstverwaltung und demokratischer Mitbestimmung. Dies führte zum Abgehen von starren Selbstverwaltungsprinzipien wie der Kapitalneutralisierung (gemeinsames Eigentum der Beschäftigten am Kapital des Unternehmens). Stattdessen wurde der Grundsatz, dass Mitbestimmungsrechte in einem Betrieb von der Mitarbeit im Betrieb und nicht vom Eigentum am Betrieb hergeleitet werden müssen, in die Definition von Selbstverwaltung aufgenommen.³⁰

Allerdings darf der kapitalistische Zwang zu Wachstum und dazu, ertragreich zu sein, auch nicht vernachlässigt werden. Denn dadurch kann die „hehre“ Agilität schnell zunichte gemacht werden.

Bislang ist der Diskurs um „Agilität“ von profitorientierten Managementlehren und Unternehmensberatungen hegemonial besetzt und damit gehen auch entsprechende Interessen einher: noch effizientere Nutzung von „Humankapital“ durch vermeintliche Selbstbestimmung und Selbstorganisation.

In gewerkschaftlicher Perspektive sollten neue Formen der Arbeitsorganisation, bei der die Selbstorganisation der Beschäftigten gefragt ist, entlang solidarischer Interessen interpretiert und mitgestaltet werden. Eine Leitfrage im Zusammenhang damit, dass Agilität in Betrieben und Arbeitswelt zum Mainstream zu werden scheint, könnte daher lauten: Wer bestimmt in betrieblichen Organisationen darüber, welche Dienstleistungen und Produkte entwickelt, umgesetzt und angeboten werden? Wer entscheidet über die dafür nötige Zusammenarbeit in den Betrieben?³¹

Gute Agilität könnte hier Antworten liefern, die die Machtverhältnisse im Interessenkonflikt zwischen Arbeit und Kapital, die sich in hierarchischen und bürokratischen Organisationsstrukturen und Kulturen manifestieren, verändern können. Andererseits kann das Agilitätskonzept auch dazu verwendet werden, dass Interessengegensätze im Betrieb zugedeckt oder verschleiert werden.

Diesen Widerspruch zu benennen und zu bearbeiten, ist eine Herausforderung, die im Zentrum gewerkschaftlichen Interesses steht.

³⁰ Eva Angerler, Historische Untersuchungen zu Aspekten der betrieblichen Mitbestimmung von Arbeitnehmern in Österreich und in den Niederlanden, Dissertation, Wien 1996, 216ff

³¹ In diesem Zusammenhang sind neue genossenschaftliche Organisationen wie Coop Cycle und Lekton von Bedeutung. Agiles Arbeiten wird dort als hilfreich für die Umsetzung von solidarischem Wirtschaften betrachtet.

Schlussfolgerungen:

Vielfach wird Agilität vom Topmanagement gefordert, der notwendige Kompetenzaufbau und die Unterstützung für den Kulturwandel werden allerdings vernachlässigt, nach dem Motto „Ihr sollt agil werden, nicht wir.“ In einem solchen Szenario werden die bestehenden Machtstrukturen zementiert, während die kollektive Interessendurchsetzung des Betriebsrats und der Belegschaft unter Umständen geschwächt werden. Mittleres Management und MitarbeiterInnen werden mit dem Auftrag, agil zu arbeiten, allein gelassen. Statt zusätzlicher Produktivität und Potentialentwicklung greifen in so einem Fall Verwirrung und Frust Platz.

Agilität ist nichts Fertiges! Es geht dabei nicht nur um eine bestimmte Methode, sondern um einen kulturellen Prozess im Unternehmen (Personal- und Organisationsentwicklung). Kennzeichnend für agiles Arbeiten ist eine starke Dezentralisierung der Arbeit und der arbeitsbezogenen Entscheidungsfindung sowie eine grundlegende Änderung der Führung von „Command & Control“ in Richtung eines adaptiven Führungsmodells.

Eine agile Transformation erfordert einen „Mindshift“ und Vertrauen. Bei guter Agilität geht es um einen tiefgreifenden Transformationsprozess, durch den Entscheidungs- und Machtstrukturen substantiell verändert werden können. Die Ausübung betriebsrätlicher Mitwirkungsrechte in agilen Organisationen steht in strukturellem Spannungsverhältnis zum Anspruch auf Selbstorganisation agiler Teams. Dieses Spannungsverhältnis zu adressieren, auszubalancieren und dabei die Rolle und Verantwortlichkeit des Arbeitgebers nicht aus den Augen zu verlieren, wird den Betriebsrat in seiner Rolle besonders fordern.

Folgende Punkte sind daher Voraussetzung für die Einführung von guter Agilität aus ArbeitnehmerInnen-Sicht:

- Viel Zeit für vertrauensbildende Vorphase
- Rollen klar verteilen
- Ziele klar setzen
- Klare Regeln, die für alle gelten
- Stetige Weiterentwicklung in den Teams
- Fremd-/Selbstaussbeutung verhindern
- Überwachung verhindern

Erkennbare Chancen der Demokratisierung durch „gute Agilität“ und „agile Unternehmensverfassungen“ sollten einer näheren gewerkschaftlichen Betrachtung unterzogen werden, z.B. durch Begleitung von Pilotprojekten in Unternehmen, die Ansätze mit „guter Agilität“ verfolgen. Dabei sollte auch der Frage nachgegangen werden, wie die aus der IT-Branche stammenden Prinzipien der Agilität in den unterschiedlichen Branchen umgesetzt werden und wie sich dies auf die Durchsetzung kollektiver ArbeitnehmerInneninteressen auswirkt.

Anhang

Maßnahmen für „Gute Agilität“ – was gibt es schon?

Im Projekt diGAP³² „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“, an dem u.a. die Gewerkschaft Verdi mitgearbeitet hat, wurde eine Reihe von Instrumenten entwickelt, die Betriebsräte bei der Mitgestaltung von agilen Arbeitsorganisationsformen unterstützen. In der Folge stellen wir eine Auswahl an Instrumenten aus diesem Projekt kurz vor und verweisen auf die entsprechenden Links im Internet, wo diese Hilfsmittel öffentlich zugänglich sind. Der gesamte Projektabschlussbericht ist hier zu finden:

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/abschlussbroschuere>

Leitfaden für die Mitbestimmung

Der Verdi-Leitfaden „Agiles Arbeiten“ enthält Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten (beispielhafte Formulierungen aus bestehenden Vereinbarungen), allerdings keine Mustervereinbarungen, denn eine Vereinbarung für agiles Arbeiten muss auch agil entwickelt werden, um für die jeweilige Organisation zu passen. Es wird empfohlen, das Thema Schritt für Schritt anzugehen, mit den Beschäftigten zu diskutieren und mit ihnen gemeinsam ein Leitbild für gute agile Arbeit im eigenen Betrieb zu entwerfen. Der nächste Schritt ist eine Grundsatzvereinbarung mit dem Arbeitgeber darüber wie agile Arbeit konkret im Unternehmen aussehen soll und die Einrichtung einer gemeinsamen Steuergruppe bzw. paritätisch von AG- und AN-VertreterInnen besetzten Arbeitsgruppe. Betriebsvereinbarungen zu den einzelnen Mitbestimmungsbereichen sind je nach betrieblichen Bedürfnissen abzuschließen.

Ein **Beispiel für eine Grundsatzvereinbarung** der deutschen Telekom AG mit dem Konzernbetriebsrat findet sich am Ende des Leitfadens. Die Verhandlungspartner haben darin ihr gemeinsames Verständnis von agilen Arbeitsformen in einem „Manifest der agilen Arbeit“ festgelegt, indem Ziele, Grundsätze sowie Leitplanken zu agilem Arbeiten definiert wurden. Diese dienen zur Orientierung für etwaige Vereinbarungen auf den verschiedenen Mitbestimmungsebenen. Zum Austausch und zur Beratung der Entwicklung des agilen Arbeitens wurde ein paritätischer Arbeitskreis auf Ebene des Konzernbetriebsrats und der Deutschen Telekom AG eingerichtet, der regelmäßig zusammentritt (mehr dazu in „Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung.“ Verdi, Berlin 2020,

<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>)

Baukasten: Teamentwicklung

Das Modell dauerhafter Teamentwicklung stellt die Basis des Baukastens zur Stärkung agiler Selbstorganisation dar. Die Good-practice-Bausteine (technisch-fachliche Aspekte, agile Arbeitsweise,

³² Das Projekt diGAP wird von den Verbundpartnern Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der Universität Hohenheim, dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München, CAS Software AG, improv Gmbh, T-Systems International GmbH und Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di unter der Leitung von Prof. Dr. Sabine Pfeiffer durchgeführt. Das Projekt läuft von April 2017 bis Juni 2021.

betrieblich-strukturelle Einbettung des Teams) können von den Teams je nach Bedarf ausgewählt werden. Diese sollen regelmäßig für die gemeinsame Teamentwicklung eingesetzt werden.

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/massnahmen/diGAP-Poster-Teamentwicklung-2020-01-23.pdf>,

https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/massnahmen/Gute%20Agile%20Arbeit_Modell%20zur%20Teamentwicklung%2028012020.pdf

Selbstcheck: Gute agile Projektarbeit für agile Teams

Der Selbstcheck kann online durchgeführt werden, individuell und/oder im Team. Anhand von sieben Kategorien, welche als maßgeblich für Gute Agile Projektarbeit ermittelt wurden: „Ressourcen-Verfügung“, „Balance“ von Aus- und Belastung aller Teammitglieder, „methodische Kompetenz“, „Teamkultur“, „Kunde“, „organisationale Einbettung“ sowie „Governance und Führungsstrukturen“. Die Mittelwerte der abgefragten Kategorien werden in Form eines Spinnennetzdiagramms dargestellt, sodass schnell ersichtlich ist, welche Bereiche eher positiv und welche eher negativ abschneiden und daher im Team genauer betrachtet werden müssen.

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/selbstcheck>

Tool-Check: Unterstützung für die korrekte Toolauswahl

Diese Webapplikation der Universität Hohenheim hat zum Ziel, geeignete Softwaretools für den jeweiligen Projektkontext einzusetzen, wobei sich die Empfehlungen auf Toolgruppen und nicht auf konkrete Softwaretools beziehen.

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/tool-check>

Modell: Gestaltung der Kundeninteraktion

Aufgrund der abhängigen Stellung des Teams zwischen den KundInnen/KlientInnen/AuftraggeberInnen und dem durch die Organisation gesetzten Rahmen ist es notwendig, dass beim agilen Arbeiten die Zusammenarbeit mit externen AuftraggeberInnen spezifisch unterstützt wird. Mithilfe der Bausteine namens „Kundeninteraktion“ sollen die kritischen Punkte in der Kundenzusammenarbeit identifiziert und Unterstützung durch das Management und das Teamumfeld organisiert werden.

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/massnahmen/diGAP-Poster-Kundeninteraktion-2020-01-23.pdf>

Modell: Qualifizierung für gute agile Arbeit

Mittels Hospitation, das ist ein beobachtender (und mitunter auch aktiv teilnehmender) Besuch bei erfahrenen PraktikerInnen, wird Lernen (z.B. in anderen Abteilungen/in anderen agilen Organisationen) auf Augenhöhe ermöglicht. Ziel ist es, durch Hospitationen von „Neulingen“ bei erfahrenen, agil arbeitenden Teams Agilität besser zu verstehen.

https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/massnahmen/NEU_Digap-Poster-Hospitation_2020-01-22.pdf,

https://www.gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/massnahmen/Gute%20Agile%20Arbeit_Hospitationsmodell%2028012020.pdf

Skalierungskonzept: gute agile Arbeit

Das Skalierungskonzept vereint die vielfältigen Erfahrungen und Ergebnisse des Verbundprojektes diGAP und bietet Hilfestellungen zu Guter Agiler Projektarbeit. Das Skalierungskonzept hilft, die verschiedenen Blickwinkel auf Agilität in einem Unternehmen zu fokussieren und somit die „richtigen“ Schlüsselfaktoren für die (jeweilige) agile Transformation zu identifizieren.

<https://www.gute-agile-projektarbeit.de/skalierungskonzept>