

So geht gute agile Arbeit

ARBEITSGESTALTUNG Für gute agile Arbeit sind passende Rahmenbedingungen und Ressourcen erforderlich – flankiert von betrieblichen Vereinbarungen. Gestaltungsansätze und Kriterien für gute agile Arbeit werden hier vorgestellt.

VON NADINE MÜLLER UND CHRISTIAN WILLE

Agil« ist im Trend. Die Bedeutung agiler Methoden nimmt seit Jahren zu. Dies gilt vor allem – aber längst nicht ausschließlich – für den IT-Sektor, in dem die agilen Methoden entwickelt wurden: 68% der Befragten einer Studie¹ geben an, dass in ihren Projekten teils agil gearbeitet wird, bei 20% sogar durchgängig, nur in 12% aller Projekte arbeiten die Beteiligten ausschließlich konventionell.² Was genau versteht man unter agilen Methoden?

Agile Methoden: Herkunft und Definition

Agile Methoden sind ab den 1990er Jahren in der Softwareentwicklung entstanden. Eine Reihe von Praktiken (wie Iteration, also das schrittweise Vorgehen) wurde um 1999 als »Extreme Programming« populär.³ Auf einem Treffen von 17 Software-Expert(inn)en in Utah/USA (2001) wurde der Begriff »agil« für dieses Modell der Softwareentwicklung gewählt. Aus dem Treffen ging das »agile Manifest«⁴ hervor. Mit Bezug auf das Manifest wurde eine Art Programmatik für agile Arbeitsmethoden entwickelt. »Agile Softwareentwicklung ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Manifests agiler Softwareentwicklung basieren.«⁵

Das agile Manifest umfasst vier Werte und zwölf Prinzipien. Im Mittelpunkt stehen die Fähigkeiten der Einzelnen und die Selbstorganisation der Entwicklungsteams. Agile Planung beruht auf Kooperation, es gibt keine

»separate« Aktivität eines Projektmanagers. Das Team schätzt selbst den Projekt- und Zeitaufwand ein, der für eine Softwareentwicklung nötig ist, die Schätzung wird zyklisch wiederholt (iterativer Prozess).

Nachhaltiges Arbeitstempo: Überstunden als Problemindikator

Eines der zwölf agilen Prinzipien ist das »nachhaltige Tempo« (sustainable pace): Die Auftraggeber/innen, Entwickler/innen und Nutzer/innen sollen ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit einhalten können. Kent Beck, ein Protagonist und Unterzeichner des Manifests, hat die »40-Stunden-Woche« bereits als eine der zwölf Praktiken des Extreme Programming gefasst.⁶ Überstunden werden als Indiz dafür gesehen, dass es im Projekt Probleme gibt, die lokalisiert und gelöst werden müssen. Roman Pichler, ein prominenter Experte agiler Entwicklung, betont: »In Scrum sind regelmäßige Überstunden (...) inakzeptabel«.⁷

Ressourcen: Gute agile Arbeit

Eine Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit hat für den Dienstleistungssektor⁸ ergeben, dass die Arbeitshetze bei digitaler Arbeit größer ist als bei nicht oder kaum digitalisierter Arbeit. In der IKT-Branche,⁹ aus der die agilen Methoden stammen, zeigt sich das besonders deutlich: Fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Arbeitsbelastung mit der Digitalisierung gewachsen ist. Zugenommen hat auch

DARUM GEHT ES

1. Agile Arbeitsmethoden kommen aus der Softwareentwicklung und breiten sich in vielen Dienstleistungsbereichen aus.
2. Sie bieten das Potenzial, selbstbestimmter und stressfreier zu arbeiten, wenn die agilen Prinzipien, besonders das »nachhaltige Tempo«, konsequent beachtet werden.
3. Inkonsequent umgesetzte agile »Ansätze« verschärfen eher die Arbeitsbelastung, die Selbstorganisation der Teams leidet, notwendige (Zeit-)Ressourcen fehlen.

1 Hochschule Koblenz: Status Quo Agile (2016/2017). Internationale Studie, über 1000 Teilnehmer (TN). Wichtige Ergebnisse u. a.: Agile Methoden, effizient und erfolgreich, werden meist in Mischformen/in Kombination mit klassischem Projektmanagement umgesetzt. www.status-quo-agile.de.

2 Komus, A. et al. (2017): Status Quo Agile 2016/2017.

3 www.extremeprogramming.org.

4 www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html.

5 www.agilealliance.org/agile101/.

6 Beck, K. (1999): Extreme Programming Explained. Embrace Change. Reading: Addison Wesley.

7 Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.verlag, S. 50.

8 Roth, I., u. Mitarb. v. Müller, N. (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit.

9 Information, Kommunikation, Technik.

FORSCHUNGSPROJEKT DIGAP

Dieser Beitrag beruht auf ersten Gestaltungsempfehlungen des ver.di-Teilprojekts im Forschungsvorhaben »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« – diGAP (FKZ 02L15A305). diGAP wird im Rahmen des Programms »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Betreut wird es vom Projektträger Karlsruhe (PTKA). Mehr unter: www.diGAP.verdi.de, www.gute-agile-projektarbeit.de.

SCRUM: EINE AGILE ARBEITSMETHODE

Im Scrum, einem weitverbreiteten agilen Vorgehen, 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.

Die Teammitglieder bringen möglichst die nötigen Qualifikationen und informellen Kompetenzen mit,¹⁰ das Team hat eine Größe von 5–7 Personen. Der Product Owner übernimmt die Kundenperspektive und beschreibt Anforderungen an ein Produkt im sog. »Product Backlog«. Dieses Dokument bearbeitet er kontinuierlich und priorisiert die Anforderungen abhängig vom Gesamtfortschritt. Die einzelnen Anforderungen werden in gleich langen »Sprints« umgesetzt. Ein Sprint kann zwei bis vier Wochen dauern. Bei der Planung der Sprints (Sprint Planning) verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt die

Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeiten kann; es schätzt die nötigen Zeitbedarfe ab.

Im »Daily Scrum Meeting« berichten die Teammitglieder in höchstens 15 Minuten, was sie getan haben, was sie planen und was sie beim Arbeitsfortschritt behindert. Die Ergebnisse des Sprints werden im »Sprint Review« dem Product Owner und ggf. auch den Kunden vorgestellt. Als Ergebnis gilt ausschließlich getestete und »lauffähige« Software. Das Entwicklungsteam organisiert sich im gesamten Prozess selbstständig 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.

die Arbeitsmenge. Die Belastungen wiederum beeinflussen maßgeblich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Ergebnisse belegen: Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden. Wer seine Arbeit selbständig planen kann und Einfluss auf die Arbeitsmenge hat, gibt seltener an, sich (sehr) häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen.

Die Ergebnisse dieser DGB-Index-Sonderauswertung zur Digitalisierung unterstreichen die Notwendigkeit, Digitalisierung besser zu gestalten. Dabei können agile Methoden helfen, denn das gewerkschaftliche Konzept der »Guten Arbeit« und agile Arbeit beruhen auf ähnlichen Grundlagen oder Werten: Beide Konzepte stellen den arbeitenden Menschen in den Mittelpunkt, es geht um die Stärkung der Selbstorganisation und der Selbstbestimmung in der Arbeit. Um bessere Arbeit mit agilen Methoden bzw. bessere Arbeitsbedingungen zu erreichen, gehen beide Ansätze von den Erfahrungen der jeweiligen Expert(inn)en in eigener Sache aus. Ein agiles Prinzip, das beide Ideen verbindet, besagt: »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 agilen Prinzipien »Selbstorganisation« und »nachhaltiges Arbeitstempo« sind Hebel, das Problem der Arbeitsverdichtung anzugehen. Zudem steigt die Bedeutung agiler Methoden branchenübergreifend. Vor diesem Hintergrund hat ver.di das Projekt diGAP initiiert und setzt auf Elemente und das Potenzial agiler Methoden, um mehr Gute Arbeit zu gestalten.

Arbeitsqualität: Die Sicht der agil Arbeitenden beachten

Aus dem Projekt diGAP liegen erste Ergebnisse vor, die zeigen:¹¹ Je konsequenter agile Methoden umgesetzt werden, je mehr den Beschäftigten zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen, umso größer sind die Möglichkeiten zum selbstbestimmtem Arbeiten und umso geringer sind die Arbeitsbelastungen. 64% der Befragten (agil Arbeitende)¹² verbinden mit agilen Projekten die Chance zu mehr Selbstbestimmung. Sie bewerten die Kriterien »Gestaltungsmöglichkeiten«, »emotionale Anfor-

Lexikon Arbeitszeit



Beckmann / Steiner (Hrsg.)
**Arbeitszeit
und Mitbestimmung
von A bis Z**

Das Lexikon für die Interessenvertretung
2018. 467 Seiten, gebunden
€ 59,90
ISBN 978-3-7663-6612-2

www.bund-verlag.de/6612



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/79 50 10-20

¹⁰ Keine Über-/Unterforderung, wo nötig Aufbau-Weiterbildung etc.

¹¹ Online-Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit und speziell entwickelten Fragen zu agilem Arbeiten (Herbst 2017): TN 425 Beschäftigte. Zudem 20 qualitative Interviews (2017/2018) und drei Videoanalysen mit Beschäftigten und Führungskräften aus zwei Unternehmen der IT-Branche.

¹² Als »nicht agil« Arbeitende werden Beschäftigte eingestuft, die weniger als 50% ihrer Projektzeit mit agilen Methoden wie Scrum arbeiten. Bei mehr als 50% werden sie als »agil« kategorisiert.

derungen« sowie »Beschäftigungssicherheit« signifikant besser im Vergleich zu den »nicht-agil« Arbeitenden.

Allerdings kam auch heraus: Viele der Befragten schätzen die Arbeitsintensität sehr problematisch ein. Neben dem Zeitdruck spielen Störungen/Unterbrechungen eine negative Rolle. Fast zwei Drittel der agil Arbeitenden machen Überstunden. Mit dem Umfang der Mehrarbeit steigen die Fehlbelastungen, die Abendarbeit nimmt zu. Bisher ist das agile Prinzip des »nachhaltigen Tempos« nicht ausreichend umgesetzt.

Belastungen: Falsch verstandene Agilität

Besonders hohe Arbeitsbelastungen entstehen, wenn nur einzelne Elemente der agilen Methoden umgesetzt werden. Nahezu alle der Befragten produzieren in agilen Teams in regelmäßigen Zeitabständen überprüfbare Ergebnisse. Für fast die Hälfte von ihnen stellt das eine (sehr) starke Belastung dar. 51% der agil Arbeitenden nehmen die Transparenz der Arbeitsfortschritte im Team als Kontrolle ihrer Arbeitsleistung wahr. Fast die Hälfte von ihnen belastet das (eher) stark.

Als wesentliche Faktoren zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurden ermittelt: die realistische Abstimmung des Zeit- und Ressourcenbedarfs durch die Teams und eine entsprechende Ressourcenausstattung. Eine missverstandene »Agilität«, die Teams unter hohem Zeit- und Ergebnisdruck setzt, verschärft die gesundheitlichen Gefährdungen und den Stress, hemmt den Erfolg. Die Stresssymptome sind dann oft sogar stärker ausgeprägt als bei klassischer Projektarbeit.

Empfehlungen für gute agile Arbeit

Die folgenden Handlungsempfehlungen ziehen Konsequenzen aus den Projektergebnissen und orientieren vor allem auf die oft praktizierte Methode Scrum. Für gute agile Arbeit wurden insbesondere drei maßgebliche Kriterien ermittelt, die anschließend detaillierter ausgeführt werden:

1. **Einfluss und Beteiligung** Die Selbstorganisation der agilen Teams
2. **Ressourcenausstattung und Planung** Einfluss auf die Arbeitsmenge, Personalausstattung, Zeitbedarfe
3. **Verbindliche betriebliche Regelungen** Er-

folgsfaktoren, Rahmenbedingungen und Ressourcen für gute agile Arbeit in kollektiven Vereinbarungen verankern.

Die Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg ist der erste Grundfehler und das Gegenteil von »agil«. Wirksame Formen der Mitbestimmung sind eine Grundlage für die aktive Rolle der Teams und ihrer Mitglieder. Dazu müssen Interessenvertretungen ihre Mitbestimmungsrechte nutzen: So ist etwa der Betriebs-/Personalrat bei Versetzungen (§ 99 BetrVG;¹³ § 75 Absatz 1 Nr. 3 BPersVG)¹⁴ und Betriebsänderung (§ 111 BetrVG) bzw. Rationalisierung (§ 75 Absatz 3 Nr. 13 BPersVG) einzuschalten bzw. zwingend zu beteiligen.

Ob und welche agilen Methoden in welchen Unternehmensbereichen eingeführt werden, ist zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit den Beschäftigten und dem Betriebs-/Personalrat zu erörtern. Das beteiligungsorientierte Vorgehen hilft dabei, von vornherein die Belange sowie die Erfahrungen der Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen. Zudem ist in den Betrieben eine gemeinsame Handlungsgrundlage und ein Verständnis von Agilität zu schaffen – über Kommunikation und Information:

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

Aus den Prozessen, an denen Interessenvertretungen, Vorgesetzte und Beschäftigte mitwirken, werden betriebliche Leitlinien entwickelt – etwa zu diesen Eckpunkten:

Angemessene Strukturen Agilität beruht auf »neuen« Organisationsstrukturen – mit finanziellen und zeitlichen Entscheidungsbefugnissen, geeigneten Führungsmethoden,¹⁵ adäquaten Teamgrößen, Qualifikationsangeboten und passender Ausstattung. Nicht-agile Strukturen wie starre Hierarchien und Freigabe-Prozesse sind an agile Methoden anzupassen. Reporting- und Dokumentationspflichten sind zu überprüfen und ggf. zu verschlanken.

Nachhaltiges Arbeitstempo Der Arbeitsfortschritt orientiert sich an einer realistischen Durchschnittsbelastung, das Arbeitstempo muss auf Dauer durchhaltbar sein – ohne

LESETIPP

Müller, N./Wille, Ch. (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Bund-Verlag Frankfurt/M, S.155-169; www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit



¹³ Betriebsverfassungsgesetz.

¹⁴ Bundespersonalvertretungsgesetz.

¹⁵ Dazu ist das nötige Wissen zu vermitteln.



SEI MUTIG. KITTNER.



DER NEUE MIT PLUS

PRINT:

- Konzentriert lesen
- Wissen vertiefen
- Wichtige Stellen markieren

ONLINE:

- Unterwegs nutzen
- Nach Stichwörtern suchen
- Immer aktuell sein

JETZT BESTELLEN:

kontakt@bund-verlag.de

Telefon 069 / 79501020

www.mein-kittner.de



Überstunden. Pausen sind einzuhalten, Mikro-pausen (Bildschirm-pausen) einzuführen. Die Orientierung am nachhaltigen Tempo mit entsprechenden Ressourcen ist handlungsleitend für alle weiteren Bereiche: z. B. beim Aufsetzen agiler Projekte, bei der Vertragsgestaltung etc. Strategische Ziele, Kennziffern, Kalkulationsmodelle, Controlling und Reporting-Systeme im Unternehmen sind darauf abzustimmen.

Erfahrung im Team Planung agiler Projekte ist eine Teamaufgabe. Gemeinsam werden Aufwand und Kapazitäten realistisch eingeschätzt – für die in den Sprints zu erledigenden Aufgaben. Jedes Projekt hat ein eigenes Tempo. Es werden dem Team keine extern gebildeten Kennziffern (z. B. Zeit- und Leistungsvorgaben) aufgebürdet. Die Erfahrung der Teammitglieder und die Schätzung aller Arbeitsaufgaben sind das A und O. Bei neuen Teammitgliedern können Aufgaben in Größe und Komplexität angepasst werden. Bei der Planung sind Unwägbarkeiten (Krisen, Ausfälle) zu beachten. Hat sich ein Team verschätzt und kann es die Aufgaben eines Sprints nicht bewältigen, ist das Kollektiv gefragt: ggf. sind Aufgaben für einen späteren Sprint zurückzustellen etc. Fehler sind »Teamsache« und fördern Lernprozesse.

Stabile Teams Agile Teams sind nur mit ausreichenden Ressourcen arbeitsfähig: Kompetenz/Wissen, Erfahrung sowie vertrauensvolle Beziehungen sind wichtig. Agil Arbeitende beschreiben Kollegialität und enge Kooperation als zentrale Ressourcen und Faktoren für Zufriedenheit. »Feuerwehreinsätze« und Teileinsätze in mehreren Projekten und Teams sind in der Regel mit erheblicher Mehrbelastung verbunden und sollen möglichst ausgeschlossen werden. Teamentwicklung verlangt Kommunikation auf Augenhöhe, das gemeinsame (Weiter-)Entwickeln von Regeln und Normen, die Integration von Individual- und Teamzie-

len sowie den Aufbau von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung.

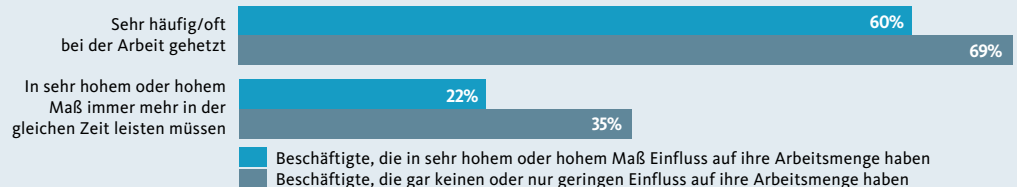
Schutzraum Sprint Die Planung für den Sprint darf nicht durch externe Eingriffe, etwa seitens der Führungskräfte oder der Kunden, geändert werden. Sonst sind zusätzliche Ressourcen bereitzustellen. Störungen sind die Hauptursachen für eine höhere Arbeitsintensität und Überstunden. Dem Team können nicht – ungeachtet seiner Planung – neue Aufgaben übertragen oder Personal entzogen werden. Veränderungen der Aufgaben/des Umfangs sind im Team abzustimmen oder im nächsten Sprint zu berücksichtigen.¹⁶

Retrospektiven Austausch ist zentral für die Selbstorganisation agiler Teams, er dient dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wird eine Belastungssituation im Team sichtbar, z. B. im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung¹⁷ oder in Form regelmäßiger Mehrarbeit, muss vor allem das Arbeitstempo bzw. die Anzahl der Aufgaben im nächsten Sprint gedrosselt werden. Eine Belastungsursache sind oft Regelaufgaben, die nicht im Sprint Planning einkalkuliert sind. In Retrospektiven sind die Fragen der Arbeitsqualität wie die Belastungen, die Teamkommunikation und die Unterstützung durch die Organisation möglichst offen und zugleich geschützt im Teamrahmen zu thematisieren.

Agile Rollen Im agilen Team verteilt sich die Funktion des früheren Projektleiters auf die Rollen (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master. Diese Funktionen und deren Befugnisse sind klar zu definieren und in die Führungsstruktur der Organisation zu integrieren. Mit der Einführung agiler Methoden muss sich die Organisation verändern (s.u. Führungskräfte). Rollenkonflikte sind im Team transparent zu machen und möglichst im Konsens zu lösen. Gegenüber Kunden und Führungskräften haben der Product Ow-

ZUSAMMENHANG ZWISCHEN EINFLUSS AUF ARBEITSMENGE UND ARBEITSBELASTUNG

Digitale Arbeit in der IKT-Branche



Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

¹⁶ Dies ist konsequent durch Scrum Master und Product Owner zu unterstützen, vgl. Kasten zu Scrum auf S. 26.

¹⁷ www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de.

ner und der Scrum Master die Funktion, dem Team »den Rücken freizuhalten«. Der Product Owner stellt auch sicher, dass Kunden die Regeln für die agile Zusammenarbeit kennen. Der Scrum Master sollte über definierte Einspruchsmöglichkeiten verfügen, wenn die agile Arbeitsweise durch Druck von außen bzw. oben geschwächt wird.

Führungskräfte Agiles Projektmanagement verfolgt einen Bottom-up-Ansatz, der vom Management unterstützt werden soll. Dafür sind Führungskräfte entsprechend zu qualifizieren, denn es handelt sich um qualitativ neue Führungsaufgaben und -rollen. Ein neuer Zuschnitt der Führungsaufgaben und der Verantwortungen sowie der Umgang mit selbstorganisierten Teams sind zu klären.

Ausstattung und Datenschutz In Meetings wie dem Daily Scrum oder bei der Retrospektive findet regelmäßiger Austausch statt. Wird dies richtig praktiziert, können häufige Unterbrechungen des Arbeitsablaufs und damit steigende Arbeitsintensität vermieden werden. Dazu sind geeignete Räumlichkeiten nötig, die sowohl den Austausch als auch konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Digitale Kooperations-tools müssen einfach handhabbar sein. Bei den Berechtigungskonzepten (Einsichtsrechte) und Datenschutzvorkehrungen sind Leistungs- und Verhaltenskontrollen (»tracking«) auszuschließen. Jede technische Einrichtung, die Verhaltens- und Leistungsdaten von Arbeitnehmer(inne)n ermitteln oder aufzeichnen kann, unterliegt der Mitbestimmung durch den Betriebs-/Personalrat (BetrVG § 87 Abs.1 Nr. 6; § 75 Absatz 3 Nr. 17 BPersVG).

Qualifizierung Zum Einstieg sind Basis-schulungen zu agilen Methoden in ausreichendem Umfang sowie zeit- und praxisnah anzubieten. Die Qualifikationsmodule sollen die gesamte Anforderungsbreite abdecken, auch Planungs-, Konfliktlösungs- und rollenspezifische Kompetenzen. Agile Teams werden oft begleitet (Mentoring, Coaching, Mediation) und sollten über eigene Mittel für Qualifizierungen verfügen. Als »Good Practice« haben sich selbstorganisierte Workshops von (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master erwiesen, in denen fachliche Probleme und soziale Prozesse thematisiert werden. In den Organisationen ist zu klären, wie künftig Karrierewege aussehen und worauf sie basieren sollen. Alle Teammitglieder benötigen faire Aufstiegs- und Qualifikationschancen. Auch

hier gelten Mitbestimmungsrechte, die in betrieblichen/dienstlichen Vereinbarungen konkretisiert werden können: z. B. zur Finanzierung, zu den zeitlichen Ressourcen, über die Art der Bildungsmaßnahmen und die Anbieter etc. (vgl. BetrVG § 97 Abs. 2; § 75 Absatz 3 Nr. 6, 7 BPersVG und § 76 Absatz 2 Nr. 6 BPersVG).

Vereinbarungen und Regelungen

Einer großen Mehrheit der befragten agilen Arbeitenden (diGAP-Untersuchung) ist die Absicherung der agilen Methoden durch betriebliche Vereinbarungen mit den Interessenvertretungen wichtig: u. a. zu den Themen Beschäftigungssicherheit, dem Arbeitsort und -zeit sowie Belastungen (Gesundheitsschutz). Beim letzten Thema wie auch bei der Qualifikation und Arbeitsmenge sehen sie Anpassungsbedarf bei den bestehenden betrieblichen Regelungen – mit Blick auf agile Methoden.

Die Interessenvertretungen sind gefordert, beim Abschluss von Regelungen die Erfahrungen und Wünsche der Beschäftigten zu beachten. Dabei sind die bisherigen diGAP-Befragungsergebnisse und -Handlungsempfehlungen hilfreich. Zudem können (punktuell) Beschäftigtenbefragungen durchgeführt und kreative Methoden wie Design Thinking eingesetzt werden. Tarifliche und betriebliche Regelungen – unter Absicherung der Mitbestimmungsrechte in neuen Prozessen – sind zentrale Bausteine. Ziel ist das Wahre gesetzlicher, tariflicher und sozialer Standards. Einerseits sind zeitgemäße Vereinbarungen zu schützen und/oder zu verbessern, andererseits sind neue Regelungen für gute agile Arbeit zu gestalten.

Pilotvereinbarungen können in einem begrenzten Bereich des Unternehmens erprobt und im Pilotierungszeitraum geprüft werden. Im Rahmen von diGAP gibt es dazu Empfehlungen, die in einer Broschüre publiziert werden. ◀



Dr. Nadine Müller ist Referentin im Bereich Innovation und Gute Arbeit bei der ver.di-Bundesverwaltung in Berlin.



Christian Wille ist im ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit im Projekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« (diGAP) tätig.

Zeitgemäßer Arbeitsschutz



Pieper
Arbeitsschutzgesetz
Basiskommentar zum ArbSchG
8., aktualisierte Auflage
2018. 401 Seiten, kartoniert
€ 34,90
ISBN 978-3-7663-6572-9

www.bund-verlag.de/6572



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069/795010-20