

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Abschlussveranstaltung zweier Forschungsprojekte.

18. November 2025

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Begrüßung durch Dr. Stefan Lücking

Referat: Mitbestimmung und Wandel der Arbeitswelt



VerA
Vergütung von Agilität –
Entgeltsysteme zwischen
Stabilität und Dynamik

Projektvorstellung

VerA. Vergütung von Agilität

– Entgeltsysteme zwischen Stabilität und Dynamik.

Im Zuge weitreichender Transformationsprozesse entwickeln sich neue Formen von Arbeit und Beschäftigung (wie agile Arbeitsstrukturen), welche die Arbeitsbedingungen verändern und damit Aushandlungsgegenstand tariflicher wie betrieblicher Gestaltungsprozesse sind (Meine et al. 2014).



Besteht ein Zusammenhang zwischen Agilität und der Umgestaltung von Entgeltsystemen im Unternehmen? Welche Herausforderungen ergeben sich dabei?



Ziel war es, die Auswirkungen agiler Arbeitsformen auf betrieblicher Ebene zu untersuchen. Der Fokus liegt auf den betrieblichen Entgeltlösungen und etwaigen Veränderungen.

Laufzeit

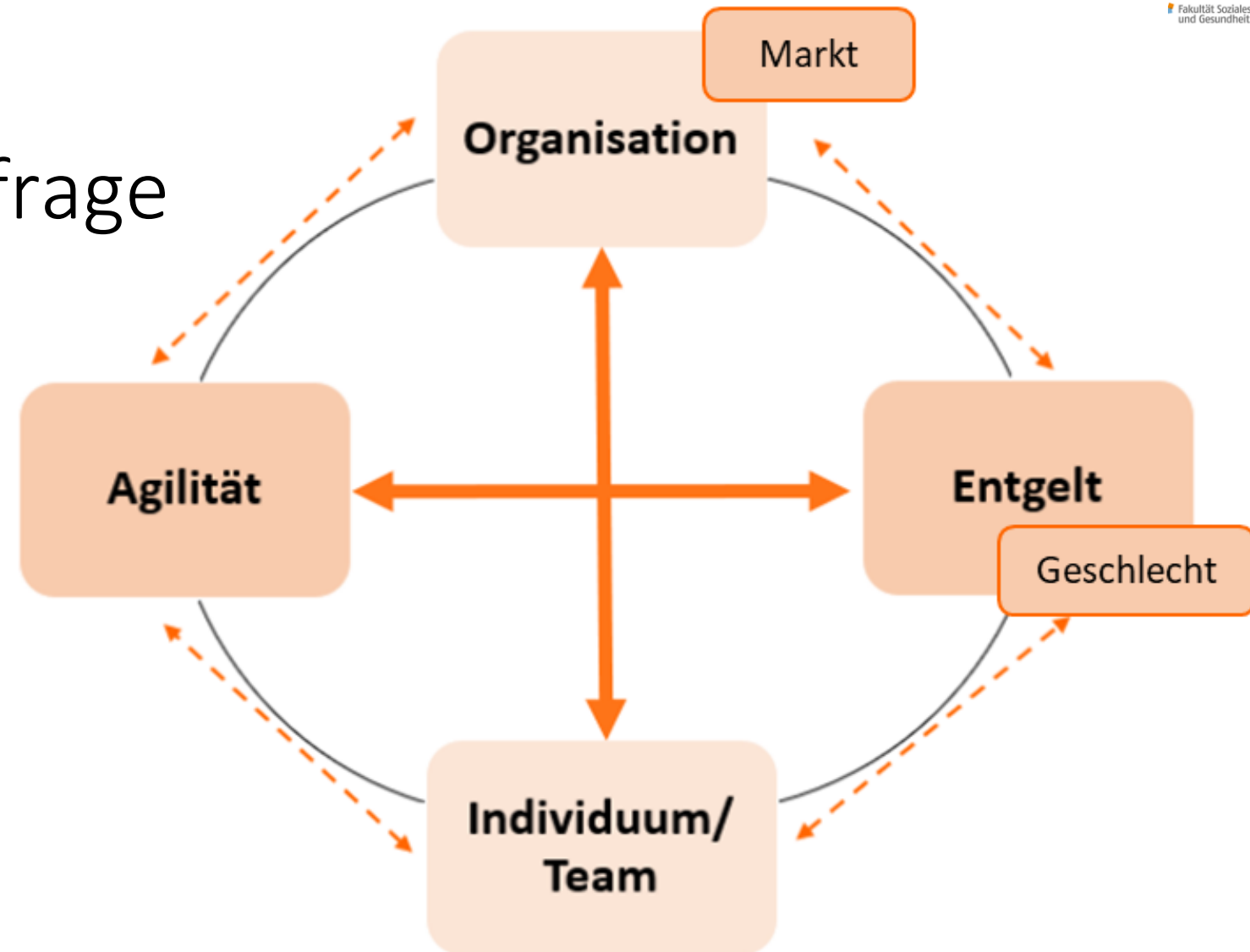
09/2023 bis 12/2025

Förderung

Hans-Böckler-Stiftung

VerA

Dimensionen der Forschungsfrage



Forschungsdesign und Methoden

Betriebliche Fallstudien

Dabei soll der Fokus auf **drei verschiedene Untersuchungsfelder** gelegt werden:

Wichtige Rahmenbedingungen:

- **Untersuchungsfeld A:**
Organisationen mit Tarifbindung (Branchen-TV), die über vereinzelte agile Organisationseinheiten verfügen.

- Mind. Level 3 bei Entwicklung zu einer agilen Organisation (TRAFO-Modell nach Häusling/Kahl 2018)
- Betriebsrat, der die Vergütung von Agilität mitgestaltet

- **Untersuchungsfeld B:**
Agile Organisationen mit Tarifbindung, die über einen Firmen- oder Haustarifvertrag ein Vergütungskonzept zu Agilität und Flexibilität entwickeln oder entwickelt haben.

- Tarifbindung mit Rahmentarifvertrag
- Aushandelnde Akteure: Tarifvertragsparteien für den Rahmentarif, betriebliche Detailregelungen durch Betriebs- und Tarifparteien

- **Untersuchungsfeld C:**
Agile Organisationen ohne Tarifbindung

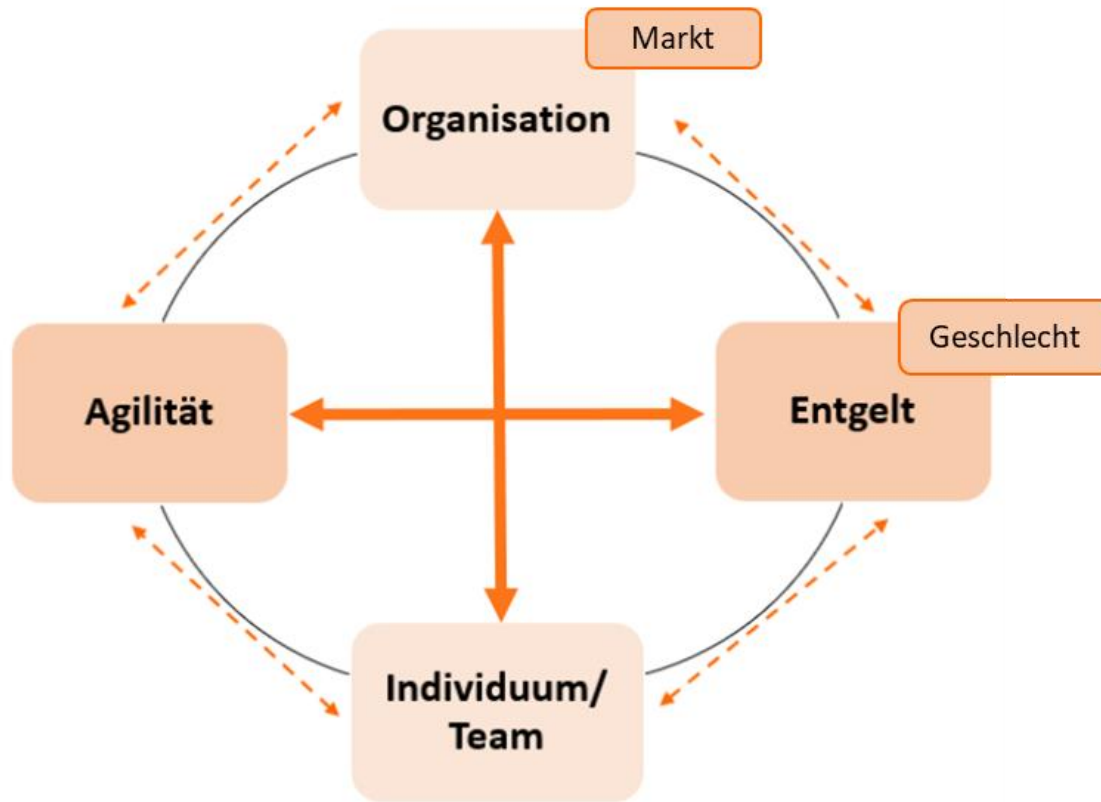
- Tarifbindung mit Firmen- oder Haustarifvertrag
- Aushandelnde Akteure: Gewerkschaft und Unternehmen

- Betriebsrat vorhanden
- Ohne Tarifbindung
- Aushandelnde Akteure: Betriebsparteien

Ein Betrieb ohne Betriebsrat

Analyse

Auswertung entlang der Dimensionen



Dokumentenanalyse

- Tarifverträge & Betriebsvereinbarung

Qualitative Interviews

- 43 Interviews

Transferworkshops zur Einordnung der Ergebnisse

- Vergütungskonzepte im agilen Umfeld
- Arbeitsbewertung & Eingruppierung
- Leistungsbestandteile in der Vergütung

Experteninterviews zur Einordnung der Ergebnisse

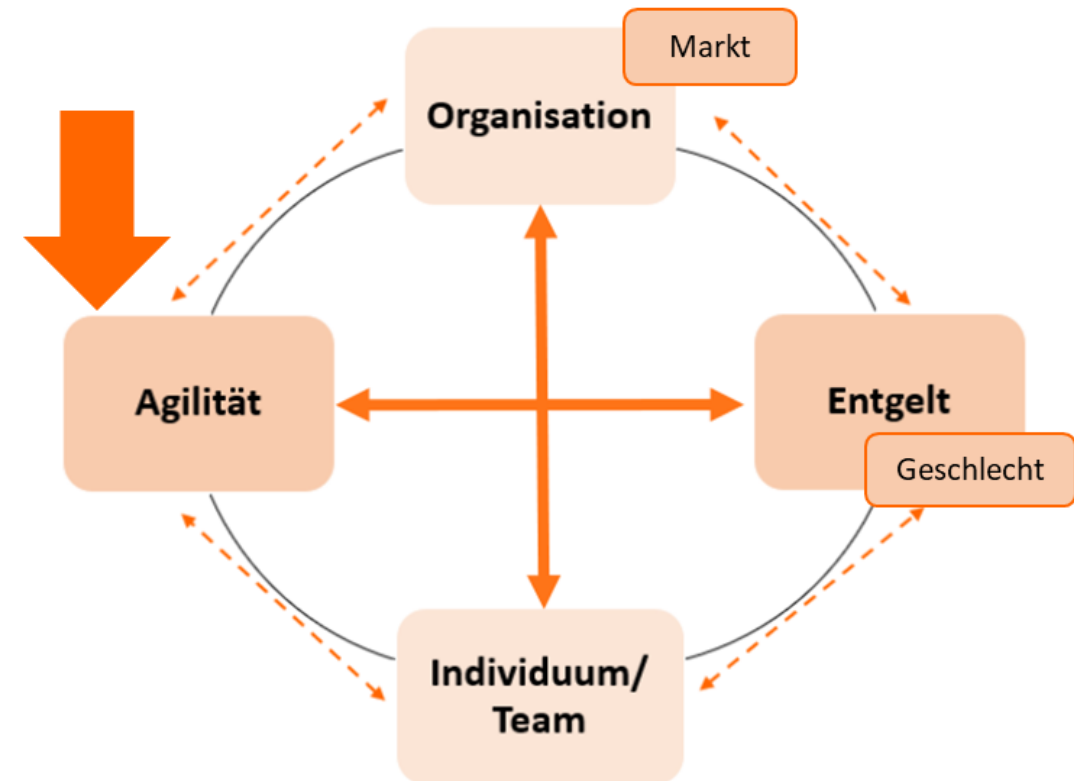
Ergebnisse

Analyse der Dimension Agilität in den Fallstudien

Wie sieht die praktizierte Agilität in den Unternehmen der Fallbetriebe aus?
 Wie wurde Agilität in den Fallunternehmen eingeführt?
 Welche Ausgestaltungsmuster von Agilität lassen sich erkennen?
 Welche Entwicklungspfade wurden sichtbar?
 Wie hat sich Agilität geschafft in den Unternehmen zu etablieren?
 Wo gibt es Gemeinsamkeiten und wo gibt es Unterschiede?

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?



Dimension Agilität

- Der Grad der Agilität ist stark kontextabhängig (je nach Bereich) und hängt insbesondere mit der Einführung (Begriffsdefinition) sowie der Umsetzung (Projektleitung) zusammen
- Eine Gesamteinführung wird nicht als sinnvoll erachtet, dadurch entsteht kein allgemeines Verständnis in der Gesamtorganisation
- Die Einführung von Agilität wird in der Belegschaft unterschiedlich wahr- und aufgenommen
- Die Herangehensweise im Produktentwicklungsprozess ändert sich zu ganzheitlichen Verantwortungsbereichen
- Ein besserer Gesamtüberblick und demokratische Entscheidungsprozesse in der Arbeitsweise führen zu einer höheren Identifizierung mit Produkt und Team
- Die Vermittlung von Agilität erfolgt durch Peer-Learning (starke Abhängigkeit von den Teams)
- Es entsteht ein "Marathon-Effekt" bei der Einführung, viele Vorgesetzte "kratzen nur am Eisberg"

Fazit

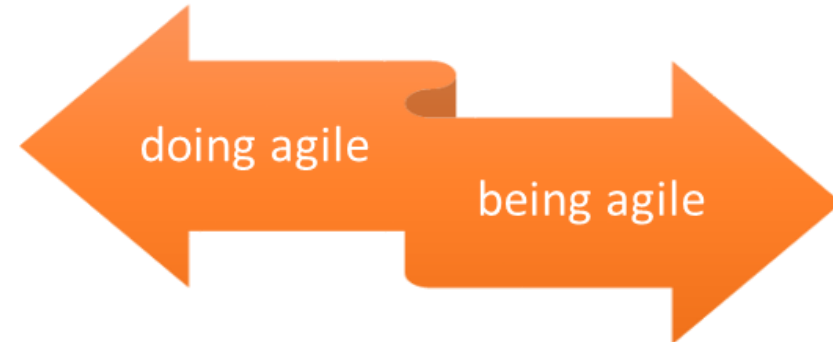
Dimension Agilität

Forschungsfrage:

*Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme?
Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?*

Spannungsfeld: doing vs. being agile

- *es mangelt an agiler Tiefe und Umfang*
- *"Cherry-Picking" statt agile Transformation*



*Die Verankerung von Agilität ist innerhalb der Organisation nicht tiefgreifend genug,
um die Notwendigkeit zur Anpassung der Entgeltfindung zu erzeugen.*

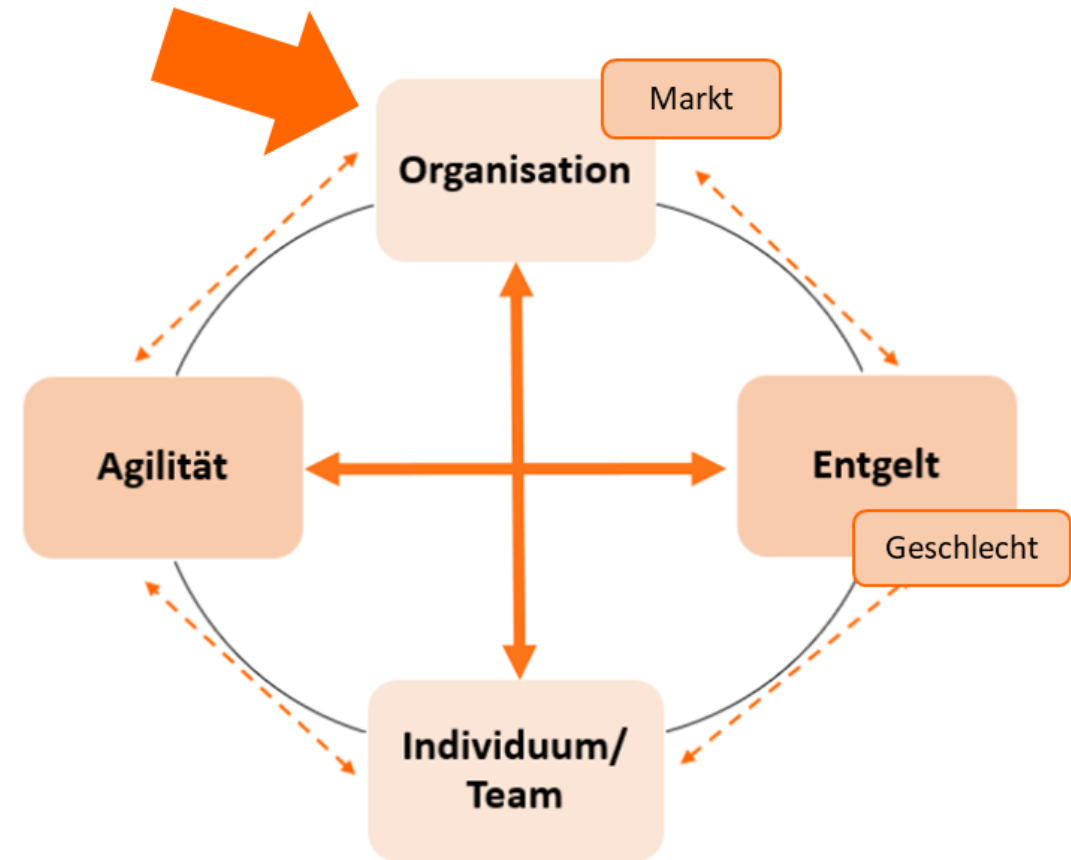
Ergebnisse

Analyse der Dimension Organisation in den Fallstudien

Welche Relevanz hat Agilität in der Organisation?
Welche Auswirkungen hat Agilität auf die Strukturen innerhalb der Organisation?
Wie arbeiten die agilen Teams im Kontext verschiedener Organisationsgefüge?

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?



Dimension Organisation

- Es etablieren sich hauptsächlich nur agile Inseln und hybride Formate innerhalb der Organisationen
- hybride Modelle erlauben die Koexistenz klassischer Strukturen und agiler Methoden
- Agilität stößt immer wieder an Grenzen: durch unterschiedliche Wertigkeit und Sichtbarkeit agiler Rollen ergeben sich Rollenkonflikte
- Der Konflikt um die Begrifflichkeiten „Rolle“ und „Stelle“ öffnet einen Diskursraum
 - Durchlässige Rollen vs. klar definierte Stellenbeschreibungen
- Bedarfsorientierte, unternehmensspezifische Rollen verbinden beide Welten

Fazit

Spannungsfeld Organisation

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

Spannungsfeld: agile vs. Klassische Welt

- Es etablieren sich nur agile Inseln
- Eigenverantwortung stößt bei gewachsenen Hierarchien an ihre Grenzen
- Agile Rollen werden nicht vollkommen ausgelebt



Durch die Flüchtigkeit und die fehlende Durchdringung der Agilität innerhalb der Organisation vollzieht sich keine endgültige Etablierung agiler Rollen im System und damit nur bedingt in den Entgeltsystemen.

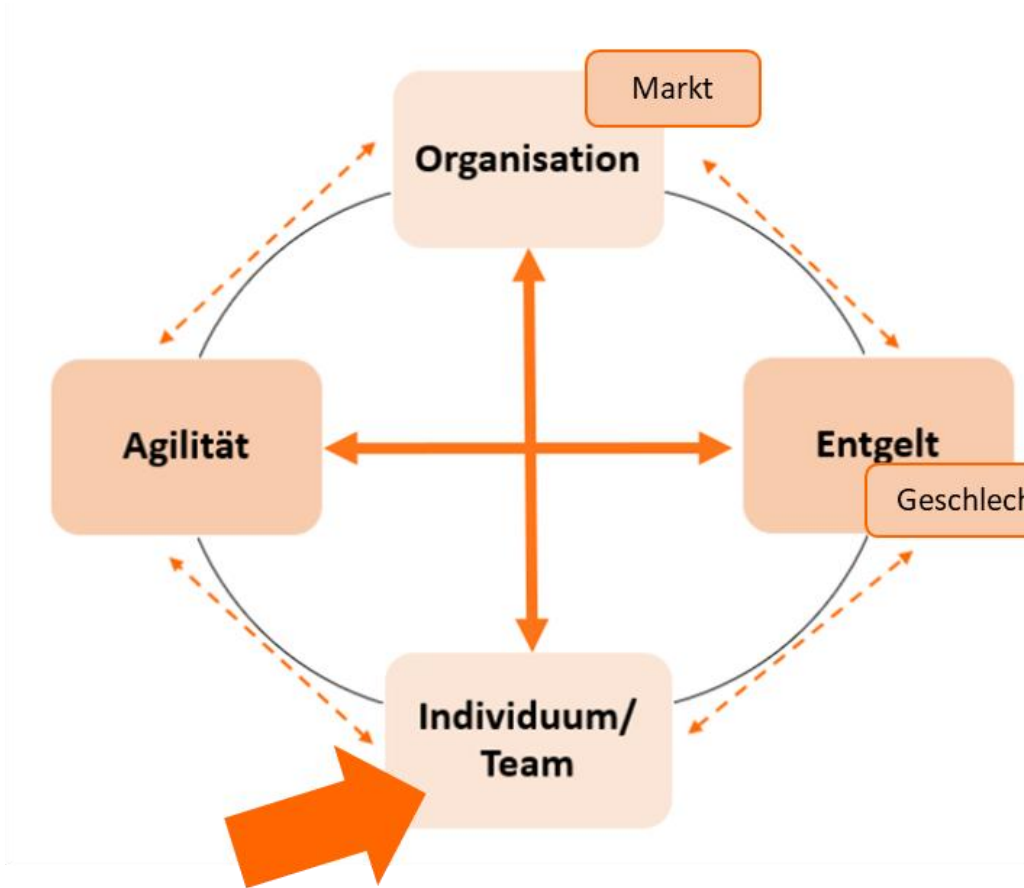
Ergebnisse

Analyse der Dimension Individuum/Team in den Fallstudien

Welche individuellen Ansprüche sind an
Agilität und Entgelt zu finden?
Welche Rolle spielt das agile Individuum?
Welchen Einfluss hat Teamarbeit?

Forschungsfrage:

*Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz
agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf
die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich
ggf. dieser Einfluss erkennen und welche
Herausforderungen ergeben sich daraus?*



Dimension Individuum/Team

- Beschäftigte wünschen sich flexiblere Organisationsstrukturen, die den agilen Prinzipien gerecht werden
- Ein gemeinsames Verständnis von Agilität unterstützt die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams
- Transparenz erleichtert die Zusammenarbeit in ganzheitlichen Verantwortungsbereichen
- Teamarbeit und -leistung haben zwar einen hohen Stellenwert, dennoch ist die Sichtbarkeit von Performance und Leistungsträger:innen wichtig
- Aspekte wie Wertschätzung und Sichtbarkeit, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie Total Compensation haben einen hohen Stellenwert
- Agile Vergütungsformen (wie selbstverwaltete Team-Budgets) würden erst ab einem gewissen Reifegrad des Teams Sinn ergeben

Fazit

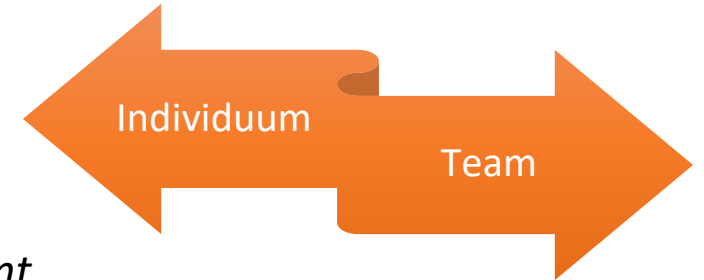
Spannungsfeld Individuum/Team

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

Spannungsfeld: individuelle Leistung vs. Gruppenleistung

- aus der agilen Perspektive ergibt sich ein Fokus auf Teamarbeit (-Leistung)
- Die Anerkennung der eigenen Performance ist für den Einzelnen dennoch relevant
- Wertschätzung und individuelle Entwicklungsperspektiven haben einen hohen Stellenwert



Aus der Perspektive der agilen Individuen besteht vor allem ein Anspruch hinsichtlich Wertschätzung und Anerkennung. Das Entgeltsystem soll die eigenen Werte abdecken. Gleichermäßen fällt es den Individuen schwer, sich von individuellen Leistungs- und Performancekategorien zu lösen.

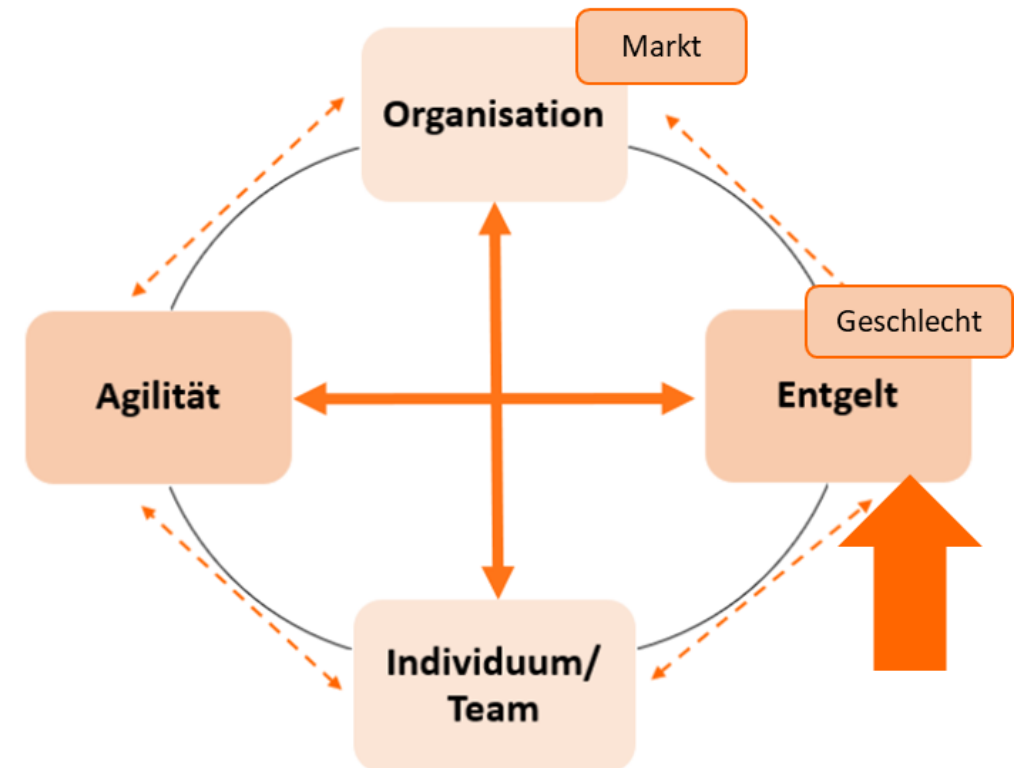
Ergebnisse

Analyse der Dimension Entgelt in den Fallstudien

Wie wird die Vergütung agiler Arbeit gestaltet?
Wie unterschieden sich die Fallgruppen hinsichtlich der Ausgestaltung agiler Vergütungsansätze?
Welche Rolle spielen Tarifverträge?
Wie hilfreich sind Betriebsvereinbarungen?
Welche Herausforderungen entstehen hinsichtlich Arbeitsbewertung & Eingruppierung?
Wie wird Leistungsvergütung im agilen Kontext berücksichtigt?
Haben AT-Entgeltsystem im agilen Kontext eine Relevanz?

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?



Dimension Entgelt

- Mit wachsender Unternehmensgröße wird eine Professionalisierung der Gehaltsstruktur notwendig
- In Fallgruppe C (ohne Tarifvertrag) spielen bei der Entgeltfindung viele Aspekte eine Rolle, die agilen Prinzipien zugeordnet werden
- In Fallgruppe A & B wird das bestehende Kategoriengerüst (ERA) als ausreichend betrachtet
- Es bestehen Herausforderungen auf tarifvertraglicher und betrieblicher Ebene
 - Überarbeitung der Bewertungskriterien & klare Terminologie in der Stellenbewertung
- Die Unternehmen haben Workarounds entwickelt, um Agilität für die Beschäftigten "greifbarer" zu machen (agile Übersetzung bestehender Niveaubeispiele)
- Die BR-Gremien üben beim Thema "Vergütung von Agilität" eher Zurückhaltung (Risiko von Gehaltseinbußen)

Fazit

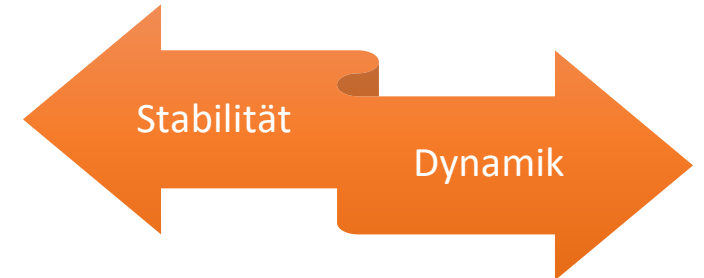
Spannungsfeld Entgelt

Forschungsfrage:

Hat die Einführung von Agilität durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden im Unternehmen Einfluss auf die betrieblichen Entgeltsysteme? Woran lässt sich ggf. dieser Einfluss erkennen und welche Herausforderungen ergeben sich daraus?

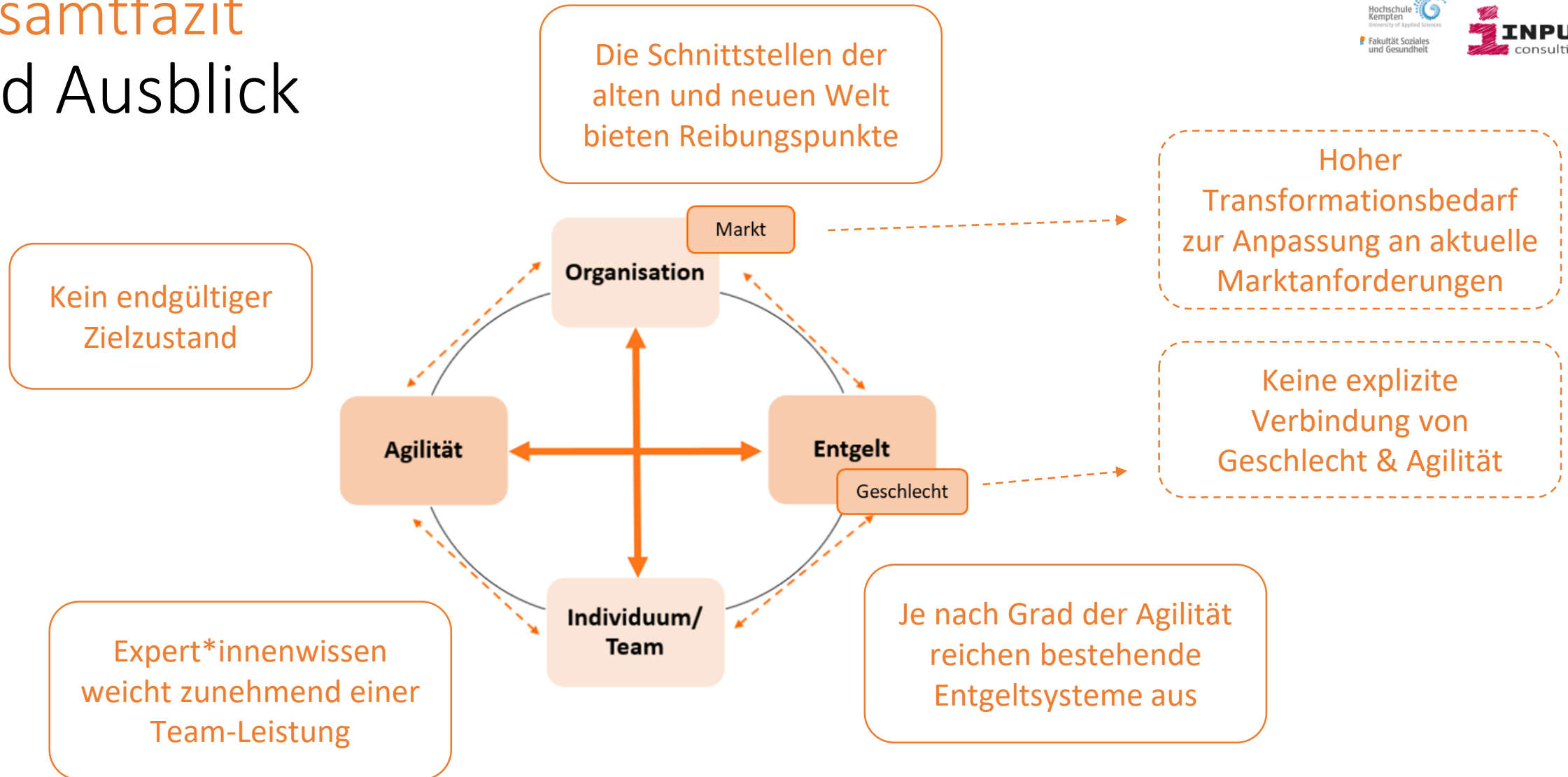
Spannungsfeld: Stabilität vs. Dynamik

- Theoretische Ansprüche vs. Betrieblicher Handlungsspielraum
- Mehr Flexibilität bietet keine psychologische Sicherheit



*(Individuelle) Ansprüche an Vergütung sind nicht per se an Agilität geknüpft.
Statt einer Vergütung von Agilität wird eine agile Vergütung gefordert.*

Gesamtfazit und Ausblick



Gesamtfazit und Ausblick

- Die meisten Unternehmen sehen einen Transformationsbedarf zur Anpassung an eine sich wandelnde Arbeitswelt, sind konzeptuell aber noch auf der Suche (offen für Neues).
→ Agilität ist eine mögliche Lösung, wird aber nicht als endgültiger Zielzustand formuliert.
- **In Fallgruppe A zeigt sich:** es wird keine Anpassung des Entgeltsystems für nötig erachtet, da a) die Durchdringung der Organisation nur partiell geschieht, b) das Niveau der Agilität auf einem „doing agile“ verbleibt und c) die vorhandenen Flächen-TV in der Lage sind, den vorhandenen Grad an Agilität (hybride Form) abzubilden.
- **In Fallgruppe B zeigt sich:** wird eine unternehmensweite Durchdringung von Agilität angestrebt, werden spezifische Vergütungssysteme über Haus-Tarifverträge entwickelt. Dabei werden insbesondere die Kriterien zur Bewertung von Arbeit neu entwickelt (z.B. Kompetenzanforderung, geteilte Führung) und auf kurzfristige Anpassungsfähigkeit geachtet.
- **Es erfolgt keine Anpassung des Entgeltsystems in U. mit agilen Inseln.** Sie nutzen weiterhin bestehende tarifliche Regelungen.
- **In agileren Organisationen werden in Haus-Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen geeignete Kriterien zur Arbeitsbewertung entwickelt** (z.B. Kompetenzanforderung).
- Die Regularien (über TV oder HTV) befreien die Unternehmen ein Stück weit von Markt-Trends (in der Bezahlung) und bieten Schutz vor marktlicher Volatilität.

Gesamtfazit und Ausblick

Agilität gilt als Auslöser für zukünftige Debatten, über:

- **Kompetenzen** (sichtbar und nutzbar machen) sowie **die Bedeutung von beruflicher Erfahrung** und ein **neues Führungsverständnis** (no headcounts)

Konfliktpotenzial entsteht durch ungeeignete Anforderungsmerkmale

- **Verantwortung** wird ganzheitlicher betrachtet; **Sozialkompetenz** wird zunehmend wichtiger; **Flexibilität** in Tätigkeitsprofilen für U. und Mitarbeitende bei gleichzeitiger Verlässlichkeit im Entgelt.

In Zukunft werden betrieblich zugeschnittene Entgeltsysteme, die in Tarifverträgen (Haus) geregelt sind, an Bedeutung gewinnen; dies geht mit massiven Verbetrieblichungstendenzen in der Entgeltgestaltung einher.

Die Zukunft der Entgeltgestaltung wird sich nicht mit der Vergütung von Agilität beschäftigen, sondern Regelungen zu agiler Vergütung suchen.

Die Vergütung von Agilität

Projektteam



Dr. Claudia Niewerth
Wissenschaftliche Leitung
claudia.niewerth@helex-institut.de
Tel: +49 (0)234 91 52 87-11



Lara Obereiner
Wissenschaftliche Mitarbeiterin (M.A. Soz.)
Lara.obereiner@helex-institut.de
Tel: +49 (0)234 91 52 87-16



Riema Repp
Wissenschaftliche Mitarbeiterin (B.A. Soz.)
riema.repp@helex-institut.de
Tel: +49 (0)234 91 52 87-18

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

**Projektvorstellung „Leistungssteuerung agiler Arbeit:
Funktionsweise und Gestaltungsansätze“**

*Carolin Hirsch (Hochschule Kempten), Markus Hoppe (INPUT
Consulting gGmbH)*

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

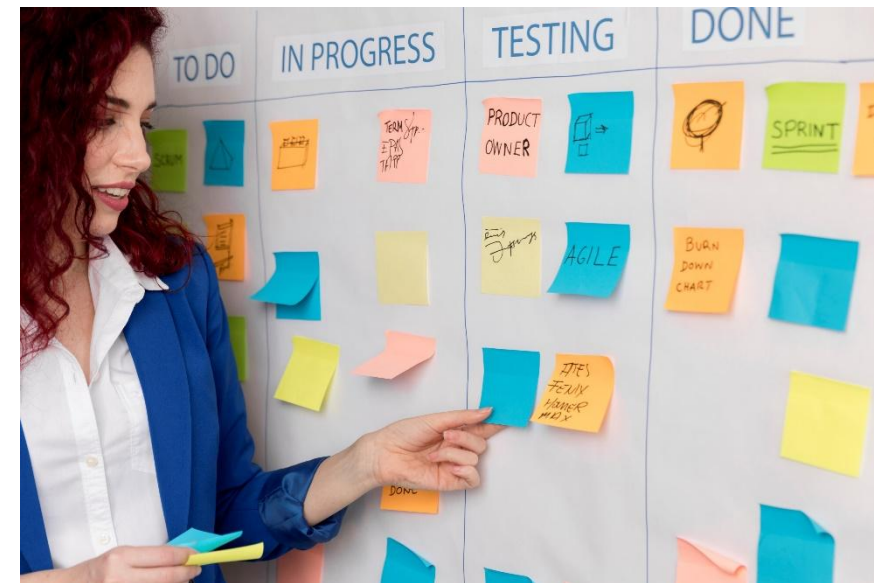
1. Ausgangspunkt

Fragestellungen

- Mit welchen Methoden erfolgt die Leistungssteuerung in Entgelt-, Arbeitszeit- und Belastungsfragen?
- Welche Kompetenzen und Erfahrungen bringen agil Arbeitende selbst in die Leistungssteuerung ein?
- Wie müssen die unternehmerischen Rahmenbedingungen der Leistungssteuerung ausgestaltet sein?
- Wie kann agile Arbeit im Interesse der agil Arbeitenden ausgestaltet werden?

Laufzeit: 05/2023 bis 04/2026

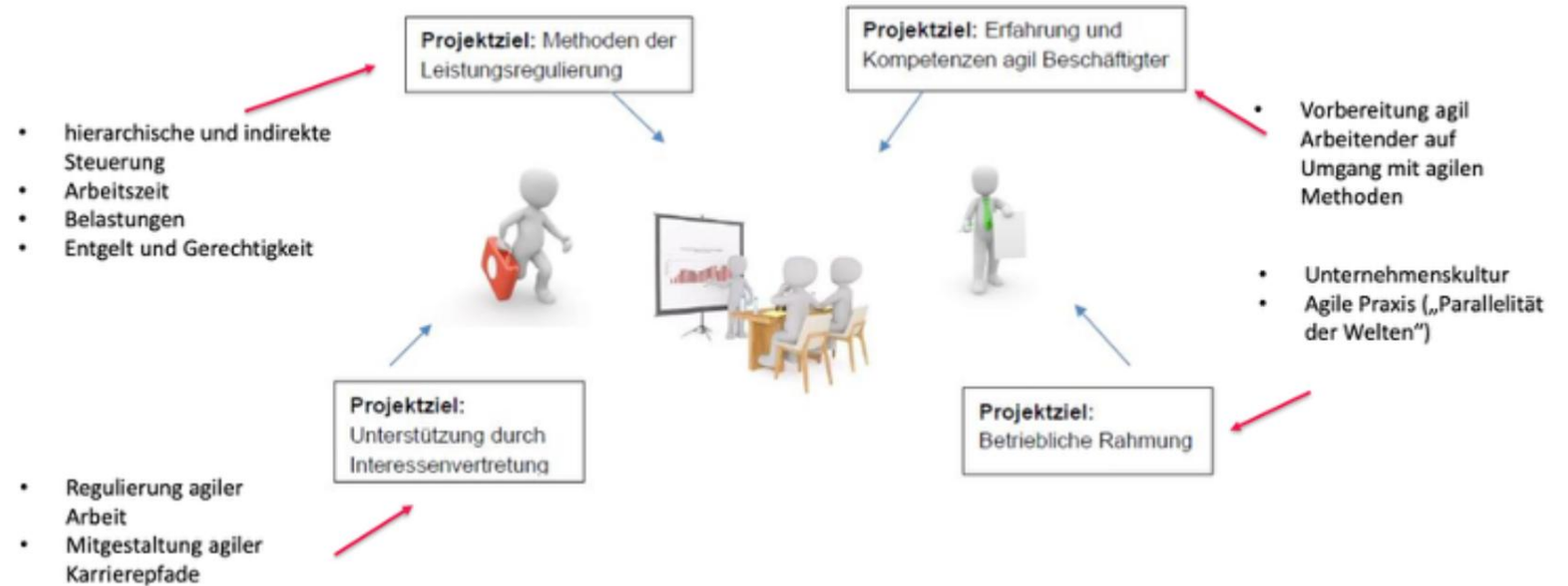
Förderung: Hans-Böckler-Stiftung



Bildquelle: https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/frau-praesentiert-geschaeftsplan_7816257.htm#fromView=search&page=2&position=14&uuid=9b1aba9f-e04c-4404-96c5-38de6b1fe7d7&query=agile+arbeit

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise

1. Ausgangspunkt



Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

1. Ausgangspunkt



Was
heißt
Agile
Arbeit?

Arbeit in – zumeist zeitlich begrenzten
und abteilungsübergreifenden –
Projektteams, die mit agilen Methoden
gesteuert werden (z.B. Scrum, Kanban),
deren Mitglieder agile Rollen
übernehmen (z. B. Product Owner,
Scrum Master) und die bei der Planung
und Ausführung der Arbeit agile
Techniken anwenden (z.B. Sprints, Daily
Meetings)

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

2. Methodisches

Fallstudien (inklusive partizipativer Feedback-Workshops)

- Maschinenbau KG
- Einrichtung der stationären Kinder- und Jugendhilfe
- Bank AG Zentrale
- IT-Dienstleister Kommunikationsbranche
- Ambulante und stationäre Behindertenhilfe e.V.

Expert:inneninterviews

- Career Service Hochschule
- Weitere Unternehmen
- Wissenschaft
- Agile Beratung

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

Perspektivenwechsel: als Interviewer:in interviewt werden



Bildquelle: <https://www.wertstoffsammler.info/>

Zwei Podcast-Folgen bei
„Die Wertstoffsammler“
(Alexander Marquart &
Holger Koschek)

Folge 1:

<https://www.wertstoffsammler.info/leistung-und-selbststeuerung-in-agilen-organisationen/>

Folge 2:

<https://www.wertstoffsammler.info/leistung-und-selbststeuerung-in-agilen-organisationen-teil-ii/>

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

3. Highlights der Ergebnisse: Wie funktioniert Leistungssteuerung in agilen Arbeitskontexten?

Arbeitszeit: Agile Arbeit kann zu transparenter selbstorganisierter Arbeitszeitgestaltung beitragen

- Thema Arbeitszeit insgesamt wenig problembehaftet, meist gut reguliert (betriebliche Arbeitszeitmodelle)
- „Parallelität der Welten“ (unterschiedliche Anforderungen aus Steuerung agiler und nicht agiler Projekte)
- „Umorganisation individueller Arbeitszeiten“ (individueller Zeiteinsatz an agile Praktiken angepasst)
- Rückhalt vonseiten der Führungskräfte („Kaffeepausen als Kreativpausen“)
- Unterschiedliche Arbeitszeitkorridore bei international zusammengesetzten Teams

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

3. Highlights der Ergebnisse: Wie funktioniert Leistungssteuerung in agilen Arbeitskontexten?

Arbeitsbelastungen: Agile Praktiken können gleichzeitig belastend und entlastend sein

- Nicht einlösbare Zusagen von Arbeitsaufgaben können „Spirale der Unzufriedenheit“ auslösen (Gefühl des permanenten Scheiterns)
- größere Transparenz über erforderliche und tatsächlich einlösbare Arbeitsleistung schafft „Schutzraum“ für Beschäftigte („Grenzen setzen“)
- „Zwei Bühnen, zwei Gesichter“: Verschleierung von Überlastungssituationen möglich, verbunden mit individuellen Vermeidungsstrategien („Schwänzen“ von Meetings etc.)
- Hebel: Kommunikation, Führungskultur und Beteiligung

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

3. Highlights der Ergebnisse: Wie funktioniert Leistungssteuerung in agilen Arbeitskontexten?

Entgelt: Dynamik je nach Umsetzungsvariante agiler Arbeit unterschiedlich

- Fälle mit **partieller Umsetzung** agiler Arbeit (Maschinenbau KG, Kinder- und Jugendhilfe e.V., Behindertenhilfe e.V.)
 - Eingruppierung ohne Bezug zu agilen Rollen
 - kaum Interesse, „Fässer aufzumachen“
 - Teils „gewachsene Kulturen“ (tabuisiertes Entgeltthema; Betonung nichtmonetärer Gründe der Beschäftigung wie Unternehmensidentifikation, Berufsethos etc.)
 - Leises Brodeln unter der Oberfläche (agile Projektarbeit beinhaltet mitunter Arbeitsaufgaben, die nicht in der Tätigkeit enthalten sind)
 - Agile Pilotteams
- Fälle mit **vollständiger Umsetzung** agiler Arbeit (Bank AG, IT GmbH)
 - Global Job Architecture („Development Organization“) mit Tätigkeitsbeschreibungen und Eingruppierungsregelungen für agile Rollen (teils Tarif, teils AT)
 - Entgelt selbst in der Regel nicht „agil“

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

3. Highlights der Ergebnisse: noch einige Erkenntnisse, aber auch offene Fragen

- Agile Arbeit ist Kulturwandel → „Prozessmusterwechsel“
- Agile Arbeit macht den Betrieb zum sozialen Ort → „kommunikative Dorflätze“
- Agile Arbeit und Beteiligung → besser mitbestimmt?!
- Agile Arbeit und Krise → geeigneter Lösungsansatz oder selbst das Problem?



Bildquelle:

https://www.readersdigest.de/cdn/shop/articles/alte-zoepfe-abschneiden_1080x.jpg?v=1660905255

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

4. **Ausblick:** drei aus unserem Projekt heraus entwickelte Workshops

Agilität, Arbeitsbelastung und „unternehmerische Sorgearbeit“: Dieser Workshop beleuchtet auf Basis unserer Forschungsergebnisse das Konzept der „unternehmerischen Sorgearbeit“ im Kontext agiler Arbeitsbelastung. Wir untersuchen, wie diese oft unsichtbare Arbeit die Arbeitsbelastung beeinflusst, um daraus neue Erkenntnisse für eine nachhaltigere Arbeitsgestaltung zu gewinnen.

Agilität, Innovationsorientierungen und Krisenszenarien: Die agile Transformation ist kein Selbstläufer, sondern wird immer wieder herausgefordert – gerade auch in Krisenzeiten. In diesem Workshop beleuchten wir unterschiedliche Stadien der agilen Transformation (Einführung, Scaling, Backlashs) und fragen, ob auch Agilität in der Krise ist und was dies für Beschäftigte, Interessensvertretung und Betriebe bedeutet.

Agilität und Mitbestimmung – Herausforderungen für eine gelingende Praxis: In diesem Workshop diskutieren wir die Handlungsmöglichkeiten von betrieblichen Mitbestimmungsakteuren vor dem Hintergrund arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Praxiserfahrungen und gewerkschaftlichen Unterstützungsmöglichkeiten.

Projekt „Leistungssteuerung agiler Arbeit“ Funktionsweise und Gestaltungsansätze

Projektteam

INPUT Consulting gGmbH

Markus Hoppe

Hoppe@input-consulting.de
<https://www.input-consulting.de/>

Claus Zanker

zanker@input-consulting.de
<https://www.input-consulting.de/>

Hochschule Kempten

Carolin Hirsch

Carolin.hirsch@hs-kempten.de
<https://www.hs-kempten.de/>

Prof. Dr. Stefan Sauer

Stefan.sauer@hs-kempten.de
<https://www.hs-kempten.de/>



Bildquelle: https://www.input-consulting.de/assets/images/f/Tasse_2158-9c475ca7.jpg



Bildquelle: https://www.hs-kempten.de/fileadmin/_processed_/f/b/csm_Hochschule_Kempten_20160309_029_0_cb2f9c47a5.jpg

FELIX VEERKAMP

keynote

Politischer Sekretär und Bildungsreferent
IG Metall Bildungszentrum Beverungen

LEON SCHMITZ

keynote

Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender der CARIAD Region West
Mitglied im Gesamtbetriebsrat CARIAD

PROF. DR. SABINE PFEIFFER

keynote

Lehrstuhl Arbeit-Technik-Gesellschaft
FAU Erlangen-Nürnberg

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Mittagspause.

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Vier parallele Workshops.

Workshops

Agilität: Arbeitsbelastung und
„unternehmerische Sorgearbeit“

Moderation: Carolin Hirsch

Agile Transformation, Innovations-
orientierung und Krisenszenarien

Moderation: Prof. Dr. Stefan Sauer

Entgeltgestaltung und Agilität

Moderation: Dr. Claudia Niewerth

Agilität und Mitbestimmung:
Herausforderungen für eine gelingende
Praxis

Moderation: Markus Hoppe

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL

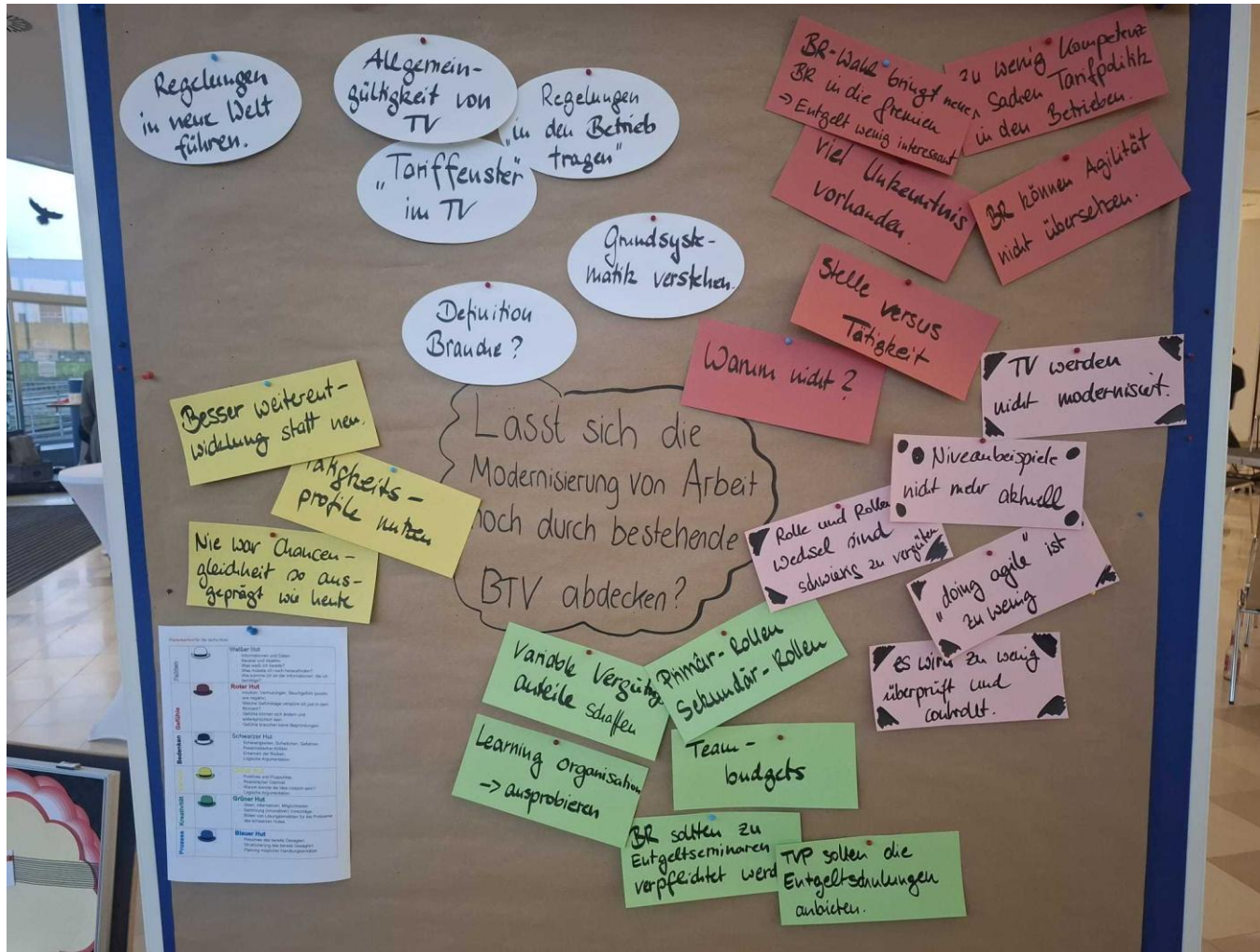
Workshop: Entgeltgestaltung und Agilität

VerA. Vergütung von Agilität. Entgeltsysteme zwischen Stabilität und Dynamik.

Denise Becka, IAT Gelsenkirchen

Moderation: Dr. Claudia Niewerth

Decken Branchen-TV die Modernisierung von Arbeit noch ab?



Diskussion mithilfe
der Methode
„6 Thinking Hats“ von
de Bono (2017)

Kontaktdaten



Dr. Claudia Niewerth

Wissenschaftliche Leitung

claudia.niewerth@helex-institut.de

Tel: +49 (0)234 91 52 87-11



Lara Obereiner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin (M.A. Soz.)

Lara.obereiner@helex-institut.de

Tel: +49 (0)234 91 52 87-16



Riema Repp

Wissenschaftliche Mitarbeiterin (B.A. Soz.)

riema.repp@helex-institut.de

Tel: +49 (0)234 91 52 87-18

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL

Workshop: Arbeitsbelastung und „unternehmerische Sorgearbeit“

Leistungssteuerung agiler Arbeit.

Ursula Brummack, Forum Agile Verwaltung

Isabell Oostvogel, Wissenschaftsverbund

Amelie Tihlarik, FAU Erlangen-Nürnberg

Moderation: Carolin Hirsch

Hochschule
Kempten

University of Applied Sciences



Fakultät Soziales
und Gesundheit

Agilität, Arbeitsbelastung und *unternehmerische Sorgearbeit*

Amelie Tihlarik, Isabel Oostvogel, Ursula Brummack und Carolin Hirsch

Agilität, Arbeitsbelastung und *unternehmerische Sorgearbeit*

- Basis des Workshops ist die Datenerhebung des Projektes „Leistungssteuerung agiler Arbeit“
- Entwicklung des Konzepts der *unternehmerischen Sorgearbeit* im Kontext agiler Arbeitsbelastung als ein Forschungsergebnis
- Wir untersuchen, wie diese oft unsichtbare Arbeit die Arbeitsbelastung beeinflusst
- Ziel: Erkenntnisgewinn für eine nachhaltigere Arbeitsgestaltung

Ablauf:

- Herleitung und Erläuterung des Konzepts *unternehmerische Sorgearbeit* – ca. 15 Minuten
- Anregungen zur weiterführenden Diskussion (in Kleingruppen) – ca. 25 Minuten
- Sammeln der Diskussionspunkte im Plenum – ca. 20 Minuten

Unternehmerisches Handeln

u.a. nach Ulrich Bröckling

„Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform“ (2002)

- Proaktives, eigeninitiatives und ergebnisorientiertes Agieren
- Zielorientiert
- Selbstorganisiert
- Risikobereit
- Flexibel in der Anpassung an veränderte/dynamische Bedingungen
- Verantwortungsvoll
- Im Kontext agiler Arbeitsorganisationen manifestiert sich unternehmerisches Handeln in der Selbststeuerung von Teams, im eigenverantwortlichen Arbeiten und in der proaktiven Suche nach Lösungen.

Sorgearbeit

u. a. nach Fabienne Decieux

„Sorgearbeit und zukünftige zeitgemäße Arbeitskraft im Gegenwartskapitalismus“ (2020)

- Umfasst alle Tätigkeiten, die den Erhalt und das Wohlergehen des Menschen betreffen
- Desweiteren Tätigkeiten die Systeme und Prozesse erhalten bzw. am laufen halten
- Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen
- Bewältigung von Konflikten
- Sicherstellung reibungsloser Abläufe
- Sorgearbeit wird gemeinhin in den privaten Bereich gezählt, obwohl sie für den Erfolg jeglicher Organisation essenziell ist
- Dementsprechend wird Sorgearbeit oft un(ter)bezahlt und ohne entsprechende Anerkennung geleistet

Unternehmerische Sorgearbeit

- Sorgearbeitendes Handeln im unternehmerischen Kontext
- Das Konzept der *unternehmerischen Sorgearbeit* denkt Sorgearbeit als essenziellen Aspekt eines jeden wirtschaftlichen Unternehmens.
- Beschreibt die oft unbemerkten und unbezahlten Anstrengungen, die Individuen in agilen Arbeitsumgebungen unternehmen, um den reibungslosen Ablauf von Prozessen, die Aufrechterhaltung von Teamkohäsion und den Erfolg von Projekten zu gewährleisten.
- Dies umfasst beispielsweise Aufgabenkoordination, Konfliktlösung, Kommunikation, Bewältigung von Unsicherheiten und die Absicherung von Ressourcen.

Unternehmerische Sorgearbeit, oder:

„Wo wäre ein Projekt, eine Abteilung, ein Prozess OHNE diese organisatorische, verbindende, bereitstellende und mitdenkende Arbeit?“ (Struktur Punk)

Diskussionsimpulse

- Wo ist Euch dieses Konzept schon im Alltag begegnet? Habt ihr praktische Erfahrungen?
- Lösungsansätze aus dem Leben/Alltag zur Schnittstellenproblematik – Wie habe ich in einer konkreten Situation reagiert bzw. wie habe ich eine bestimmte Situation bewältigt?
- Inwiefern führt agile Arbeitsorganisation zu einer Zunahme unternehmerischer Sorgearbeit?
- Wie wirken sich die Anforderungen unternehmerischer Sorgearbeit auf die Arbeitsbelastung und die psychische Gesundheit der Beschäftigten aus?
- Welche Rolle spielen Unternehmensdiskurse und Führungsstile bei der Entstehung und Bewältigung unternehmerischer Sorgearbeit?
- Welche Strategien und Maßnahmen können zur Reduktion unternehmerischer Sorgearbeit und zur Förderung einer gesundheitsförderlichen und gerechteren Arbeitsgestaltung in agilen Kontexten beitragen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Amelie Tihlarik
Amelie.tihlarik@fau.de

Isabel Oostvogel
Oostvogel@wissenschaftsverbund.org

Ursula Brummack
Brummack@gmx.de

Carolin Hirsch
Carolin.hirsch@hs-kempten.de

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL

Workshop: Agilität, Innovationsorientierung und Krisenszenarien

Leistungssteuerung agiler Arbeit.

Anastasia Finger, Dethleffs GmbH

Dr. Stephanie Porschen-Hueck, ISF München e.V.

Dr. Alexander Pohlhausen, Miele KG

Moderation: Prof. Dr. Stefan Sauer

Kann das Scrum-Framework das
klassische Wasserfall-Projektmanagement
im industriellen Sektor ersetzen?

Über mich



Persönliche Daten:

- Anastasia Finger
- Geboren in der Ukraine; seit 2015 in Deutschland



Bildungsweg:

- Logistik, Master, Hochschule Kempten

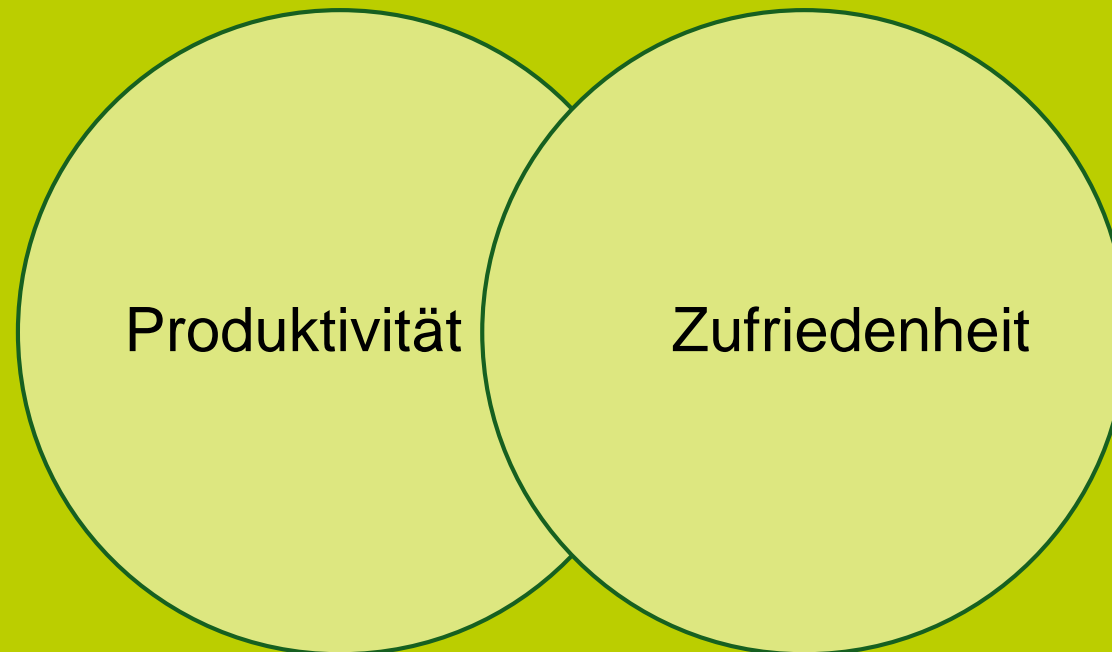


Berufliche Erfahrung

- Projektingenieurin, Firma Dethleffs, Isny Allgäu, seit 2018
- Teamleiterin Projektmanagement, Firma Dethleffs, seit 2020
- Promotion, seit 2024

Forschungsfrage

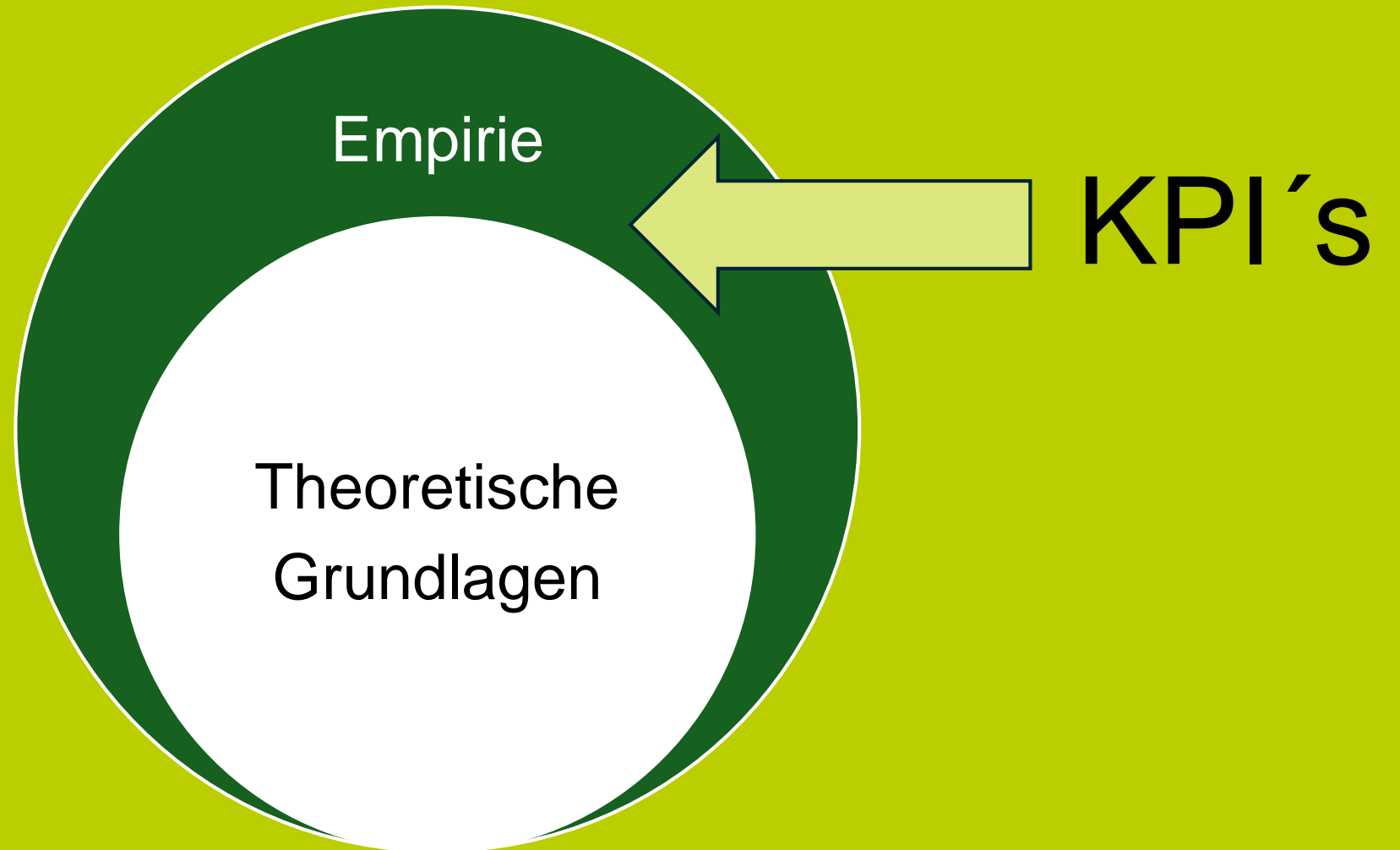
Kann das Scrum-Framework das klassische Wasserfall-Projektmanagement im industriellen Sektor ersetzen?



Vorgehen



Vorgehen



Empirisches Vorgehen und Methodologie

1. Ist-Aufnahme und -Analyse

2. Konzeption

3. Einführungs-
phase

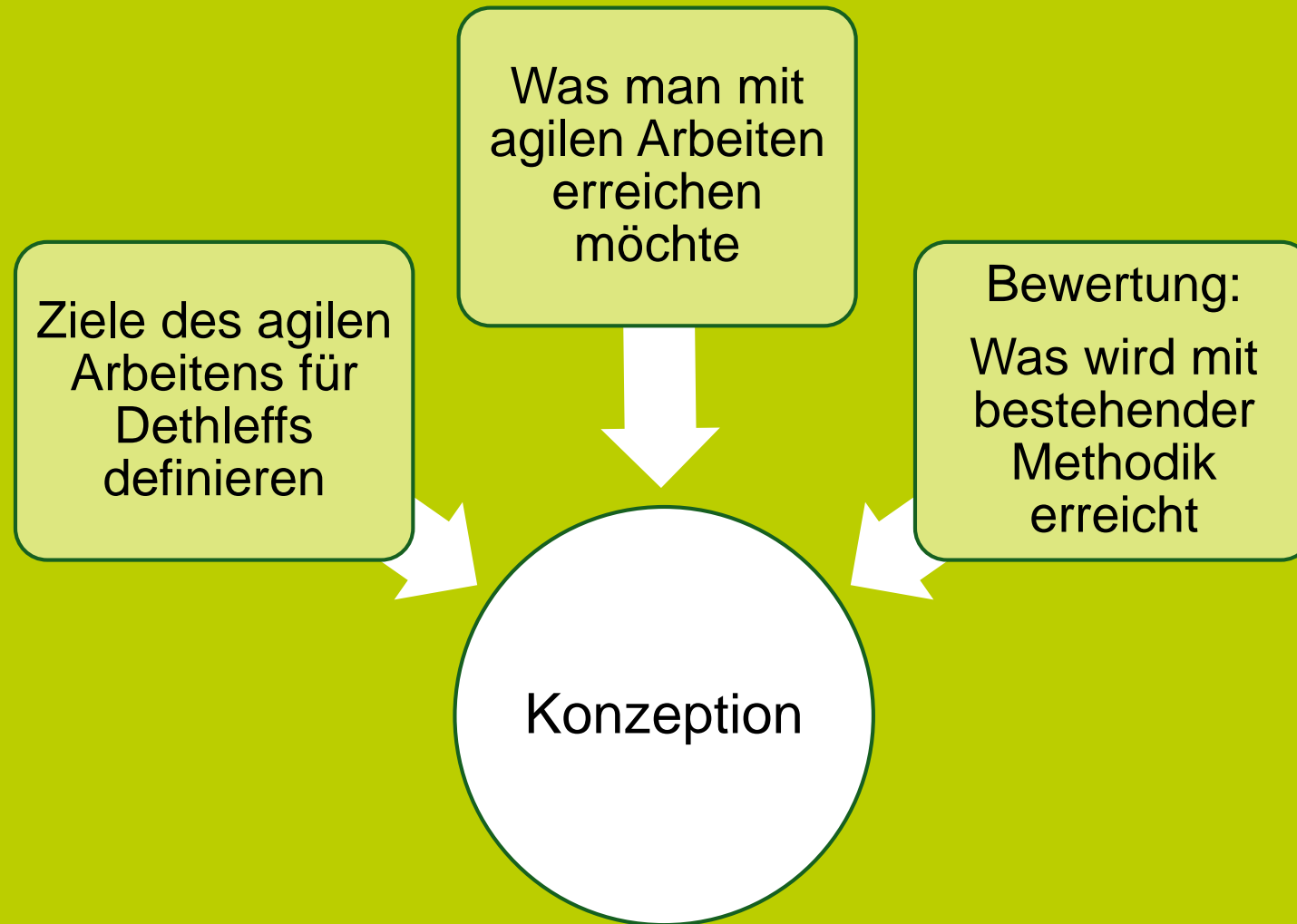
4. Evaluierung

5. Fazit

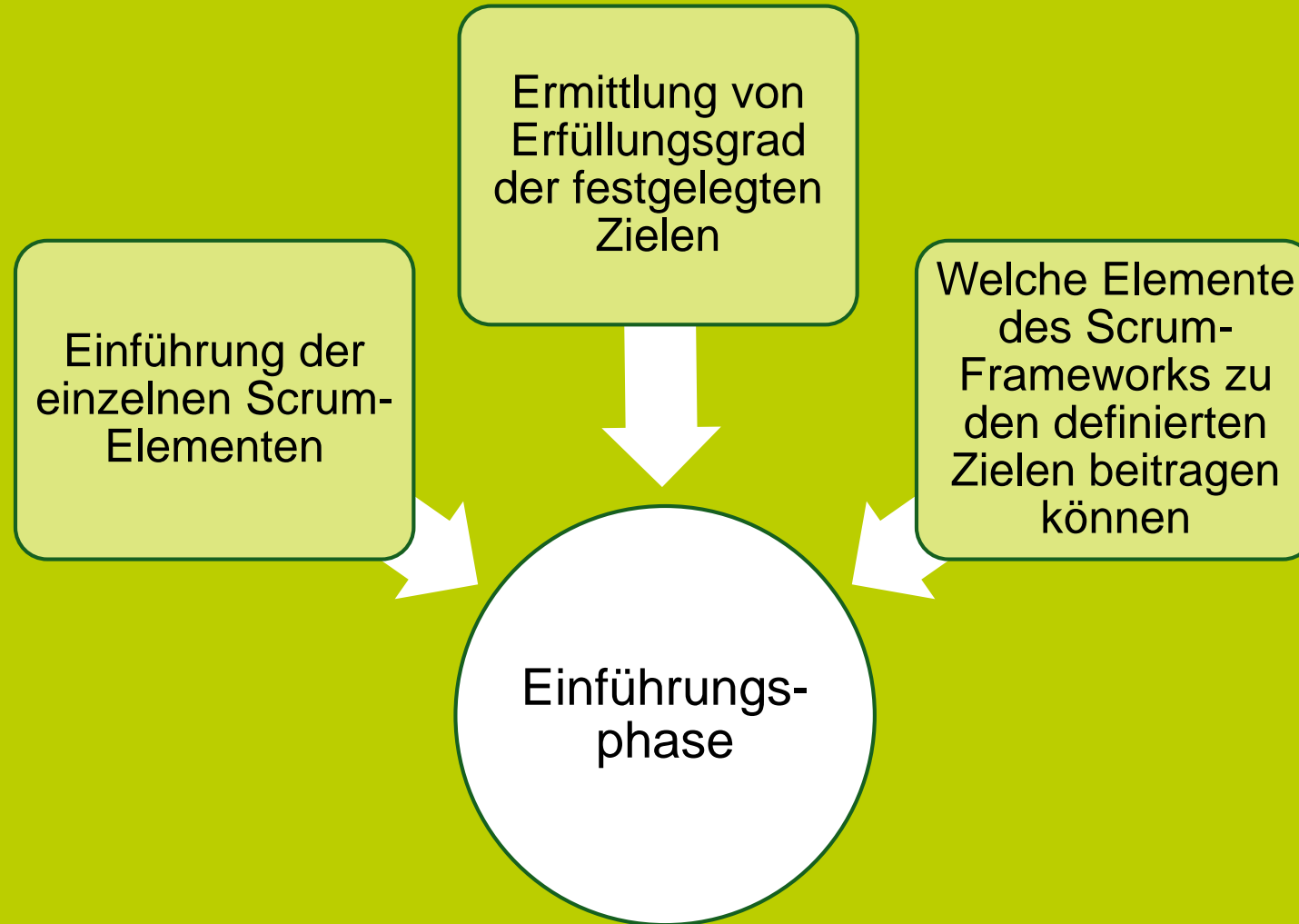
Vorgehen



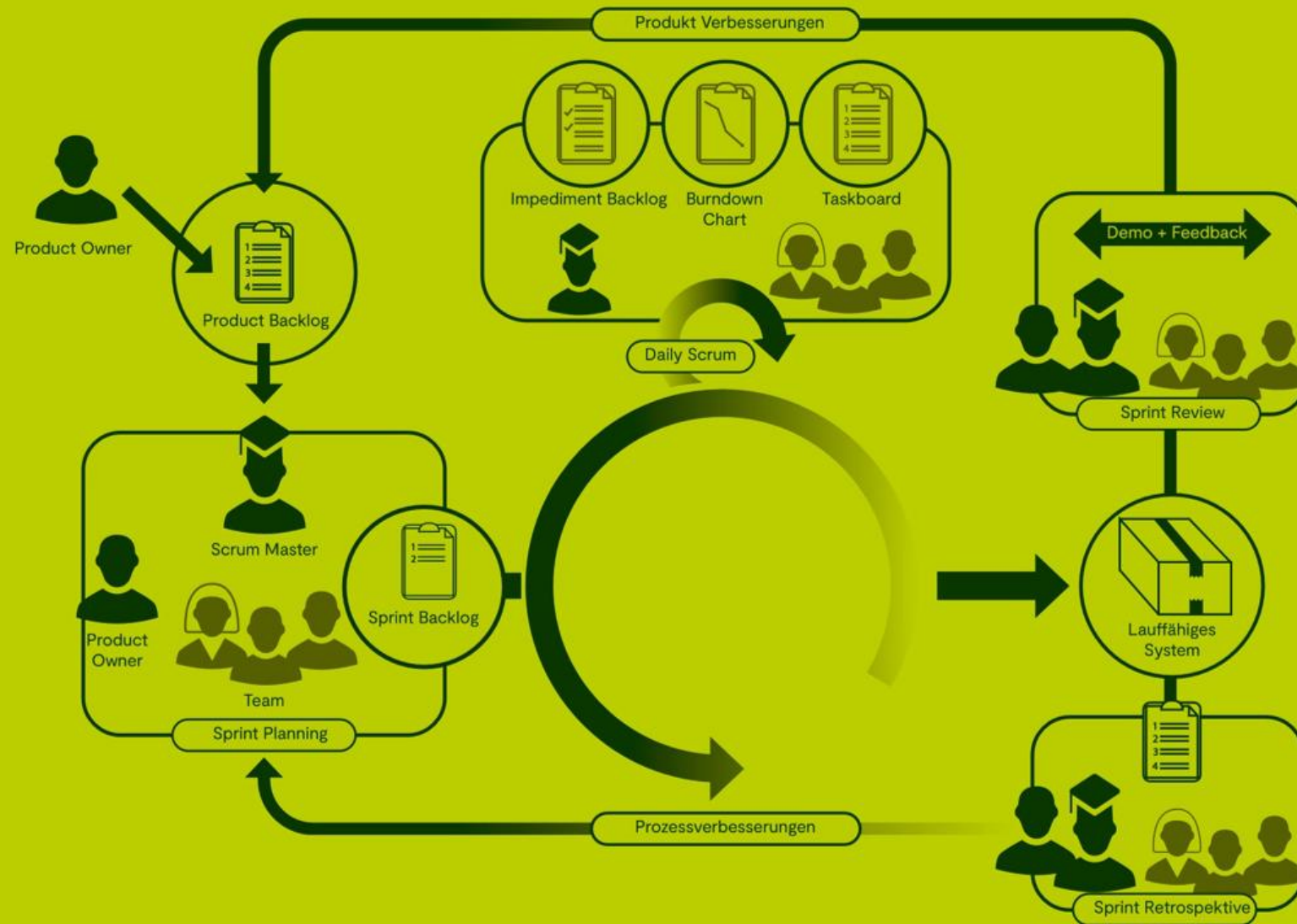
Vorgehen



Vorgehen



Fazit



AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL

Workshop: Agilität und Mitbestimmung: Herausforderungen für eine gelingende Praxis

Leistungssteuerung agiler Arbeit.

Dr. Frank Lorenz, [silberberger.lorenz@kanzlei für arbeitsrecht](mailto:silberberger.lorenz@kanzlei-für-arbeitsrecht.de)

Thomas Frischkorn, Deutsche Telekom IT GmbH, Betriebsrat

Christian Wille, ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit

Moderation: Markus Hoppe, INPUT Consulting gGmbH



helex institut - INPUT Consulting
Hans-Böckler Stiftung – Hochschule Kempten

Agile Arbeitswelten im Wandel

***Agilität und Mitbestimmung:
Herausforderungen für eine geltende Praxis***

Rechtsanwalt Dr. Frank Lorenz, Düsseldorf
silberberger.lorenz, kanzlei für arbeitsrecht

Bochum, 18. November 2025

Die Digitalisierung wird den Interessenkonflikt von Arbeit und Kapital verstärken.

(Prof. Dr. Ulrich Preis, 71. Deutscher Juristentag,
13. September 2016)

Digitalisierung ist ein Prozess und muss politisch gestaltet werden.

(DGB-Bundesvorstand, September 2015)

Agile Arbeit – worüber reden wir?

- **Mitbestimmung bei der Einführung und Durchführung von agiler Arbeit und Projektarbeit**
- **Schutz der Gesundheit und Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten**
- **Eckpunkte einer Betriebsvereinbarung**

Agile Arbeit – Arbeitsvertragsrecht

- *(Weitgehender) Verzicht auf fachliches Weisungsrecht*
- *Aufrechterhaltung des disziplinarischen Weisungsrechts*
- *Arbeitsvertraglicher Anspruch auf Weiterbildung
(Nebenpflicht des Arbeitgebers)*
- *Arbeitsvertragliche Verpflichtung des Arbeitnehmers zur
Weiterbildung bei Rücknahme des fachlichen Weisungsrechts*
- *Agile Arbeit bei (ehemaligen) Führungskräften vom Arbeitsvertrag
gedeckt oder Änderungskündigung erforderlich?*

Mitbestimmung bei agiler Arbeit (BetrVG)

- **Grundsätze über die Durchführung von Gruppenarbeit**
(§ 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG)
keine Mitbestimmung beim OB, aber beim WIE
Grundsatzentscheidung: ArbG Bonn 06.10.2022 – 3 BV 116/22
- **Ordnungsverhalten im Betrieb**
(§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG)
Regeln für Verhalten innerhalb der Gruppe
- **Arbeitszeit und Urlaub**
(§ 87 Abs. 1 Nr. 2, 3, 5 BetrVG)
Anwendung bestehender Regelungen oder Regeln für Festlegung von
Arbeitszeit und Urlaub in der Gruppe

Mitbestimmung bei agiler Arbeit (BetrVG)

- **Leistungs- und Verhaltenskontrolle**
(§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG)
Umgang mit Daily Scrums (tägliche Sachstandsabfrage)
Zugriffsrechte
- **Arbeits- und Gesundheitsschutz**
(§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)
Anlass für eine Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG)

Mitbestimmung bei agiler Arbeit (BetrVG)

- **Betriebsänderung**
(§ 111 Satz 4 Nr. 4 und 5 BetrVG)
Grundlegende Änderung der Arbeitsorganisation und –methoden
- **Personelle Einzelmaßnahmen**
(§ 99 BetrVG)
Versetzung bei Teamwechsel
- **Auswahlrichtlinie**
(§ 95 BetrVG)
Wer hat unter welchen Voraussetzungen Zugang zu welcher Arbeitsmethode?

Mitbestimmung bei agiler Arbeit (BetrVG)

- **Qualifizierung**
(§ 97 Abs. 2 BetrVG)
Erzwingbarkeit der Inhalte und der Auswahl der Teilnehmenden
- **Gestaltung von Arbeitsplatz, -ablauf und –umgebung**
(§ § 90, 91 BetrVG)
Nur Information und Beratung; keine Mitbestimmung, außer Arbeitgeber verstößt gg. arbeitswissenschaftl. Erkenntnisse

Gesundheitsschutz bei agiler Arbeit

Vorteile:

- Gestaltungsmöglichkeiten
- emotionale Anforderungen
- Beschäftigungssicherheit

Nachteile:

- Arbeitsintensität (Störungen, Unterbrechungen, Zeitdruck)
- Mehrarbeit
- regelmäßige Produktion verwertbarer Arbeitsergebnisse
- Transparenz/Kontrolle der eigenen Arbeitsergebnisse
- Versprechen souveräner Planung nicht eingelöst

Quelle: **ver.di** Initiative Gute Arbeit, November 2018

www.diGAP.verdi.de / www.gute-agile-projektarbeit.de

Gesundheitsschutz bei agiler Arbeit

Lösungsmöglichkeiten:

- **Keine Mischformen**
- **Herstellung einer Grundüberzeugung (mindset) bei Beschäftigten und Führungskräften**
- **Geeignete Rahmenbedingungen und Organisationsformen**
- **Stabile Teams bilden**
- **Qualifizierung, Mentoring und Coaching sichern**
- **Konfliktlösungsmechanismus etablieren**
- **Durchführung einer Beurteilung der psychischen Gefährdungen**

Schutz der Persönlichkeitsrechte bei agiler Arbeit

Gefährdungspotentiale:

- Daily Scrums (personenbezogene Daten)
- Hintanstellung von Datenschutz-Vorgaben
- Ungeregelte Zugriffsrechte
- Fehlende Rollenbeschreibungen

Lösungsmöglichkeiten:

- Privacy Champion („Datenschutzbeauftragter“) im Team
- Absicherung bestehender Datenschutz-Regelungen in BV/DV

Formen agiler Mitbestimmung

- **Beteiligung an der Entwicklung von Prototypen**
- **Stopp bei Meilensteinen / Iterationsschritten**
- **Workshops statt Verhandlungen mit konfrontativen Rollen (Rollenverständnis BR?)**
- **Notwendigkeit einer/eines neutralen Moderatorin/s?**
- **Abschluss einer Pilot-BV**
- **Gemeinsame Evaluierung**

Eckpunkte einer BV Agilität

- **Pilot-Betriebsvereinbarung**
- **Ziele: Autonomie der Beschäftigten, Partizipation, Nachhaltigkeit, Vermeidung von Leistungsdruck**
- **Ausschluss von Anwendung als Rationalisierungsmaßnahme**
- **Abschließende Beschreibung der agilen Arbeitsmethoden und ihrer jeweiligen Anwendungsbereiche**
- **Kriterien für die Anwendung agiler Arbeitsmethoden**
- **Regelungen zu Zusammensetzung der Teams**
- **Regelungen für Beschäftigte, die nicht agil arbeiten können/wollen**
- **Erhalt anderer Arbeitsmethoden (z.B. Wasserfall)**
- **Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte**

Eckpunkte einer BV Agilität

- **Pilot-Betriebsvereinbarung**
- **Ziele: Autonomie der Beschäftigten, Partizipation, Nachhaltigkeit, Vermeidung von Leistungsdruck**
- **Ausschluss von Anwendung als Rationalisierungsmaßnahme**
- **Abschließende Beschreibung der agilen Arbeitsmethoden und ihrer jeweiligen Anwendungsbereiche**
- **Kriterien für die Anwendung agiler Arbeitsmethoden**
- **Regelungen zu Zusammensetzung der Teams**
- **Regelungen für Beschäftigte, die nicht agil arbeiten können/wollen**
- **Erhalt anderer Arbeitsmethoden (z.B. Wasserfall)**
- **Qualifizierung der Beschäftigten und Führungskräfte**

Eckpunkte einer BV Agilität

- **Gesundheits- und Belastungsschutz bei agiler Arbeit**
- **Regelungen für schwerbehinderte Beschäftigte**
- **Datenschutz (z.B. bei Daily Scrums)**
- **Konfliktmanagement**
- **Paritätische Arbeitsgruppe zur Begleitung des Piloten bzw. der BV**
- **Gemeinsames Kommunikationskonzept**
- **Evaluation der bisherigen Erfahrungen**

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!

Für Rückfragen:

Dr. Frank Lorenz

Rechtsanwalt, zertifizierter Datenschutzbeauftragter und -auditor

Telefon: (02 11) 550 20 – 20

eMail: lorenz@sl-arbeitsrecht.de

www.sl-arbeitsrecht.de

www.fairguetung.de

Filmtipp: R. W. Fassbinder: Acht Stunden sind kein Tag, Folge 5 (1973)

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Gallery Walk.

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Agiles Podium.

Agiles Podium

Prof. Dr. Sabine Pfeiffer
Lehrstuhl Arbeit-Technik-Gesellschaft
FAU Erlangen-Nürnberg

Leon Schmitz
Betriebsratsvorsitzender
CARIAD Region West

Prof. Dr. Stefan Sauer
Hochschule Kempten
Projekt Leistungssteuerung agiler Arbeit

Marcello Sessini
Bildungsreferent IG Metall Bildungszentrum
Sprockhövel

Dr. Claudia Niewerth
helex institut
Projektleitung: VerA. Entgeltsysteme
zwischen Stabilität und Dynamik

Moderation:
Prof. Dr. Manfred Wannöffle
Seniorprofessor
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

AGILE ARBEITSWELTEN IM WANDEL:

Zukunft oder Auslaufmodell?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!