

# AGILES ARBEITEN MITGESTALTEN

**Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung**

Andrea Baukrowitz, Karl-Heinz Hageni



## AUTOREN

---

### **Andrea Baukrowitz,**

Baukrowitz Forschung und Beratung, Frankfurt am Main. Volkswirtin und Expertin für Arbeit, Qualifikation und Arbeitsbeziehungen in der digitalen Transformation mit langjähriger Forschungs- und Beratungserfahrung.

### **Karl-Heinz Hageni,**

Hageni Consulting, Bensheim. Ehemaliger Betriebsratsvorsitzender eines internationalen IT-Unternehmens und Gewerkschaftssekretär der IG Metall. Langjährige Projekterfahrung in den Bereichen Digitalisierung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.



## WEITERE TITEL UNTER

---

<https://www.boeckler.de/de/mitbestimmungspraxis-2770.htm>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.

Jetzt kostenlos anmelden auf:  
[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)



## PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## IMPRESSUM

---

### **Herausgeber**

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Telefon +49 (211) 7778-172

[www.mitbestimmung.de](http://www.mitbestimmung.de)

Pressekontakt: Rainer Jung, +49 (211) 7778-150  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: Yuko Stier

### **Redaktion**

Nils Werner, Praxiswissen Betriebsvereinbarungen  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (211) 7778-167  
[nils-werner@boeckler.de](mailto:nils-werner@boeckler.de)

### **Ausgabe**

Mitbestimmungspraxis Nr. 30

ISSN 2366-0449

Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch auszugsweise –  
nur mit Quellenangabe zulässig.

# AGILES ARBEITEN MITGESTALTEN

## Strategie und Handlungsfelder der Mitbestimmung

Andrea Baukrowitz, Karl-Heinz Hageni

---

### ABSTRACT

Binnen kurzer Zeit avancierte agiles Arbeiten in vielen Unternehmen zum Topthema auf der Tagesordnung von Betriebsräten. Sie sind nun gefordert, schnell handlungsfähig zu werden, betriebliche Veränderungen zu begleiten und sie über Betriebsvereinbarungen zu regeln.

Das bedeutet: Handlungsdruck auf der einen Seite, auf der anderen die Notwendigkeit, sich Zeit zu nehmen: um sich strategisch neu zu orientieren, die Chancen und Risiken für die Beschäftigten einzuschätzen und eine weitreichende Neugestaltung von Arbeit bzw. des gesamten Unternehmens anzugehen.

Teil 1 dieser Mitbestimmungspraxis beleuchtet die Handlungsfelder, insbesondere die Strategieentwicklung. Denn es gilt, sich auf dynamische Veränderungen in unterschiedliche Szenarien in Unternehmen einzustellen. Er bietet Hintergrundinformationen zu den Triebkräften agilen Arbeitens in der digitalen Transformation, sensibilisiert für die Knackpunkte aus Beschäftigtensicht, entfaltet Leitorientierungen und Ziele, schildert die Rolle und das Vorgehen des Betriebsrats.

Teil 2 präsentiert Inhalte aus aktuellen Betriebsvereinbarungen, um sie für die zentralen Handlungsfelder nutzbar zu machen.

<b>Agiles Arbeiten – ein Handlungsfeld für den Betriebsrat .....</b>	<b>5</b>		
<b>Modul A .....</b>	<b>8</b>	<b>Modul B .....</b>	<b>54</b>
<b>1 Agiles Arbeiten in der digitalen Transformation .....</b>	<b>8</b>	<b>Agiles Arbeiten mit Betriebsvereinbarungen gestalten .....</b>	<b>54</b>
1.1 Informationsraum und digitale Transformation .....	8	<b>1 Präambel .....</b>	<b>55</b>
1.2 Agile Organisation .....	12	1.1 Ausgangslage und Ziele .....	56
1.3 Agile Arbeitsformen .....	14	1.2 Gestaltung (guter) agiler Arbeit .....	57
1.4 Die agile Arbeitswelt aus Beschäftigtensicht ...	17	1.3 Rolle des Betriebsrats .....	59
<b>2 Handlungsfeld Strategie .....</b>	<b>22</b>	<b>2 Gestaltung der agilen Arbeitswelt .....</b>	<b>59</b>
<b>3 Analyse der Rahmenbedingungen und Triebkräfte .....</b>	<b>24</b>	2.1 Agile Organisation .....	59
3.1 Welche externen Rahmenbedingungen und Triebkräfte sind für die Entwicklung der Arbeits- und Organisationsformen relevant? ..	25	2.2 Arbeitsmethoden und Gestaltung der neuen Rollen .....	62
3.2 Welche unternehmensinternen Rahmenbedingungen und Kräfte treiben agiles Arbeiten voran? .....	26	2.3 Gute agile Arbeit .....	67
3.3 Einen guten Einstieg in die Transformation schaffen .....	29	2.4 Zusammensetzung der Teams .....	69
<b>4 Ziele und Leitorientierungen für die agile Arbeitswelt .....</b>	<b>30</b>	2.5 Versetzungen – Arbeitsort .....	70
4.1 Wollen wir eine agile Arbeitswelt? Wie positionieren wir uns? .....	30	<b>3 Personalmanagement .....</b>	<b>72</b>
4.2 Vision einer agilen Arbeitswelt .....	31	3.1 Leistungssteuerung – Zielvereinbarungen ....	72
4.3 Handlungsfeld Agile Arbeitswelt .....	31	3.2 Leistung und Verhaltenskontrolle .....	73
4.4 Handlungsfeld Transformationsprozess .....	41	3.3 Personalentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen .....	74
4.5 Handlungsfeld Rolle des Betriebsrats in der agilen Arbeitswelt .....	44	3.4 Karriereentwicklung .....	76
<b>5 Fazit: Zur Zukunft der betrieblichen Mitbestimmung in der agilen Arbeitswelt ..</b>	<b>50</b>	<b>4 Transformation .....</b>	<b>76</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>52</b>	4.1 Sicherheit schaffen .....	76
		4.2 Transformationsprozess gestalten .....	78
		<b>5 Mitbestimmung und Beteiligung des Betriebsrats .....</b>	<b>80</b>
		5.1 Prozessbeteiligung des Betriebsrats .....	80
		5.2 Einbeziehung von weiteren Gruppen .....	83
		<b>6 Schlussbetrachtung .....</b>	<b>84</b>

## AGILES ARBEITEN - EIN HANDLUNGSFELD FÜR DEN BETRIEBSRAT

Die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen steht in vielen Unternehmen auf der Tagesordnung. Das Thema hat sich in den letzten Jahren zu einem Hype entwickelt, denn agiles Arbeiten gilt als Synonym für Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Kundennähe in einer Welt, die durch digitale Innovation, dynamische Veränderung und Unsicherheit geprägt ist. Gefragt sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Arbeits- und Organisationsformen, die in der Lage sind, sich in der digitalen Transformation zu behaupten und zu signalisieren: Wir sind jung, flexibel und hochinnovativ!

Es sind nicht nur die jungen, kleinen Unternehmen, die sich an Philosophien und Geschäftsstrategien des Silicon Valley orientieren und auf Agilität setzen (zum Begriff vgl. **Kapitel 1**) setzen. Mittlerweile sind auch große Unternehmen, die mit langer Tradition aus der Old Economy des Zeitalters von Industrie, tiefer Arbeitsteilung und hierarchischen Strukturen kommen, auf diesen Zug aufgesprungen und haben begonnen, über agile Organisationsstrukturen nachzudenken, agile Arbeitsformen wie Scrum zu etablieren und eine neue agile Führungskultur zu entwickeln. Agiles Arbeiten ist damit herausgetreten aus der Sphäre eines Modethemas, mit dem sich junge, technikaffine Unternehmen und die Generation Y abheben wollen. Was wir erleben, ist nicht die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird, sondern ein alle Branchen erfassender Umbruch, in dem Unternehmen nach einem neuen Geschäftsmodell suchen, das sie fit macht für die digitale Transformation.

Es soll nicht behauptet werden, dass nicht vieles wieder eingeholt oder relativiert wird; dass sich alte, verkrustete Strukturen und Hierarchien in den Unternehmen, die hermetischen Silos mit mächtigen Führungskräften, die quasi als Fürsten in ihrem Reich regieren, nicht doch als zu widerstandsfähig erweisen. Aber eines erscheint uns klar: Hier geht es für alle darum, sich weitreichend und vorausschauend auf eine global vernetzte Welt einzustellen; auf Markt- und Branchenstrukturen im Umbruch und die Herausforderungen der digitalen Transformation für Geschäftsstrategien, Unternehmensstrukturen und Arbeit, die die Weichen für die Zukunft stellen – nicht nur mit Blick auf den wirtschaftlichen Erfolg und das wirtschaftliche Überleben, sondern auch mit Blick auf Beschäftigungssicherung und gute Arbeit.

Die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen wurde innerhalb kurzer Zeit in vielen Unternehmen über alle Branchen hinweg auf die Tagesordnung von Betriebsräten gesetzt. Agile Arbeitsformen und Projektmanagementmethoden wie Scrum finden in vielen Unternehmen immer mehr Anhänger und verbreiten sich. Und von heute auf morgen kann sich in der Geschäftsleitung die Vorstellung durchsetzen, dass mit den alten hierarchischen Strukturen Schluss sein muss und das Unternehmen insgesamt agiler werden soll. Betriebsräte sind dann gefordert, in diesem neuen Thema sehr schnell handlungsfähig

zu werden, betriebliche Veränderungen zu begleiten und agiles Arbeiten über Betriebsvereinbarungen zu regeln.

Es gibt Handlungsdruck auf der einen Seite, auf der anderen Seite gibt es die Notwendigkeit, sich Zeit für eine strategische Neuorientierung zu nehmen. Denn es gilt, zunächst einmal die agile Arbeitswelt zu verstehen und die Chancen und Risiken für die Belegschaft, die bisher nur in Ansätzen zutage treten, neu zu bewerten. Zudem sind an vielen Stellen grundlegende Richtungsentscheidungen auf dem Weg in eine agile Arbeitswelt und die Einstellung auf Veränderungsprozesse notwendig, wobei alles, was wir über Arbeit und Unternehmen wissen, in Frage gestellt werden kann. Für den Betriebsrat gilt: Er muss häufig auch seine Vorgehensweisen und Instrumente auf den Prüfstand stellen angesichts veränderter organisatorischer und personeller Rahmenbedingungen der Mitbestimmung – sowohl bei der Verhandlung von Betriebsvereinbarungen als auch bei der Interessenvertretung im betrieblichen Alltag.

In diesem Dilemma besteht die Gefahr, den zweiten Schritt vor dem ersten zu machen, zu schnell operative Maßnahmen zu fokussieren, dabei die Notwendigkeit einer strategischen Neuorientierung aus dem Blick zu verlieren und zum Getriebenen zu werden, obwohl der Übergang in eine agile Arbeitswelt auch Potenziale dafür schafft, die Rolle des Betriebsrats zu stärken und ihn in die Vorhand zu bringen.

Zwar wird manchmal der Eindruck erweckt, als wären Mitbestimmung und Betriebsrat überflüssige Relikte aus alten Zeiten, die nicht mehr gebraucht werden in den neuen agilen und „demokratischen“ Unternehmen, in denen Beschäftigte ihre Interessen selbst vertreten und durchsetzen können. Doch schaut man genauer hin, so zeigt sich: In der Transformation zu agilen Unternehmen geht es vor allem um Arbeitsgestaltung, um die Bereitschaft der Beschäftigten, Unternehmensziele aktiv und selbstorganisiert zu verfolgen, und um die Schaffung eines neuen Ordnungsrahmens, der transparent und verlässlich ist. Nur die Gestaltung guter agiler Arbeit und die Schaffung von Sicherheit rechtfertigen den erforderlichen Vertrauensvorschuss, den die Beschäftigten dafür leisten müssen. Sie machen den Betriebsrat für eine erfolgreiche Transformation zu agilen Arbeitsformen und letztendlich zu einer agilen Organisation unentbehrlich. Auch Betriebsvereinbarungen und ihr Potenzial, neue und für alle verbindliche Spielregeln im agilen Unternehmen zu vereinbaren, bieten für Unternehmen und Beschäftigte viele Vorteile und können zu einem wichtigen Transmissionsriemen der Transformation werden.

### Das Projekt „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“

Das im Jahr 2017 von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte und geförderte Projekt „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ setzte an dieser Herausforderung

zur Neuorientierung der Betriebsratsarbeit an. Ziel war es, in einem branchenübergreifenden Kreis von Betriebsräten, Erfahrungen mit der Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen auszutauschen und mögliche Ansatzpunkte für einen strategischen Umgang des Betriebsrats mit agilen Transformationsprozessen zu identifizieren. Die Ergebnisse und Erfahrungen werden hier zusammenfassend dokumentiert.

An den vier durchgeführten Workshops waren Betriebsräte aus sechs Unternehmen beteiligt: drei IT-Dienstleister, ein Telekommunikationsanbieter, ein Konzern mit Automobil- und Chemieunternehmen sowie ein städtisches Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen. In dieser Zusammensetzung spiegelt sich wider: Agilität ist ein sehr gewichtiges Thema in der IT-Branche sowie im Engineering, etwa der Automobilbranche. Es ist mittlerweile auch in anderen Branchen angekommen, die weniger durch Entwicklungsarbeit geprägt sind. Stand und Perspektiven agiler Arbeit in diesen Unternehmen sowie die Einbindung der Interessenvertretung waren und sind sehr unterschiedlich. In die vier gemeinsamen Projekt-Workshops floss so eine große Spannweite von Erfahrungen und Einschätzungen zu Ansatzpunkten für Betriebsräte ein. Folgende drei Szenarien haben sich herauskristallisiert:

- Szenario „*Punktuell agil*“: Agile Arbeitsformen gewinnen im Unternehmen an Bedeutung. Die Geschäftsführung wird zunächst überrascht von der zunehmenden Bedeutung agil organisierter Projekte und beginnt, in einzelnen Unternehmensbereichen für innovative Entwicklungsprojekte einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, ohne grundsätzlich die bestehenden Unternehmensstrukturen und hierarchischen Entscheidungswege und Steuerungsprozesse in Frage zu stellen. Der Betriebsrat ist nur am Rande beteiligt.
- Szenario „*Agile Arbeitswelt als Lernprozess*“: Das Unternehmen erfindet sich neu. In einem transparenten Transformationsprozess werden agile Arbeitsformen eingeführt und passende Organisationsstrukturen und Prozesse unter Beteiligung des Betriebsrats entwickelt.
- Szenario „*Einführung eines agilen Unternehmenskonzepts*“: Ein in sich geschlossenes agiles Unternehmenskonzept wird systematisch unter Beteiligung des Betriebsrats eingeführt.

In den vier Projekt-Workshops wurde Folgendes bearbeitet und diskutiert:

- Stand und Perspektiven agiler Arbeits- und Organisationsformen in den Unternehmen der beteiligten Betriebsräte
- agiles Arbeiten aus Beschäftigtensicht
- grundsätzliche Fragen der Positionierung des Betriebsrats zum Thema Agilität
- Visionen, Leitorientierungen und Ziele für die agile Arbeitswelt

- Gestaltung des Transformationsprozesses: Ausgangssituation, Ziele und Vorgehen
- die Rolle des Betriebsrats im agilen Unternehmen.

Aus den Workshops geht eine Vielzahl spannender Ergebnisse hervor, die zeigen: Für den Umgang des Betriebsrats mit dem Thema Agilität gibt es keine best way. Vielmehr geht es mit hohen Anforderungen an die realistische und fundierte Einschätzung von Stand und Perspektiven der agilen Transformation und die Strategieentwicklung in unterschiedlichen Szenarien einher.

Mit dem Modul A „*Agiles Arbeiten als Handlungsfeld für den Betriebsrat*“ werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Workshops zugänglich gemacht. In deren Rahmen wurde eine Vielzahl von Ideen und Lösungsansätzen in die Diskussion eingebracht. Angesichts der Bandbreite konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die übergeordneten Fragen, die sich Betriebsräte in diesem Handlungsfeld stellen, sowie auf die (über)betrieblichen Weichenstellungen, die mit ihnen verbunden sind.

Bei den vorliegenden Handlungsempfehlungen handelt es sich nicht um ein Protokoll, sondern um eine Auswertung, in der die Workshop-Inhalte vor dem Hintergrund von Beratungserfahrung sowie aktuellen und bereits zurückliegenden Diskussionen zu Themen wie Gruppenarbeit, Lean Management, Vertrauensarbeitszeit, Digitalisierung u. a. reflektiert werden. Ziel ist es, damit Betriebsräten und anderen Mitbestimmungsakteuren eine Orientierungshilfe in zentralen Handlungsfeldern der agilen Arbeitswelt zu bieten.

**Kapitel 1** *Agiles Arbeiten in der digitalen Transformation* schafft einen Überblick über aktuelle Entwicklungstendenzen im Kontext der digitalen Transformation und ihren Folgen für Unternehmen und Arbeit. Es basiert auf ausgewerteten Einschätzungen der beteiligten Betriebsräte zur Situation in ihren Unternehmen und aktuellen wissenschaftlichen Diagnosen. Unser Ziel war es, die Triebkräfte einer agilen Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu skizzieren und ihre Chancen und Risiken aus Beschäftigtensicht zu beleuchten.

Im *Handlungsfeld Strategie (Kapitel 2)* werden deshalb zunächst grundsätzlich die Herausforderungen der Strategieentwicklung umrissen, die dann in den folgenden Kapiteln operationalisiert werden.

Die *Analyse von Rahmenbedingungen und Triebkräften (Kapitel 3)* beleuchtet die Herausforderung, zunächst die richtigen Fragen zu stellen: an die Wettbewerbssituation des Unternehmens, an veränderte Kundenanforderungen, neue Technologien sowie an andere externe und interne Triebkräfte des Wandels. Denn nur so lassen sich aus Interessenvertretungs- und Beschäftigtensicht die Rahmenbedingungen tragfähig einschätzen und damit die Basis für die optimale Betriebsratsstrategie schaffen.

Die Diskussion um die *Ziele und Leitorientierungen für die agile Arbeitswelt*, welche die Betriebsräte zu deren Gestaltung verfolgen, werden in **Kapitel 4** ausgewertet. Die Schwerpunkte liegen dabei auf den Zielen

für gute agile Arbeit, der Gestaltung des Transformationsprozesses sowie auf der Rolle und den Aufgaben des Betriebsrats.

Modul B greift das Thema „*Die agile Arbeitswelt in Betriebsvereinbarungen*“ auf – diesmal mit Blick auf bestehende Regelungen in Unternehmen. Dazu

werden Betriebsvereinbarungen zum Thema „Agiles Arbeiten“ analysiert, die Ergebnisse dieser Untersuchung dokumentiert, wichtige Regelungen aus Betriebsvereinbarungen vorgestellt und eingebettet in den Wandel von Rolle und Aufgaben des Betriebsrats in der agilen Arbeitswelt.

# MODUL A

---

## 1 AGILES ARBEITEN IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Das Thema Agilität hat sich in den letzten Jahren über alle Branchen hinweg zu einem Hype-Thema entwickelt. Agile Arbeitsformen wie Scrum haben mittlerweile große Fangemeinden, die dabei sind, mit ihnen New Work umzusetzen. Agile Organisationsmodelle wie das Spotify-Modell oder die Holokratie (vgl. **Kapitel 1.2**) werden als organisatorische Lösungen für Unternehmen in dynamischen Märkten mit hohen Innovationsanforderungen diskutiert und umgesetzt. Dabei sind die zentralen Ideen, die heute unter dem Stichwort Agilität transportiert werden, nicht neu:

- In der Softwareentwicklung wurden spätestens seit den 1980er Jahren zyklische Projektmodelle und Entwicklungsmethoden wie Prototyping, Rapid Prototyping, Extreme Programming gegen vorherrschende hierarchische und bürokratische Projektmanagementmethoden auf Basis des Wasserfallmodells (vgl. **Kapitel 1.3**) in Stellung gebracht. Sie wurden Ende der 1990er Jahre wieder aufgegriffen und systematischer in agile Methoden und ein agiles Selbstverständnis von Entwicklern gepackt.
- Unternehmen haben in den 1990er Jahren Lean Production bzw. das Lean Management entdeckt, das Effizienz und Flexibilität versprach. Elemente dieses Organisationskonzepts finden sich heute auch in agilen Konzepten wieder wie z. B. Abbau von Hierarchien, Selbstorganisation, Teamarbeit, Fließprinzip und synchrone Taktung, Pull-Prinzip und durchgängige Orientierung am Kundenauftrag (zum Verhältnis von Lean und Agile vgl. Boes et al. 2018a).
- Bereits Anfang der 1970er Jahre hat Gerard Endenburg in den Niederlanden in seinem elektrotechnischen Unternehmen Selbstorganisation nach den Prinzipien der Soziokratie (vgl. Strauch/Reijmer 2018) umgesetzt.
- Und auch verschiedene Flexibilisierungsmaßnahmen, die bereits seit längerem verfolgt werden, werden heute unter dem Stichwort Agil wieder aufgegriffen: flexible Arbeitszeiten, Mobiles Arbeiten, Homeoffice, flexible Raumkonzepte und andere.

Es stellt sich also die Frage: Ist Agilität eigentlich etwas Neues oder lediglich ein von Beratern initiiertes Hype? Immer wieder trifft man auf die Aussage: Das haben wir schon immer so gemacht, da gibt es keinen Regelungsbedarf. Doch bei aller Ähnlichkeit mit bereits Bekanntem muss beachtet werden:

Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich mit der Digitalisierung in einer neuen Phase, die für Unternehmen und Beschäftigte neue Herausforderun-

gen mit sich bringt. Vieles spricht dafür, dass die digitale Transformation Unternehmen dazu treibt, ihre Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überdenken und dabei über die verschiedenen, aus den 1990er Jahren bekannten Flexibilisierungsbestrebungen hinauszugehen.

Agile Arbeits- und Organisationsformen markieren einen qualitativen Sprung, in dem sich neue Spielregeln in Unternehmen und in der Arbeit durchsetzen. Es gilt also auch für die, die mit Selbstorganisation und Lean bereits Erfahrung haben, sich auf tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitswelt einzustellen, die neue Qualität zu erkennen und dabei von Erfahrungen aus früheren Phasen der Flexibilisierung zu profitieren.

### 1.1 Informationsraum und digitale Transformation

Entscheidende Triebkraft für die aktuelle wirtschaftliche Umbruchsituation ist die Digitalisierung. Seit der Computer in den 1960er Jahren in Unternehmen Einzug gehalten hat, stehen digitale Technologien in einem engen Wechselwirkungsverhältnis zur Unternehmens- und Arbeitsorganisation: Unternehmensorganisation und Arbeit spiegeln sich in Software und IT-Architekturen wider und gleichzeitig schaffen digitale Technologien Möglichkeiten, Unternehmen und Arbeit nach neuen Prinzipien zu organisieren.

Betrachtet man die technologische Entwicklung und die damit verbundenen Nutzungsformen digitaler Technologien, so wird deutlich, dass hier mit dem Internet etwa seit der Jahrtausendwende eine neue Situation entstanden ist. Dominierten vordem in den Unternehmen noch voneinander abgeschottete Datensilos und bestenfalls unternehmensweit vernetzte Informationssysteme, so wird mit dem Internet und den damit verbundenen neuen Nutzungsmöglichkeiten digitaler Technologien eine global durchgängige Ebene geschaffen, in dem alles Digitalisierbare, Daten, Information und Wissen potenziell miteinander vernetzt und genutzt werden kann. Datensilos werden aufgelöst zugunsten einer flexiblen Integration von Wissen, Informationsprozessen und Kommunikation über Unternehmen, Branchen und alle gesellschaftlichen Bereiche hinweg. Es entsteht ein globaler Informationsraum,

- der als Raum sozialen Handelns die gesamte Gesellschaft durchzieht,
- der Arbeitsraum für alle Tätigkeiten ist, die etwas mit Information zu tun haben,
- in dem produziert und gewirtschaftet wird und



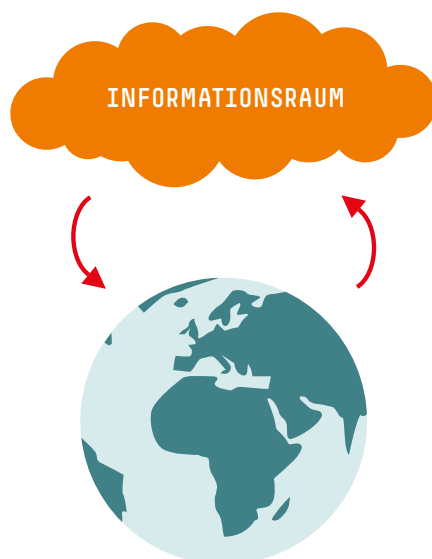
## Dimensionen der digitalen Transformation

## TECHNIK

Paradigmenwechsel im Informationsraum (IoT, Cloud, Big Data, ...)

## GESELLSCHAFT

Der Informationsraum als sozialer Handlungsraum und die Generation Y



## WIRTSCHAFT

Disruptive Geschäftsmodelle im Informationsraum

## ARBEIT

Zwischen Selbstorganisation und Industrialisierung

Quelle: eigene Darstellung

**I.M.U.**

- der einen neuen Bezugsrahmen für Technologien schafft und vor allem Cloud-Technologien, Big Data und künstliche Intelligenz (KI) zum Treiber neuer Geschäftsmodelle und Arbeitsformen macht.

Alle Aktivitäten, die irgendetwas mit Information, Wissen und Kommunikation zu tun haben, haben sich unter diesen Bedingungen grundlegend verändert, über alle gesellschaftlichen Bereiche hinweg. Vor diesem Hintergrund wird klar: das Verhältnis von Digitalisierung und agilen Arbeits- und Organisationsformen ist komplex und keinesfalls auf einzelne Aspekte wie z. B. neue Kundenanforderungen oder die Ansprüche der Generation Y an New Work zu reduzieren. Die Digitalisierung oder vielmehr die durch sie ausgelöste digitale Transformation birgt vielfältige Triebkräfte, die auf Arbeit und Unternehmen einwirken und Rückenwind für agile Konzepte bieten (vgl. **Abbildung 1**).

### 1.1.1 Geschäftsmodelle unter Druck

Der Informationsraum wird zur entscheidenden Bezugsebene für Geschäftsstrategien sowie Produktions- und Dienstleistungskonzepte. Industrie 4.0, smarte Geschäftsmodelle (Smart City/Mobility/Healthcare/Banking u. a.) verdeutlichen, das Unternehmen dabei sind, sich in ihrer Gesamtheit auf die Potenziale einer global vernetzten Welt einzustellen, ihre Produkte und Leistungen im Informationsraum neu zu definieren und ihre Produktionsprozesse entlang von unternehmensübergreifenden Informationsprozessen neu zu organisieren.

#### Zum Weiterlesen

Die Potenziale der Cloud, Wirtschaft und Arbeitswelt zu verändern, stehen im Zentrum bei Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.) (2019): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien – Best Practices – Gestaltungsimpulse. Haufe: Freiburg.

Der Band bietet einen Überblick über drängende Themen, wissenschaftliche Erkenntnisse und Praxiserfahrungen.

Vom Silicon Valley geht dabei eine Goldgräberstimmung von Unternehmen aus, deren Ziel nicht ist, kleine digitale Nischen zu besetzen, sondern mit disruptiven Innovationen die Spielregeln auf Märkten und in Branchen neu zu definieren: Airbnb, Uber, Google, Tesla u. a. treten als neue Player häufig ohne erwähnenswerte Branchenkompetenz auf und setzen etablierte Unternehmen unter Druck.

#### Zum Weiterlesen

In dem Report „Silicon Valley: Vorreiter im digitalen Umbruch“ berichten Boes et al. (2018b) von Geschäftsmodellen und Arbeit im Silicon Valley und fragen nach den Folgen für Deutschland und Europa: [http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/11/Boesetal\\_2018\\_Forschungsreport-Silicon-Valley.pdf](http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/11/Boesetal_2018_Forschungsreport-Silicon-Valley.pdf) [11.2.2020]

Für unser Thema ist dabei nicht relevant, ob diese Unternehmen langfristig erfolgreich sein werden. Wesentlich ist: Sie beziehen sich bereits heute durchgängig auf einen globalen Informationsraum und setzen so die Standards für moderne Geschäftsmodelle. Für viele Unternehmen in allen Branchen zeichnet sich damit ein äußerst bedrohliches Szenario ab. Auch Branchenführer sehen sich damit konfrontiert, dass wesentliche Spielregeln nicht mehr von ihnen, sondern von neuen Playern gesetzt werden. Sie fürchten, ihre Wettbewerbsposition vollends einzubüßen, wenn es ihnen nicht gelingt, die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Dabei wird es nicht um eine Innovation hier und eine Kosteneinsparung da gehen können. Unternehmen sind in dieser Situation gefordert, grundsätzlich neu zu bestimmen, was ihr Geschäft ist:

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen dem Kunden?
- Wie erbringt es diesen Nutzen?
- Wie verdient es Geld?

Diese Grundannahmen, auf denen jedes Unternehmen basiert, nahm der Ökonom Peter Drucker bereits 1994 in den Blick und wies darauf hin, dass sie in Phasen wirtschaftlicher Veränderung in Widerspruch zur Realität geraten und so zu Krisen führen können. Manager pilgern ins Silicon Valley und hoffen auf Eingebung, wie diese Fragen in einer global vernetzten Welt zu beantworten sind. Ein Baustein dabei: neue Organisations- und Arbeitsformen von Google und Co., die es diesen Unternehmen ermöglichen, mit der Dynamik des Informationsraums nicht nur Schritt zu halten, sondern Veränderungen selbst voranzutreiben und zu gestalten. Diese Unternehmen erkennen unter Nutzung der Kreativität und Marktnähe aller Beschäftigten neue Geschäftsfelder frühzeitig und sind dann in der Lage, sehr schnell kreative neue Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Für Unternehmen aller Branchen ist die Zeit reif, sich grundsätzliche Gedanken zu ihrem Geschäftsmodell zu machen und dabei auch ihre Organisation auf den Prüfstand zu stellen. Denn die alte, an tayloristischen Prinzipien orientierte Organisation mit ihrer Hierarchie, ihrer funktionalen Gliederung und tiefen Arbeitsteilung ist häufig in voneinander abgeschotteten Silos erstarrt, die Innovationen und Entscheidungen sehr langsam machen – einerseits durch die langen Wege, andererseits aber auch durch die Machtspiele unter Führungskräften, die als Fürsten in ihrem Reich agieren und häufig bei strategischen Themen nur ihre Bereichsinteressen im Blick haben. Die Auflösung der Silos zugunsten von Netzwerkstrukturen, die Dezentralisierung von Entscheidungen und Führungsaufgaben sowie eine zentrale Rolle selbstorganisierter Teams sind Ideen, die Manager aus dem Silicon Valley mitnehmen können.

Vor diesem Hintergrund wird eine agile Organisation in vielen Unternehmen zum Thema, allerdings nicht immer mit gleicher Motivlage seitens des Managements:

- Wird Agilität vor allem unter Marketinggesichtspunkten gesehen, wird das Ziel verfolgt, das Unternehmen vor allem den Kunden als agil und innovativ zu präsentieren. Eine Umorganisation pro forma kann dann die alte hierarchische Organisation hinter agilem Wording verstecken, also hinter einer Sprachregelung, die auf Begriffe aus der agilen Arbeitswelt setzt.
- Oder aber die Einsicht in die Herausforderungen der digitalen Transformation führt tatsächlich zu einer strategischen Suche nach einer agilen Organisation, einer Abkehr von den alten Hierarchien, der manchmal schmerzhaften Auflösung von Silos und Machtpositionen und der Organisation in Netzwerken und selbstorganisierten Teams.

### 1.1.2 Arbeit im Spannungsfeld von Selbstorganisation und Industrialisierung

Auch wenn das Management es versäumt, über das Geschäftsmodell und neue Spielregeln nachzudenken, geht die digitale Transformation nicht an den Beschäftigten und ihrer Arbeit vorbei. Denn auch unabhängig von neuen Produktstrategien oder neuen Organisationsformen verändert die Digitalisierung jeden Arbeitsplatz, nicht nur durch die eine oder andere neue Software, sondern weil der Informationsraum zur entscheidenden Bezugsebene wird, indem

- der Arbeitsgegenstand digitalisiert und im Internet der Dinge vernetzt wird,
- Kommunikation und Zusammenarbeit in die Cloud, in Communities oder auf Plattformen verlagert wird und
- Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation entlang von Informationsprozessen erfolgt.

Mag in der aktuell dominierenden Diskussion zur Industrie 4.0 die Automatisierung in Produktionsbereichen und damit anscheinend die „Handarbeit“ im Zentrum stehen: Tatsächlich ist es vor allem die Wissensarbeit, die durch die Digitalisierung weitreichende Veränderungen erfährt und in den Fokus der Rationalisierungsbestrebungen in Unternehmen rückt (vgl. Boes et al. 2018a) – nicht nur in hochqualifizierten Bereichen wie z.B. der Softwareentwicklung, sondern auch in der Angestelltenarbeit und in der Produktion.

Mit der zunehmenden Verlagerung der Wissensarbeit in den Informationsraum sind hier widersprüchliche Triebkräfte am Werk:

- Innovationsprozesse werden beschleunigt, es werden höhere Anforderungen an Flexibilität im Umgang mit Kundenanforderungen gestellt und die Beschäftigten sehen sich eingebettet in komplexe Kooperationsstrukturen innerhalb der Wertschöpfungskette und mit dem Kunden. Die Forderung nach *Selbstorganisation und Autonomie* wird deshalb vor allem in Entwicklungsbereichen von Beschäftigten erhoben und erhält durch Agile Communities und die Scrum-Bewegung Rückenwind.

- Gleichzeitig bergen digitale Technologien erhebliche Potenziale zur *Industrialisierung* auch der Wissensarbeit, die durch zunehmende Standardisierung, Taktung (entweder selbstorganisiert oder über direkte Steuerung durch Ticketsysteme) oder indirekte Steuerung über Kennzahlen vorangetrieben wird.

Die Folgen der digitalen Transformation für die Beschäftigten sind daher differenziert zu betrachten, mit Blick auf das Verhältnis von Selbstorganisation auf der einen Seite und Industrialisierung auf der anderen.

### 1.1.3 Paradigmenwechsel in der Technik

Der Informationsraum wird zur entscheidenden Ebene der Technologieentwicklung. Sofern es bei Technologien direkt oder indirekt um die Erzeugung oder Nutzung von Information geht, werden sie aktuell darauf ausgerichtet, im Informationsraum eingesetzt zu werden und dessen Potenziale zu nutzen. Für den Wandel von Geschäftsstrategien und Arbeit sind dabei von besonderer Bedeutung:

- *Big-Data*-Technologien: Sie analysieren die unstrukturierten Informationen und Daten, die massenhaft im Informationsraum zu finden bzw. zu generieren sind, halten in alle Branchen Einzug und stoßen hier Produkt- und Prozessinnovationen an.
- das *Internet der Dinge* bzw. Internet of Things (IoT): Darin bilden sich Gegenstände realtime informativ ab, z. B. bei vernetzten Autos, Smart Home oder Fitnessarmbändern. Das IoT wird damit zur Basis der Industrie 4.0.
- *Cloud*-Technologien: Durch sie verändern sich die Architektur von IT-Systemen, Softwareanwendungen sowie damit verbundene Dienstleistungen und Entwicklungsprozesse tiefgreifend. Statt großer, monolithischer Systeme können hier kleine Microservices kurzzyklisch und in enger Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt und kontinuierlich ausgeliefert werden (vorausgesetzt, in der Cloud werden nicht nur die alten Serverstrukturen und Anwendungsarchitekturen simuliert). Dadurch können sowohl neue Kundenanforderungen als auch technische Innovationen sehr viel schneller in IT-Services umgesetzt werden. Internetunternehmen wie Amazon machen vor, wie die Cloud zur Grundlage erfolgreicher Geschäftsstrategien wird.

#### Zum Weiterlesen

Interessant hinsichtlich der Herausforderungen von Cloud-Konzepten für die Arbeitsgestaltung sind die Beiträge in Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.) (2019): *Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien – Best Practices – Gestaltungsimpulse*. Haufe: Freiburg. Dies gilt insbesondere für den Beitrag von Barbara Langes und Elisabeth Vogel: „Arbeit in der Informationsökonomie“.

Einen schnellen Überblick zum Thema Microservices bietet Wolfgang Herrmann (2017) in der Computerwoche: <https://www.computerwoche.de/a/microservices-machen-die-it-schneller-und-agiler,3329517> [11.2.2020]

Die zentralen technologischen Entwicklungen drängen auf agile Organisations- und Arbeitsformen, die in der Lage sind, mit der Komplexität und Beschleunigung der Innovationsprozesse Schritt zu halten und kurzzyklisch mit veränderten Anforderungen und Nutzungspotenzialen umzugehen. Dies trifft einerseits die IT-Anwenderbranchen, deren Produkte, Leistungen und Prozesse digitalisiert werden und in Widerspruch zur hier vorherrschenden, häufig in langen Zyklen denkenden Innovationskultur geraten. Es trifft andererseits aber auch die IT-Branche selbst, in der Softwareentwicklung (Development) und IT-Services (IT-Operations) enger zusammenrücken (DevOps) und in kurzzyklischen Prozessen von Entwicklung, Deployment und Betrieb arbeiten müssen.

### 1.1.4 Gesellschaft und Generation Y

Im Informationsraum wird nicht nur gearbeitet und gewirtschaftet; im Informationsraum findet auch unser Alltag außerhalb der Arbeit statt: Beziehungen werden hier gepflegt, es wird eingekauft, es wird diskutiert, Wissen ausgetauscht und vieles mehr.

Die Generation Y und andere Digital Natives sind mit Social Media wie Youtube, Facebook oder Instagram und den damit verbundenen Veränderungen in den Kommunikations- und Informationsprozessen aufgewachsen. Sie tragen nicht nur neue Ansprüche an Arbeit in Unternehmen hinein; sie bringen auch andere Wertvorstellungen und Kompetenzen mit (vgl. Hurlmann/Albrecht 2014). Auch wenn es, wissenschaftlich gesehen, unterschiedliche Diagnosen dazu gibt, wie etwa die Generation Y tickt (oder ob sie überhaupt grundsätzlich anders tickt als vorangegangenen Generationen) – ihre Forderung nach New Work und einem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt findet Gehör im Kampf um qualifizierte, junge Fachkräfte. Agilität als Merkmal attraktiver Arbeitgeber und die Bereitschaft der Unternehmen, diesen Beschäftigten mehr Spielräume für Selbstorganisation und agile Arbeitsformen einzuräumen, tragen somit ebenfalls zu einer Verbreitung agiler Arbeit bei.

### Agiles Arbeiten – Strategie oder Wildwuchs?

Wird agiles Arbeiten im Unternehmen zum Thema, können sehr unterschiedliche Triebkräfte dahinterstecken, die entweder von den Beteiligten erkannt und in Strategien gegossen werden oder aber auch indirekt und quasi aus der zweiten Reihe Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung prägen.

Häufig wird sich der Betriebsrat hier erst einmal einem zusammenhanglosen Sammelsurium von Problemen und Regelungsbedarfen gegenübersehen – vor allem dann, wenn seitens der Geschäftsführung das

Thema Agilität zu kurzfristig z. B. als Projektmanagementmethode ohne geschäftsstrategische Relevanz angesehen wird oder wenn die Geschäftsstrategie nicht transparent kommuniziert wird.

Eine fundierte Einschätzung dieser Triebkräfte und der Perspektiven agiler Arbeit in ihrem Unternehmen ist für den Betriebsrat von zentraler Bedeutung, um ein stimmiges Gesamtbild zu schaffen und eine Strategie für die Gestaltung guter agiler Arbeit zu entwickeln.

## 1.2 Agile Organisation

Unternehmen beschreiten sehr unterschiedliche Wege, um den neuen Anforderungen an Innovationsfähigkeit und Kundennähe gerecht zu werden, Hierarchien abzubauen und organisatorische Rahmenbedingungen für selbstorganisierte Teams zu schaffen. Beispielhaft werden zwei Modelle beleuchtet, die Einblick in grundlegende Strukturen und Funktionsweisen geben und von einigen Unternehmen adaptiert werden: das Spotify-Modell (vgl. **Abbildung 2**) und die Holokratie (vgl. **Abbildung 3**).

### Zum Weiterlesen

Die Unternehmensberatung Deloitte Consulting GmbH stellt beide Konzepte sowie ein Unternehmensbeispiel kurz vor: Organisation neu denken.

Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter (2018). <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Organisation-neu-denken-flexible-organisationsmodelle-2018.pdf> [11.2.2020]

### Das Spotify-Modell

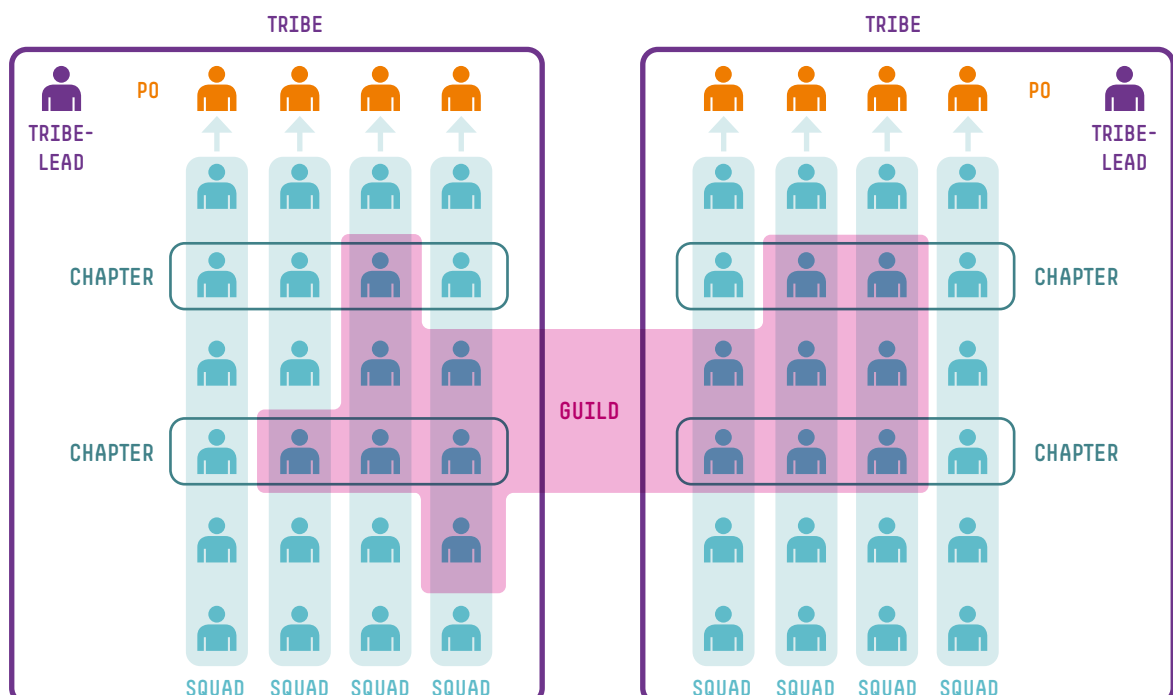
Ein prominentes Modell für ein agiles Unternehmen ist das Spotify-Modell. In dessen Zentrum stehen selbstorganisierte Teams, die Squads (vergleichbar mit Scrum-Teams, vgl. **Kapitel 1.3**). Im Kern handelt es sich um eine agile Organisation auf Basis der Skalierung von agilen Teams, den Squads. Mehrere Squads werden themenorientiert in einem Tribe zusammengefasst. Chapter sind squadübergreifende Austauschplattformen für Beschäftigte mit gleichen Aufgaben (z. B. für Entwickler); Gilden sind informelle Gruppen, die sich zu chapterübergreifenden Themen austauschen.

### Zum Weiterlesen

Einen Überblick über das Spotify-Modell gibt es von Henrik Kniberg und Anders Ivarsson (2012): Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> [11.2.2020]

Abbildung 2

### Das Spotify-Modell



Quelle: Kniberg / Ivarsson (2012)

**I.M.U.**

## Das Holokratie-Modell

Das Holokratie-Modell (vgl. **Abbildung 3**), das auf der bereits erwähnten Soziokratie basiert, ist ein sehr weit durchargumentiertes, geschlossenes System von Rollen, sogenannten Kreisen und verbindlichen Spielregeln. Während das Spotify-Modell an der Organisation agiler Arbeit ansetzt, geht es im Holokratie-Modell um die Gesamtstruktur des Unternehmens: die hierarchisch-funktionale Unternehmensorganisation sowie die zentrale Steuerung werden abgeschafft und durch selbstorganisierte Strukturen und Prozesse ersetzt.

Unternehmensbereiche wie Entwicklung oder Vertrieb werden in sogenannten Kreisen abgebildet. Kreise organisieren sich selbst und sind dabei dem jeweils übergeordneten Kreis verantwortlich. Sie setzen sich aus Rollen (vgl. **Kapitel 1.3**) und ggf. Unterkreisen zusammen. Eine Rolle beinhaltet eine Verantwortlichkeit für bestimmte Aufgaben in einem Prozess und beschreibt Verhaltenserwartungen. Beschäftigte können mehrere Rollen übernehmen. Da im holokratischen Unternehmen Rollen

- immer wieder auf den Prüfstand gestellt, verändert, neu geschaffen oder auch abgeschafft werden und
- teilweise durch Wahlen nur für eine bestimmte Zeit besetzt werden (zumindest in einem in den Workshops vertretenen Unternehmen), erfolgt die Übernahme einer Rolle temporär.

Das Modell ist hochgradig formalisiert. Im Zentrum steht eine Unternehmensverfassung: ein Regelwerk für Strukturen (Rollen und Kreise) und Prozesse (Governance-Prozesse und operative Prozesse) im Unternehmen. Sie verankert „die Machtstrukturen in konkreten und dokumentierten ‚Spielregeln‘, die für alle Beteiligten gelten und auf die alle Beteiligten zurückgreifen können“, so die offizielle Holacracy-Verfassung von HolacracyOne LLC.

### Zum Weiterlesen

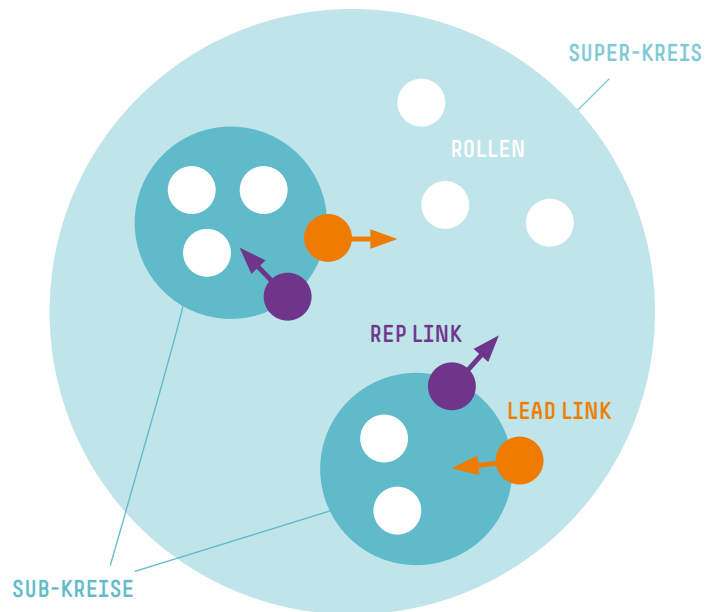
Einen Überblick zum Thema Holacracy: Die holokratische Organisation bietet Schermuly (2019) unter [https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation\\_80\\_406704.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html) [11.2.2020].

Die offizielle Holacracy-Verfassung von HolacracyOne LLC findet sich unter <https://www.holacracy.org/constitution> [11.2.2020].

### Agile Organisation: der gemeinsame Nenner

Neben diesen beiden Konzepten, an denen sich einige Unternehmen orientieren, finden sich in der Praxis viele weitere organisatorische Lösungen und Wege dorthin, z. B. die Schwarmorganisation bei Daimler, bei der

## Kreise und Rollen im Holokratie-Modell



Quelle: eigene Darstellung nach Robertson Brian, J.: Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen 2016

**I.M.U.**

Mitarbeiter für ein Projekt aus der klassischen Linie in agile Teams entsandt werden. Es zeigt sich: Bisher hat sich keine einheitliche Vorstellung davon durchgesetzt, was eine agile Organisation ist und wie der Weg dorthin aussehen kann. Kernelemente sind jedoch

- selbstorganisierte Teams,
- Rollen,
- teamübergreifende Netzwerkstrukturen, in denen Führungsaufgaben neu verteilt sind und (idealerweise) auf Augenhöhe kommuniziert und Arbeit koordiniert wird,
- eine neue Unternehmenskultur auf Basis von Vertrauen und einem agilen Mindset (= an den Zielen und Werten agilen Arbeitens ausgerichtete Denkweise und innere Haltung) bei Mitarbeitern und Führungskräften,
- eine laufende Anpassung der Organisation an veränderte Anforderungen.

### Die alte Hierarchie: Weg damit oder soll sie bleiben?

Unterschiedliche Lösungen finden sich demgegenüber insbesondere im Umgang mit der alten Hierarchie:

- In Unternehmen, die sich auf agile Methoden in Entwicklung und Projektmanagement konzentrieren, wird nach Lösungen gesucht, um agile Projekte in die Hierarchie einzubetten.

- Sehr häufig findet sich ein Nebeneinander agiler und hierarchischer Organisationsformen in einem dualen System (auch „hybrides System“ oder „Ambidextrie“ genannt). Unternehmensbereiche, die agil organisiert sind, stehen neben Unternehmensbereichen mit hierarchischen Strukturen. Typisch ist z. B., dass Entwicklungsbereiche und Bereiche mit innovativen Projekten agil organisiert werden, während das operative Geschäft und Bereiche mit hohem Routineanteil hierarchisch organisiert bleiben.
- Aber auch die agile Organisation des gesamten Unternehmens in Verbindung mit der Auflösung der alten Hierarchie ist zu finden.
- In einer weiteren Variante wird die Transformation zu einem agilen Unternehmen als Lernprozess gestaltet, in dem agile Organisationsformen schrittweise umgesetzt, evaluiert und ggf. an Erfahrungen angepasst werden. Ob diese Transformation letztlich alle Unternehmensbereiche erreicht oder ob sie zu einem dualen System führt, bleibt bis zu den späten Phasen offen.

#### Der Transformationsprozess: Gemeinsam lernen oder top down einführen?

Für den Transformationsprozess finden sich unterschiedliche Ansätze, die

- die Organisationsentwicklung als offenen kollektiven Lernprozess gestalten. Im Vordergrund stehen die permanente Analyse der Erfahrungen im agilen Arbeitsalltag und die Entwicklung von Lösungen unter Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten.
- auf die Einführung eines geschlossenen Systems setzen. Hier werden top down Strukturen und Verfahrensregeln eingeführt.

In der Praxis sind beide Vorgehensweisen nicht klar voneinander unterschieden. Denn auch wenn der kollektive Lernprozess im Vordergrund steht, findet meist eine lose Orientierung an vorliegenden Modellen statt und Eckpunkte der Struktur und des Vorgehens werden von oben vorgegeben. Und auch in der Einführung eines geschlossenen Systems und vor allem in seiner Weiterentwicklung spielen der gemeinsame Lernprozess und die Auswertung von Erfahrungen eine wichtige Rolle.

### 1.3 Agile Arbeitsformen

Agiles Arbeiten, wie es heute branchenübergreifend thematisiert wird, hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Seit Software in größerem Umfang entwickelt wird, ist die folgende Frage viel diskutiert: Wie lässt sich ein wissensintensiver, komplexer und kreativer Prozess wie die Softwareentwicklung am besten organisieren und steuern?

#### Das Wasserfallmodell in der Kritik

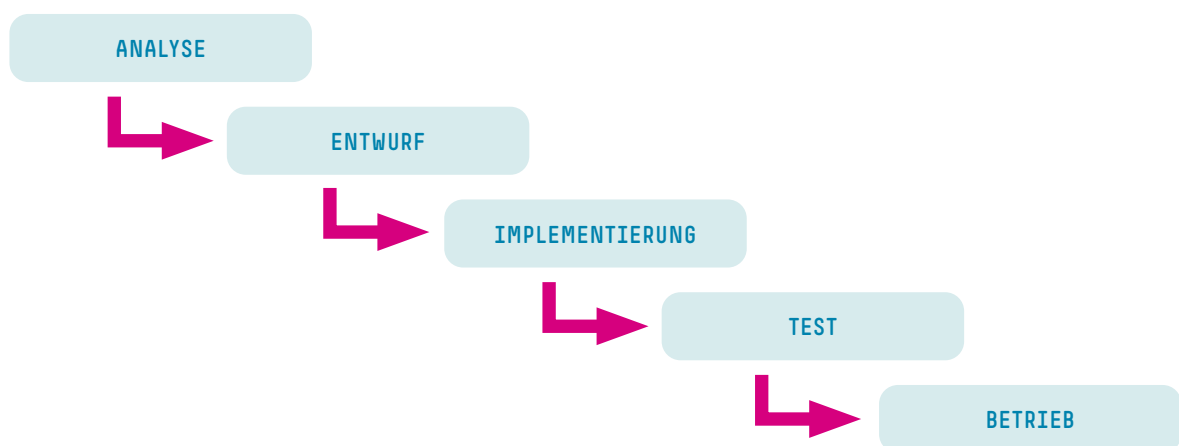
Ende der 1960er Jahre setzen eine Nato-Konferenz und das hier vorgestellte Wasserfallmodell (vgl. **Abbildung 4**) für die Steuerung von Softwareprojekten der bis dahin weitreichenden Autonomie und Selbstorganisation in vielen IT-Abteilungen und Unternehmen ein Ende.

Unter Führungskräften war das Modell beliebt, von Entwicklern und teilweise auch von Projektleitern wurde es viel kritisiert:

- zu viel Bürokratie!
- mangelnde Kundennähe und Usability der Software!

Abbildung 4

#### Wasserfallmodell in der Softwareentwicklung



- Das Modell basiert auf der unrealistischen Annahme, dass in der Softwareentwicklung bereits in einer frühen Phase die Anforderungen an die zu entwickelte Software exakt bestimmt werden können, so dass sie in den folgenden Phasen lediglich abgearbeitet werden müssen.

### Das Agile Manifest

In Reaktion auf diese Kritikpunkte und in dem Bestreben, Autonomie, Selbstorganisation und Qualität in der Softwareentwicklung wieder zurückzugewinnen, wurden diesem Vorgehensmodell auch vor dem Hype um Agilität immer wieder Alternativen wie z. B. das Prototyping gegenübergestellt, deren gemeinsame Wertorientierung im sogenannten Agilen Manifest von 2001 zusammengefasst wurden:

- Individuen und Interaktionen sollen mehr gelten als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software soll mehr gelten als eine umfassende Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden soll mehr gelten als Vertragsverhandlungen.
- Das Reagieren auf Veränderung soll mehr gelten als das Befolgen eines Plans.

Diese Wertorientierung für das Vorgehen in Entwicklungsprojekten wird mittlerweile auch in anderen Branchen anerkannt, für die lediglich „Software“ durch „Produkte“ ersetzt werden muss.

#### Zum Weiterlesen

Informationen zum Agilen Manifest, den Unterzeichnenden sowie zu den dort definierten zwölf Prinzipien agiler Softwareentwicklung finden sich unter <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [11.2.2020].

Entlang dieser Werte wird heute eine Vielzahl von Methoden und Vorgehensweisen dem agilen Arbeiten zugeordnet. Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup gehören hier zu den bekanntesten.

#### Zum Weiterlesen

Überblick über agile Methoden wie Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum: [https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design\\_Thinking](https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design_Thinking) [11.2.2020].

Brandes, Ulf/Gemmer, Pascal/Koschek, Holger/Lydia Schültken (2014): Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus Verlag. Frankfurt am Main/New York.

### Scrum

Scrum ist das bekannteste Rahmenwerk für die Organisation agiler Teams und ihrer Arbeit, „innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern“, so der Scrum Guide (Sutherland/Schwaber 2017, S. 3). Das Rahmenwerk wurde in den 1990er Jahren von Jeff Sutherland und Ken Schwaber entwickelt. Es war zwar ursprünglich für Entwicklungsteams in der Softwareentwicklung gedacht, wird heute aber branchenübergreifend eingesetzt.

#### Zum Weiterlesen

Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017): Der Scrum Guide. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [11.2.2020]

Sutherland, Jeff (2015): Die Scrum-Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichen Unternehmen. Campus Verlag: Frankfurt am Main/New York.

### Scrum-Rollen

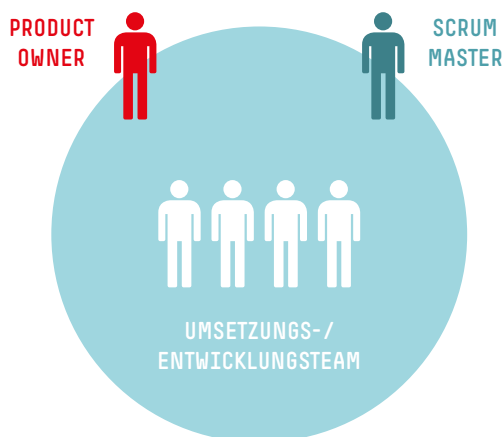
In der agilen Arbeitswelt werden hierarchisch und funktional definierte Positionen und Funktionen durch Rollen ersetzt. Eine Rolle

- ist eine Verantwortlichkeit für bestimmte Aufgaben in einem Prozess und beschreibt Verhaltenserwartungen,
- wird in ihrer Zuständigkeit transparent beschrieben in einem Prozess- und Rollenmodell,
- kann in agilen Unternehmen einer hohen Veränderungsdynamik unterliegen, indem neue Rollen geschaffen und bestehende wieder abgeschafft oder verändert werden,
- ist mit Befugnissen ausgestattet, die genau für die Durchführung der zugewiesenen Aufgaben notwendig sind,
- wird temporär übernommen,
- kann zusammen mit anderen Rollen von einem Beschäftigten übernommen werden.

Je nach vorherrschendem Verständnis bzw. Konzept einer agilen Organisation und der Ausgestaltung der Rollen im Spannungsfeld agiler Ziele und Festhalten an einer hierarchischen Führungskultur stellen sich Rollen in der betrieblichen Praxis sehr unterschiedlich dar. Dabei markiert die Rolle in einem hierarchiefreien Netzwerk den einen Pol und die Rolle als neues begriffliches Gewand für alte Führungspositionen den anderen Pol.

Scrum sieht drei Rollen vor: das Entwicklungsteam bzw. die Rolle des Entwicklers, den Product Owner sowie den Scrum Master (vgl. **Abbildung 5**).

## Scrum-Team und seine Rollen



Quelle: eigene Darstellung nach Sutherland/Schwaber 2017

I.M.U.

### Das Scrum-Team

- Das *Entwicklungsteam* besteht in der Regel aus weniger als 10 Mitgliedern (ohne Product Owner und Scrum Master). Sie arbeiten insofern selbstorganisiert, als sie autonom darüber entscheiden, wie die im Product Backlog festgehaltenen Anforderungen umgesetzt werden. Das Team umfasst alle dafür notwendigen Kompetenzen; es ist in der Regel interdisziplinär zusammengesetzt. Spezialgebiete der Teammitglieder begründen keine gesonderten Zuständigkeiten, denn die Zuständigkeit für die Zielerreichung liegt bei dem Team als Ganzen.
- Der *Product Owner* übernimmt das Anforderungsmanagement und ist damit die entscheidende (fachliche) Schnittstelle gegenüber dem Auftraggeber und anderen Stakeholdern. Er entscheidet über das Was, pflegt das Product Backlog (also eine Liste der Anforderungen an das Produkt) und ist für die Priorisierung der Anforderungen an das Produkt zuständig, wobei er sowohl Kundengesichtspunkte als auch wirtschaftliche Gesichtspunkte berücksichtigen muss. In dieser Verantwortung ist er idealerweise autonom, das heißt: Er ist nicht angewiesen, den Vorgaben von Vorgesetzten zu folgen. Mit dieser Aufgabe nimmt der Product Owner eine besonders anspruchsvolle Rolle ein. Denn er trägt einen großen Teil der Verantwortung für die Arbeit des Teams und muss letztlich bei Problemen dafür geradestehen. Gleichzeitig hat er einen erheblichen Einfluss auf die Arbeit des Teams, denn

mit einer differenzierten Formulierung und der Priorisierung von Anforderungen an das Produkt wird auch in das Wie – also die Organisation des Arbeitsprozesses – eingegriffen, über das grundsätzlich das Entwicklungsteam entscheidet. Vor allem mit Blick auf dieses Spannungsfeld wird die Rolle des Product Owners in der Praxis unterschiedlich gefasst – entweder formell durch die Rollenbeschreibung und faktisch durch die individuelle Vorgehensweise der Rolleninhaber:

- *Verhältnis zum Team:* Der Product Owner kann Teammitglied sein, steht häufig aber außerhalb des Teams.
  - *Vorgehen:* Manche Product Owner unterscheiden sich in ihrem Vorgehen kaum vom vorgesetzten Projektmanager, insbesondere wenn diese Rolle durch Führungskräfte oder ehemalige Führungskräfte besetzt wird, die ihre Steuerungsfunktion nicht aufgeben wollen. Idealerweise setzt der Product Owner jedoch beim Anforderungsmanagement auf eine enge Zusammenarbeit mit dem Team, vertraut den fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen der Teammitglieder und plädiert bei Konflikten auf Aushandlung der Anforderungsdefinition.
- Der *Scrum Master* ist für den Scrum-Prozess zuständig. Er sorgt für förderliche Rahmenbedingungen für den Entwicklungsprozess. Das heißt, er beseitigt z. B. Hindernisse und schützt das Team vor unberechtigten Eingriffen in den laufenden Entwicklungszyklus. Darüber hinaus unterstützt er das Team, z. B. durch die Moderation der Meetings, durch Coaching und durch das Management von Konflikten, sowohl teamintern als auch teamübergreifend.

### Scrum-Prozess

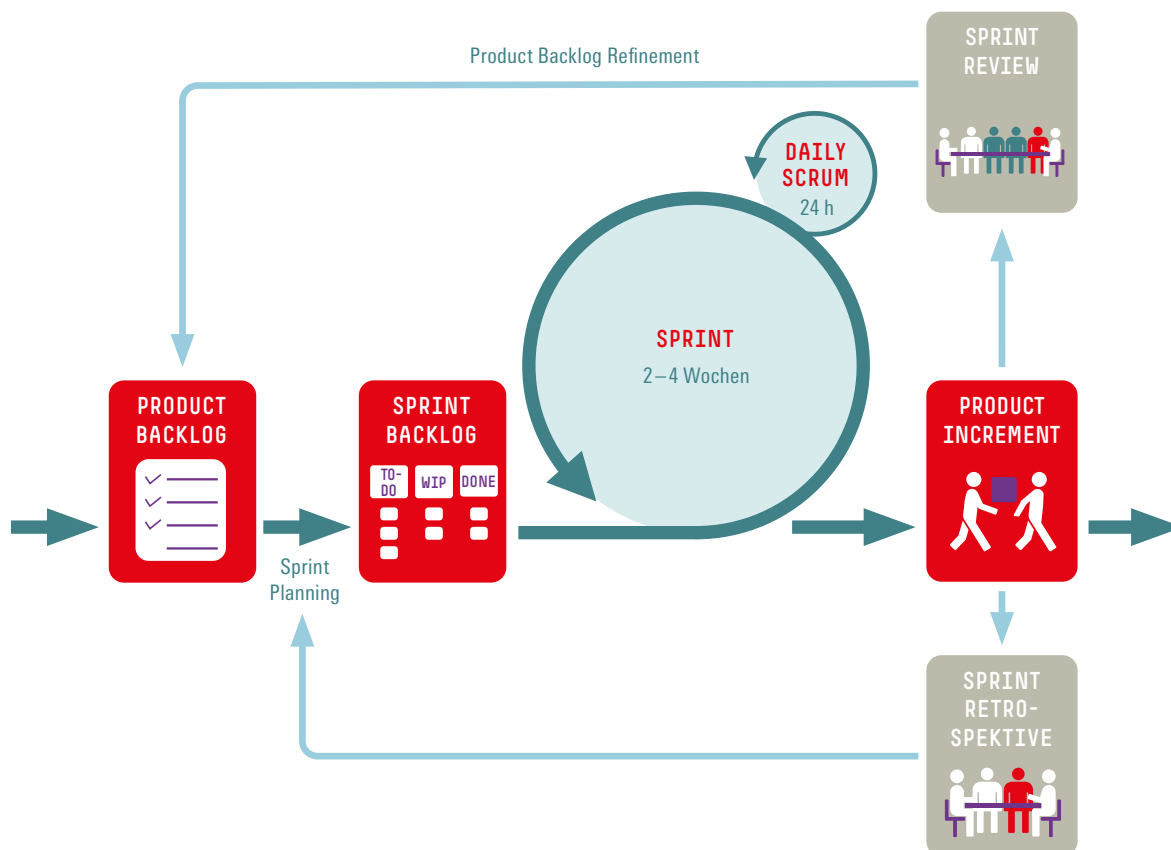
Mit dem Scrum-Vorgehensmodell wird der Entwicklungsprozess (vgl. **Abbildung 6**) als Aufeinanderfolge kurzer Zyklen, sogenannten Sprints gefasst, in denen jeweils ein funktionierendes Teilprodukt entwickelt wird.

Ausgehend von einer ersten Fassung des Product Backlogs, das vom Product Owner erstellt wird, umfasst jeder Zyklus folgende Phasen:

- *Sprint Planning:* Das Umsetzungsteam wählt eine hoch priorisierte Anforderung aus dem Product Backlog aus und formuliert das Sprint-Ziel: Was kann in maximal einem Monat erreicht werden? Das Sprint-Ziel wird in Arbeitspakete (Tasks) mit Zuständigkeiten heruntergebrochen und im Sprint Backlog festgehalten.
- *Sprint:* Das Sprint Backlog wird vom Umsetzungsteam ungestört abgearbeitet, ohne nachträgliche Änderungen und ohne Einflussnahme von außen. Idealerweise haben alle Sprints die gleiche Länge von zwei Wochen bis maximal einem Monat.
- *Daily Scrums* sind tägliche Informationsmeetings, in denen sich das Umsetzungsteam über den



## Der Scrum-Prozess



Quelle: eigene Darstellung nach Sutherland/Schwaber (2017)

I.M.U.

Stand der einzelnen Tasks und mögliche Probleme austauscht.

- *Sprint Review*: Das potenziell auslieferbare Teilprodukt bzw. eine Teilfunktionalität werden dem Product Owner sowie ggf. Kunden oder anderen Stakeholdern vorgestellt.
- *Sprint Retrospective*: Das Umsetzungsteam blickt auf den Sprint zurück, wertet Erfahrungen aus und analysiert ggf. aufgetauchte Probleme. Ziel ist es, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Zusammenarbeit zu identifizieren, die Arbeitsplanung zu verbessern sowie Maßnahmen zu initiieren, z. B. Weiterbildung. Außerdem kann hier die Leistung zum Thema werden.
- *Product Backlog Refinement*: Anders als ein traditionelles Pflichtenheft ist das Product Backlog als Anforderungsdefinition ständig im Fluss. Es wird in Zusammenarbeit von Product Owner und Entwicklungsteam an Veränderungen z. B. der Kundenanforderungen und an Erfahrungen vorgelegter Entwicklungsschritte angepasst.

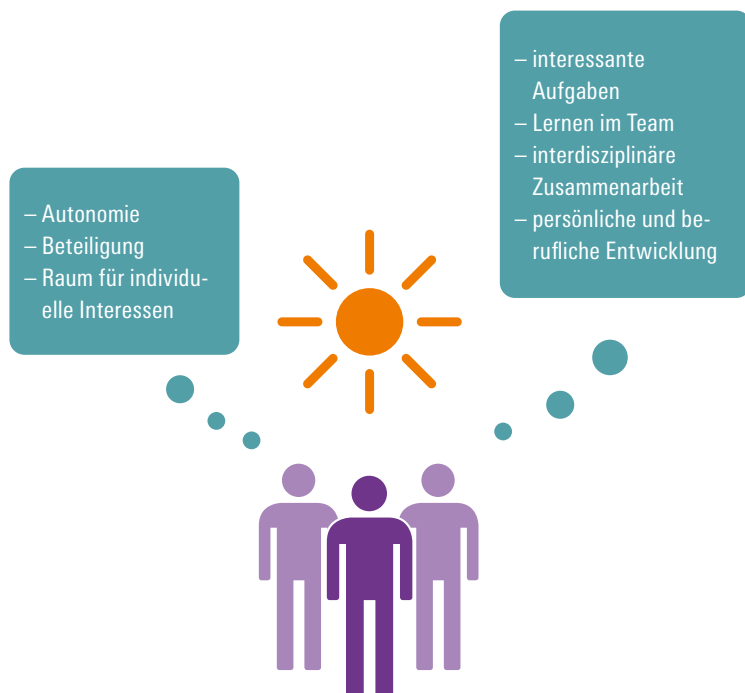
#### 1.4 Die agile Arbeitswelt aus Beschäftigtensicht

Aus Sicht der Beschäftigten fällt die Einschätzung von Sinn und Unsinn agilen Arbeitens sehr unterschiedlich aus. Einerseits kann agiles Arbeiten neue Chancen bieten (vgl. **Abbildung 7**):

- mehr Autonomie und Beteiligung an Entscheidungen, nicht nur im unmittelbaren Arbeitsbereich, sondern bis hin zu übergreifenden Unternehmenszielen
- interdisziplinäre Zusammenarbeit, die tendenziell aus der funktionalen Isolation in abgeschotteten Unternehmensbereichen und Abteilungen befreit, die für den Taylorismus typische Vereinzelung der Beschäftigten aufhebt und so vielleicht sogar eine neue Basis für Solidarität schafft
- vollständige Arbeitsprozesse, die die Einheit von Planen, Ausführen und Bewerten wiederherstellen, indem z. B. Führungsaufgaben in die Teams zurückdelegiert werden. Damit wird die rigide

Abbildung 7

Chancen in der agilen Arbeitswelt (eigene Darstellung)



Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

funktionale Arbeitsteilung zumindest teilweise wieder zurückgenommen, die die (ausführende) Arbeit zu einem standardisierten Rädchen im Uhrwerk reduziert. Arbeit kann so befriedigender werden, da Ideen zu Innovationen und Verbesserungen des Produkts unmittelbar wirksam werden können. Die Komplexität der Aufgaben und ihre Sinnhaftigkeit nehmen zu und verbessern die Rahmenbedingungen für Lernen und persönliche Entwicklung im Team.

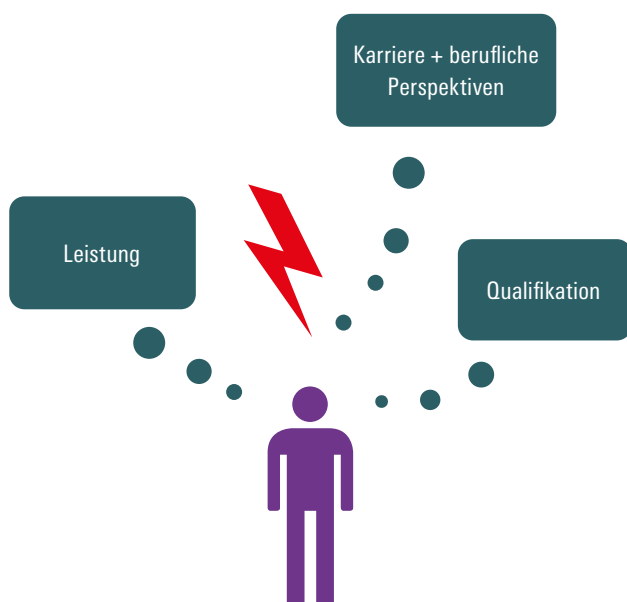
- mehr direkte Ansatzpunkte, um individuelle Interessen und Teaminteressen zu vertreten und durchzusetzen
- die Teilhabe an Lernprozessen im Team
- insbesondere für die Generation Y und andere jüngere Beschäftigte mehr Raum für berufliche Entwicklung außerhalb traditioneller Karrieremuster sowie bereits besetzter Führungs- und Fachpositionen

All dies macht agiles Arbeiten attraktiv. Als „Grass-root-Bewegung“ wird Agilität vor allem in der Entwicklungsarbeit von Mitarbeitern vorangetrieben, die sich dadurch bessere Arbeitsbedingungen, mehr Effizienz und Arbeitsergebnisse versprechen, die den eigenen Qualitätsansprüchen entsprechen. Für Beschäftigte macht es nur Sinn, sich auf agiles Arbeiten einzulassen und die Risiken der Transformation auf sich zu nehmen, wenn diese Chancen in der konkreten Umsetzung auch realisiert werden. Geschäftsführung und Betriebsrat werden sich daran messen lassen müssen.

Gleichzeitig bedeutet agiles Arbeiten aber auch einen tiefen Einschnitt in Arbeitsweisen, Qualifikationsentwicklung, Karrierestrategien, den betrieblichen Status sowie etablierte Arrangements im Interessenausgleich. Er kann für die Beschäftigten bisher kaum abschätzbare Risiken und entscheidende Knackpunkte mit sich bringen (vgl. **Abbildung 8**).

Abbildung 8

Knackpunkte für die Beschäftigten (eigene Darstellung)



Quelle: eigene Darstellung

I.M.U.

1.4.1 Knackpunkt Leistung

Leistung wird zum entscheidenden Knackpunkt in der agilen Arbeitswelt. Denn der Leistungskompromiss, der die Frage „Wie viel und auf welchem Leistungsniveau muss ich für mein Geld arbeiten?“ halbwegs stabil beantwortet hat, steht zur Disposition. Arbeitszeitregelungen verlieren an Griffigkeit. Individuelle Zielvereinbarungen verlieren ihren Sinn. Die Leistungskultur im Unternehmen verändert sich und auch der individuell ausgehandelte Leistungskompromiss mit Vorgesetzten und Kollegen verliert an Geltung.

Die tayloristische „wissenschaftliche Betriebsführung“ hatte für dieses Problem seine Antwort gefunden: hierarchische, funktionale Unternehmensstrukturen, eine tiefe Arbeitsteilung mit strikter Trennung von Hand- und Kopfarbeit, detaillierte Anweisungen bis hin zur Spezifizierung von Arbeitsmethoden und Vorgehensweisen sowie ständige Kontrolle der Ausführung findet sich bis heute in den meisten Unternehmen, auch wenn bereits in den 1990er Jahren neue Ansätze im Kontext Lean Production und der

Einführung von Gruppenarbeit mit „verantwortlicher Autonomie“ der Beschäftigten entwickelt und teilweise umgesetzt wurden.

Der Umgang mit Leistung ist so bisher durch die zentrale Planung und Steuerung in hierarchischen Organisationen geprägt und am Leitbild einer zentralen Steuerung orientiert: Ziele, Planungsvorgaben und damit Leistungserwartungen werden kaskadiert, also von oben nach unten heruntergebrochen, von der Unternehmensspitze über Bereiche und Abteilungen bis hin zum einzelnen Mitarbeiter; zunächst als reine Anweisungen mit genauen Ausführungsvorgaben, seit den 1990er Jahren dann verstärkt als Vorgaben an Teams sowie als individuelle Ziele, die mit der zuständigen Führungskraft vereinbart und überprüft werden und die Grundlage für Karriere, Boni und Leistungsentgelte schaffen.

### Leistungsregulation in der agilen Arbeitswelt

Im Übergang in eine agile Arbeitswelt jedoch verliert dieses Vorgehen sowohl seine Grundlage als auch seinen Nutzen: Hierarchische Strukturen, die diesem Prozess zugrunde liegen, erodieren und werden durch Netzwerkstrukturen ersetzt. Selbstorganisierte, agile Teams übernehmen einen großen Teil der Planungsaufgaben. Sie setzen sich ihre Ziele selbst, überprüfen sie kurzzyklisch und lernen daraus. Die Teams bewegen sich dabei in einem komplexen Geflecht von

- Unternehmenszielen,
- Kunden- und Marktanforderungen,
- selbstgesetzten mittel- und langfristigen Entwicklungszielen für das Team insgesamt,
- individuellen Entwicklungszielen der Teammitglieder.

Der Umgang mit Leistung kann sich in diesem Umfeld nicht mehr am Leitbild der zentralen Steuerung orientieren. Vielmehr geht es um die Leistungsregulierung in einem komplexen lernfähigen System von miteinander vernetzten Akteuren und ihrem Beitrag zu den Unternehmenszielen. Die Aushandlung von Leistungsanforderungen erfolgt nun in großen Teilen auf Teamebene: in den täglichen Meetings (Daily Scrums) sowie in jedem Entwicklungszyklus in der Sprint-Planung und in der Sprint-Retrospektive, dem gemeinsamen Rückblick auf den Entwicklungszyklus.

Dabei greifen Vorgehensweisen und Strukturen ineinander, die eine erhebliche Leistungsverdichtung befördern können:

- eine unrealistische Arbeitsplanung des Teams, die durch interne Faktoren wie mangelnde Methodenkompetenzen, mangelnde Erfahrung oder eine Konkurrenzkultur im Team begründet ist
- Druck von außen durch Konkurrenz der Teams untereinander oder durch das Durchsetzen unrealistischer Unternehmensziele
- Einflussnahme von Führungskräften aus der Linie auf die Arbeitsplanung des Teams
- der parallele Einsatz von Beschäftigten in einem

agilen Team und in der Linie, wodurch die Selbstorganisation im Team unterlaufen werden kann

- Rollenbeschreibung und -verständnis des Product Owners: Wie skizziert, nimmt er eine sehr anspruchsvolle Rolle ein und kann tief in die Arbeitsplanung des Umsetzungsteams eingreifen. Der Product Owner kann damit zum Einfallstor für unrealistische Zielvorstellungen und Vorgaben von Kunden und Vorgesetzten werden.
- die Rolle des Scrum Masters: Auch sie ist hier ein kritischer Punkt. Um die Autonomie des Teams tatsächlich wahren zu können, benötigt er einerseits Durchsetzungsfähigkeit nach außen, etwa beim Umgang mit Konflikten oder bei der Schaffung förderlicher Rahmenbedingungen. Zudem benötigt er ein Rollenverständnis im Team, das tatsächlich auf die Beseitigung von Hindernissen gerichtet ist und nicht darauf, die Arbeitsplanung und die Leistungsfähigkeit des Teams an ungünstige Rahmenbedingungen anzupassen.

So wird die Leistungsregulation in der agilen Arbeitswelt zu einer riskanten Herausforderung, die sehr schnell zu einer selbstorganisierten Leistungsverdichtung und einem „Arbeiten wie am Fließband“ führen kann. Wenn Sprint auf Sprint in hoher Taktung folgt und keine Auszeiten (Slacks) z. B. zwischen den Sprints möglich sind, kann dies schwerwiegende Folgen für die Work-Life-Balance und Gesundheit für alle haben.

Als besonders problematisch kann sich dies mit Blick auf den Umgang mit unterschiedlichen *Leistungsvoraussetzungen* der Beschäftigten erweisen. Je höherer Leistungs- und Konkurrenzdruck in den Teams herrscht, umso weniger werden sie in der Lage sein, produktiv mit unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen umgehen und z. B. Teilzeitkräfte, Schwerbehinderte, alleinerziehende Elternteile, introvertierte, schweigsame Kollegen und kommunikative Networker, Nerds und Generalisten, Karriereorientierte und Kollegen mit Fokus auf eine ausgewogene Work-Life-Balance in ihrem jeweiligen Beitrag zum Teamerfolg gleichermaßen wertzuschätzen. Das Streben nach reinen High Performer Teams bei der Rekrutierung neuer Teammitglieder sowie der unregulierte Umgang mit Konflikten und Low Performern wurden in den Workshops thematisiert.

### 1.4.2 Knackpunkt Karriere und berufliche Perspektiven

Ein weiterer Knackpunkt aus Beschäftigtensicht ist die bisher ungeklärte Frage der *beruflichen Perspektiven*. Gerade in der Wissensarbeit verfolgen Beschäftigte jeweils eigene Strategien darin, wie sie

- ihre berufliche Biografie gestalten,
- sich in anspruchsvollere Tätigkeitsbereiche mit höherem Status und Gehalt entwickeln,
- ihre Kompetenzen weiterentwickeln,
- diese Kompetenzen und damit verbundene Ansprüche an Status und Gehalt auf dem internen

und externen Arbeitsmarkt abbilden und verwerten können.

- Führungskarriere,
- Fachkarriere oder
- Projektkarriere.

Was wird aus meiner Karriere in der agilen Arbeitswelt? Nicht nur für Führungskräfte, denen Hierarchien und Führungsaufgaben abhandenkommen, kann dies zum Problem werden, sondern auch für Beschäftigte, die viel in eine Fachkarriere investiert haben.

Dabei sind die Strategien, die Beschäftigte verfolgen, recht unterschiedlich. Die folgende Typisierung (Kels et al. 2015) ermöglicht es, die Chancen und Risiken der agilen Arbeitswelt in diesem Feld differenziert zu betrachten und mit Blick auf die Anforderungen an Personalentwicklung und Weiterbildung auszuwerten:

*Experten* setzen auf eine anerkannte Fachexpertenrolle im Betrieb und den Aufbau eines Expertenstatus in externen Fachcommunities. Sie versuchen, unternehmensinterne und -externe Entwicklungsmöglichkeiten für sich zu nutzen.

*Fachspezialisten* sehen sich demgegenüber eher in einer unternehmensinternen Fachkarriere und streben eine Erweiterung ihres Fachwissens an. Dabei sind sie weder auf einen unternehmensinternen Aufstieg noch auf den externen Arbeitsmarkt fokussiert.

Die *Aufstiegsorientierten* streben einen Aufstieg in der Hierarchie, die Übernahme von Personalverantwortung sowie einen Zugewinn an Prestige, Sichtbarkeit und Status an. Dies führt in der Regel zur Entwicklung eines generalistischen Kompetenzprofils.

*Versatilisten* suchen das Turbulente und Unplanbare. Für sie ist Arbeit der zentrale Ort für die persönliche Entwicklung. Sie suchen anspruchsvolle Aufgaben in Projektmanagement oder Business Development und sind stark auf den externen Arbeitsmarkt orientiert, den sie sich über ihre persönlichen Netzwerke erschließen. Ihr Kompetenzprofil ist dadurch geprägt, dass sie sich nicht auf ein Fachgebiet festlegen, sondern regelmäßig auch Projekte in neuen Fachgebieten übernehmen.

*Generalisten* sind ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Projekte, die genau ihren Interessen entsprechen, wichtig. Sie sind weniger aufstiegsorientiert. Ihr Kompetenzprofil ist durch einen hohen Anteil fachübergreifender Kompetenzen geprägt. Sie wollen sich mit allen ihren Kompetenzen und Talenten einbringen und entwickeln können.

### Zum Weiterlesen

Karrierestrategien von Beschäftigten sind ausführlich beschrieben in: Kels, Peter/Clerc, Isabelle/Artho, Simone (2015): *Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung*. Springer Gabler: Wiesbaden.

Mit ihren Karrierestrategien setzen die Beschäftigten an Formen der Arbeitsorganisation, an Weiterbildungsangeboten sowie an den formal geregelten Karrieresystemen des Unternehmens an, etwa an eine

In der agilen Arbeitswelt verlieren diese Karrieresysteme ihre Grundlage. Oder aber Beschäftigte in agilen Projekten oder Unternehmensbereichen können an ihnen nicht mehr in gleichem Maße partizipieren.

Am wenigsten problematisch erscheint dies für die „Versatilisten“, also die Beschäftigten, die bereits heute ihr Kompetenzprofil flexibel gestalten und das Problem der unternehmensinternen und -externen Darstellung über ihre Netzwerke und Communities lösen.

Für andere Beschäftigte können sich die Karrierestrategien jedoch als kaum noch anschlussfähig an die agile Arbeitswelt erweisen, da agile Teams weitgehend ohne exklusive fachliche Zuständigkeiten auskommen und Führungsaufgaben neu und breit verteilt werden. Für Führungskräfte fällt ein großer Teil der Positionen weg. Zwar eröffnet hier die Rolle des Product Owners eine Perspektive. Allerdings erscheint die exklusive Besetzung dieser Rolle mit Führungskräften problematisch. Zudem ist nicht geklärt, inwieweit diese Rolle eine annähernde Verwertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt erhalten wird.

Für Experten und Fachspezialisten entsteht ein doppeltes Problem: Einerseits sind sie in agilen Teams darauf verwiesen, ihre Expertise mit anderen zu teilen. Sie verliert damit einen Teil ihrer Exklusivität und wird entwertet. Andererseits ist unklar, wie weit das Arbeiten in agilen Teams, in denen eine Spezialisierung auf bestimmte Aufgaben nur begrenzt möglich ist, eine Fach- oder Expertenkarriere unterstützen kann.

Für diese Beschäftigtengruppen bedeutet das: Mit agilem Arbeiten können erhebliche Risiken für die Verwertbarkeit von Qualifikation und Karriere auf dem internen und externen Arbeitsmarkt verbunden sein. Dies ist einerseits ein Übergangsproblem für die Beschäftigten, die in der Vergangenheit bereits viel in ihre jeweilige Karrierestrategie investiert haben. Es ist aber bisher auch ein strukturelles Problem der agilen Arbeitswelt. Denn überzeugende Lösungen in Form von unternehmensübergreifend anschlussfähigen Karrieresystemen, die die Verwertung von Qualifikationen und beruflicher Entwicklung auf dem externen Arbeitsmarkt unterstützt, gibt es bisher nicht.

### 1.4.3 Knackpunkt Qualifikation

Der Übergang in eine agile Arbeitswelt stellt hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten, die je nach Ausgangssituation mit erheblichen Qualifizierungsanforderungen und Risiken verbunden sein können. Die Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf agile Arbeit einzulassen und sich aktiv an der Transformation zu beteiligen, ist daher auch davon abhängig, ob sie von Personalentwicklung und Change Management mitgenommen werden oder ob von ihnen erwartet wird, sich als Einzelkämpfer durchzuschlagen und irgendwie zurecht zu kommen. In den

Workshops wurde hier teilweise von gut durchdachten Qualifizierungskonzepten berichtet, die allen Beschäftigten zur Verfügung stehen, teilweise aber auch von erheblichen betrieblichen Defiziten:

- Transparenz, Information und ein Rahmen zur Auseinandersetzung mit den Strukturen und Spielregeln einer agilen Arbeitswelt fehlen. Dies erschwert es, sich neu zu verorten und frühzeitig neue Kompetenzanforderungen zu erkennen.
- Sozialkompetenz setzen wir voraus! Diese Haltung des Managements verkennt die Bedeutung dieses Themas für viele Beschäftigte und die Herausforderung für die Personalentwicklung, hierfür zielgruppengerechte Konzepte zu entwickeln.
- Scrum Master und Product Owner werden geschult, das Umsetzungsteam aber nicht. Auch hier fehlt offensichtlich die Einsicht, dass in cross-funktionalen Teams nicht nur Product Owner und Scrum Master ehemalige Führungsaufgaben übernehmen, sondern auch das Umsetzungsteam Verantwortung für Führungsthemen und fachliche Verantwortung für eine komplexe Teamaufgabe übernehmen muss.
- Scrum Master und Product Owner werden zwar geschult, aber mit Qualifizierungsmaßnahmen von der Stange, die der Ausgangssituation der Teilnehmenden und der Reichweite des notwendigen Wandels von Kompetenzen und Mindset (= an den Zielen und Werten agilen Arbeitens ausgerichtete Denkweise und innere Haltung) nicht gerecht wird.

Der Übergang zu agilen Arbeitsformen gestaltet sich für Beschäftigte unterschiedlich schwierig und kann für Unternehmen aufwändig werden. Während z. B. Beschäftigte in der Entwicklung, die bisher bereits in Projekten gearbeitet haben, tendenziell weniger Schwierigkeiten haben, ist der Sprung für Beschäftigte etwa in produktionsnahen Bereichen wie Support oder Maintenance viel größer und voraussetzungsvoller. Kompetenzentwicklung aber erfordert Zeit, innovative Personalentwicklungskonzepte und entsprechende Ressourcen. Stehen diese nicht zur Verfügung, besteht das Risiko, dass Beschäftigtengruppen von der Entwicklung qualifikatorisch abgehängt, als nicht veränderungsbereit abgeschrieben und in Unternehmensbereiche geschoben werden, die als geringwertig gelten und der „alten Arbeitswelt“ entsprechen.

Aber auch wenn der Übergang bewältigt ist, bleibt Qualifikation ein Thema. Die agile Arbeitswelt ist durch dynamische Veränderungen der Anforderungen an Kompetenzen geprägt. Für die Beschäftigten stellt sich die Frage, ob sie ihre Qualifizierungsinteressen unter den neuen Spielregeln noch durchsetzen können, um mit dem Wandel nicht nur Schritt zu halten, sondern auch um sich weiterzuentwickeln und ihre Karriereziele zu verfolgen.

- Einerseits bietet das Arbeiten in agilen Teams neue Chancen für kollektives Lernen, wenn das

Team anspruchsvolle Aufgaben bearbeitet und das Lernen im Team funktioniert.

- Andererseits gibt es aber auch Risiken. Die Problematik der Leistungsverdichtung wurde bereits angesprochen. Arbeiten in zu enger Taktung bietet keinen Raum für Lernen und Weiterentwicklung.
- Zudem drohen Konflikte zwischen individuellen Karriere- und Qualifizierungszielen und den Zielen des Teams.
- Und auch hier ist die Rolle des Scrum Masters (oder eines anderen Teammitglieds, das in einer anderen Rolle für das Thema Personalentwicklung zuständig ist) entscheidend. Ist diese zu schwach aufgestellt, ist auf den Zugang zu Qualifizierungsressourcen kein Verlass.

#### 1.4.4 Agiles Arbeiten zwischen Chancen und Risiken

Insgesamt bedeutet agiles Arbeiten für die Beschäftigten, dass einerseits Vorteile und Chancen winken, die über die Beschränkungen und Belastungen der alten, tayloristischen Welt hinausweisen – Chancen, die ergriffen, ausgestaltet und abgesichert werden sollten.

Agiles Arbeiten bedeutet aber auch, dass die Beschäftigten die Risiken eines tiefgreifenden Umbruchs, der alle Aspekte von Arbeit erfassen kann, bewältigen müssen; Risiken, die für Unbeteiligte nur als Übergangsphänomene gelten mögen, können in der akuten Situation aber Existenzen und berufliche Perspektiven bedrohen.

Es ist also kein Wunder, dass sich viele Beschäftigte trotz aller Bemühungen von Unternehmensberatern, Geschäftsführungen, Promotoren in der Belegschaft und auch Betriebsräten nicht begeistern lassen:

- Geht das hier bei uns überhaupt? Wir arbeiten nicht in der Entwicklung und nicht in Projekten – das passt nicht! Wird hier auf unserem Rücken experimentiert?
- Mein Arbeitsbereich hat sich in den letzten Jahren ohnehin schon massiv verändert, so dass ich mit meinen Qualifikationen so gerade noch hinkomme. Was passiert, wenn ich die neuen Anforderungen nicht bewältigen kann?
- Warum soll ich mehr Verantwortung übernehmen? Dafür gibt es Führungskräfte, die ja auch in einer anderen Gehaltsklasse arbeiten.
- Meine Arbeitssituation ist als alleinerziehende Mutter, als Schwerbehinderter, als Angehöriger, der zuhause für einen pflegebedürftigen Elternteil sorgen muss etc. ohnehin schwierig. Ich habe mich in meinem Bereich, meinem Team mit allen arrangiert, so dass es für uns alle passt. Agiles Arbeiten bedeutet permanente Bewährung im agilen Team. Wie soll ich mir da Gehör verschaffen?
- Ich habe jahrelang viel in meine Karriere und meine Expertise als Fachexperte, Projekt- oder Teamleiter investiert. Ich befürchte, dass das entwertet wird.
- Wo bleibe ich als Führungskraft?

Auf viele ihrer Fragen und Befürchtungen gibt es heute noch nicht die Antworten, die Vertrauen schaffen und es ermöglichen, sich einzulassen.

Der Betriebsrat sieht sich daher häufig in der Zwickmühle. Denn die einen Beschäftigten blicken mit großer Ungeduld auf die Umsetzung agiler Arbeitsformen, ihnen geht es nicht schnell und nicht konsequent genug. Der Betriebsrat wird hier schnell als Blockierer einer modernen Arbeitswelt gesehen (und manchmal auch von Geschäftsführungen gezielt so dargestellt). Andere Beschäftigtengruppen verhalten sich abwartend und setzen darauf, dass es irgendwann Lösungen für ihre Fragen gibt, oder sie lehnen diese Entwicklung sogar grundsätzlich ab – in Erwartung massiver Probleme. Hier droht dem Betriebsrat der Vorwurf, dass er sich vor den Karren der Geschäftsführung spannen lässt.

## 2 HANDLUNGSFELD STRATEGIE

Agilität wird im Unternehmen zum Thema, wenn es entweder vorausschauend geplant etabliert wird oder wenn es mehr oder weniger zufällig, getrieben durch Trends hin zu einer digitalen Transformation von Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt entsteht.

Charakteristisch für diese Phase wirtschaftlicher Entwicklung ist es, dass sich Veränderungen nicht langsam und Schritt für Schritt, sondern häufig disruptiv – so eines der aktuellen Schlagworte – vollziehen. Technologien, Märkte und Branchenstrukturen, Wertschöpfungsketten, Anforderungen von Kunden und auch der Arbeitsmarkt ändern sich sprunghaft und schnell und scheinen völlig neuen Spielregeln zu gehorchen. Schnell entsteht im Unternehmen so eine Situation, in der alternativlos nur noch unter Druck reagiert wird.

In diesem Kontext eines tiefgreifenden Umbruchs stehen Management und Betriebsrat vor der Herausforderung, beim Thema Agilität strategisch zu denken. Es gilt, jenseits des Tagesgeschäfts die Trends zu erkennen, die für die Zukunft von Unternehmen und Arbeit prägend sind, und daraus die richtigen Schlussfolgerungen für Geschäftsmodell, Organisationsstrukturen und Arbeitsgestaltung zu ziehen.

Auch der Betriebsrat ist dabei gefordert, sich auf eine Umbruchphase einzustellen, in der sich weitreichende Veränderungen in Prozessen vollziehen, die sich deutlich von bekannten Phasen der Umorganisation unterscheiden:

- Sie sind weitreichender und komplexer, denn sie können Geschäftsmodell, Aufbau des Unternehmens und die Gestaltungsprinzipien von Arbeit grundlegend verändern.
- Auch wenn sich Unternehmen an vorliegenden Modellen orientieren, geht es im Wesentlichen um einen offenen Lernprozess, den Management, Betriebsrat und Beschäftigte gemeinsam bewältigen müssen.

Der Übergang in die agile Arbeitswelt schafft neue Spielregeln für alle, auch für den Betriebsrat. Wird das Thema im Unternehmen auf die Tagesordnung gesetzt, wird es notwendig, über das Tagesgeschäft hinauszudenken, sich Zeit dafür zu nehmen, das Gesamtbild anzuschauen und über Strategie, also über Ziele und Vorgehensweisen in mittel- und langfristiger Perspektive nachzudenken.

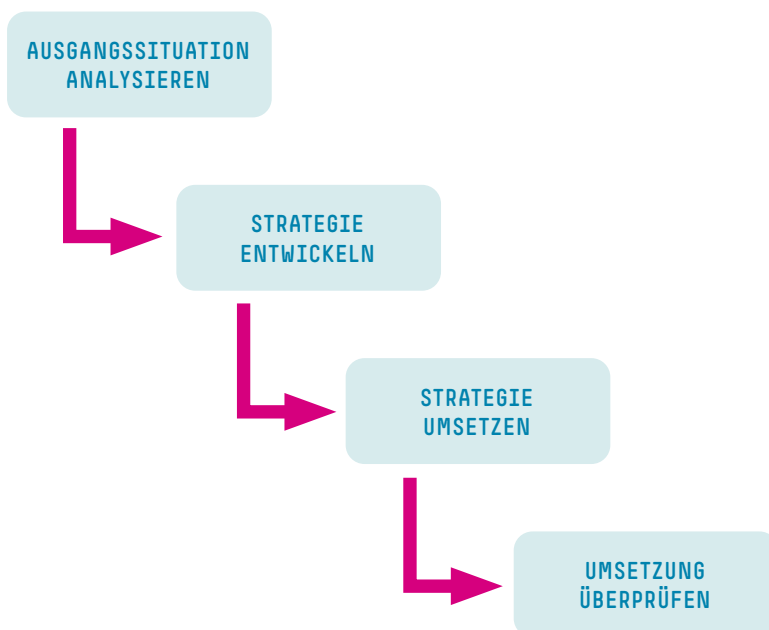
Was bedeutet Strategie in einer Phase grundlegender Veränderung?

Häufig denkt man hier vor allem an einen ausgefeilten und komplexen Handlungsplan, in dem mittel- und langfristige Ziele formuliert und operationalisiert sind. Ganz im Sinne des bereits vorgestellten Wasserfallmodells ergibt sich dann in etwa eine lineare Vorstellung davon, wie mit einer Strategie umzugehen ist und welchen Zweck sie erfüllt (vgl. **Abbildung 9**).

Doch diese sehr lineare Vorstellung von Strategie funktioniert in Phasen grundlegender Veränderungen

Abbildung 9

### Modell eines linearen Strategieprozesses



wie dem Übergang in eine agile Arbeitswelt kaum, denn

- das Ergebnis kann vorab nicht vollständig gedanklich vorweggenommen werden. Es muss permanent an veränderte Anforderungen und Erfahrungen angepasst werden.
- die Umsetzung kann nur noch begrenzt hierarchisch gesteuert werden. Die Umsetzung der Strategie ist vom Engagement vieler Akteure abhängig.

### Zum Weiterlesen

Interessant ist hier ein Blick auf das Strategieverständnis in der Managementliteratur. Marc Ant (2018) wirft einen Blick auf den Wandel des strategischen Managements und entwickelt ein prozess- und kommunikationsorientiertes Vorgehenskonzept in „Effizientes strategisches Management. Die 10 Phasen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung“, Springer Gabler: Wiesbaden.

Auch der Betriebsrat kommt in der Auseinandersetzung mit dem Thema Agilität nicht darum herum, eine neue Vorstellung von Strategie zu entwickeln. Es geht darum,

- die Aufmerksamkeit auf den Strategieprozess zu richten statt auf einen starren Handlungsplan, der umzusetzen ist.
- Ziele auf unterschiedlichen Ebenen zu diskutieren; bevor es an das Definieren von operativen Zielen und den Entwurf von Handlungsplänen gehen kann, muss über die Zukunft nachgedacht und müssen Visionen und Leitorientierungen für ihre Gestaltung entwickelt werden.
- permanente Veränderung, neue Anforderungen und Lernerfahrungen anzuerkennen und bereit zu sein, Visionen, Leitorientierungen, Ziele und Handlungspläne immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.
- die Strategieentwicklung nicht an Experten, Betriebsratsvorsitzende oder Arbeitsgruppen zu delegieren, sondern das gesamte Gremium bzw. alle Gremien und die Beschäftigten einzubeziehen.

Erforderlich ist ein Strategieprozess, der darauf gerichtet ist, gemeinsam getragene Visionen, Ziele und Vorgehensweisen zu entwickeln, die es auch in Zeiten drastischer Veränderungen ermöglichen, in der Interessenvertretung an einem Strang zu ziehen.

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen von Strategie und damit auch unterschiedliche Vorstellungen zum Vorgehen und zur Abgrenzung von Phasen und Aufgaben. Ein einfaches Modell für einen vollständigen Strategieprozess umfasst folgende Teilprozesse:

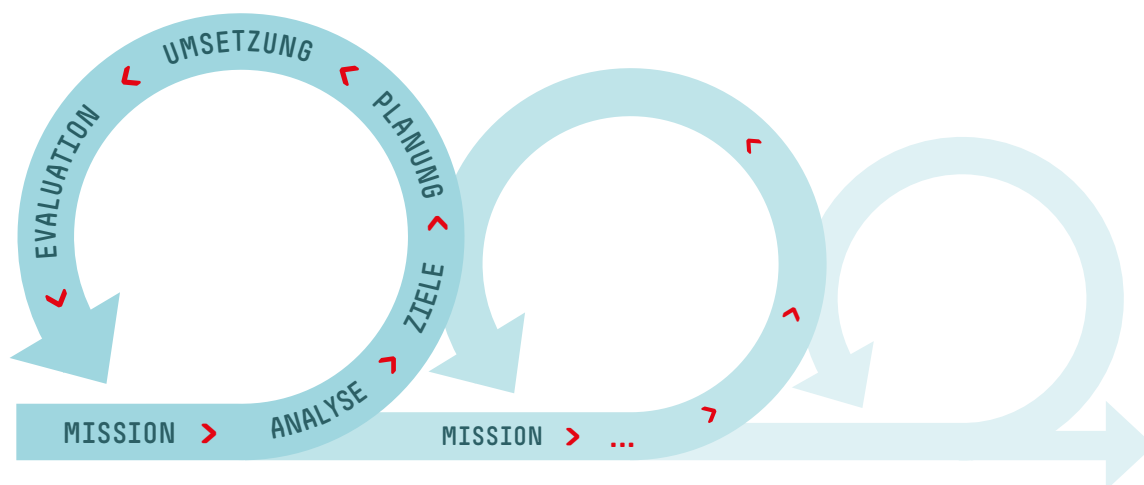
- *Mission:* Bevor es Sinn macht, sich mit den Herausforderungen und Zielen auseinanderzusetzen, gilt es, sich grundsätzlich über die Mission des Betriebsrats Gedanken zu machen. Denn diese steht in der agilen Transformation durchaus zur Disposition und muss neu gefasst werden. Sie wird allen nachfolgenden Schritten ihre Prägung geben. Themen sind hier z. B. die grundsätzliche Aufgabe des Betriebsrats, sein Selbstverständnis im Unternehmen und in Veränderungsprozessen, also grundsätzlich die Auseinandersetzung mit der Frage: Wofür steht der Betriebsrat?

Die Erfahrungen aus den Workshops zeigen: Die Verständigung auf eine Mission ist für Betriebsratsgremien keine einmalige Aufgabe, die in der Startphase abgearbeitet und beschlossen werden kann. Vielmehr wird dieses Thema etwa durch Konflikte immer wieder auf die Tagesordnung gesetzt und muss adressiert werden.

- *Analyse der Ausgangslage:* Hier geht es darum, sich eine belastbare Wissensbasis für die Strategieentwicklung und für das spätere Vorgehen zu verschaffen. Der Fokus liegt dabei auf den relevanten Rahmenbedingungen des Wandels von Unternehmen und Arbeit sowie auf der Identifizierung der Triebkräfte der agilen Transformation.
- *Zielsetzung:* Auch die Auseinandersetzung mit den Zielen, die der Betriebsrat in der agilen Transformation verfolgt, ist keine abgeschlossene Phase zu Beginn des Prozesses. Orientiert an der Mission und auf Basis der Analyse der Ausgangslage geht es hier um die Perspektiven von Organisationsentwicklung, Arbeitsgestaltung und Mitbestimmung aus Beschäftigtensicht, die in Zielen unterschiedlicher Reichweite ihren Niederschlag finden: Visionen, Leitorientierungen und operative Ziele erfüllen im Strategieprozess unterschiedliche Zwecke.
- *Planung des Vorgehens:* Welche strategischen Maßnahmen und Projekte nimmt sich der Betriebsrat vor? Mit welchen Prioritäten, Ressourcen, Vorgehensweisen und Instrumenten?
- *Durchführung strategischer Maßnahmen und Projekte*
- *Evaluation von Zielen, Vorgehen und umgesetzten Maßnahmen:* Dieser Schritt erhält in der agilen Transformation eine besondere Bedeutung. Denn hier erweist sich, ob der Strategieprozess auf die Herausforderungen eines offenen kollektiven Lernprozesses im Unternehmen eingestellt ist. Lernerfahrungen, veränderte Rahmenbedingungen oder neue Anforderungen dürfen nicht nur auf der Ebene operativer Ziele und taktischer Erwägungen reflektiert werden. Es gilt, immer wieder vom operativen Modus in den Strategiemodus zu wechseln und über eine Verbesserung von Zielen und Handlungsplänen nachzudenken.

Zu beachten ist hier, dass damit nicht linear aufeinanderfolgende Phasen gemeint sind, sondern Themen und Aufgaben, die sich über den gesamten Prozess

### Agiler Strategieprozess in komplexen Veränderungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung

**I.M.U.**

verteilen (vgl. **Abbildung 10**) – wengleich es natürlich Sinn macht, Fragen der Mission und der Ziele sehr früh auf die Tagesordnung zu setzen.

Insofern muss sich der Strategieprozess des Betriebsrats eher an einem agilen Projektmodell orientieren, unter Nutzung z. B. von Scrum und anderen agilen Methoden (z. B. Design Thinking).

Die Strategieentwicklung ist für die Mitgestaltung und Regelung agiler Arbeit von hoher Bedeutung, um einen guten Einstieg in einen Veränderungsprozess zu finden, dessen Reichweite häufig noch nicht abzusehen ist. Sie wird zu einem eigenen Handlungsfeld, in dem sich der Betriebsrat sehr früh Gedanken machen sollte, wie sich Ausgangssituation und Perspektiven gemeinsam einschätzen lassen und eine Verständigung über Ziele, Leitorientierungen und erste konkrete Vorhaben erzielt werden kann. Eine gut vorbereitete Klausurtagung kann hier ein guter Auftakt sein, sofern ihre Ergebnisse nicht verpuffen, sondern systematisch in die Arbeit einfließen und Strategiethemmen immer wieder auf der Tagesordnung stehen.

Die Workshops im Rahmen des Projektes „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ befassten sich vor allem mit der Analyse der Ausgangslage (vgl. **Kapitel 3**) und den Herausforderungen und Zielen für die Gestaltung der agilen Arbeitswelt (vgl. **Kapitel 4**). Rolle und Mission des Betriebsrats erwiesen sich als Querschnittsthema, das immer wieder zur Sprache gebracht wurde, wenn Gefahr bestand, sich zu sehr in Details zu verlieren, oder widersprüchliche Einschätzungen aufeinandertrafen.

### 3 ANALYSE DER RAHMENBEDINGUNGEN UND TRIEBKRÄFTE

Agile Arbeits- und Organisationsformen werden im Kontext der digitalen Transformation zum Thema. Sie betten sich damit ein in eine globale Umbruchsituation, die sich aktuell erst in den Anfängen befindet. Unternehmen sind dabei, nach neuen Geschäftsmodellen zu suchen, und experimentieren in diesem Kontext auch mit neuen Arbeits- und Organisationsformen.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass sich für agiles Arbeiten bisher noch kein one best way herauskristallisiert hat. Unternehmen sehen sich unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Triebkräften ausgesetzt. Wettbewerbsdruck, Innovationsdynamik, Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber oder auch unternehmensinterne Politik können hier genauso wirken wie das Bestreben von (durchsetzungsstarken) Beschäftigten, Selbstorganisation und Autonomie in der Arbeit zu realisieren. Sofern Unternehmen hier überhaupt in mittel- und langfristiger Perspektive denken und nicht lediglich auf unmittelbaren Veränderungsdruck reagieren, entwickeln sie Strategien unterschiedlicher Komplexität und Reichweite, die der agilen Arbeitswelt sehr unterschiedliche Gesichter geben.

Der Betriebsrat steht dabei vor der Herausforderung zu entscheiden, ob und in welcher Form er sich auf das Thema Agilität und die damit verbundenen, potenziell weitreichenden Veränderungen einlassen will, ohne dass die konkreten Veränderungen absehbar und die Chancen und Risiken für die Beschäftig-



ten unmittelbar erkennbar wären. Hinzu kommt, dass häufig wenig transparent ist, welche strategische Bedeutung das Management diesem Thema beimisst und welche Strategien ggf. bereits in der Diskussion sind. Und auch zum aktuellen Stand agiler Arbeitsformen im Unternehmen liegen häufig wenige Informationen vor. Um handlungsfähig zu werden und ggf. das Thema Agilität auch proaktiv angehen zu können, besteht der erste Schritt daher darin, die Ausgangssituation und die Triebkräfte zu verstehen und die dafür nötigen Informationen zu beschaffen. Dabei müssen sowohl externe als auch interne Faktoren in den Blick genommen werden, um die Grundlagen für eine tragfähige Strategie zu schaffen. Die zentrale Frage lautet dabei: Welche Kräfte wirken aktuell auf die Arbeitswelt ein und drängen auf Veränderung – auch unabhängig davon, ob diese Kräfte bereits erkannt und Lösungen entwickelt werden. Denn in der modernen, vernetzten Arbeitswelt kann sich kein Unternehmen wirkungsvoll gegen diese Kräfte abschotten. Die Frage ist nur, ob die Veränderung bewusst geplant und unter Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten gestaltet wird, oder ob sie sich ungeplant und damit häufig zu Lasten der Beschäftigten vollzieht – sei es durch das Scheitern des Unternehmens am Markt oder durch steigende Belastung in veralteten, nicht mehr angemessenen Arbeitsformen.

### 3.1 Welche externen Rahmenbedingungen und Triebkräfte sind für die Entwicklung der Arbeits- und Organisationsformen relevant?

Die digitale Transformation geht mit einer tiefgreifenden und nachhaltigen Veränderung der Umwelt des Unternehmens einher: Märkte verändern sich mit der Digitalisierung, indem neue Player wie Google, Tesla, Airbnb auftauchen, die versuchen, die Spielregeln zu ändern und den etablierten Unternehmen ihre Position streitig zu machen. Wertschöpfungsketten werden entlang von Informationsflüssen rund um ein Produkt oder eine Dienstleistung ausdifferenziert und neu strukturiert. Technologien werden an neuen Paradigmen und Plattformen ausgerichtet. Unternehmen sind gefordert, sich entweder an veränderte Spielregeln anzupassen oder sogar selbst zu einem Vorreiter zu werden und neue Spielregeln zu bestimmen. Geschäftsmodelle werden in allen Dimensionen auf den Prüfstand gestellt. Agile Arbeits- und Organisationsformen stehen dabei in engem Zusammenhang mit anderen Bausteinen des Geschäftsmodells: Produkt- und Leistungsspektrum, Einbettung in die Wertschöpfungskette, Gestaltung der Beziehungen zu Markt und Kunden, Technologieeinsatz.

Für den Betriebsrat ist es von zentraler Bedeutung, eine tragfähige Einschätzung dieses komplexen Geflechts von externen Rahmenbedingungen und Triebkräften zu gewinnen.

- Denn einerseits geht es hier darum zu erkennen: Wo wirken Kräfte, die auf neue Arbeitsformen

- und Organisationsstrukturen drängen? Die Analyse soll Hinweise ergeben, wo Chancen und Risiken für gute agile Arbeit liegen. Besonderes Augenmerk verdienen dabei die Aspekte, die das Empowerment (vgl. **Kapitel 1.2.1**) agiler Teams und die notwendige Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungen im Unternehmen konkretisieren.
- Andererseits kann es aber auch darum gehen, fundiert unterscheiden zu können zwischen der Notwendigkeit, sich auf tiefgreifende Veränderungen in Arbeits- und Unternehmensorganisation einzulassen, und der Herausforderung, kurzfristigen Bestrebungen zur Flexibilisierung, Ausbehebung der Mitbestimmung und Kostensenkung, die ebenfalls mit der Diskussion um Agilität verbunden sein können, entgegenzutreten.

Während sich die Analyse des (strategischen) Managements des Unternehmens hier auf die wirtschaftliche Seite konzentrieren wird, geht es für den Betriebsrat vor allem darum, seine Expertise mit Blick auf die Arbeitsgestaltung zu stärken. Sein Fokus liegt also darauf, den Zusammenhang von externen Bedingungen und der Arbeitsorganisation im Unternehmen zu erkennen und für die Gestaltung guter Arbeit zu nutzen (vgl. **Tabelle 1**).

Tabelle 1

#### Analyse externer Rahmenbedingungen und Triebkräfte

<b>Markt- und Wettbewerbssituation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– neue Player und Geschäftsstrategien wie z. B. Google, Amazon</li> <li>– neue wettbewerbsrelevante Spielregeln</li> <li>– Anforderungen an das Produkt- und Leistungsspektrum</li> <li>– Wandel der Wertschöpfungskette</li> <li>– Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette</li> <li>– Wandel der Nachfrage und Anforderungen der Kunden</li> </ul>
<b>Arbeitsmarkt und Fachkräftebedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber</li> <li>– Fachkräftesituation auf dem relevanten Arbeitsmarkt</li> <li>– Ansprüche junger Fachkräfte an New Work</li> </ul>
<b>technologische Entwicklungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wie z. B. Cloud-Technologien, Big Data, künstliche Intelligenz, auf die sich Unternehmen und Arbeit einstellen müssen</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

**I.M.U.**

### **Wie verändern sich die Markt- und Wettbewerbssituation des Unternehmens sowie die Wertschöpfungskette in der digitalen Transformation?**

Die laufende Betrachtung der Markt- und Wettbewerbssituation gehört auch für viele Betriebsräte mittlerweile zum Alltagsgeschäft. Doch angesichts der Reichweite der digitalen Transformation (vgl. **Kapitel 1.1**) sollte hier noch einmal neu angesetzt werden, mit der Hypothese einer tiefgreifenden Umbruchsituation im Kopf, die auf Unternehmen und Beschäftigte einen Veränderungsdruck ausübt, der unter Umständen auch vom Management noch nicht voll erfasst wird.

Leitfragen können sein:

- Treten neue Player und Geschäftsstrategien (wie z. B. Google, Amazon) auf?
- Setzen sich neue wettbewerbsrelevante Spielregeln durch, wie z. B. eine Verkürzung der time to market, eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit bei neuen Anforderungen und in der Kommunikation mit Kunden?
- Entstehen neue Anforderungen an das Produkt- und Leistungsspektrum? Insbesondere die Digitalisierung und Vernetzung von Produkten und Leistungen (z. B. in der Automobilindustrie) liefern hier wichtige Hinweise.
- Verändert sich die Wertschöpfungskette der Produkte und Leistungen des Unternehmens? Im Informationsraum kann sich die Wertschöpfungskette weiter ausdifferenzieren und kurzfristiger verändert werden. Insbesondere IT-Unternehmen können eine neue Innovationskultur und eine steigende Veränderungsdynamik in die Wertschöpfungskette hineinragen.
- Welche Anforderungen stellt die Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette an die Beschäftigten? Stichworte sind hier z. B. zunehmende Komplexität und kurzzyklische Prozesse.
- Verändern sich die Nachfrage und die Anforderungen der Kunden?
- Welche Anforderungen stellt die Zusammenarbeit mit Kunden an die Beschäftigten? Kunden können z. B. agile Arbeitsformen bzw. die Bereitschaft, sich in eigene agile Arbeitszusammenhänge zu integrieren, voraussetzen. Oder die Erwartungen an Zusammenarbeit und Kommunikation, an Produkte und Leistungen werden so komplex und sind häufigen Veränderungen unterworfen, dass die agilen Organisations- und Arbeitsformen sinnvoll werden.

### **Gibt es Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die neue Arbeits- und Organisationsformen fördern bzw. notwendig machen?**

Demografische Faktoren sowie der Mangel an jungen Fachkräften spielen ebenfalls eine Rolle. Digitale Transformation bedeutet auch, dass nun junge Menschen auf den Arbeitsmarkt stoßen, die mit digitalen Technologien und der Kommunikation in sozialen Medien groß geworden sind und von ihrem Arbeitgeber

New Work mit Freiräumen und flachen Hierarchien erwarten. Auch für den Betriebsrat ist es sinnvoll, sich mit den Interessen dieser jungen Beschäftigten auseinanderzusetzen, um nicht in eine New-Work-Rhetorik zu verfallen, die u. U. nur Flexibilisierung und Individualisierung befördert, sondern das Ringen um Fachkräfte für die Durchsetzung guter agiler Arbeit zu nutzen.

### **Welche Folgen haben technologische Entwicklungen für die Arbeits- und Organisationsformen im Unternehmen?**

Weitere wichtige Triebkräfte können auf der Ebene von Technologien und Plattformen zu finden sein, die das Unternehmen (auch unabhängig von der eigenen Strategie) in die damit verbundenen Innovationsdynamiken und Prozesse einbinden können und eine Anpassung der Arbeits- und Organisationsformen erfordern. Vor allem die Verlagerung von Aktivitäten in die Cloud können hier tiefgreifende Folgen haben.

### **3.2 Welche unternehmensinternen Rahmenbedingungen und Kräfte treiben agiles Arbeiten voran?**

Die Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen ist nicht allein als Reaktion auf externen Veränderungsdruck zu sehen. Häufig sind es auch interne Themen, die maßgeblich sind. Denn agile Arbeits- und Organisationsformen bieten Lösungsansätze für Probleme, die bereits seit den 1990er Jahren in vielen Unternehmen wahrgenommen werden (vgl. **Tabelle 2**).

#### **Problemfall Hierarchie, Silos und Fürsten im Reich:**

Starre Hierarchien und bürokratische Prozesse machen Unternehmen langsam und unflexibel. Sie tendieren in großen Unternehmen dazu, dass sich Silos mit mächtigen Führungskräften, die wie Fürsten in ihrem Reich regieren, hermetisch voneinander abschotten. Sie verhindern oder erschweren zumindest Innovationen und Strategieentwicklung im Interesse des gesamten Unternehmens. Mit der Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen kann deshalb auch das Ziel verfolgt werden, Machtstrukturen und Kräfteverhältnisse im Unternehmen zu ändern, indem hierarchische Einflussphären reduziert werden.

#### **Problemfall bürokratische, unflexible Arbeitsprozesse**

Angesichts der Herausforderungen der digitalen Transformation geraten Arbeitsprozesse zunehmend in Widerspruch zu den unternehmensinternen und externen Anforderungen. Es ist daher an der Zeit, sich (wieder) kritisch und konkret mit den Folgen tiefer Arbeitsteilung, funktionaler Trennung von Teilprozessen und Isolation, Bürokratie, zentraler Steuerung, sinnentleerter Arbeit, fehlender Motivation und weiteren Belastungsfaktoren auseinanderzusetzen – mit Blick auf gute Arbeit und auf den Unternehmenserfolg.

## Analyse interner Rahmenbedingungen und Triebkräfte

<b>Probleme mit Hierarchien und Führungskräften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Silos</li> <li>– Fürsten im Reich</li> </ul>
<b>Probleme mit Bürokratie und unflexiblen Arbeitsprozessen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Folgen zu tiefer Arbeitsteilung</li> <li>– funktionale Trennung zusammengehörender Teilprozesse</li> <li>– sinnentleerte Arbeit</li> <li>– fehlende Motivation</li> <li>– Gesundheitsprobleme</li> <li>– weitere Belastungsfaktoren</li> </ul>
<b>Erfahrungen mit agilen Arbeits- und Organisationsformen in Projekten und Teilbereichen des Unternehmens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– agile Unternehmensbereiche</li> <li>– agile Projekte</li> <li>– wichtige Akteure und ihre Ziele</li> <li>– Chancen</li> <li>– Risiken</li> <li>– Strategien der Beschäftigten</li> </ul>
<b>Managementstrategie für ein agiles Unternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wettbewerbsstrategie zwischen Innovations-, Effizienz- und Kostenorientierung</li> <li>– Reichweite der Strategie zwischen Einführung agilen Projektmanagements und agiler Organisation</li> <li>– agile Konzepte, die konkret diskutiert werden</li> <li>– Treiber auf Managementebene</li> <li>– Ziele des Managements zwischen agilen Werten und Hierarchie in neuem Gewand</li> </ul>
<b>Bewertung des Handlungsdrucks</b>	zwischen „kein Handlungsbedarf“ und akutem Handlungsdruck ohne Alternativen

Quelle: eigene Darstellung

**I.M.U.**

### Gibt es bereits agile Arbeits- und Organisationsformen im Unternehmen?

Sofern es bereits agile Arbeits- und Organisationsformen im Unternehmen gibt, sollten sie genauer betrachtet und die Erfahrungen dazu ausgewertet werden. Sie sind ein wichtiges Lernfeld, um zu entscheiden, welche Devise verfolgt wird: Weiter in diese Richtung! oder: So geht es nicht!

- Sind bereits Unternehmensbereiche agil organisiert? Welche Erfahrungen wurden dort gemacht?
- Gibt es bereits agile Projekte? Welche Erfahrungen wurden dort gemacht?
- Wird das Thema Agilität von Geschäftsführung und/oder Management vorangetrieben? Welche Ziele werden verfolgt?
- Wird das Thema Agilität von Beschäftigten vorangetrieben? Welche Ziele verfolgen sie?
- Wie funktionieren agil aufgestellte Unternehmensbereiche? Welche Chancen und Risiken zeigen sich hier für die Beschäftigten?
- Wie funktionieren agile Teams? Welche Chancen und Risiken zeigen sich hier für die Beschäftigten?
- Wie gehen die Beschäftigten mit Chancen und Risiken um? Wie weit nutzen sie etwa neue Möglichkeiten der Selbstbestimmung und Beteiligung?

Wie gehen sie mit Knackpunkten wie Leistung, Karriere und Qualifikation um?

- Welche Gestaltungskriterien für gute agile Arbeit lassen sich aus diesen Erfahrungen ableiten?

In der Analyse der Ausgangssituation ist es sinnvoll, die Beschäftigten zu beteiligen und sie mit ihrer Expertise in den Strategieprozess des Betriebsrats einzubinden.

### Managementstrategie für ein agiles Unternehmen

Wird das Thema Agilität im Unternehmen auf die Agenda gesetzt, stellt sich die Frage nach der Strategie des Managements:

- Wo sieht das Management den Veränderungsdruck? Welche Probleme sollen mit agilen Arbeits- und Organisationsformen gelöst werden?
- Wird eine agile Organisation angestrebt?
- Geht es der Geschäftsführung um eine durchgängige agile Organisation oder um ein hybrides System mit einem Nebeneinander agiler und hierarchischer Organisation?
- Will das Management nur agile Arbeitsformen in hierarchische Strukturen integrieren? Wenn ja – wie?

- Gibt es bereits konkrete Pläne oder Konzepte, die verfolgt werden?

In den Workshops wurde berichtet, dass der Arbeitgeber mit dem Thema Agilität auf den Betriebsrat zugegangen ist. Dabei sei allerdings unklar, ob die Geschäftsführung überhaupt eine Strategie verfolgt und wenn ja, welche. Intransparenz in der Kommunikation und eine zögerliche Auseinandersetzung des Managements mit den strategischen Herausforderungen der digitalen Transformation können durch den unternehmenspolitischen Sprengstoff begründet sein, den das Thema Agilität bergen kann insbesondere gegenüber Führungskräften, die eine Entmachtung befürchten müssen.

### **Analyse agiler Konzepte**

Strebt die Geschäftsführung eine radikale Organisationsänderung durch Einführung eines komplexen Systems z. B. durch die Adaption des Spotify-Modells oder des Holokratie-Konzepts an, stellt dies den Betriebsrat vor die Herausforderung, das Konzept zunächst nachzuvollziehen und unter dem Aspekt der Chancen und Risiken der Beschäftigten zu analysieren. „Die Geschäftsführung hat uns mit Informationen überflutet. Das mussten wir erst einmal verstehen“, berichtete ein Betriebsrat.

### **Welche Wettbewerbsstrategie verfolgt die Geschäftsführung?**

Die kritische Reflexion der Strategie der Geschäftsführung gehört zu den wichtigsten Analyseaufgaben des Betriebsrats. Denn lässt er sich auf eine Mitgestaltung der agilen Arbeitswelt ein, kann dies nur geschehen auf Basis von Vertrauen auf ein gemeinsames Vorgehen und einer belastbaren Einschätzung, an welchen Punkten sich der Betriebsrat auf Konflikte einstellen muss.

Die Auseinandersetzung mit veränderten Wettbewerbssituationen auf dem Markt ist seitens des Managements immer verbunden mit der Frage nach der grundsätzlichen Wettbewerbsstrategie: Ist Innovation, Effizienz oder Qualität für das Unternehmen wettbewerbsentscheidend? Analysen und Visionen der Geschäftsführung werden immer durch diese grundsätzliche Richtungsentscheidung gefärbt sein. Stehen im Unternehmen kostenorientierte Strategien im Vordergrund, werden die Weichen für eine agile Arbeitswelt eher in Richtung Arbeiten am Fließband statt in Richtung gute agile Arbeit gestellt. Insofern ist es für den Betriebsrat wichtig a) die eingeschlagene Richtung der Geschäftsführung zu erkennen und b) ggf. auf Basis eigener Analysen zu versuchen, Innovation und Qualität ins Zentrum zu stellen.

### **Wie stehen die Beschäftigten zum agilen Arbeiten? Welche Interessen haben sie?**

Das Thema Agilität wird in den Unternehmen von unterschiedlichen Akteuren vorangetrieben. Neben der Geschäftsführung können das auch Führungskräfte sein oder Beschäftigte, vor allem aus der Entwick-

lung, die ihre Zuständigkeits- oder Arbeitsbereiche entweder informell schon agil gestaltet haben oder dies anstreben.

Gleichzeitig gibt es in den Unternehmen aber auch Beschäftigte und Führungskräfte, die sich abwartend oder auch abwehrend verhalten – entweder, weil ihnen diese Veränderung als zu riskant erscheint (z. B. hinsichtlich Karrierestrategien oder auch der Entwertung beruflicher Erfahrung) oder weil sie für ihren Arbeitsbereich die Vorteile agiler Arbeits- und Organisationsformen nicht sehen (vielleicht auch deshalb, weil die Enthusiasten immer von der Entwicklung sprechen und andere Unternehmensbereiche wenig überzeugend subsumieren).

Es ist Aufgabe des Betriebsrats, die Interessen aller Beschäftigten im Blick zu haben, was bei einer häufig sehr widersprüchlichen Interessenlage nicht so einfach sein dürfte. Eine sorgfältige Analyse, in der die verschiedenen Beschäftigtengruppen mit ihren Einschätzungen Gehör finden, ist eine wichtige Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit des Betriebsrats. Neben verschiedenen Methoden, direkt mit den Beschäftigten ins Gespräch zu kommen sowie Befragungen durchzuführen und auszuwerten, können hier Methoden des Design Thinking wirksam unterstützen. In den Workshops haben wir gute Erfahrungen mit der Persona-Methode gemacht. Dazu wurden fiktive Beschreibungen typischer Beschäftigter erstellt (in unserem Fall eines IT-Dienstleisters: der junge Softwareentwickler, die mittlere Führungskraft, der Betriebsführer/Operator Mitte 50) mit ihren persönlichen Eigenschaften, ihrem beruflichen Hintergrund, ihrem Arbeitsbereich, ihren Problemen und Zielen. Entstanden ist so ein handhabbares Bild einer komplexen Chancen-Risiken-Konstellation aus Sicht der Beschäftigten und eine Grundlage, um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Themen in der Betriebsratsstrategie zu berücksichtigen.

### **Zum Weiterlesen**

In der agilen Arbeitswelt steht die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen auch für den Betriebsrat auf der Tagesordnung. Unter Design Thinking wird eine Vielzahl von Methoden und Vorgehensweisen gefasst, die dabei unterstützen, u.a. auch die Persona-Methode. Vorgehensweisen, ein Werkzeugkasten und Fallstudien bieten Brenner, Walter/Uebornickel, Falk (2017): Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch: Frankfurt am Main.

Ein Fallbeispiel zum Nutzen von Design Thinking in der Betriebsratsarbeit findet sich in Benner, Christiane/Barth, Vanessa/Hageni, Karl-Heinz (Hrsg.) (2017): Agiles Arbeiten gestalten. Ergebnisse und Forschung aus der Praxis. IG Metall Vorstand. [http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/01/IGM-digitDL\\_Brosch%C3%BCre\\_Agiles\\_Arbeiten\\_web.pdf](http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/01/IGM-digitDL_Brosch%C3%BCre_Agiles_Arbeiten_web.pdf) [11.2.2020].

### Wie hoch ist der Handlungsdruck?

Ein weiterer grundsätzlicher Aspekt der Analyse ist die Einschätzung des damit verbundenen Handlungsdrucks zwischen folgenden Szenarien:

- Es gibt keinen Handlungsbedarf. Hier ist besonders kritisch hinzuschauen, wenn das Management die Bedeutung des Themas Agilität herunterspielt und die Lesart „das ist nur eine neue Projektmanagementmethode“ oder „ist schon alles gelaufen, alles o.k.“ durchsetzen will. In dieser Sichtweise wird nicht nur die Reichweite des Wandels verkannt, sondern auch die Anerkennung agiler Arbeits- und Organisationsformen als Betriebsänderung abgelehnt. Der Betriebsrat bleibt also weitgehend außen vor. Außerdem besteht die Gefahr, dass sich agiles Arbeiten schleichend, ohne Mitgestaltung durch den Betriebsrat ausweitet.
- Es besteht akuter Handlungsbedarf. Wir stehen auf einer burning platform, wir müssen jetzt springen! Dies ist die Option, die Change Management und Personalmanagement häufig vorziehen, da sie aus ihrer Sicht bei Beschäftigten Veränderungsbereitschaft mobilisiert. Für den Betriebsrat kann mit dieser Diagnose die Aufforderung zum schnellen Durchwinken von Maßnahmen verbunden sein. Sie lässt dann keine Zeit für das Ausloten von Alternativen und eine strategische Orientierung auf die anstehenden Veränderungen.
- Es besteht mittel- bis langfristiger Handlungsbedarf, der jetzt in Angriff genommen werden sollte. Die Feststellung eines mittelfristigen Handlungsbedarfs schafft eine gute Basis für kollektives Lernen und die verantwortliche Gestaltung des Übergangs in eine agile Arbeitswelt.

Zu bedenken ist hier: Handlungsdruck ist nicht messbar. Das bedeutet, dass zwischen eventuell vorhandenem, objektivem Handlungsdruck, gefühltem Handlungsdruck und unter taktischen Erwägungen heraus formuliertem Handlungsdruck nur schwer zu unterscheiden ist.

### 3.3 Einen guten Einstieg in die Transformation schaffen

Die Analyse der Rahmenbedingungen und Triebkräfte ist eine zentrale Herausforderung beim Einstieg ins Thema Agile, wenn es entweder vom Arbeitgeber auf die Tagesordnung gesetzt wird oder aber wenn der Betriebsrat initiativ wird und sich mit den Potenzialen und den Regelungsbedarfen agiler Arbeits- und Organisationsformen befasst.

Dabei geht es nicht nur um die Beschaffung und Auswertung von Informationen im stillen Kämmerlein oder innerhalb von Arbeitsgruppen, sondern um eine *Verständigung im gesamten Betriebsratsgremium und gremienübergreifend*. Die gemeinsame Analyse und Bewertung ist ein wichtiger Schritt, um für den

gesamten Betriebsrat einen guten Einstieg in dieses Handlungsfeld zu ermöglichen und die Grundlage zu schaffen für

- die Zusammenarbeit und das Ziehen an einem Strang,
- die Bereitschaft, grundlegende Einschätzungen zur Arbeitswelt, zu den Interessen der Beschäftigten und zur Rolle des Betriebsrats auf den Prüfstand zu stellen,
- die notwendige Strategiediskussion und das Erkennen von Gestaltungsansätzen.

Der Betriebsrat benötigt nicht nur intern einen guten Einstieg in das Thema Agilität, sondern auch in die *Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber*. Auch wenn die Geschäftsführung von einem hohen Handlungsdruck ausgeht und unmittelbar operative Fragen mit dem Betriebsrat regeln will, ist es für die Transformation und die Perspektiven guter agiler Arbeit von zentraler Bedeutung, auf eine Verständigung über die Rahmenbedingungen, Triebkräfte und grundlegende Ziele zu drängen, um so

- einen systematischen Einstieg in einen Transformationsprozess zu schaffen, dessen Reichweite und Perspektiven unter Umständen noch nicht absehbar sind,
- gegenseitiges Vertrauen auf Basis einer gemeinsam getragenen Einschätzung der Ausgangslage zu entwickeln,
- Rahmenbedingungen und Triebkräfte einzubringen, die aus Sicht der Beschäftigten und der Gestaltung guter agiler Arbeit relevant sind,
- aber auch einzuschätzen, wo die Analysen weiter auseinanderliegen und es erforderlich machen, sich ggf. auf Konflikte einzustellen.

Ein drittes Feld, in dem die Analyse der Ausgangslage wichtig wird, ist die *Kommunikation mit den Beschäftigten*. Es ist vor allem Aufgabe des Betriebsrats, gute agile Arbeit im Unternehmen zum Thema zu machen. Die Analyse des Betriebsrats zur Ausgangslage ist hier ein guter Start, denn sie

- dient der Information der Beschäftigten von Beginn an,
- schafft Sicherheit, dass der Betriebsrat die Interessen der Beschäftigten im Blick hat und kompetent in diesem Thema ist,
- schafft eine Grundlage für Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit (z. B. durch Einbeziehung von Beschäftigten mit Erfahrung mit agilen Arbeitsformen und aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, von Projektleitenden und Führungskräften),
- unterstützt Beschäftigte bei der frühzeitigen Einstellung auf den Wandel, indem er mit seinen Analysen Anlass zu Diskussion und Reflexion schafft.

## 4 ZIELE UND LEITORIENTIERUNGEN FÜR DIE AGILE ARBEITSWELT

Agile Arbeits- und Organisationsformen zielen im Grundsatz auf eine Abkehr von grundlegenden Prinzipien des Funktionierens von Unternehmen und Arbeit ab. Tiefe Arbeitsteilung, Hierarchie und Bürokratie sollen durch flache Hierarchien, Selbstorganisation und weniger bzw. andere Formen der Arbeitsteilung ersetzt werden. Auch wenn hier Theorie und Praxis häufig weit auseinanderdriften: Mit der Einführung agiler Arbeits- und Organisationsformen wird ein Tor in eine neue Arbeitswelt geöffnet, in der einerseits viele Probleme und Belastungskonstellationen überwunden werden können, andererseits aber auch neue Risiken entstehen können, die bisher nur in Ansätzen zu erkennen sind.

In dieser Situation geht es aus Beschäftigtensicht also nicht mehr nur um die eine oder andere organisatorische Veränderung, sondern um die Neugestaltung der Arbeitswelt, die für den Betriebsrat nicht mehr auf der Ebene mittelfristiger taktischer Erwägungen oder kurzfristiger operativer Zielsetzungen zu bewältigen ist. Die Zieldiskussion in den Gremien wird in der Folge komplexer und macht es erforderlich, Ziele auf unterschiedlichen Ebenen – sowohl zeitlich als auch inhaltlich – im Blick zu behalten:

- Der häufig unausgesprochenen Vorstellung, wie die Arbeitswelt funktioniert, muss ein neues Bild einer agilen Arbeitswelt entgegengesetzt werden, mit ihren Chancen und Risiken und ihren Ansatzpunkten, gute agile Arbeit um- und durchzusetzen. Eine Vision der neuen Arbeitswelt unterstützt Kontinuität und das Verfolgen auch langfristiger Ziele.
- Tragfähige Leitorientierungen für das alltägliche Handeln jenseits gewohnter Sichtweisen und Wertorientierungen machen es möglich, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, innerhalb der Gremien, gremienübergreifend, mit den Beschäftigten und ggf. auch mit der Geschäftsführung.
- Strategische Ziele sind Ziele, die operationalisiert und in Maßnahmen und Projekte umgesetzt werden können.

Diese Ebenen zu unterscheiden ist sinnvoll, da Zieldiskussionen in einem Handlungsfeld mit vielen Unbekannten dazu tendieren, dass sehr unterschiedliche Einschätzungen, Werthaltungen und Ebenen der Argumente aufeinandertreffen und dadurch

- die Diskussion von einem Thema zum anderen springt, ohne dass es zu einer Verständigung kommt, oder
- Konflikte entstehen, ohne dass bereits alle Argumente auf dem Tisch liegen.

Die Strukturierung der Diskussion entlang der Fragen

- Aus welcher Ebene bewegen sich die eingebrachten Ziele und Argumente?

- Welche bisher unausgesprochenen Einschätzungen zur Ausgangssituation und zu den Perspektiven stecken dahinter?

kann dann dabei helfen, die Zieldiskussion transparent zu gestalten und Komplexität zu reduzieren.

Auch in den Workshops kam die Diskussion immer wieder auf Visionen für die agile Arbeitswelt und Leitorientierungen für das Betriebsratshandeln zurück. Sie wurden dafür genutzt, zum Teil weit auseinanderliegende, grundlegende Einschätzungen etwa zur betrieblichen Ausgangssituation, zu den Perspektiven agiler Arbeit und zur Rolle des Betriebsrats zur Sprache zu bringen:

- Wollen wir eine agile Arbeitswelt? Wie positionieren wir uns?
- Wie soll die agile Arbeitswelt aussehen?
- Was bedeutet gute agile Arbeit?
- Wie soll der Transformationsprozess, also der Übergang in die agile Arbeitswelt aussehen?
- Welche Rolle wollen wir als Betriebsrat in der agilen Arbeitswelt und in der Transformation dorthin spielen?
- Welche Vereinbarungen brauchen wir, um die agile Arbeitswelt nachhaltig zu gestalten?

### 4.1 Wollen wir eine agile Arbeitswelt? Wie positionieren wir uns?

Wird das Thema Agilität im Unternehmen auf die Tagesordnung gesetzt, durch die Geschäftsführung oder auch durch Beschäftigte, die agile Arbeitsformen ausdehnen und organisatorisch besser einbetten wollen, so steht der Betriebsrat zunächst vor der Frage, ob und wie weit er sich auf Agilität als Gestaltungsthema einlässt. Je nach Ausgangssituation und den sich darin abzeichnenden Perspektiven im Unternehmen ist zu entscheiden, ob er agile Arbeits- und Organisationsformen

- aktiv vorantreibt,
- kritisch mit Fokus auf seine Schutzfunktion begleitet oder
- verhindern will.

Allerdings sei angemerkt: Ein zurückhaltendes Vorgehen, das auf Abwarten und Wahrnehmung der Schutzfunktion setzt, ist lediglich dann sinnvoll, wenn als gesichert gilt, dass es sich bei dem Einsatz agiler Methoden nur um ein Strohfeuer handelt, das nur für sehr (!) wenige Beschäftigte akut wird und von der Geschäftsführung nicht ernsthaft vorangetrieben wird.

In allen anderen Fällen ist zu entscheiden zwischen:

- Entweder der Betriebsrat sieht vor allem Chancen für die Beschäftigten, für deren Entfaltung und Ausgestaltung der Betriebsrat unbedingt einstehen muss, oder aber er verfügt nicht über genügend Durchsetzungskraft für eine erfolg-

reiche Verhinderungsstrategie. In beiden Fällen geht es darum, agile Arbeits- und Organisationsformen gezielt in Richtung gute agile Arbeit voranzutreiben.

- Die Risiken überwiegen für die Beschäftigten, da z. B. die strategische Orientierung der Geschäftsführung vor allem auf Kostensenkung und Effizienz gerichtet ist und dadurch die Industrialisierungs- und Rationalisierungspotenziale agiler Arbeits- und Organisationsformen überwiegen, die nicht nur gute agile Arbeit blockieren, sondern für die Zukunft sogar zu einer Bedrohung für Arbeitsplätze werden können. Sofern der Betriebsrat über die nötige Durchsetzungskraft verfügt, geht es hier darum, agile Arbeits- und Organisationsformen zu *verhindern*.

#### 4.2 Vision einer agilen Arbeitswelt

Setzt der Betriebsrat auf Mitgestaltung oder auch nur auf kritische Begleitung, so muss er sich auf das Spiel, in dem er sich bewegt, einlassen: die Neugestaltung der Arbeitswelt. Mit der digitalen Transformation wirken Triebkräfte auf Arbeit und Unternehmensorganisation ein, die potenziell darauf drängen, diese grundsätzlich umzubauen und nicht nur punktuell Veränderungen zu initiieren.

Dieser Umbruch ist nicht mehr auf der Ebene mittelfristiger taktischer Erwägungen oder kurzfristiger operativer Zielsetzungen zu bewältigen. Der häufig unausgesprochenen Vorstellung, wie die Arbeitswelt funktioniert, muss ein neues Bild, eine Vision entgegengesetzt werden, die es möglich macht, innerhalb der Gremien und gremienübergreifend an einem Strang zu ziehen und sich auch in langfristig angelegten Vorhaben zu orientieren.

An Visionen zur agilen Arbeitswelt und ihren Chancen für Beschäftigte und Unternehmen herrscht zurzeit kein Mangel. Trotzdem ist es sinnvoll, über die *Visionen der Berater und Enthusiasten* hinauszudenken; denn hier droht die Gefahr abzugleiten in haltlose Utopien, die keine Kraft entfalten können. Es gilt, realistisch zu werden. Denn eine Vision, die ihren Zweck im Strategieprozess erfüllen kann, muss sich zunächst glaubhaft an den konkreten Chancen und Risiken des Wandels abarbeiten und ein Bild guter agiler Arbeit im Unternehmen entwerfen.

Bei der Betrachtung der Leitorientierungen und Werte, die in der Diskussion zu den Zielen für die agile Arbeitswelt zum Ausdruck kamen, haben sich folgende *Bausteine einer Vision* herauskristallisiert:

Die agile Arbeitswelt soll geprägt sein durch

- ein hohes Maß an *Freiheit* und Selbstbestimmung in der Arbeit,
- *Sicherheit* vor Arbeitsplatzverlust und Benachteiligung, die ein angstfreies Sich-Einlassen auf Veränderung ermöglicht,
- *Solidarität, Vertrauen und Wertschätzung* im Umgang miteinander,

- eine durchgängige *Kommunikation* im Unternehmen *auf Augenhöhe*,
- hohe *Transparenz* und Verbindlichkeit der Rollen mit ihren Zuständigkeiten und Entscheidungsspielräumen,
- sinnvolle, interessante und *persönlichkeitsförderliche Aufgaben* in einem interdisziplinären Umfeld,
- *berufliche Perspektiven* und Entwicklungsmöglichkeiten,
- eine gute Balance zwischen persönlichen Zielen wie z. B. *Work-Life-Balance* und Engagement für Unternehmens- und Teamziele,
- *Beschäftigte*, die selbstbewusst ihre Interessen im Team und im Unternehmen vertreten,
- ein Unternehmen als *lernende Organisation*, in der die Beschäftigten an Unternehmenszielen und Umsetzungsstrategien beteiligt werden,
- *Betriebsrat und Mitbestimmung*, deren Rolle im agilen Unternehmen anerkannt ist und die in Entscheidungs- und Lernprozesse eng eingebunden sind und mitgestalten.

#### 4.3 Handlungsfeld Agile Arbeitswelt

Für die Durchsetzung und Mitgestaltung guter agiler Arbeit werden dann im zweiten Schritt Ziele und Leitorientierungen benötigt, die

- die Vision konkretisieren,
  - die Basis für eigene konkrete Gestaltungsansätze schaffen,
  - als Messlatte dienen für die Vorhaben des Managements sowie
  - für die Lernerfahrungen in Retrospektiven
- (Abbildung 11)

Abbildung 11

#### Ziele im Handlungsfeld Agile Arbeitswelt

- eine lernende Organisation unter Beteiligung der Beschäftigten
- empowernde Teams
- agile Leistungskultur
- Vertrauenskultur durch Sicherheit und Transparenz
- neue Karrierewege und berufliche Entwicklung
- neue Konzepte der Personalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung

#### 4.3.1 Lernende Organisation unter Beteiligung der Beschäftigten

Wird Agilität im Unternehmen zum Thema, muss der Betriebsrat sich verstärkt auch mit Fragen auseinandersetzen, die bisher weitgehend dem strategischen Management vorbehalten waren. Organisationsstrukturen und Prozesse, bisher häufig noch am Leitbild des tayloristischen Unternehmens ausgerichtet, stehen zur Disposition. Stattdessen wird nach einem grundlegend neuen Bauplan für das Unternehmen gesucht, in dem die Anforderungen selbstorganisierter Arbeit an den organisatorischen Rahmen sowie das Leitbild einer lernenden agilen Organisation im Zentrum stehen.

Damit wird die Unternehmensorganisation zu einem Gestaltungsfeld für den Betriebsrat, in dem er sich kritisch und ggf. mit eigenen Gestaltungsvorschlägen im Sinne guter agiler Arbeit einbringen sollte.

In den Workshops wurde dabei deutlich:

- Für die Durchsetzung von Mitbestimmungsrechten und Regelungen wie etwa Betriebsvereinbarungen kommen zentral gesteuerte Entscheidungsstrukturen und -prozesse weitgehend abhandeln. Verantwortlichkeiten für Arbeitsgestaltung und die Einhaltung etwa von Arbeits- und Gesundheitsschutzregeln oder anderer Betriebsvereinbarungen werden neu verteilt in einem komplexen Netzwerk unterschiedlicher Akteure und neuer Rollen. Es wird Aufgabe des Betriebsrats sein, auf der Ebene der Organisationsentwicklung für eine gute Umsetzung zu sorgen, indem Regeln für gute agile Arbeit z. B. in Rollenbeschreibungen und Governance-Regeln wirksam neu gefasst und implementiert werden.
- Für die Chancen guter agiler Arbeit ist von sehr hoher Bedeutung, dass die Selbstorganisation in agilen Teams in eine lernende Organisation eingebettet wird – also in eine Organisation, die ihrerseits in der Lage ist, flexibel mit Veränderungen umzugehen und vor allem von Erfahrungen, die im agilen Arbeitsalltag gemacht werden, unter Beteiligung der Beschäftigten zu lernen und Strukturen und Prozesse entsprechend anzupassen. Dies gilt insbesondere für Lernprozesse, in denen Chancen und Risiken agilen Arbeitens aufmerksam beobachtet und ggf. Veränderungen initiiert werden.

Der Betriebsrat steht also vor der Herausforderung, sich zu einem Experten agiler Organisation zu entwickeln, der in der Lage ist, sie aus der Sicht guter agiler Arbeit zu bewerten und mitzugestalten. Er muss dabei tief eintauchen in

- Rollenbeschreibungen,
- Prozessmodelle, insbesondere zum organisationalen Lernen, also dazu, wie in kurzen Zyklen Organisationsstrukturen, Prozesse, Governance und Unternehmenskultur auf den Prüfstand gestellt und verbessert werden (aber auch zu anderen Pro-

zess Themen wie z. B. Konfliktmanagement oder Zielvereinbarungen),

- Konstruktionsprinzipien für neue Unternehmenseinheiten, (z. B. Cluster, Kreise, Einheiten),
- Governance-Regeln (z. B. im Sinne der Unternehmensverfassung in der Holokratie oder anderer transparent beschriebener Regeln, Werte und Leitorientierungen der Unternehmensführung),
- Maßnahmen zur Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Unternehmenskultur,
- die Beteiligung der Beschäftigten am Lernen der Organisation, an Unternehmenszielen und Umsetzungsstrategien (im Sinne eines „demokratischen Unternehmens“, vgl. Sattelberger et al. 2015),
- die Rolle und Beteiligung des Betriebsrats im Unternehmen (vgl. **Kapitel 4.5**).

Je nach Ausgangssituation und Strategie des Managements bewegt sich der Betriebsrat hier in unterschiedlichen Szenarien. In den Workshops im Rahmen des Projektes Agiles Arbeiten und Mitbestimmung waren dies:

- Szenario *Transformation*: Das Unternehmen befindet sich in der Transformation zu einem agilen Unternehmen, indem die Transformation entweder a) als offener Prozess des Lernens und Experimentierens ausgelegt ist, in dem sich Unternehmenseinheiten selbst finden und organisieren, oder b) als Adaption des geschlossenen Konzepts Holokratie (vgl. **Kapitel 1.2**), in dem sich Lernprozesse stärker top down und entlang vorgegebener Richtlinien entfalten.

Im Transformationsszenario strebt das Management so umfassende Veränderungen in der Unternehmensorganisation an, dass eine Vielzahl von Mitbestimmungsrechten berührt sind und insbesondere auch eine Betriebsänderung vorliegen dürfte. Dies macht es aus Sicht der Sozialpartner sinnvoll, dass der Betriebsrat nicht nur kleinschrittig zu einzelnen Maßnahmen einbezogen wird, denn punktuelle Konflikte können die gesamte Transformation gefährden. Vielmehr wird es darum gehen, dass der Betriebsrat den gesamten Transformationsprozess (vgl. **Kapitel 4.4**) nicht nur kritisch begleitet, sondern dazu beiträgt, dass potenzielle Konflikte bereits in frühen Phasen vermieden bzw. gelöst werden, indem er Gestaltungsvorschläge für gute agile Arbeit einbringt und auf dieser Basis versucht, mit dem Management zu einem Konsens zu kommen. Der Bauplan des Unternehmens, die Beschreibung von Einheiten, Rollen und Prozessen und Spielregeln im Unternehmen wird damit zu einem Gestaltungsfeld für den Betriebsrat.

- Szenario *Punktuell Agil*: Agile Projekte und Bereiche nehmen im Unternehmen an Bedeutung zu. Seitens des Managements wird Agilität jedoch bisher als Projektmanagementmethode behandelt. Das Spannungsverhältnis zu hierarchischen Strukturen und Prozessen sowie die Potenziale, die agi-



le Organisationsformen für das Unternehmen bieten, werden bisher nicht systematisch bearbeitet. Im Szenario Punktuell Agil sind die Situation und die Zielsetzung des Betriebsrats weniger klar. Er muss sich entscheiden:

- Geht es nur um die Regelung einer neuen Projektmanagementmethode? Diese Orientierung kann funktionieren, wenn das Management agile Arbeitsformen tatsächlich klein hält und nur wenige Beschäftigte betroffen sind, für die ggf. Einzellösungen für Versetzung, Gehalt, Karriere, Qualifizierung u. a. gefunden werden. Grundsätzlich birgt sie allerdings folgende Risiken: dass die Reichweite des Wandels, der von agilen Projekten und Unternehmensbereichen ausgehen kann, unterschätzt wird; dass sich die notwendigen Einzelmaßnahmen summieren; dass Regelungen zu Einzelthemen getroffen werden, in denen kein kohärentes Bild einer agilen Arbeitswelt entsteht und die Chancen für gute agile Arbeit nicht genutzt werden können. Hinzu kommt: Die Strategie des Managements muss nicht unbedingt transparent sein und das Argument „Da gibt es keinen Handlungsbedarf, das ist nur eine neue Projektmanagementmethode“ wird genutzt, um die Reichweite des Wandels nicht offiziell anzuerkennen und den Betriebsrat außen vor zu halten.
- Oder interpretiert er agile Arbeitsformen als Ausdruck einer Transformation des Unternehmens, die bisher vom Management nicht als solche erkannt bzw. anerkannt und gestaltet wird? Diese Positionierung kann die Basis schaffen, um
  - auch in der Verhandlung von Einzelmaßnahmen ein kohärentes Bild einer agilen Arbeitswelt und der Gestaltung guter agiler Arbeit als Messlatte zu nutzen,
  - in der Kommunikation des Themas im Unternehmen in die Vorhand zu kommen,
  - sich damit an Unternehmensbereiche und Beschäftigtengruppen anzunähern, die dem Betriebsrat bisher skeptisch gegenüberstehen,
  - frühzeitig Kompetenzen zu guter agiler Arbeit und den Anforderungen an eine agile Unternehmensorganisation zu entwickeln.

Mit Blick auf die Unternehmensorganisation wird es in beiden Fällen vor allem darum gehen, die Anforderungen agilen Arbeitens an die organisatorischen Rahmenbedingungen sowie Konflikte, die im Spannungsfeld von Selbstorganisation und Hierarchie auftreten, zu thematisieren und Gestaltungsvorschläge zu entwickeln. Ein besonderes Augenmerk muss dabei darauf gelegt werden, dass in dieser unentschiedenen Situation zwischen Hierarchie und Agilität nicht Regelungen getroffen werden, in denen Führung, Prozessen und Strukturen lediglich ein agiles Wording mitgegeben wird und sich hinter agile Rollen letztlich die alte Führungskraft verbirgt.

#### 4.3.2 Das empowerte Team

Dreh- und Angelpunkt für gute agile Arbeit ist das Empowerment der Teams durch

- ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Autonomie der Beschäftigten durch die Übertragung von Führungsaufgaben, die das Team in die Lage versetzen, Interessen an guter agiler Arbeit mit dem Engagement für die Unternehmensziele auszutarieren.
- eine sinnvolle, persönlichkeitsförderliche Aufgabe, die
  - einen transparenten Beitrag zu den Unternehmenszielen leistet, der wertgeschätzt wird und das Team in die Lernprozesse der Organisation einbindet,
  - weitestgehend die Bearbeitung eines gesamten Business Case beinhaltet mit allen damit verbundenen Analyse-, Planungs-, Umsetzungs-, Bewertungs- und Steuerungsaufgaben,
  - weitreichende Entwicklungsmöglichkeiten mit Blick auf Kompetenz und Karriere für die Beschäftigten und das Team bietet.

Laut einem Betriebsrat gehe es der Geschäftsführung nicht um Selbstbestimmung, sondern darum, Verantwortung und Risiko auf Beschäftigte zu übertragen. Das sei ohne Selbstbestimmung „auch in anderen Fragen nicht zu haben“. Aufgabe des Betriebsrats sei es, darauf zu achten, dass die Selbstbestimmung nicht einseitig eingeschränkt und die Geschäftsführung an den Ansprüchen guten agilen Arbeitens gemessen werde.

Ein Knackpunkt ist dabei die Beschreibung und Besetzung der Rollen. Für sie bietet zwar z. B. der Scrum Guide (vgl. Sutherland/Schwaber 2017) gute Anhaltspunkte, die aber im Unternehmen ausgestaltet und dann besetzt werden müssen. Ein weiterer Knackpunkt ist das Verhältnis von Umsetzungsteams in operativen Bereichen und Unternehmenseinheiten, Kreisen oder Clustern, in denen strategische Themen bearbeitet werden:

- Die Rollenbeschreibung und Besetzung des *Product Owners*: Da bei der Rolle die Gefahr besteht, dass sich hier eine hierarchische Führungsrolle in neuem agilem Gewand entwickelt, geht es darum,
  - bei der Rollenbeschreibung die Zuständigkeit, die damit verbundenen Entscheidungsbefugnisse und die Zusammenarbeit mit dem Entwicklungsteam im Blick zu haben. Insbesondere wird als problematisch angesehen, wenn der Product Owner gleichzeitig der disziplinarische Vorgesetzte ist und direkte Weisungsbefugnisse gegenüber dem Entwicklungsteam hat.
  - bei der Rollenbeschreibung das Verhältnis des Product Owners zum Management im Blick zu haben. Ist er zu schwach aufgestellt und muss Anweisungen aus dem Management durchstellen, kann er seine Rolle nicht wahrnehmen.
  - bei der Rollenbesetzung auf ein agiles Mindset

- (= an den Zielen und Werten agilen Arbeitens ausgerichtete Denkweise und innere Haltung) zu achten. Grundsätzlich können zwar ehemalige Führungskräfte diese Rolle übernehmen; allerdings birgt dies die Herausforderung, dass sie sich weitgehend aus ihrer alten Führungsrolle lösen und ein neues, agiles Aufgabenverständnis entwickeln.
- das besondere Konfliktpotenzial zwischen Entwicklungsteam und Product Owner im Blick zu haben und das Konfliktmanagement bis hin zu einer Ablösung des Product Owners darauf abzustellen.
- die Rolle des *Scrum Masters*: Dieser ist für gute agile Arbeit in einem agilen Team von zentraler Bedeutung, denn er ist verantwortlich für den Scrum-Prozess und die Einhaltung der Spielregeln; er kümmert sich um förderliche Rahmenbedingungen für das Team, räumt Hindernisse aus dem Weg, kümmert sich um die Entwicklung des Teams und der Teammitglieder und nimmt eine Vielzahl weiterer Unterstützungsaufgaben wahr. Aus Beschäftigtensicht geht es bei dieser Rolle darum, dass
- ihre Bedeutung für Unternehmen und Arbeit wertgeschätzt und tatsächlich mit genügend Befugnissen ausgestattet wird zum
    - Ausräumen von Hindernissen,
    - Beschaffen von Ressourcen,
    - Schutz vor externen Eingriffen (und ggf. vor dem Product Owner) sowie ggf. zum
    - Konfliktmanagement.
- Denn verfügt der Scrum Master nicht über diese Möglichkeiten, bleibt ihm bei Problemen nur noch, das Team und die Arbeitsprozesse an ungünstige Rahmenbedingungen anzupassen.
- seine Beiträge zur Verbesserung des Arbeitsprozesses des Teams nach agilen Spielregeln und im Interesse des Teams erfolgen und nicht zum Einfallstor für externe Einflussnahme werden.
- In einem der beteiligten Unternehmen wird der Scrum Master gewählt. Der Vorteil: Ein Vorgehen, das nicht den agilen Spielregeln entspricht oder dem Umsetzungsteam keinen Nutzen bringt, kann sich nicht auf Dauer durchsetzen.
- *Empowerment des Umsetzungsteams*: Das Umsetzungsteam ist laut dem Scrum Guide (vgl. Sutherland/Schwaber 2017, S. 7) „selbstorganisierend. Niemand (nicht einmal der Scrum Master) sagt dem Entwicklungsteam, wie es aus dem Product Backlog potenziell auslieferbare Funktionalität machen soll.“ Doch die Reichweite der Selbstorganisation wird in jedem Unternehmen gesondert ausgehandelt und gestaltet im Spannungsfeld zwischen sinnvoller, selbstbestimmter Arbeit einerseits und enger Taktung und Industrialisierung andererseits. Ansatzpunkte sind hier:
- Abschottung gegenüber Einflussnahme des Managements
  - Stärkung des Einflusses auf die Arbeitsplanung im Verhältnis zu Product Owner und Scrum Master
- Sicherstellen, dass Aufgaben sinnstiftend und persönlichkeitsförderlich sind und in ihrem Bezug zu Unternehmenszielen und Kundenanforderungen vollständig überblickt werden
  - Einbeziehen des Entwicklungsteams in teamübergreifende Lern- und Entscheidungsprozesse
- *Beschäftigte zwischen agilem Team und Aufgaben in der Linie*: Selbstorganisation in agilen Teams wird nur funktionieren, wenn den Beschäftigten nicht willkürlich zusätzliche Aufgaben von Führungskräften aus der Linie übertragen werden oder sogar mitten im Sprint aus dem Team abgezogen werden können.
- *Reviews und Retrospektiven*: Sprint Reviews sind ebenfalls gestaltungsbedürftig. Denn hier werden Stakeholder einbezogen, die vor allem auf agile Teams, die in hierarchische Organisationen eingebunden sind, in Form und Inhalt Einfluss nehmen können, der nicht agilen Prinzipien entspricht. Ein Betriebsrat berichtete z. B. davon, dass Führungskräfte teilnehmen und auf das Einhalten aufwändiger Berichtswege pochen, wodurch der Fähigkeit des Teams, sich selbst zu organisieren, enge Grenzen gesetzt werden.
- *Erfindung weiterer Rollen*: Neben den Rollen Scrum Master, Product Owner und Umsetzungsteam, die gut beschrieben sind, werden in Unternehmen, die Scrum oder daran angelehnte Arbeitsformen einsetzen, gelegentlich neue Rollen erfunden, für die es im Scrum-Modell keine Vorbilder gibt. Betriebsräte verweisen darauf, dass dies ebenfalls ein Einfallstor für hierarchische Einflussnahme sein kann: etwa wenn für Querschnittsthemen wie IT-Architektur spezielle Rollen entwickelt und dazu befugt werden, teamextern getroffene Entscheidungen im Team durchzusetzen.
- *Verbindlichkeit und Transparenz*: Rollenbeschreibungen müssen verbindlich in einer Betriebsvereinbarung geregelt, transparent und allen Beschäftigten bekannt sein, damit Abweichungen überhaupt wahrgenommen und thematisiert werden können.
- Das *Verhältnis von Umsetzungsteams in operativen Bereichen und Unternehmenseinheiten, Kreisen oder Clustern*, in denen strategische Themen bearbeitet werden. Hier sammeln sich bevorzugt ehemalige Führungskräfte. Die Definition der Rollen, ihre Besetzung und die Regeln, nach denen Ziele und Projekte aus der strategischen Ebene in die Umsetzungsteams gegeben werden können, erfordern an dieser Stelle eine besondere Aufmerksamkeit. Das Konzept der Holokratie bietet dafür ein ausgefeiltes Set von Spielregeln, in dem Ziele zwischen verschiedenen Ebenen und Einheiten kommuniziert und Entscheidungen unter Beteiligung der Beschäftigten getroffen werden (beschrieben z. B. in der Holacracy-Verfassung unter <https://www.holacracy.org/constitution> [11.2.2020]).
- *Übergang in den agilen Alltag*: Ein hierarchisches Steuerungsverständnis kann hartnäckig sein und sich über viele Wege seinen Platz suchen. Zu

unterscheiden ist deshalb einerseits der Erfolg agiler Teams und die Reichweite selbstbestimmter Arbeit in der Anfangsphase, in der Enthusiasmus herrscht und Leuchtturm-Projekte benötigt werden, und andererseits der agile Alltag, in dem Selbstorganisation auch lästig und hinderlich für manche strategische Entscheidungen sein kann. Das Empowerment der Teams ist daher keine Sache einmaliger Regelung, sondern hängt davon ab, dass es auch im agilen Alltag durch Beschäftigte, Betriebsrat und Verbündete im Management immer wieder durchgesetzt wird.

### 4.3.3 Agile Leistungskultur

Der Umgang mit Leistung gehört in der agilen Arbeitswelt zu den Knackpunkten aus Beschäftigten-sicht (vgl. **Abbildung 8**). Denn er birgt erhebliche Risiken mit Blick auf Work-Life-Balance, Gesundheit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Karriere.

Aus Beschäftigtensicht steht der Leistungskompromiss, der die Frage „Wie viel und auf welchem Leistungsniveau muss ich für mein Geld arbeiten?“ bisher halbwegs stabil beantwortet hat, zur Disposition. Arbeitszeitregelungen verlieren an Griffbarkeit. Individuelle Zielvereinbarungen verlieren ihren Sinn. Die Leistungskultur im Unternehmen verändert sich und auch der individuell ausgehandelte Leistungskompromiss mit Vorgesetzten und Kollegen verliert an Geltung.

Aus Unternehmenssicht bedeutet der Übergang zu agilen Arbeits- und Organisationsformen eine neue Unsicherheit, ob und wie die Beschäftigten Unternehmensziele selbstorganisiert verfolgen und dabei ihre Leistungsfähigkeit voll ausschöpfen.

Der Umgang mit Leistung wird so für Management und Beschäftigte in einem umfassenden Sinne einer Leistungskultur zu einer der großen Baustellen in der agilen Arbeitswelt, in der neue

- Wertorientierungen,
- Verhaltensregeln,
- von allen anerkannte Ziele (Unternehmens-/Teamziele, individuelle berufliche Ziele, Ziele im Sinne guter agiler Arbeit),
- das Führungs- und Rollenverständnis,
- Systeme zur Leistungsmessung und -bewertung

gelernt werden und ineinandergreifen müssen, um Agilität im Unternehmen tatsächlich zu leben und nicht nur auf dem Papier bzw. im Wording abzubilden.

Entsprechend vielschichtig ist diese Aufgabe auch für den Betriebsrat. Denn während früher Leistungs-politik vor allem Arbeitszeitpolitik war, in der gute Arbeitszeitregelungen in hierarchischen Führungsstrukturen einer übermäßige Leistungsverausgabung der Beschäftigten über eine „Normalarbeitszeit“ und eine davon abgeleitete Mehrarbeit effektive Grenzen setzen konnten, kann Leistung in der agilen Arbeitswelt nur noch unter Berücksichtigung des Ineinandergreifens vielfältiger Faktoren in einer agilen Leistungskultur gestaltet werden.

### Zum Weiterlesen

Tatsächlich gilt dies schon seit den 1990er Jahren mit der Einführung von Gruppenarbeit, „verantwortlicher Autonomie“ der Beschäftigten und von Vertrauensarbeitszeit nur noch eingeschränkt. Dazu interessant: Thomas Haipeter (2008): Arbeitszeit- und Leistungsregulierung: neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Kai Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin: Ed. Sigma, S. 199–219.

Im Zentrum steht dabei der Umgang mit Leistung im agilen Team, das seine Arbeit autonom plant und dabei eine Vielzahl von Aufgaben und Verantwortungen übernimmt, die bisher bei Führungskräften gelegen haben: etwa die Formulierung von Leistungserwartungen, die Leistungsbeurteilung und die Weiterentwicklung der Leistungsfähigkeit. Um hier die Vision einer agilen Arbeitswelt zu konkretisieren, bedeutet dies, dass die Teammitglieder

- gemeinsam an einem Strang ziehen,
- es schaffen, dass die Konkurrenzkultur in der Gesellschaft und rücksichtsloses individuelles Karrierestreben überwunden werden und einem solidarischen, wertschätzenden Umgang miteinander Platz machen,
- ihre Arbeit so selbst planen und steuern, dass sie für alle fordernd, aber nicht überfordernd ist,
- dabei eine ausgewogene Work-Life-Balance erreichen,
- alltägliches Feedback und gegenseitige Leistungsbeurteilung als angstfrei und unterstützend wahrnehmen und als Anstöße für Lernen und individuelle sowie kollektive Weiterentwicklung nutzen,
- produktiv mit unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen umgehen und so z. B. Teilzeitkräfte und Schwerbehinderte in ihrem jeweiligen Beitrag zum Teamerfolg wertschätzen,
- jeden in der gemeinsamen Planung zu Wort kommen lassen, so dass sich jeder einbringen kann,
- sich gemeinsam gegenüber Druck und überfordernden Anforderungen von oben positionieren und damit verbundene Konflikte durchstehen,
- Regelungen wie Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitszeit u. a. im Blick haben und
- mit Konflikten rational und solidarisch umgehen.

Doch dieses Thema in der Zusammenarbeit mit dem Management oder in der Kommunikation mit Beschäftigten auf die Tagesordnung zu setzen, ist häufig nicht ganz einfach, „weil, so schließt er messerscharf, nicht sein kann, was nicht sein darf“ (Christian Morgenstern). Die Leistungsbewertung ist ein komplexes Thema und wird gegenwärtig eher nicht vorangebracht – weder von Enthusiasten, die weit von sich

weisen, dass etwa Scrum nicht nur Chancen, sondern auch Risiken wie etwa Triebkräfte zu Leistungsverdichtung und Industrialisierung birgt, noch von einem Management, das die Selbstbestimmung der Beschäftigten gegen die Interessenvertretung durch den Betriebsrat in Stellung bringen will.

Um Beschäftigte und agile Teams zu unterstützen, sind folgende Ansatzpunkte erkennbar:

– *Umsetzung einer agilen Leistungskultur in den Rollenbeschreibungen*

*Product Owner und Scrum Master* sind die Rollen, die in hohem Maße geprägt sind durch das Spannungsverhältnis zwischen Hierarchie und agilen Arbeitsformen, altem und neuem Führungsverständnis, unterschiedlichen Zielvorstellungen und Leistungserwartungen von Beschäftigten, Team, umgebenden Organisationseinheiten und Management. Hier gilt es

- Verantwortlichkeit zu verankern für Ziele guter agiler Arbeit sowie der Umsetzung von Regelungen (Arbeits- und Gesundheitsschutz etc.),
- Maßnahmen zu implementieren zur Entwicklung einer Werthaltung im Sinne einer agilen Leistungskultur und der Anerkennung der Ziele guter agiler Arbeit,
- Methodenkompetenzen zu vermitteln zur Operationalisierung guter agiler Arbeit für das Team und der Messung der Zielerreichung,
- das besondere Konfliktpotenzial zwischen Entwicklungsteam und Product Owner im Blick zu haben und das Konfliktmanagement darauf abzustellen.

Der Umgang mit Leistung wird in hohem Maße auch durch das *Umsetzungsteam* geprägt. Wesentlich sind hier

- das Empowerment des Umsetzungsteams,
  - Methodenkompetenzen und das Empowerment zu realistischen Aufwandsschätzungen und ihrer Berücksichtigung in der zeitlichen Planung,
  - die explizite Verantwortlichkeit für einen verantwortlichen Umgang mit sich selbst und dem gesamten Team mit Blick auf gute agile Arbeit,
  - die Verantwortlichkeit für die Einhaltung von Regelungen zu guter agiler Arbeit,
  - gute agile Arbeit als Thema in Retrospektiven und bei der Verbesserung der Zusammenarbeit.
- gute agile Arbeit auf allen Ebenen des Unternehmens in die Retrospektiven aufnehmen, *aus Erfahrungen lernen* und z. B. Rollenbeschreibungen oder Spielregeln ändern
- den *Betriebsrat als Berater* in agilen Teams und anderen Unternehmenseinheiten zum Thema gute agile Arbeit positionieren und so
- zur Umsetzung bestehender Regelungen beitragen,
  - Hintergrundwissen und Kompetenzen vermitteln,
  - zu Lösungsmöglichkeiten bei Problemen und Konflikten beraten und
  - dabei immer auf dem aktuellen Stand

sein hinsichtlich Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung.

- den Wandel der Leistungskultur im *Change Management* platzieren und z. B. den Übergang für ehemalige Führungskräfte gestalten sowie zur Entwicklung eines agilen Mindsets (= an den Zielen und Werten agilen Arbeitens ausgerichtete Denkweise und innere Haltung) bei Management und Beschäftigten beitragen
- *Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung*: Eine agile Leistungskultur erfordert, Managementsysteme auf den Prüfstand zu stellen, in denen Unternehmensziele formuliert und alle Einheiten, Teams und Beschäftigte darauf ausgerichtet werden. Denn der bisher übliche Weg, dass Unternehmensziele in Kaskaden und letztlich über die Führung operationalisiert und/oder in Zielvereinbarungen mit Beschäftigten formuliert werden, verliert in der agilen Arbeitswelt seine Grundlage bzw. kann sich sogar als Störfaktor für agile Teams erweisen. Viele Unternehmen sind deshalb auf der Suche nach neuen Managementsystemen wie z. B. Objectives and Key Results (OKR), die in kürzeren Zyklen als bisher planen (3 Monate), dabei Unternehmensziele und Teamziele in Einklang bringen und organisationales Lernen unterstützen.

#### Zum Weiterlesen

Zu Zielvereinbarungen in der agilen Arbeitswelt: Doerr, John (2018): OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen: München.

Für den Betriebsrat bedeutet dies,

- sich mit den Chancen und Risiken eines neuen Systems wie etwa OKR auseinandersetzen und es mitgestalten zu müssen oder aber
  - in einer Übergangssituation, in der sich das Management (insbesondere das Personalmanagement) noch nicht positioniert hat, mit den Widersprüchen alter Systeme in der agilen Arbeitswelt umzugehen:
    - Leistung ist im agilen Team immer Teamleistung. Der Bewertbarkeit individueller Leistung sind hier Grenzen gesetzt.
    - Eine individuelle Zielvereinbarung kann zum Einfallstor für altes Führungsdenken und die Einflussnahme disziplinarischer Vorgesetzter auf die Arbeit agiler Teams werden.
    - Andererseits können Beschäftigte aber auch Interesse an individuellen Bewertungen haben, etwa mit Blick auf die Karriereplanung.
- *Arbeitszeitregelungen* in eine agile Leistungskultur integrieren:
- Zeitkorridore überprüfen und ggf. anpassen
  - Ruhephasen (Slack Time) zwischen Entwicklungszyklen (Sprints) und Projekten einbauen
  - Rolle des Scrum Masters und des Umset-

zungsteams hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitszeitregelungen schärfen

- regelmäßige *Gefährdungsbeurteilungen*, um so das Ziel guter agiler Arbeit regelmäßig zu thematisieren, Erfahrungen auszuwerten und Verbesserungen anzustoßen.

#### 4.3.4 Vertrauenskultur durch Sicherheit und Transparenz

In Verbindung mit agilen Arbeits- und Organisationsformen spielt das Thema Kultur eine große Rolle: agile Unternehmenskultur, Vertrauenskultur, Veränderungskultur, Führungskultur, Leistungskultur, Lernkultur und sicher noch eine ganze Reihe weiterer Kulturen. Auch in den Workshops war der Begriff Kultur immer wieder von Bedeutung. Denn wie in Unternehmen auch spielte beim Thema Gute agile Arbeit eine zentrale Rolle, dass es eben nicht mehr um einige punktuelle Maßnahmen und Regelungen geht, sondern um ein gemeinsames Verständnis der agilen Arbeitswelt und die Orientierung an gemeinsam getragenen Werten, Leitorientierungen und Regeln, die nicht jedes Mal neu verhandelt werden müssen, sondern stillschweigend das Handeln koordinieren. In Umbruchphasen, wie wir sie in der digitalen Transformation gerade erleben, gelten die vertrauten Werte und Spielregeln (zum Teil) nicht mehr; neue sind bisher nicht entwickelt und vor allem noch nicht in den Köpfen, in den Denkweisen und der inneren Haltung, angekommen. Gemeinsames, koordiniertes Handeln, Vertrauen und verlässliche Verhaltenserwartungen werden erschwert und sind mit erheblichen Aufwendungen für situative Verständigung und Verhandlung verbunden.

Für die Gestaltung guter agiler Arbeit ist neben der bereits thematisierten Leistungskultur das Thema Vertrauen von hoher Bedeutung:

- Die Beschäftigten sollen sich im Übergang zu agilen Arbeits- und Organisationsformen selbst aktiv einbringen, sich engagieren und dabei einen erheblichen Vertrauensvorschuss leisten. Denn für sie ist nicht vorab abzusehen, ob die Veränderungen eher Chancen oder eher Risiken mit sich bringen.
- In der agilen Arbeitswelt ist eine hohe Transparenz hinsichtlich Arbeitsprozesse, Lernfortschritte und Verbesserungen sowie Fehler gegeben. Dies erfordert ein hohes Maß an Vertrauen, z. B. mit Blick auf den Umgang mit Fehlern (Fehlerkultur) oder mit Leistung.
- Management und Führungskräfte müssen bei der Neuverteilung von Führungsaufgaben vertrauen auf die Bereitschaft der Beschäftigten, sich für die Unternehmensziele zu engagieren.
- Betriebsrat und Management müssen beide auf eine gute Zusammenarbeit ohne versteckte Agenda vertrauen können.

Eine Unternehmenskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen fußt, ist für eine erfolgreiche Transformation

und organisationales Lernen von zentraler Bedeutung.

Für den Betriebsrat hat das Vertrauensthema dabei zwei Seiten:

- Einerseits ist die erfolgreiche Transformation abhängig von der Schaffung von Vertrauen bei den Beschäftigten. Gegenüber dem Management kann sich diese Notwendigkeit förderlich auf die Verhandlungsposition des Betriebsrats und seine Beteiligung an der Transformation auswirken (vgl. **Kapitel 4.4** und **Kapitel 4.5**).
- Andererseits ist die Schaffung von gegenseitigem Vertrauen zwischen Beschäftigten und Management aber auch eine Gestaltungsaufgabe. Als Ansatzpunkte wurden hier genannt:
  - die Grundsicherung des Arbeitsplatzes und damit das Vertrauen seitens der Beschäftigten und des Betriebsrats, dass Umorganisation nicht für Arbeitsplatzabbau genutzt wird
  - Bestandssicherung (z. B. Entgelt, Arbeitsort)
  - frühzeitige Vorsorge gegen Benachteiligungen (Teilzeitkräfte, Schwerbehinderte)
  - Maßnahmen zur Entwicklung einer neuen Führungskultur, die auf Wertschätzung und Vertrauen in die Arbeitsweise der Mitarbeiter setzt
  - Transparenz, Kommunikation und Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten am Transformationsprozess (vgl. **Kapitel 4.4**) als verbindliche Spielregeln im agilen Arbeitsalltag
  - transparente und verlässliche Rollen, Prozesse und Spielregeln, an denen sich die Beschäftigten orientieren und anhand derer sie ihre Interessen zur Sprache bringen können. Die Regelung in Betriebsvereinbarungen sowie Konzepte von Change Management und Personalentwicklung zur kollektiven Reflexion und Adaption für die eigene Arbeit können dies unterstützen.

#### 4.3.5 Karriere in der agilen Arbeitswelt

Im Übergang in eine agile Arbeitswelt ist Karriere nicht nur für (ehemalige) Führungskräfte ein schwieriges Thema. Denn für alle Beschäftigten stellt sich die Frage: Wie tragfähig ist ihre bisherige Strategie der beruflichen Entwicklung noch? Müssen sie ggf. neue Ziele verfolgen?

Dabei geht es einerseits um Karriere als Entwicklung in neue und anspruchsvollere Aufgabenfelder und um die Frage „Wer bin ich, als Berufsmensch?“ Denn der Berufsmensch ist eben nicht nur ein Sammelsurium von Einzelkompetenzen, die nach Bedarf abgerufen werden, sondern er sucht nach einer beruflichen Identität, die konsistent ist, Sinn macht und zur gesellschaftlichen Umwelt anschlussfähig ist.

Andererseits geht es bei Karriere aber auch um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt, um einen konsistenten und kongruenten Lebenslauf, um ein Kompetenzprofil, das Zugang zur Fach- und Führungspositionen eröffnet, und um die Anerkennung von beruflicher Erfahrung und Status, was vor allem für Nichtakademiker mit einem höheren Legitimationsbedarf verbunden ist als für Akademiker.

Im Übergang in eine agile Arbeitswelt geraten das Karriereverständnis, Karrieresysteme und die Beschäftigten mit ihrer jeweiligen Karrierestrategie unter Druck, denn

- Hierarchien und Führungslaufbahnen fallen weg und/oder treten in Widerspruch zu agiler Arbeit.
- Fachkarrieren oder Projektkarrieren sind auf eine funktionale Arbeitsteilung (insbesondere die Trennung von Fach- und Führungsaufgaben) sowie auf hierarchische Projektmanagementmethoden ausgerichtet. Auch sie lassen sich – zumindest in der gegebenen Form – nicht weiterverfolgen.

Grundsätzlich wird im Zusammenhang mit New Work die Frage gestellt, ob Karriere überhaupt noch gebraucht wird. Die Generation Y wird geradezu als Karriereverweigerer gesehen und scheint keinen Wert auf geregelte Karrierewege zu legen. Zudem wird darauf verwiesen, dass die persönliche Entwicklung im Team stattfindet und für individuelles Karrierestreben dort kein Platz ist.

Doch aus Beschäftigten- und Unternehmenssicht gibt es gute Gründe, Karriere in der agilen Arbeitswelt neu zu gestalten:

- Auch wenn Karriere immer individueller wird: Beschäftigte brauchen Transparenz über Entwicklungsmöglichkeiten und Unterstützung des Unternehmens. Das Team allein bietet hier nicht genug Perspektiven und kann sogar zu einem Hemmschuh werden.
- Das Unternehmen muss bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sein, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Nur mit interessanten Aufgaben zu werben dürfte nur in wenigen Fällen greifen.
- Talentmanagement und Fachkarrieren sind auch für das agile Unternehmen eine wichtige Voraussetzung, um das Unternehmen und seine Geschäftsstrategie im Einklang mit vorhandenen Kompetenzen und Stärken weiterzuentwickeln.

### Zum Weiterlesen

Zu Motivation und Ansatzpunkten aus Unternehmenssicht siehe Trost, Armin (2018): Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Springer Gabler: Wiesbaden.

Die Entwicklung eines neuen Karriereverständnisses und agile Karrieresysteme werden damit zur Herausforderung für das Personalmanagement im Übergang in eine agile Arbeitswelt.

Auf den Betriebsrat kommen damit diese Themen zu:

- Im Übergang in die agile Arbeitswelt werden an verschiedenen Stellen Probleme und Konflikte entstehen, die mit den Karriereinteressen der Be-

schäftigten in Verbindung stehen. Offensichtlich ist dies bei Führungskräften. Etwas schwieriger dürfte es sein, Interessenkonflikte auf Seiten der Fachspezialisten und Experten zu erkennen und Lösungen zu entwickeln, da diese Karrieren sehr viel weniger formalisiert und transparent sind. In den vertretenen Unternehmen liegt bisher die Aufmerksamkeit auf diesen Fragen:

- Was wird aus den Führungskräften? Als Ansätze werden verfolgt:
  - Bestandssicherung: beim Übergang in ein agiles Team erfolgt keine Abstufung
  - Übergänge in neue Rollen wie Product Owner und Scrum Master müssen gestaltet werden (Zugang zu den neuen Rollen, Auswahlkriterien, Qualifizierung, Umgang mit Konflikten zwischen Umsetzungsteam und Product Owner bzw. Scrum Master).
- Welchen Stellenwert haben agile Rollen gegenüber hierarchischen Führungspositionen? Hier wird festgestellt, dass die neuen Rollen vor allem in den punktuell agilen Unternehmen als geringwertig gelten, da hier
  - eine zu schwache Ausstattung der Rollen mit Verantwortlichkeiten und Befugnissen einhergeht mit
  - einer geringen Wertschätzung des Beitrags dieser Rollen zum Unternehmenserfolg.
- Sofern das Personalmanagement agiles Arbeiten als Herausforderung für die eigene Arbeit begreift, wird es dabei sein, an einem neuen Karrieresystem und an Karrierewegen zu arbeiten. Auch hier gilt: Je früher der Betriebsrat an dieser Entwicklung beteiligt ist, desto früher kann er auf Gestaltungsanforderungen aus Beschäftigtensicht hinweisen und Erfahrungen aus agilen Teams einbringen. Knackpunkte sind aus Beschäftigtensicht
  - die Transparenz von Entwicklungszielen und -wegen, in denen die Geschäftsstrategie und individuelle Karriereinteressen abgestimmt werden können,
  - die Verfügbarkeit von Instrumenten und Informationen für die individuelle Karriereplanung,
  - der Zugang für alle Beschäftigte,
  - bei einem Nebeneinander von agiler und hierarchischer Arbeitswelt: die Gleichwertigkeit agiler Karrieren,
  - niedrige Hürden für Mobilität im Unternehmen und für den Wechsel in neue Teams und Themenfelder,
  - Spielregeln für Teams im Umgang mit individuellen Karrierezielen,
  - Ressourcen und Konzepte für die Unterstützung der Beschäftigten bei Karriereschritten (z. B. Weiterbildung, Coaching),
  - mögliche Unterbrechungen, um die Karriere an Lebensphasen und das Ausprobieren in anderen Interessensfeldern anpassen zu können (vgl. Gül et al. 2016),
  - persönlichkeitsförderliche und interessante Auf-

gaben und Lernprozesse im Team, so dass Karriere bereits in der alltäglichen Arbeit gestaltet werden kann,

- unterschiedliche Ausgangslagen der Beschäftigten im Blick zu haben und zielgruppenspezifische Konzepte zu entwickeln für
  - die Generation Y: Ihr wird ein neues Karriereverständnis bis hin zur Karriereverweigerung nachgesagt. Jedenfalls zeichnet sie sich durch eine intensive Nutzung sozialer Medien und Netzwerke und eine andere Wertorientierungen mit Blick auf Karrieren aus, die vielleicht bereits auf einer realistischen Einschätzung von Aufstiegschancen angesichts der Baby Boomer in den meisten Positionen basiert.
  - ältere Beschäftigte, die bereits in ihre Karriere investiert und damit für sich Weichen für berufliche Entwicklung und Perspektiven auf dem internen und externen Arbeitsmarkt gestellt haben.
  - Lebensphasensensible Karrierekonzepte (vgl. Gül et al. 2016), die z. B. Unterbrechungen in Familienphasen erlauben.
  - Beschäftigte mit unterschiedlichen beruflichen Abschlüssen: Berufsausbildung, Hochschulabsolventen und Quereinsteiger. Vor allem Beschäftigte mit Berufsausbildung und Quereinsteiger sind darauf angewiesen, dass ihre berufliche Entwicklung und das erreichte Niveau anerkannt dokumentiert werden.

#### 4.3.6 Konzeptionelle Neuorientierung der Personalentwicklung

Der Übergang in eine agile Arbeitswelt setzt auch die Frage nach dem Umgang mit Qualifikation und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten auf die Tagesordnung des Betriebsrats. Erforderlich ist eine Personalentwicklung, die

- die Beschäftigten im Übergang zu agilem Arbeiten unterstützt mit Qualifizierungsmaßnahmen und anderen Formen der Kompetenzentwicklung,
- mit neuen Konzepten, Instrumenten, Prozessen und Rollen die Verantwortung für die Qualifikationsentwicklung im agilen Unternehmen übernimmt und
- das Lernen der Beschäftigten mit dem Lernen der Organisation verbindet.

Aus Beschäftigtensicht ist eine gut funktionierende Personalentwicklung, die an Werten guter agiler Arbeit orientiert ist, von hoher Bedeutung, um

- individuelle Qualifizierungs- und Karriereziele realisieren zu können,
- sich als Team gemeinsam weiterentwickeln zu können und
- über Prozesse und Akteure in der Personalentwicklung dem Anspruch an anspruchsvolle herausfordernde und innovative Aufgaben stärkeres

Gewicht zu verleihen gegenüber einer Tendenz zu immer engerer Taktung und Industrialisierung.

Geht es also um den Umgang mit Qualifikation, so wird es eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen geben, mit denen sich der Betriebsrat auseinandersetzen muss. Um hier den Wald vor lauter Bäumen nicht aus den Augen zu verlieren, muss er die Veränderung des Gesamtsystems der Personalentwicklung und ihre konzeptionelle Neuorientierung in den Blick nehmen und vorantreiben.

Die Handlungssituation wird sich dabei zwischen diesen beiden Szenarien bewegen:

- Die Personalentwicklung befindet sich dezidiert *in einer Phase der konzeptionellen Neuorientierung*: Den Aktivitäten und Maßnahmen liegt eine gemeinsame Leitorientierung zugrunde, mit der die Vision agiler Arbeit in einem agilen Unternehmen verfolgt wird. Mit dieser konsistenten, wenn auch ambitionierten Zielvorstellung werden die alten Instrumente, Prozesse und Rollen auf den Prüfstand gestellt und neu entwickelt. Im vorliegenden Fall waren die Betriebsräte in ihren Unternehmen aufgerufen, sich an der Mitgestaltung der Personalentwicklung auf Basis einer gemeinsam getragenen Leitorientierung zu beteiligen, und waren von Beginn an dabei.
- Die Personalentwicklung *verharrt weitgehend in der alten, hierarchischen Arbeitswelt* (und war dort vielleicht schon schwach aufgestellt mit ihren Konzepten und Ressourcen): Es werden zwar punktuell neue Instrumente eingesetzt und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Diese werden aber nicht konsequent von den Herausforderungen der agilen Welt her gedacht und leisten keinen guten Beitrag zum Übergang der Beschäftigten in die agile Arbeitswelt.

#### Ansatzpunkte für den Betriebsrat

Entlang der Leitorientierung, eine konzeptionelle Neuorientierung der Personalentwicklung auf die agile Arbeitswelt zu erreichen, wurden in den Workshops folgende Ansatzpunkte diskutiert:

*Organisation der Personalentwicklung*, insbesondere mit Blick auf die Qualifikationsbedarfsanalyse: Die Feststellung und Anerkennung von Qualifikations- und Qualifizierungsbedarfen ist aus Beschäftigtensicht immer ein zentraler Knackpunkt. Denn hier werden die Weichen gestellt, ob die richtigen Qualifizierungsmaßnahmen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen, vom Arbeitgeber finanziert werden und im Rahmen der Arbeitszeit erfolgen. Konzeptionelle Fragen, die in der agilen Arbeitswelt neu beantwortet werden müssen, lauten:

- Wer stellt einen Qualifikationsbedarf fest bzw. wer ist für die Feststellung verantwortlich?
- Wie sehen die Prozesse und Spielregeln aus, mit denen individuelle Ziele, Teamziele und Unternehmensziele dabei unter einen Hut gebracht werden?

Als Zielvorstellung hat sich dazu herauskristallisiert:

- Benötigt wird ein agiles Personalentwicklungsteam mit Rollen auf der Strategieebene des Unternehmens und Rollen auf der Teamebene. Diese Rollen können sowohl von Personalentwicklungsexperten übernommen werden als auch von Beschäftigten z. B. in Entwicklungsteams. Wie bei anderen Rollen auch muss hier das Augenmerk auf der Transparenz und dem Empowerment der Rollen liegen.
- Wichtig ist, dass so die Erkenntnisse zu Qualifikationsbedarfen aus der Strategieentwicklung sowie aus den Erfahrungen von Umsetzungsteams erhoben und in der Gesamtsicht analysiert werden können. Am besten funktioniert dies, wenn auch die Aufgabe Unternehmensentwicklung aus der Hierarchie herausgenommen und agil organisiert ist.
- Benötigt wird ein regelmäßiger Austausch zwischen Personalentwicklungsteam und Betriebsrat, der seinerseits Erfahrungen einbringen und frühzeitig auf Probleme und Herausforderungen bei der Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen hinweisen kann.
- Benötigt werden kurzzyklische Prozesse, mit denen zeitnah Anpassungen oder Neuentwicklungen in der Qualifizierung angestoßen werden können.
- Da das Verhältnis von Unternehmenszielen, Teamzielen und individuellen Zielen hohes Konfliktpotenzial bietet, in dem Beschäftigte mit ihren individuellen Qualifikations- und Karrierezielen das schwächste Glied darstellen können, gehören auch Spielregeln und Prozesse des Konfliktmanagements dazu.

Eine aussagekräftige Qualifikationsbedarfsanalyse und die Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen hängen von den zugrundeliegenden *Instrumenten und Konzepten der Personalentwicklung* ab. Folgende Knackpunkte wurden diskutiert:

- Wird die Reichweite des Qualifikationswandels von der Personalentwicklung erkannt und in Instrumenten und Maßnahmen abgebildet? Defizite wurden hier vor allem mit Blick auf diese Themen gesehen:
  - Sozialkompetenzen und die Frage, mit welchen Maßnahmen Beschäftigte hier unterstützt werden können
  - Fach- und Methodenkompetenzen insofern, als crossfunktionale Zusammenarbeit immer auch Basiskompetenzen in Aufgabenfeldern erfordert, die außerhalb der eigenen Expertise liegen
  - Kompetenzen, die dazu befähigen, sich an Entscheidungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen. Hier geht es insbesondere um betriebswirtschaftliche Kompetenzen und die Fähigkeit, Fachthemen mit Unternehmenszielen in Verbindung zu bringen. Insbesondere an der Holokratie orientierte Organisationsformen stellen hier hohe Anforderungen.

- Stehen Instrumente zur Verfügung, die Beschäftigte dabei unterstützen, eine Bedarfsanalyse durchzuführen, wenn sie keine besondere Expertise in der Personalentwicklung haben?
- Werden Maßnahmen so konzipiert, dass sie die Beschäftigten dort abholen, wo sie stehen? Oder werden Maßnahmen von der Stange eingekauft?
- Zum Thema E-Learning: Liegen tatsächlich sinnvolle Angebote vor? Oder erfüllen sie eher eine Alibi-Funktion? Wie wird E-Learning eingebunden? Hier besteht in der agilen Arbeitswelt verstärkt die Gefahr, dass Lernen stillschweigend in die Freizeit verlagert wird.
- Werden informelle Lernformate wie z. B. in Communities unterstützt?

Orientiert sich die Personalentwicklung an dem *Ziel „Alle Beschäftigten mitnehmen!“*? Vor allem am Umgang mit Qualifizierung entscheidet sich, wie weit es gelingt, alle Beschäftigten in die agile Arbeitswelt mitzunehmen. Knackpunkte sind hier

- der breite Zugang zu Qualifizierungsangeboten: In einem agilen Unternehmen, das auf die Selbstorganisation und die Selbstverantwortung der Beschäftigten auch in der Qualifizierung setzt, darf es keinen Flaschenhals geben in der Qualifizierung wie z. B. eine restriktive Bewilligung durch Führungskräfte;
- die Unterstützung von Beschäftigten und Teams bei der Identifizierung von Qualifikationsbedarfen und der Nutzung von Qualifizierungsressourcen. Denn für den eigenverantwortlichen Umgang mit Kompetenzentwicklung wird die Expertise der Personalentwicklung benötigt;
- nicht nur Product Owner und Scrum Master für die agile Arbeitswelt fit zu machen, sondern auch Beschäftigte in den Umsetzungsteams;
- in Unternehmen mit agilen und hierarchischen Unternehmensbereichen: nicht nur Beschäftigte in den agilen Bereichen zu unterstützen, sondern auch Beschäftigte in (noch) hierarchischen Strukturen und traditionellen Arbeitsformen in die Qualifizierung einzubeziehen.

Wie bringt sich der *Betriebsrat* in die Personalentwicklung ein und nimmt seine Mitbestimmungsrechte wahr? Um hier wirksam mitzugestalten, frühzeitig auf Probleme mit Vorgehensweisen und Maßnahmen hinweisen sowie Gestaltungsvorschläge im Sinne guter agiler Arbeit einbringen zu können, empfiehlt sich eine enge Begleitung der Personalentwicklungsprozesse und eine Beteiligung

- auf Strategieebene: Auch der Betriebsrat sollte bei Strategiethemata die Frage der Qualifikationsanforderungen immer mitdenken.
- auf Teamebene: gute Kommunikation des Betriebsrats mit den Teams, Wahrnehmung der Rolle eines Beraters z. B. bei Konflikten oder zu Regelungen, aufmerksame Beobachtung



des Umgangs der Teams mit Qualifikation und Qualifikationsentwicklung.

- eine Zusammenarbeit mit dem Personalentwicklungsteam in einem paritätisch besetzten Arbeitskreis zu Qualifizierung, in dem Probleme besprochen und Lösungen gemeinsam entwickelt werden können.

#### 4.4 Handlungsfeld Transformationsprozess

Die digitale Transformation drängt Unternehmen, sich neu zu erfinden und Arbeit nach neuen Prinzipien zu gestalten. Mit agilen Arbeits- und Organisationsformen entsteht also etwas Neues, für das bisher keine weithin anerkannten Patentrezepte vorliegen, die einfach zu übertragen wären. Der Übergang in eine agile Arbeitswelt stellt sich in den Unternehmen deshalb als mehr oder weniger offener Prozess dar, in dem mit neuen Arbeits- und Organisationsformen experimentiert und aus dessen Erfahrungen gelernt wird – eine Basis, auf der dann Veränderungen vorgenommen werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn im Unternehmen die Organisationsentwicklung explizit als Lernprozess angelegt ist, wie es in einem der am Projekt beteiligten Unternehmen der Fall ist.

Ausformulierte Modelle wie etwa die Holokratie oder das Spotify-Modell (vgl. **Kapitel 1.2**) legen demgegenüber die Möglichkeit nahe, sie top down einzuführen in einem linearen Prozess. Ob dies grundsätzlich funktionieren kann, erscheint unklar. Aus Betriebsratsicht dürfte es in dieser Konstellation ratsam sein, frühzeitig darauf zu drängen, die Vorstellung der Umsetzung eines geschlossenen Systems zu verlassen und in ein Organisieren als kollektiven Lernprozess überzugehen. Dieser ist in den betreffenden Systemen durchaus gewollt, um insbesondere gute agile Arbeit, die Rolle des Betriebsrats und die Beteiligung der Beschäftigten noch wirksam (mit)gestalten zu können.

Mit Blick auf den Transformationsprozess bergen diese Szenarien unterschiedliche Chancen und Risiken:

- Die Transformation als Lernprozess bietet die Chance, von Beginn an eng in die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Modells eingebunden zu sein, mit allen damit verbundenen Lern- und Gestaltungsmöglichkeiten. Sie ist aber auch mit dem Risiko verbunden, dass viele konzeptionelle Fragen auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden und es Teilen des Managements gelingt, eine hierarchische Steuerung durch die Hintertür im System zu implementieren. Währenddessen muss der Betriebsrat also die gesamte Komplexität und die vielfältigen Wechselwirkungen von Einzelentscheidungen im Blick haben und seine Kriterien an gute agile Arbeit jedes Mal neu durchsetzen.
- Die Transformation als Adaption eines Modells wie der Holokratie (vgl. **Abbildung 3**), in dem die Erfordernisse agilen Arbeitens bereits konsistent

abgebildet sind, bietet die Chance, in einer frühen Phase dieses Modell unter dem Aspekt guter agiler Arbeit bewerten, gezielt abweichende Gestaltungsvorschläge einbringen und so Regelungen zum Gesamtsystem vereinbaren zu können. Sie ist allerdings mit dem Risiko verbunden, dass Fallstricke in einer frühen Phase übersehen werden oder nicht erkannt werden können. Sie müssen dann im Nachhinein und innerhalb des agilen Alltags auf die Tagesordnung gesetzt und geregelt werden.

Je mehr die Transformation angelegt wird als offener Prozess, der durch kollektives Lernen und Experimentieren geprägt ist, desto mehr wird der Transformationsprozess ein eigenständiges Gestaltungsfeld auch für den Betriebsrat. Denn einerseits birgt diese Offenheit die Chance, sich wirksam in die Gestaltung einzumischen. Andererseits bergen offene Prozesse mit neuen Akteuren und Vorgehensweisen aber auch das Risiko, dass erprobte Verfahren und Ansatzpunkte der Mitbestimmung an Wirksamkeit verlieren und der Betriebsrat außen vor bleibt. Statt sich also darauf zu verlassen, dass die alten Vorgehensweisen bei Umorganisationen eingehalten werden, ist es deshalb in dieser Situation sinnvoll, den Transformationsprozess selbst in den Blick zu nehmen, ihn zum Verhandlungsgegenstand mit dem Arbeitgeber zu machen und über ein angemessenes Prozessmodell und die Formen der Zusammenarbeit zu entscheiden.

Verfolgt der Arbeitgeber das Ziel einer agilen Umorganisation, sei es, um für agile Projekte und Unternehmensbereiche einen agilen organisatorischen Rahmen zu schaffen, sei es, um für das gesamte Unternehmen eine neue Organisation zu finden, hat der Betriebsrat hier eine gute Verhandlungsposition und wird von einer vorausschauenden Geschäftsführung zur Mitarbeit aufgefordert. Denn für eine erfolgreiche Transformation zu einer agilen Organisation sind unabdingbar der

- Vertrauensvorschuss des Betriebsrats, der bereit sein muss, dem Management für den notwendigen Lernprozess den Raum zu lassen und dafür ggf. auch Mitbestimmungsrechte zunächst zurückzustellen,
- Vertrauensvorschuss der Beschäftigten, die bereit sein müssen, die Transformation selbst aktiv mitzutragen und sich selbstorganisiert für die Unternehmensziele zu engagieren.

Eine erfolgreiche Transformation als Konfliktszenario, in dem der Betriebsrat kleinschrittig seine Mitbestimmungsrechte nutzt, um Beschäftigte vor den potenziellen Risiken von Maßnahmen zu schützen, ist kaum denkbar. Gelingt es aber, die Transformation als Szenario kollektiven Lernens mit intensiver Beteiligung des Betriebsrats zu realisieren, kann ein Prozess des „dynamischen Interessenausgleichs“ (vgl. Schwarzkocher et al. 2015) in den Transformationsprozess implementiert werden, in dem der Betriebsrat

- in Strategieentwicklung und operative Umsetzung eingebunden ist,
- hier seine Expertise und Gestaltungsvorschläge zu guter agile Arbeit einbringen kann,
- Konflikte zunächst auf einer gemeinsamen Arbeits- und Entwicklungsebene beraten und ggf. lösen kann,
- Mitbestimmungsrechte als Reißleine nutzt, wenn eine Einigung nicht möglich ist.

Die Umsetzung kann über einen paritätischen Steuerungskreis erfolgen, wie in der Broschüre des IMU Institut beschrieben.

### Zum Weiterlesen

Das Konzept „Dynamischer Interessenausgleich“ wird vorgestellt von Martin Schwarz-Kocher, Bettina Seibold, Heinz Pfäfflin, Rainer Salm (2015) in der Handlungshilfe „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen, 2. überarb. Aufl., IMU Institut (Hrsg.). Download unter <http://www.imu-institut.de/data/publication/2019gute-arbeit201c-durch-kvp-kvp-workshops-zur-verbesserung-der-arbeitsbedingungen-nutzen/view> [11.2.2020].

Eines der am Projekt beteiligten Unternehmen hat die Beteiligung des Betriebsrats in zentralen Gremien und Gesprächsformaten in einem ausdifferenzierten Transformationsprozess vereinbart. Dieser Prozess besteht aus Teilprozessen zur Transformation von Teams, Einheiten und Clustern in jeweils drei Phasen, die mit dem Durchschreiten von Quality Gates beendet wird (vgl. **Abbildung 12**). Am Durchschreiten des

Quality Gates am Ende der Vorbereitungsphase und der Switch-Phase ist der Betriebsrat beteiligt. So wird sichergestellt, dass der Betriebsrat in der Transformation über jeden Schritt umfassend informiert ist, auf Probleme und Gestaltungsbedarf mit Blick auf gute agile Arbeit durch die direkte Auseinandersetzung mit den Teams und Beschäftigten bei der Abnahme aufmerksam wird und ggf. mit Vorschlägen korrigierend eingreifen kann.

Im Verlauf der Transformation kann der Betriebsrat eine hohe Kompetenz zur Gestaltung guter agiler Arbeit entwickeln und wird von den Beschäftigten als kompetenter Akteur wahrgenommen. Er schafft damit eine gute Basis, um über die Transformation hinaus im Alltag agilen Arbeitens in der Kommunikation mit den Teams zu bleiben, über Fortschritte und Probleme informiert zu werden und bei Konflikten unterstützen zu können.

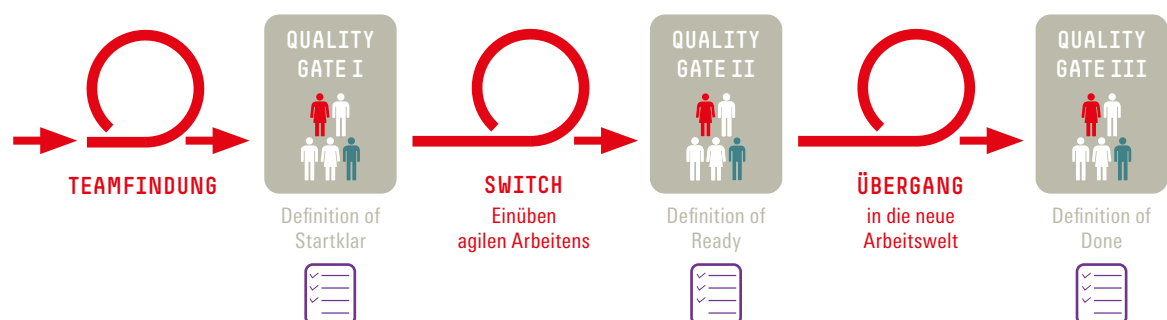
Das Beispiel zeigt:

- Gerade die Offenheit der Transformation und die Notwendigkeit, die Transformation als Lernprozess zu gestalten, schaffen für den Betriebsrat *gute Möglichkeiten einer aktiven und wirksamen Beteiligung* von Beginn an. Denn das Management ist darauf angewiesen, dass
  - der Betriebsrat mitspielt und sich auf eine Phase des Experimentierens und Lernens einlässt.
  - die Beschäftigten für den Wandel gewonnen werden. Der besondere Beitrag des Betriebsrats zu einer erfolgreichen Transformation kann darin liegen, dass er eine Vision der agilen Arbeitswelt aus Beschäftigtensicht entwirft und im Prozess operationalisiert.

Bei den am Projekt beteiligten Betriebsräten gab es sowohl den Fall, dass sich die Geschäftsführung sehr früh auf eine enge Zusammenarbeit mit dem

Abbildung 12

### Beteiligung des Betriebsrats an der Transformation von Teams, Einheiten und Clustern



Quelle: eigene Darstellung auf Basis einer Betriebsvereinbarung aus einem Unternehmen aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung (vgl. dazu Modul B, Kapitel 4.2.1)

- Betriebsrat eingestellt hat, als auch den Fall, dass zunächst versucht wurde, „von oben zu drücken“ und ein geschlossenes System ohne Beteiligung des Betriebsrats durchzusetzen. Die Blockade des Vorhabens durch den Betriebsrat schaffte hier die Basis für eine Zusammenarbeit in der Transformation und einen gemeinsamen Lernprozess.
- Um diese Chancen nutzen zu können, ist von zentraler Bedeutung ein *transparentes Modell des Transformationsprozesses*, das kleinschrittige Lernphasen sowie Reviews und Retrospektiven vorsieht, in denen der Betriebsrat Kriterien für gute agile Arbeit entwickeln, in die Transformation einbringen und überprüfen kann. Im oben genannten Beispiel wurde dies durch das Phasenmodell und den sukzessiven Übergang von Teams und Einheiten in die agile Arbeitswelt realisiert.
  - Damit wird der Transformationsprozess für den Betriebsrat in zweifacher Hinsicht zum *Gestaltungsgegenstand*: Wie kann der Transformationsprozess so gestaltet werden, dass
    - die notwendigen Prozesse der Veränderung und des Lernens so durchlaufen werden, dass alle Beschäftigten mitgenommen werden, dass der Kulturwandel vollzogen und gute agile Arbeit umgesetzt wird?
    - der Betriebsrat wirksam beteiligt wird und notwendige Lern-, Entscheidungs- und Mitbestimmungsprozesse systematisch integriert sind?
  - Dies stellt hohe Anforderungen an *Wissen und Kompetenzen des Betriebsrats*: Ein Betriebsrat sagte, er wisse, „wo der Schuh drückt“ und könne deshalb Zielvorstellungen über eine andere Arbeitsweise aus Sicht der Beschäftigten formulieren. Er muss sich also sehr gut in der Organisation, den Arbeitsweisen und Arbeitsbeziehungen auskennen, eine Vision guter agiler Arbeit im Kopf haben und auf dieser Basis Probleme konkret benennen und Lösungsvorschläge entwickeln können.
  - Eine wichtige Basis ist die Anerkennung der Reichweite der Umorganisation. Im Fallbeispiel wurde in einer Rahmenvereinbarung eine *Betriebsänderung* festgestellt, unter die die einzelnen Maßnahmen und Teilprozesse fallen (vgl. dazu die Regelung in Modul B/**Kapitel 4.1.1**).
  - Damit die Chancen auf gute agile Arbeit tatsächlich realisiert werden können und die Selbstorganisation der Teams nicht letztlich in Industrialisierung und Leistungsverdichtung mündet, ist die *Beteiligung der Beschäftigten* am Transformationsprozess von zentraler Bedeutung. Hier entscheidet sich, wie weit Selbstorganisation, Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und Zusammenarbeit auf Augenhöhe über alle Unternehmensbereiche hinweg tatsächlich realisiert werden. Es geht darum, die Beschäftigten wirksam in die Gestaltung von Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Prozesse einzubeziehen, dabei ihr Wissen über ihre Arbeitsbereiche zu nutzen und gemeinsam in einen kollektiven Lernprozess einzutreten, der Vertrauen in die anstehenden Veränderungen schafft und im Vorwärtsgen die notwendigen Kompetenzen entwickelt.
- Das Unternehmen bzw. seine Führungskräfte stehen dabei vor der Herausforderung,
- den Transformationsprozess transparent zu gestalten und laufend zu kommunizieren,
  - ihr Vertrauen in die Beschäftigten zu stärken,
  - deren Beiträge zur Transformation wertzuschätzen,
  - eine Zusammenarbeit von (ehemaligen) Führungskräften und Beschäftigten auf Augenhöhe zuzulassen und zu gestalten.
- Für den Betriebsrat gilt es,
- im Blick zu haben, dass einer wirksamen Beteiligung der Beschäftigten im Unternehmen z. B. das Verharren in einer alten Führungskultur oder auch fehlende Beteiligungskonzepte entgegenstehen können. Es wird vor allem Aufgabe des Betriebsrats sein, die Beteiligung der Beschäftigten auf die Tagesordnung zu setzen und Umsetzungsvorschläge für beteiligungsorientierte Gremien und Prozesse einzubringen.
  - die Betriebsratsstrategie in der Transformation zu einer agilen Arbeitswelt offen zu kommunizieren und
  - die Beschäftigten an Betriebsratsaktivitäten (z. B. in Arbeitsgruppen) zu beteiligen, um
    - sich damit neue Ressourcen zu erschließen und die Betriebsratsmitglieder zu entlasten,
    - die Erfahrungen der Beschäftigten in der Strategieentwicklung oder in der Entwicklung von Gestaltungsanforderungen nutzen zu können und
    - eine gute Basis für die neue Arbeitsteilung zwischen Betriebsrat und Beschäftigten in der Interessenvertretung zu schaffen.
- Die Transformation in eine agile Arbeitswelt ist weit mehr als die Einführung von Arbeitsformen, Organisationsstrukturen und Governance-Regeln. In den Workshops wurde der Begriff *Kulturwandel* verwendet: Er verweist auf die Komplexität des Wandels, in dem viele Faktoren ineinandergreifen müssen: Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung, eine grundlegende Neuausrichtung von Werthaltungen und Sichtweisen auf die Arbeitswelt, Kompetenzentwicklung, Neuausrichtung von beruflicher Identität und Karrierepfaden und vieles mehr. Häufig wird es der Betriebsrat sein müssen, der um die Anerkennung der Reichweite und der damit verbundenen Herausforderungen der Transformation für die Beschäftigten kämpfen und auf eine entsprechende Gestaltung des Transformationsprozesses drängen muss, in dem diese Aufgaben abgebildet sind. Dies gilt insbesondere für die Berücksichtigung von Maßnahmen (sowie damit verbundener Zeit und Ressourcen) für
- eine breite Qualifizierung, die auf unterschiedliche Ausgangssituationen der Beschäftigten zugeschnitten ist,
  - ein Vorgehen, das auf Überzeugung und Freiwilligkeit setzt,

- eine transparente Kommunikation und Reflexion der Transformation,
  - eine breite Beteiligung der Beschäftigten und
  - die Neuorientierung von (ehemaligen) Führungskräften.
- Eine erfolgreiche Transformation erfordert ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, insbesondere auch auf Seiten der Beschäftigten, die sich auf einen riskanten und herausfordernden Veränderungsprozess einlassen müssen. Beschäftigungssicherheit und die Gewissheit, dass die Transformation nicht dafür genutzt wird, Arbeitsplätze abzubauen und die Arbeitsbedingungen zu verschlechtern, sind aus Sicht von Beschäftigten und Betriebsrat zwei zentrale Bedingungen, sich aktiv zu beteiligen und die Veränderungen mitzutragen. *Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung und zum Bestandsschutz* können Vertrauen und damit eine gute Basis für die Transformation schaffen.
  - Vor allem in Transformationsprozessen, die nicht top down eine Umorganisation für alle Bereiche und Beschäftigtengruppen vorsehen, sondern in ausgewählten Bereichen beginnen, sowie bei Strategien, die dauerhaft ein duales System (= Nebeneinander hierarchischer Organisation und Netzwerkorganisation im Unternehmen) vorsehen, stellen sich die Fragen: Welche Beschäftigten werden in die agile Arbeitswelt mitgenommen, welche bleiben außen vor? Bleiben für einzelne Bereiche des Unternehmens die alten Abteilungsstrukturen und Arbeitsprozesse (vorerst) erhalten, verpassen diese Beschäftigten die Chancen der Anfangsphase: die Beteiligung am kollektiven Lernprozess sowie die Verfügbarkeit der vor allem in dieser Phase bereitgestellten Ressourcen für die Unterstützung des Übergangs.

Hinzu kommt, dass die Ausgangssituation der Beschäftigten und damit die Risiken und Anstrengungen des Übergangs sehr unterschiedlich sind. Es besteht die Gefahr, dass Kostenerwägungen und/oder fehlende Konzepte des Change Managements und der Personalentwicklung dazu führen, dass Beschäftigtengruppen nicht von Unterstützungsmaßnahmen profitieren und so abgehängt werden. Zwar mag es auf den ersten Blick als naheliegende Lösung erscheinen, Bereiche mit alter Arbeitswelt als Nische für als nichtveränderungsbereit geltende Beschäftigte zu erhalten; aber es besteht doch die Gefahr, dass es so zu einer Spaltung nach Beschäftigten erster und zweiter Klasse kommt: nämlich denen mit relativ großem Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und die eigenen Arbeitsbedingungen, in spannenden, innovativen Arbeitsfeldern, und denen mit geringem Einfluss und wenig wertgeschätzten Routineaufgaben.

Eine zentrale Forderung für den Betriebsrat muss deshalb sein, *alle Beschäftigten in die agile Arbeitswelt mitzunehmen*. Dies bedeutet,

- im Transformationsprozess die Spaltung zwischen alter und neuer Arbeitswelt zu vermeiden und

stattdessen von Beginn an eine integrierte Sicht auf das Unternehmen und alle Beschäftigtengruppen einzufordern.

- Rahmenbedingungen zu schaffen, die die unterschiedlichen Ausgangssituationen der Beschäftigten berücksichtigen und beim Übergang unterstützen, z. B. durch Qualifizierung oder andere Maßnahmen des Kulturwandels.

#### 4.5 Handlungsfeld Rolle des Betriebsrats in der agilen Arbeitswelt

Neben der Ausgestaltung der agilen Arbeitswelt und des Transformationsprozesses ist die Rolle des Betriebsrats der dritte und den beiden anderen Themen im Grunde vorgelagerte Baustein der Betriebsratsstrategie. Welche Rolle will und kann der Betriebsrat in der Transformation und in der agilen Arbeitswelt spielen?

##### 4.5.1 Rückblick: Umorganisation und Rolle des Betriebsrats in den 1990er Jahren

An dieser Stelle lohnt ein kurzer Rückblick. Denn viele Betriebsratsgremien haben bereits Erfahrungen mit dem Wandel ihrer Rolle. In den 1990er Jahren setzte eine Phase permanenter Umorganisation in vielen Unternehmen ein, die ähnlich tiefgreifende Folgen für Arbeit und Unternehmensorganisation hatten wie heute – man denke u. a. an den geschäftsprozessorientierten Organisationsaufbau, die breite Einführung von Gruppen- und Projektarbeit, neue Managementkonzepte wie z. B. Management by Objectives und Vertrauensarbeitszeit. Für Betriebsräte hatte dies eine neue Heterogenität und Unübersichtlichkeit der Beschäftigteninteressen zur Folge sowie einen neuen Widerspruch zwischen der Arbeitsrealität der Beschäftigten einerseits und bestehenden Regelungen andererseits.

Angesichts dieser Herausforderungen haben sich damals Betriebsräte sehr unterschiedlich positioniert. Erkennbar sind drei typische Rollenbilder, die vor allem auf das Selbstverständnis des Betriebsrats zielen, weniger auf die von außen gesetzten Rahmenbedingungen wie z. B. die Einbeziehung und Information durch die Geschäftsführung, welche die *Rolle des Betriebsrats* natürlich ebenfalls stark prägen:

- Der Betriebsrat als *Co-Manager* setzt auf die Kooperation mit der Geschäftsführung (mit der Chance auf Mitgestaltung, aber auch der Gefahr, zum Erfüllungsgehilfen der Geschäftsführung zu werden).
- Der Betriebsrat als *reaktive Gegenmacht* konzentriert sich darauf, seine Schutzfunktion wahrzunehmen, indem er Maßnahmen verhindert, einen Interessenausgleich aushandelt und generell die Einhaltung von Verfahrensregeln, die in Gesetzen, Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen formuliert sind, durchsetzt (mit der Gefahr, zum ohnmächtigen Kritiker zu werden, der mit dynamischen Veränderungsprozessen und heterogenen

Interessenlagen der Beschäftigten nicht mehr umgehen kann).

- Der Betriebsrat als *partizipationsorientierter Interessenmanager* (vgl. Haipeter 2008) setzt auf die Verbindung aus Mitgestaltung, Durchsetzung direkter Beteiligungsrechte der Beschäftigten und Gegenmacht durch exklusive Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats (mit der Gefahr, offene Flanken für Flexibilisierungsmaßnahmen und Einschränkung der Eingriffsmöglichkeiten des Betriebsrats zu schaffen).

Diese Typen können auch heute noch hilfreich sein, um die Ausgangssituation in den Betriebsratsgremien und die dort immer vorhandenen Konflikte um grundsätzliche Einschätzungen und Handlungsstrategien einzuordnen. In der Literatur finden sich einige sehr unterschiedliche Typologien zu Rolle und Rollenverständnis von Betriebsräten. Am bekanntesten ist die von Kotthoff (1994).

#### 4.5.2 Triebkräfte im Übergang in eine agile Arbeitswelt

Aktuell wird die Frage nach der Rolle des Betriebsrats durch verschiedene Triebkräfte auf die Tagesordnung gesetzt:

- Die Beschäftigten sollen und können einen größeren Teil ihrer Interessen selbst vertreten. Geschieht dies am Betriebsrat vorbei oder mit ihm zusammen?
- Entscheidungsprozesse im Unternehmen werden dezentraler gestaltet. Wo kann der Betriebsrat noch ansetzen? Wo wird er beteiligt?
- Die Dynamik des Wandels nimmt zu. Kommt der Betriebsrat noch mit oder muss er sich zwischen Blockade und unkritischem Co-Management entscheiden?
- In der Transformation geht es um die Neugestaltung, die Neuerfindung der Arbeitswelt, auf der Ebene der Unternehmensorganisation und auf der Ebene der Arbeitsformen. Reagiert der Betriebsrat auf Maßnahmen des Arbeitgebers? Oder nimmt er bei der Interpretation und Umsetzung guter agiler Arbeit selbst das Heft in die Hand?
- Das Unternehmen wird zu einem Experimentier- und Lernfeld, in dem alle Entscheidungen auf den Prüfstand gestellt werden können. Wie geht der Betriebsrat mit neuen Anforderungen und Lernen um?

Verglichen mit den Veränderungen in den 1990er Jahren, üben diese Triebkräfte heute auf Betriebsratsgremien vermutlich sehr viel mehr Druck aus. Rolle und Aufgaben des Betriebsrats werden sich auf jeden Fall ändern. Es ist daher sinnvoll, diese Frage offensiv anzugehen, in den Strategieprozess mitaufzunehmen, gemeinsam zu bearbeiten und vor allem um Verständigung zu ringen.

#### 4.5.3 Die Rolle des Betriebsrats auf dem Prüfstand

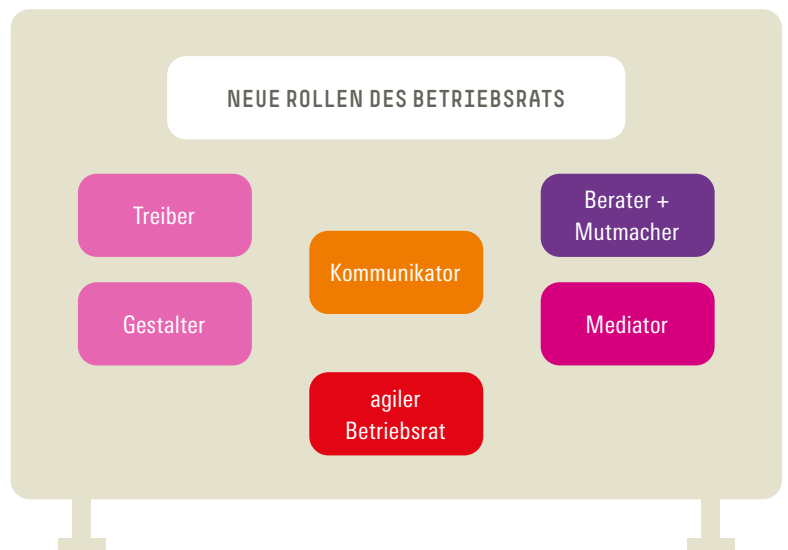
In den Workshops des Projektes „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ wurde viel über das (neue) Rollenverständnis des Betriebsrats diskutiert (vgl. **Abbildung 13**). Diese Frage lief im Hintergrund bei allen anderen Themen immer mit. Insofern ist die Vorstellung, eine abschließende Diskussion zur Rolle des Betriebsrats vorab führen zu wollen, wenig realistisch. Vielmehr wird es auch hier darum gehen, im Strategieprozess immer wieder darauf zurück zu kommen, Erfahrungen auszuwerten und das Rollenverständnis anzupassen. Folgende Aspekte eines neuen Rollenverständnisses haben sich dabei herauskristallisiert:

##### Der Betriebsrat als Treiber und Gestalter

Im Übergang in eine agile Arbeitswelt kann der Betriebsrat aus verschiedenen Gründen Rückenwind spüren: Wesentliche Bedingungen einer erfolgreichen Transformation wie eine Vertrauenskultur, das Commitment der Beschäftigten und eine Betriebsratsstrategie, die Experimentieren und Lernen im Unternehmen zulässt, sind für das Management nur zu haben, wenn der Betriebsrat substantiell an Entscheidungen zur Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung beteiligt wird. Andererseits steht der Betriebsrat dann aber auch vor der Aufgabe, die Umsetzung agiler Werte und Spielregeln einzufordern und selbst mitzugestalten. Vor allem geht es darum, zu verhindern, dass das Management Rosinen pickt und Selbstorganisation und Beteiligung selektiv umsetzt. Der Betriebsrat sollte dann dafür einstehen, dass das gesamte Packet von Empowerment (vgl. **Kapitel 1.2.1**) und Beteiligung realisiert wird – bis in die Details der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung hinein.

Abbildung 13

#### Neue Rollen des Betriebsrats



Quelle: eigene Darstellung

Der Betriebsrat kann dann treibende Kraft sein, die nicht auf Maßnahmen oder Vorschläge der Geschäftsführung wartet, sondern Gestaltungsziele aus Beschäftigtensicht formuliert und das Thema damit in Richtung gute agile Arbeit sowie in Richtung agile Organisation gegen die Beharrungskräfte der Hierarchie vorantreibt.

#### **Der Betriebsrat als Berater und Mutmacher**

Hier geht es um das Verhältnis des Betriebsrats zu den Beschäftigten. Die Transformation zu einer agilen Arbeitswelt und das agile Arbeiten selbst sind aus Beschäftigtensicht höchst voraussetzungsvoll und unterschiedlich schwierig und riskant. Beschäftigte benötigen Unterstützung, um in der agilen Arbeitswelt anzukommen und in ihr ihre Interessen wirkungsvoll zu vertreten. Der Betriebsrat als Berater kann sie dabei unterstützen, indem er

- Mut macht und in einer realistischen Abwägung von Chancen und Risiken Wege in die agile Arbeitswelt aufzeigt,
- Tipps gibt zum Funktionieren der agilen Arbeitswelt und zu geeigneten Handlungsstrategien in ihr sowie
- berät zu bestehenden Regelungen und ihrer Nutzung.

Ein Ansatzpunkt ist hier der Kontakt des Betriebsrats zu den Teams und eine Begleitung der Teams in der Auswertung von Erfahrungen etwa in Retrospektiven.

#### **Der Betriebsrat als Mediator**

Hier geht es um die Rolle des Betriebsrats zwischen Beschäftigten und Management bzw. übergeordneten Unternehmenseinheiten und Rollen. In der agilen Arbeitswelt ist der Betriebsrat bei Konflikten zwischen Beschäftigten und Management nicht nur auf die Wahrnehmung seiner Mitbestimmungsrechte und die Rolle als Interessenvertreter verwiesen. Er kann hier auch ggf. vorhandene beteiligungsorientierte Spielregeln im Unternehmen nutzen, um zur Konfliktlösung beizutragen. Dies geschieht im Wesentlichen dadurch, dass er auf die Einhaltung dieser Spielregeln pocht, die im agilen Alltag insbesondere von (ehemaligen) Führungskräften nicht beachtet werden. Er kann so der bzw. dem Beschäftigten bessere Möglichkeiten verschaffen, ihre bzw. seine Interessen zur Sprache zu bringen und in einem geordneten Rahmen unter Beteiligung des Betriebsrats zu besprechen. Darüber hinaus ist der Betriebsrat die Instanz, die darauf drängen kann, dass Erfahrungen mit Konflikten auf Unternehmensebene ausgewertet und kollektive Lösungen gesucht werden.

Von beiden Wegen unberührt bleiben die jeweiligen Mitbestimmungsrechte, die der Betriebsrat in der Hinterhand hat und in der Regel erst dann nutzt, wenn sich die Rolle als Mediator als nicht wirkungsvoll erweist.

#### **Der Betriebsrat als Kommunikator und Informationsinstanz**

Transparenz ist ein zentrales Prinzip für die agile Arbeitswelt – mit Chancen und Risiken für die Beschäftigten. Auch hier gilt es für den Betriebsrat, mit einer eigenen Kommunikations- und Informationsstrategie die Transparenz und den Informationsfluss in Richtung der Beschäftigten zu gestalten. Als Ansatzpunkte wurden diskutiert:

- transparente Kommunikation von Entscheidungsprozessen und Konflikten im Unternehmen, auch auf Managementebene
- Information zu Unternehmensstrukturen und -prozessen, die sich laufend ändern können, inklusive Betriebsvereinbarungen
- Schaffung eines Rahmens zur kritischen Reflexion der agilen Arbeitswelt, zum Erfahrungsaustausch und zur Konkretisierung der Frage: Was ist gute agile Arbeit?
- Kommunikation der Betriebsratsstrategie

#### **Der Betriebsrat als agile Rolle**

Eine häufig formulierte Forderung bzw. Einschätzung zur Rolle des Betriebsrats lautet: Der Betriebsrat muss agiler werden! Gemeint ist damit, zumindest wenn es von Managementseite kommt: schneller und flexibler. Der Betriebsrat soll unter Druck gesetzt werden, schnellere Entscheidungen zu treffen und nachgiebiger zu werden gegenüber wenig absehbaren Problemen für die Beschäftigten, um den Veränderungsprozess nicht zu blockieren. Nicht zur Sprache kommt in diesen Situationen, dass das Management dann bereits ein halbes Jahr oder länger an seinen Plänen unter Ausschluss des Betriebsrats gebastelt hat.

Abgesehen von dieser Verkürzung des Begriffs „agil“ ist es sinnvoll, seitens des Betriebsrats darüber nachzudenken, ob er eine agile Rolle – entsprechend des Rollenkonzepts in der agilen Arbeitswelt – im Unternehmen einnehmen will.

In dem Moment, in dem agiles Arbeiten zu einem Thema der Organisationsentwicklung und der Neufassung von Strukturen und Prozessen wird, geht es auch darum, die Spielregeln zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat neu zu definieren und in einer Rollenbeschreibung zu regeln: Wann und in welchen Gremien wird der Betriebsrat beteiligt? Wann und wie wird er über Prozesse und Erfahrungen im Unternehmen informiert? Wer ist seitens des Managements für welche Themen Ansprechpartner und verantwortlich für die Information des Betriebsrats? Eine systematische und verlässliche Beteiligung des Betriebsrats etwa an Retrospektiven, Entscheidungsprozessen und Konflikten im Unternehmen schafft die Basis, dass er frühzeitig über alle notwendigen Informationen verfügt, mit genügendem Vorlauf Entscheidungen vorbereiten und treffen kann und so unterm Strich tatsächlich schneller und flexibler wird, ohne dabei nachgiebig zu werden.

#### 4.5.4 Betriebsvereinbarungen in der agilen Arbeitswelt

In der Entwicklung agiler Arbeits- und Organisationsformen sind Governance und Compliance zentrale Aspekte. Denn egal, ob das Unternehmen insgesamt eine agile Organisation entwickeln will, oder ob lediglich agile Projekte oder Unternehmensbereiche eingebunden werden sollen: eine Anpassung der Strukturen und Spielregeln im Unternehmen ist erforderlich, wenn Hierarchie, zentrale Steuerung und funktionale Arbeitsteilung nicht mehr gewollt sind.

Ausgeprägt und systematisch findet sich dies z. B. im Holokratie-Konzept, das die Adaption der umfangreichen Holokratie-Verfassung vorsieht (vgl. **Kapitel 1.2**).

##### Zum Weiterlesen

Die holokratische Unternehmensverfassung von HolacracyOne, LLC findet sich unter <https://www.holacracy.org/constitution> [11.2.2020].

Die Formulierung neuer Spielregeln, die für alle gelten und für alle transparent dokumentiert sind, ist ein wesentlicher Bestandteil einer Transformation, die auf die eigenverantwortliche Verfolgung der Unternehmensziele aller Beteiligten und eine möglichst reibungslose Koordination dezentral organisierter Prozesse und Tätigkeiten setzt. Sie bringen das Ge-

samtsystem Unternehmen zum Funktionieren, machen das Zusammenspiel dezentraler Strukturen und Prozesse, Rollen und ihre Zuständigkeiten sowie Verhaltensnormen transparent und schaffen Verlässlichkeit, Stabilität und Vertrauen.

Mit der Betriebsvereinbarung steht den Sozialpartnern ein mächtiges Instrument zur Verfügung, das in der agilen Arbeitswelt zu neuer Anerkennung kommen kann. Denn sie ist ein Medium, um

- agile Werte und Leitorientierung in verlässliche Spielregeln zu gießen,
- den Betriebsrat und seine Expertise in die Formulierung dieser Spielregeln einzubeziehen und
- sie für alle verbindlich zu machen.

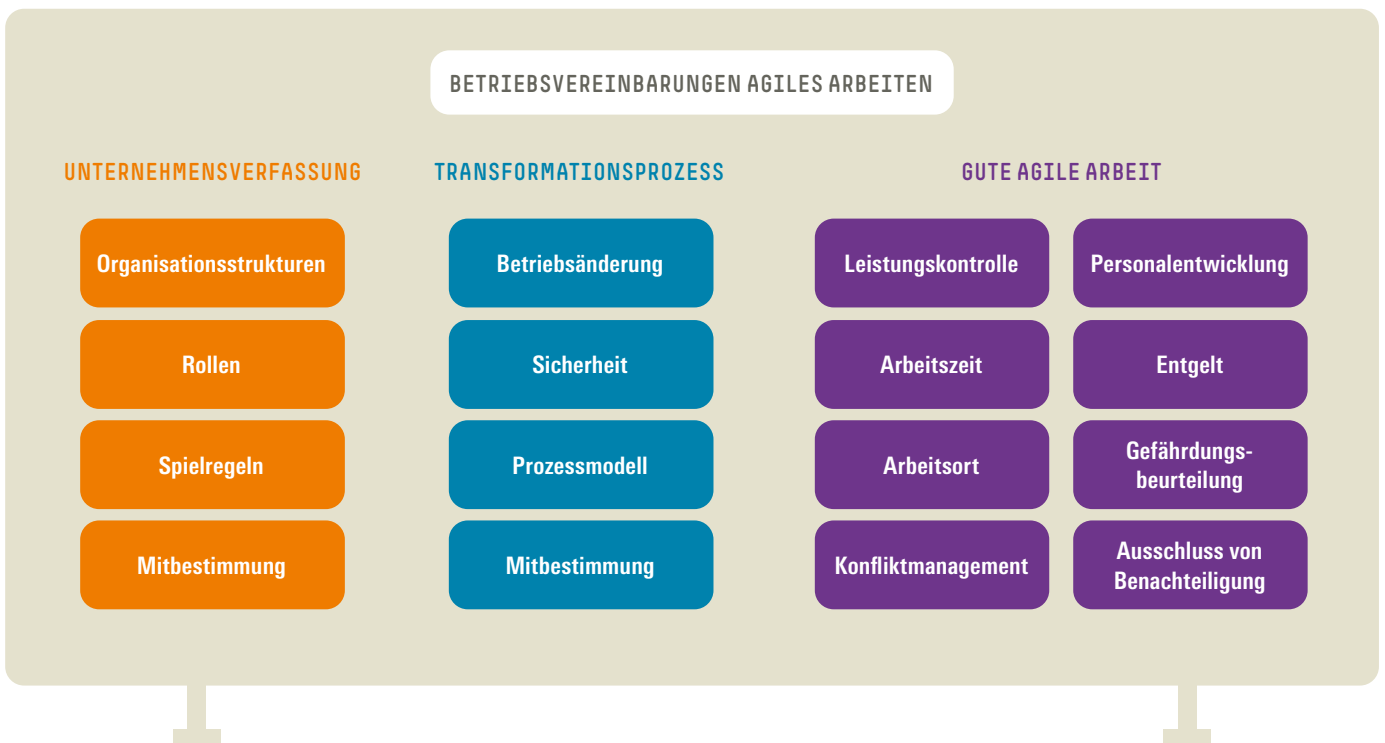
In der Transformation zu einer agilen Arbeitswelt werden Betriebsvereinbarungen damit zu einem spezifischen Lernfeld, in dem es um die Unternehmensverfassung im Ganzen und die Gestaltung guter agiler Arbeit geht.

Für den Betriebsrat bedeutet dies, seine Verhandlungsstrategie darauf abzustellen, dass

- Betriebsvereinbarungen Teil des kollektiven Lernprozesses sind und in den Transformationsprozess integriert werden.
- agiles Arbeiten kein abgeschlossener Tatbestand ist, der auf Dauer zu regeln ist.

Abbildung 14

#### Betriebsvereinbarungen Agiles Arbeiten



- sich Betriebsvereinbarungen auf Erfahrungen und einen Verhandlungsstand zu den Spielregeln beziehen, die bzw. der in einem langfristigen Transformationsprozess immer wieder Veränderungen unterworfen sein können bzw. kann.
- Retrospektiven im Transformationsprozess auch für den Rückblick auf Betriebsvereinbarungen genutzt und ggf. Anpassungen vorgenommen werden.
- Betriebsvereinbarungen in der Strategie eines „dynamischen Interessenausgleichs“ (vgl. Schwarzkocher et al. 2015) neu verortet werden:
  - Wie lange wird unter Beteiligung des Betriebsrats experimentiert und werden ggf. auch Widersprüche zu bestehenden Vereinbarungen toleriert?
  - Wann werden vorläufige Spielregeln in einer Betriebsvereinbarung fixiert?
  - Wann werden Betriebsvereinbarungen auf den Prüfstand gestellt und ggf. verändert?

Es fanden sich drei Typen von Betriebsvereinbarungen, die unterschiedlich im Transformationsprozess verortet sind (vgl. **Abbildung 14**).

#### Regelungen zur Unternehmensverfassung

Hier geht es insbesondere um Unternehmensstrukturen, Rollen, Prozesse und Governance-Regeln, die die Zielorganisation verlässlich beschreiben. Diese Betriebsvereinbarung sollte in einer sehr frühen Phase der Transformation abgeschlossen sein. Denn sie signalisiert: Es gibt eine verlässliche Vision der agilen Arbeitswelt, für die aktuell absehbare Konfliktpunkte auf dieser noch sehr allgemeinen Ebene ausgeräumt sind. Damit kann die Betriebsvereinbarung ermöglichen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Knackpunkte sind hier

- die Selbstorganisation der Teams,
- die Neuverteilung von Führungsaufgaben auf Rollen,
- das Verhältnis selbstorganisierter Teams zu übergeordneten Organisationseinheiten (z. B. Bereiche, Cluster, Kreise),
- Mitbestimmung und Rolle des Betriebsrats.

#### Regelungen zum Transformationsprozess

Von zentraler Bedeutung im Transformationsprozess sind a) ein Prozessmodell, das alle notwendigen Teilprozesse transparent integriert (insbesondere auch die Lernprozesse auf dem Weg zu guter agiler Arbeit sowie die Mitbestimmungsprozesse), b) eine verlässlich geregelte Beteiligung des Betriebsrats sowie c) Regelungen, die für die Beschäftigten Sicherheit schaffen. Eine Betriebsvereinbarung zum Transformationsprozess gehört also an den Anfang der Transformation und prägt die weitere Zusammenarbeit. Knackpunkte sind hier

- die Feststellung einer Betriebsänderung,
- die Sicherheit für die Beschäftigten,

- ein sinnvolles Prozessmodell: kurze Zyklen, kollektives Lernen, Reviews und Retrospektiven sowie
- die Beteiligung des Betriebsrats.

#### Regelungen zu guter agiler Arbeit im Detail

Im Laufe des Transformationsprozesses wird sich erweisen, dass die neuen Spielregeln im Unternehmen in Widerspruch zu bestehenden Betriebsvereinbarungen treten oder aber ganz neue Probleme mit sich bringen, für die Lösungen gefunden und vereinbart werden müssen.

#### Zum Weiterlesen

Eine Arbeitshilfe der IG Metall gibt Betriebsräten einen Überblick über potenzielle Belastungen und Gefährdungen in der agilen Arbeitswelt und über Ansatzpunkte im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz: Salomon, Lion (2018): Scrum – Belastungen – Arbeitsschutz. Arbeitshilfe. IG Metall Vorstand (Hrsg.). Download unter [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/wing-scrum-belastungen-arbeitsschutz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/wing-scrum-belastungen-arbeitsschutz.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [11.2.2020].

Einen Überblick über Regelungsfelder und die rechtlichen Rahmenbedingungen aus arbeitsrechtlicher Perspektive bietet Britta Redmann (2017) mit der Publikation „Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen“. Hauffe Gruppe: Freiburg/München/Stuttgart.

Die Arbeitsrechtlerin nimmt hier die Arbeitgeberperspektive ein. Sie berücksichtigt neben agilen Arbeits- und Organisationsformen viele weitere Aspekte der Flexibilisierung von Arbeit.

Die ver.di-Arbeitsgruppe „Gute digitale Arbeit – tarif- und betriebspolitisch gestalten“ hat in Kooperation mit dem Projekt diGAP („Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“) Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung erarbeitet: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. Download unter <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf> [21.2.2020]

In den Workshops zeigte sich, dass praktisch alle Vereinbarungen auf den Prüfstand gestellt werden müssen. Besondere Bedeutung kam dabei diesen Themen zu:

- *Leistungskontrolle* (vgl. **Kapitel 4.3.3**): Agiles Arbeiten bedeutet vor allem eine neue Form der Leis-



tungsregulation, die einerseits zu bestehenden Konzepten und Regelungen im Widerspruch steht und andererseits einen neuen Regelungsbedarf mit sich bringt. Aktuell steht hier vor allem die Frage des Umgangs mit individuellen Zielvereinbarungen und Leistungsbewertungen im Zentrum. Sie gilt einerseits als kontraproduktiv für agiles Arbeiten im Team, ist andererseits aber von vielen Beschäftigten vor allem mit Blick auf Karriereziele weiterhin gewollt.

- *Personalentwicklung*: Karriere und Kompetenzentwicklung müssen in der agilen Arbeitswelt neu gestaltet werden. Betriebsvereinbarungen können in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielen. Folgende aktuelle Ansatzpunkte wurden hier diskutiert:
  - die Bestandssicherung, die eine Entwertung von Karrieren und ggf. auch von damit verbundenen Gehaltsstufen vermeidet
  - der Übergang in neue Rollen, vor allem für Führungskräfte
  - ein breiter Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen entsprechend der Leiterorientierung: Alle Beschäftigte mitnehmen!
  - die Beteiligung des Betriebsrats an der Besetzung von Rollen
  - gemeinsam mit der Personalentwicklung die Entwicklung neuer Karrierewege und Konzepte des Kompetenzmanagements bzw. der Qualifizierung und Absicherung durch Betriebsvereinbarungen
- *Arbeitszeit*: Die wirksame Kontrolle und Begrenzung der Arbeitszeit in selbstorganisierten Teams ist ein zentrales Thema in der agilen Arbeitswelt. Bestehende Arbeitszeitregelungen müssen auf den Prüfstand gestellt und ggf. auch neue Regelungen gefunden werden (vgl. dazu Beispiele aus Betriebsvereinbarungen in Modul B/**Kapitel 2.2.5** und **Kapitel 2.3.1**):
  - Zeitkorridore überprüfen und ggf. anpassen
  - Ruhephasen (Slack Time) zwischen Entwicklungszyklen (Sprints) und Projekten einbauen
  - die Rolle des Scrum Masters hinsichtlich der Einhaltung von Arbeitszeitregelungen schärfen
  - Mehrarbeit: Das Thema Mehrarbeit ist insofern widersprüchlich, als Letztere bei funktionsorientierter Selbstorganisation z. B. bei Scrum theoretisch nicht vorkommt kann, praktisch aber häufig vorkommt und bei einer Tendenz zu immer engerer Taktung auch immer weniger auszugleichen ist.

Hinsichtlich der Arbeitszeiterfassung wurde davon ausgegangen, dass diese unverändert bleibt.

- *Entgelt*: In der agilen Arbeitswelt geraten bisher geltende Formen der Gehaltsfindung, die auf individuelle Leistungs- und Statusunterschiede zielen, in Widerspruch zum Fokus auf die Teamleistung und die Zusammenarbeit gleichwertiger Teammitglieder. Bisher wird in den betrachteten Unternehmen diese Frage nicht angerührt (vgl. dazu Beispiele aus Betriebsvereinbarungen in

Modul B/**Kapitel 4.1.1**). Das bedeutet, dass die Gehaltsstruktur in den Teams (auch bei gleicher Tätigkeit) sehr inhomogen ist. Diese Medaille hat zwei Seiten: Ehemalige Führungskräfte oder Fachspezialisten müssen keine Gehaltseinbußen hinnehmen. Gleichzeitig wird aber auch für die Beschäftigten, für die das Anforderungsniveau ihrer Tätigkeit steigt, keine Erhöhung des Gehalts in Betracht gezogen. Mittel- und langfristig muss hier allerdings für die Gehaltsfindung eine neue Balance gefunden werden.

Weitere Themen sind

- der Wegfall von individuellen Leistungsbestandteilen, die Teamziele konterkarieren können,
- die Anerkennung der Gleichheit und Gleichwertigkeit im Team durch Teampremien,
- die Neuwertung der neuen Rollen wie Product Owner oder Scrum Master hinsichtlich der Entgelteinstufung.
- *Arbeitsort*: Auch Entscheidungen zum Arbeitsort werden in der agilen Arbeitswelt an neuen Kriterien ausgerichtet (vgl. dazu Beispiele aus Betriebsvereinbarungen in Modul B/**Kapitel 2.5**). Themen waren hier
  - der Widerspruch zwischen dem Ziel, einen Standortwechsel für die Beschäftigten in der Transformation zu vermeiden, und der Frage, ob Teams nicht einen gemeinsamen Arbeitsort brauchen, damit agiles Arbeiten funktionieren kann (z. B. für die Daily Scrum Meetings),
  - Regelungen zum mobilen Arbeiten, die vor diesem Hintergrund ggf. überdacht werden müssen,
  - virtuelle Teams und die Frage, ob diese mit Blick auf gute agile Arbeit zugelassen werden sollten,
  - agile Arbeitsräume und Raumkonzepte.
- *Ausschluss von Benachteiligung*: Die Situation von besonderen Beschäftigtengruppen ist zu berücksichtigen. Regelungen sind mit Blick auf Teilzeitbeschäftigte oder Schwerbehinderte zu überprüfen. Besondere Aufmerksamkeit erfordert hier die Zusammensetzung der Teams. Mit Blick auf bestehende Tendenzen in der Teamzusammenstellung durch den Product Owner oder durch das Team stellte ein Betriebsrat fest: „Es kann nicht nur High-Performer Teams geben!“ Es sind also Regelungen zu finden, die allen Beschäftigten eine gleichberechtigte Teilhabe an der agilen Arbeitswelt ermöglichen.
- *Gefährdungsbeurteilungen*: Agile Arbeit soll nicht zur einer Leistungsverdichtung führen, sondern ausgeglichenes Arbeiten und eine gute Work-Life Balance fördern. Bestehende Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung sollten entsprechend angepasst werden, um hier regelmäßig auf eventuell bestehende Probleme in der Leistungsregulation aufmerksam zu werden (vgl. dazu Beispiele aus Betriebsvereinbarungen in Modul B/**Kapitel 2.3.2**).
- *Konfliktmanagement*: Bei Konflikten ist die gewohnte Konfliktlösung in der Linienhierarchie nicht mehr möglich. Das Team selbst und der Scrum

Master übernehmen einen großen Teil des Konfliktmanagements, neben den disziplinarischen Vorge-setzen, dem Betriebsrat und ggf. neu geschaffenen teamübergreifenden Rollen. Ansatzpunkte für Regelungen sind

- die Stärkung der Rolle des Scrum Masters
  - zum Schutz des Teams vor Einwirkung von außen,
  - bei Problemen mit dem Product Owner,
  - bei der Beseitigung von Hindernissen,
- die Förderung von Sozial- und Methodenkompe-tenzen im Umgang mit Konflikten als Auftrag an die Personalentwicklung,
- die Schaffung von Prozessen mit transparenten Eskalationsstufen und niedrigen Einstiegs-schwellen, sofern Konflikte nicht innerhalb des Teams bzw. durch den Scrum Master zu lösen sind

(vgl. dazu Beispiele aus Betriebsvereinbarungen in Modul B/Kapitel 5.1.2).

#### 4.5.5 Folgen für die Arbeitsweise des Betriebsrats

Die neue Rolle des Betriebsrats in der agilen Arbeitswelt mit den skizzierten Facetten kann einerseits neues Engagement motivieren, im Bewusstsein neuer Gestaltungsmöglichkeiten und Durchsetzungskraft. Andererseits ist sie aber auch Anlass zur Skepsis mit Blick auf die Frage: Können wir das überhaupt schaf-fen? Denn die Aufgaben des Betriebsrats werden da-mit mehr, vielfältiger und durchweg komplexer.

Ansatzpunkte, um diese Herausforderung zu bewältigen:

- *agile Arbeitsformen* entwickeln, also Arbeitsfor-men, in denen crossfunktional jenseits der Grenzen von Zuständigkeiten in kurzen Zyklen und unter Nutzung agiler Methoden zusammengearbeitet wird, um Lern- und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen:
  - Einsatz agiler Methoden und Arbeitsformen, z. B. Scrum oder Design Thinking
  - betriebsübergreifende Arbeitsgruppen
- *die Arbeit auf mehr Schultern verteilen*
  - unter den Betriebsräten in den Gremien
  - mehr Freistellungen beim Arbeitgeber einfor-dern: Erforderlich ist hierfür eine gute Begrün-dung, warum die ordnungsgemäße Durchfüh-rung der Aufgaben des Betriebsrats mit den vorhandenen Freistellungen nicht möglich ist. Mit einem gut durchdachten Rollen- und Aufga-benverständnis sollte dies möglich sein.
  - Beschäftigte in die Betriebsratsarbeit einbezie-hen, z. B. durch die Übertragung von Aufgaben auf eine Arbeitsgruppe nach § 28a BetrVG (vgl. Hexel 2019).
- *Qualifikation des Betriebsrats*: Die Mitgestaltung der agilen Arbeitswelt erfordert eine Vielzahl neu-er Kompetenzen z. B. zur Gestaltung guter agiler Arbeit, zur Personalentwicklung, zu betriebs-wirtschaftlichen Fragen, zu Struktur, Regeln und

Abläufen in der agilen Arbeitswelt. Der Betriebsrat sollte also seine eigene Qualifizierung systema-tisch angehen und auch über den Wissenstransfer zwischen seinen Mitgliedern nachdenken.

- *Qualität des Strategieprozesses*: In Zeiten des Um-bruchs kann die Zusammenarbeit sehr anstren-gend werden, wenn es nicht gelingt, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Dann muss bei allen operativen Fragen immer eine Vielzahl grund-sätzlicher Einschätzungen und Ziele thematisiert und neu ausgehandelt werden. Auch wenn es zu Beginn als unnötiger Aufwand erscheint, das gesamte Gremium in die Strategieentwicklung einzubeziehen, wird sich das auf die Dauer als Vorteil erweisen. Denn dann funktioniert auch eine Zusammenarbeit, die sich stillschweigend an gleichen Werten und Zielen orientiert.

## 5 FAZIT: ZUR ZUKUNFT DER BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG IN DER AGILEN ARBEITSWELT

Das Thema Agile Arbeit ist eng verbunden mit der Fra-ge nach der Zukunft der Mitbestimmung. Dabei gilt es, grundsätzliche Fragen zu beantworten: Braucht man Betriebsräte noch? Können sie in der agilen Ar-beitswelt noch etwas ausrichten? Welche Rolle kann die betriebliche Mitbestimmung in der agilen Arbeits-welt spielen?

In den Workshops des Projektes „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ mit Betriebsräten, die aktuell mit agilen Arbeits- und Organisationsformen befasst sind, war überraschend: Der Übergang zu agilen Ar-beits- und Organisationsformen kann die Rolle des Betriebsrats im Unternehmen erheblich stärken. Dies gilt v. a. dann, wenn das Management die Herausfor-derungen der digitalen Transformation erkennt und strategisch handelt, indem es das Geschäftsmodell auf den Prüfstand stellt und sich auf den Weg zu ei-nem agilen Unternehmen begibt. Diese Unternehmen brauchen das Engagement und Commitment der Be-schäftigten und einen Betriebsrat, der mitspielt, in-dem er

- Kriterien guter agiler Arbeit in der Transformation des Unternehmens einbringt und aushandelt,
- mit dem Management verbindliche Spielregeln im Unternehmen vereinbart,
- zwischen Beschäftigten und Management vermittelt
- vor allem aber bereit ist, sich auf Phasen des Ex-perimentierens und Lernens einzulassen und seine Mitbestimmungsrechte in der Hinterhand behält, so lange eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine gemeinsame Orientierung an Zielen gu-ter agiler Arbeit gegeben ist.

In dieser Situation können also ein strategisch denkendes Management und die Stärkung des Betriebsrats Hand in Hand gehen.

In Unternehmen, die das Thema Agilität weniger strategisch und vorausschauend angehen und eher punktuell umsetzen, sieht die Situation anders aus. Eine Strategie des Managements existiert entweder nicht oder sie wird nicht offen kommuniziert. Ein Einstieg in eine gute Zusammenarbeit in diesem Handlungsfeld muss zunächst geschaffen werden.

Aber auch hierzu wurden in den Workshops Ansatzpunkte gefunden, an denen der Betriebsrat seine Position stärken kann: Das Thema Agile Arbeit kann neue Zugänge zu eher hochqualifizierten Beschäftigten in Angestelltenbereichen und Innovationsfeldern eröffnen, die ihm bisher weitgehend verschlossen waren. Hier stoßen Beschäftigte zunehmend auf Widersprüchen zwischen agilen Projekten bzw. Unternehmensbereichen und einem Management, das agile Spielregeln weder kennt noch befolgt. Ansprüche insbesondere junger Beschäftigter an New Work, an die Organisationsentwicklung, an das Empowerment (vgl. **Kapitel 4.3.2**) von Teams und Beschäftigten können gemeinsam auf die Tagesordnung im Unternehmen gesetzt werden. Punktuelle agile Arbeitsformen können so zu einem Lernfeld für den Betriebsrat werden, um sich als Experte für gute agile Arbeit zu positionieren und mit den Beschäftigten zu entwickeln, wie die Möglichkeiten des Betriebsrats und das Engagement von Teams und Beschäftigten bei der Gestaltung agiler Arbeit Hand in Hand gehen können.

Egal in welchem Szenario – Betriebsräte stehen vor grundlegenden Weichenstellungen in der Gestaltung der agilen Arbeitswelt

- zwischen Empowerment und Industrialisierung: Denn vor allem in hochqualifizierten Bereichen wie der Softwareentwicklung können agile Arbeitsformen sowohl in eine Zukunft selbstbestimmter Arbeit mit interessanten Aufgaben in einem interdisziplinären Umfeld weisen als auch in eine Zukunft mit hoher Taktung, Leistungsverdichtung und Aufgaben, die Beschäftigte austauschbar machen und keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
- zwischen selbstbestimmtem Arbeiten und einer selektiven Verlagerung von Risiko und Verantwortung auf die Beschäftigten, ohne dass Beteiligungsansprüche und Einfluss auf die Mitgestal-

tung der Arbeitsbedingungen und Ziele im Unternehmen eingelöst werden.

Mit Blick auf diese Spannungsfelder standen in den Workshops Ansatzpunkte für eine agile Strategie der Mitgestaltung im Zentrum. Daraus leiten sich zentrale Empfehlungen für die Interessenvertretung ab – sie sollte

- sich auf dem Weg zu agiler Arbeit aktiv und treibend an Lern- und Gestaltungsprozessen im Unternehmen beteiligen,
- Erfahrungen und Gestaltungsvorschläge zu guter agiler Arbeit einbringen und hier zum Experten werden,
- dynamische Betriebsvereinbarungen als Teil des Lernprozesses begreifen,
- Mitbestimmungsrechte und Regelungen als Möglichkeit nutzen, Prozesse bei ungelösten Konflikten zu unterbrechen und sich mit dem Management neu über Ziele zu verständigen,
- eng mit den Beschäftigten zusammenarbeiten, um a) über Spielregeln und Kriterien guter agiler Arbeit zu informieren und Beschäftigte bei ihren Zielen unterstützen, b) Erfahrungen zu Verbesserungsmöglichkeiten in Richtung guter agiler Arbeit zu sammeln und in die organisationalen Lernprozesse einzubringen und c) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Betriebsratsstrategie einzubeziehen, um so gemeinsam Aufgaben in der Ausgestaltung agiler Arbeit zu übernehmen.

Eine aktive Mitgestaltung agiler Arbeit kann für Betriebsräte allerdings auch Risiken bergen, so dass in den Workshops häufig auch zur Vorsicht geraten wurde. Denn kehren z. B. zentrale Steuerung und ein altes Führungsverständnis wieder durch Hintertüren zurück oder werden Ansprüche an gute agile Arbeit nicht erfüllt oder wieder eingeholt, kann dies den Betriebsrat schnell unglaubwürdig machen. Es ist eine große Herausforderung, einen guten Weg zu finden zwischen einer kritischen Distanz zu bisher nicht eingelösten Versprechungen und einer Vision agiler Arbeit, die Kraft entfalten und die Beschäftigten mitnehmen kann.

Doch insgesamt stellte sich für Betriebsräte das Thema Agile Arbeit eher als Chance dar, die Arbeitswelt im Sinne der Beschäftigten mitzugestalten und dabei an Einfluss zu gewinnen.

- Ant, Marc (2018):** Effizientes strategisches Management. Die 10 Phasen einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Beck, Kent et al. (2001):** Manifest für Agile Softwareentwicklung. <https://agile-manifesto.org/iso/de/manifesto.html> [11.2.2020].
- Benner, Christiane/Barth, Vanessa/Hageni, Karl-Heinz (Hrsg.) (2017):** Agiles Arbeiten gestalten. Ergebnisse aus Forschung und Praxis. IG Metall Vorstand. [http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/01/IGM-digitDL\\_Brosch%C3%BCre\\_Agiles\\_Arbeiten\\_web.pdf](http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/01/IGM-digitDL_Brosch%C3%BCre_Agiles_Arbeiten_web.pdf) [11.2.2020].
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2018a):** „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 193. Download unter <https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-4247-6/lean-und-agil-im-buero/?number=978-3-8394-4247-0> [11.2.2020].
- Boes, Andreas/Gül, Kathrin/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas/Marrs, Kira/Vogl, Elisabeth/Ziegler, Alexander (2018b):** Silicon Valley. Vorreiter im digitalen Umbruch. Folgen für Deutschland und Europa. Forschungsreport. ISF München. [http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/11/Boesetal\\_2018\\_Forschungsreport-Silicon-Valley.pdf](http://digit-dl-projekt.de/wp-content/uploads/2018/11/Boesetal_2018_Forschungsreport-Silicon-Valley.pdf) [11.2.2020].
- Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.) (2019):** Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien – Best Practices – Gestaltungsimpulse. Haufe: Freiburg.
- Brandes, Ulf/Gemmer, Pascal/Koschek, Holger/Lydia Schültken (2014):** Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Campus Verlag: Frankfurt am Main/New York.
- Brenner, Walter/Uebnickel, Falk (2017):** Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch: Frankfurt am Main.
- Deloitte Consulting GmbH (2018):** Organisation neu Denken. Flexible Organisationsmodelle für das digitale Zeitalter. Deloitte Online. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/Organisation-neu-denken-flexible-organisationsmodelle-2018.pdf> [11.2.2020].
- Doerr, John (2018):** OKR: Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen. Vahlen: München.
- Drucker, Peter (1994):** Theory of a business. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> [11.2.2020].
- Grätsch, Susanne/Knebel, Kassandra:** Agile Methoden: Design Thinking, Design Sprint, Lean Startup, Scrum. berliner team GbR Online. <https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/#Design-Thinking> [11.2.2020].
- Gül, Katrin/Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2016):** Lebensphasensensible Entwicklungs- und Karrierekonzepte: Was brauchen die Beschäftigten?. In: Gerlmaier, Anja/Gül, Katrin/Hellert, Ulrike/Kämpf, Tobias/Latniak, Erich (Hrsg.): Praxishandbuch lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Springer Fachmedien: Wiesbaden, S. 143–170.
- Haipeter, Thomas (2008):** Arbeitszeit- und Leistungsregulierung: Neue Regulierungsformen und ihre Folgen für Beschäftigte und Betriebsräte. In: Dröge, Kai/Marrs, Kira/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Rückkehr der Leistungsfrage: Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Ed. Sigma: Berlin, S. 199–219.
- Herrmann, Wolfgang (2017):** Microservices machen die IT schneller und agiler. In: Computerwoche Online, 20.1.2017. <https://www.computerwoche.de/a/microservices-machen-die-it-schneller-und-agiler,3329517> [11.2.2020].
- Hexel, Dietmar (2019):** Konzept mit Zukunft: Agile Mitbestimmung. In: DGB Online/Gegenblende am 2.1.2019. <https://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++92d40592-0e7b-11e9-b1e3-52540088cada> [11.2.2020].
- HolacracyOne, LLC:** Holacracy-Constitution, <https://www.holacracy.org/constitution> [11.2.2020].
- Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Erik (2014):** Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Verlag Beltz: Weinheim.
- Kels, Peter/Clerc, Isabelle/Artho, Simone (2015):** Karrieremanagement in wissensbasierten Unternehmen. Innovative Ansätze zur Karriereentwicklung und Personalbindung. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kniberg, Henrik/Ivarsson, Anders (2012):** Scaling Agile@Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds. <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf> [11.2.2020].
- Kotthoff, Hermann (1994):** Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. Hamp: München/Mering.
- Langes, Barbara/Vogel, Elisabeth (2019):** Arbeit in der Informationsökonomie. In: Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hrsg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien – Best Practices – Gestaltungsimpulse. Haufe: Freiburg.
- Redmann, Britta (2017):** Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen. Haufe Gruppe: Freiburg/München/Stuttgart.
- Robertson, Brian, J. (2016):** Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. Vahlen: München.
- Salomon, Lion (2018):** WING: Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten. Scrum – Belastungen – Arbeitsschutz. Arbeitshilfe. IG Metall Vorstand (Hrsg.). [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/wing-scrum-belastungen-arbeitsschutz.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/wing-scrum-belastungen-arbeitsschutz.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [11.2.2020].
- Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andreas (Hrsg.) (2015):** Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Haufe: Freiburg.
- Schermuly, Carsten C. (2019):** Holacracy: Die holokratische Organisation. Haufe Online, 28.5.2019. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation\\_80\\_406704.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-moderne-formen-der-arbeitsgestaltung/holacracy-die-holokratische-organisation_80_406704.html) [11.2.2020].
- Schwarz-Kocher, Martin/Seibold, Bettina/Pfäfflin, Heinz/Salm, Rainer (2015):** „Gute Arbeit“ durch KVP? KVP-Workshops zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen nutzen. 2. überarb. Aufl. IMU Institut (Hrsg.). Download unter <http://www.imu-institut.de/data/publication/2015gute-arbeit2015-durch-kvp-kvp-workshops-zur-verbesserung-der-arbeitsbedingungen-nutzen/View> [11.2.2020].

**Strauch, Barbara/Reijmer, Annewiek (2018):** Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. Vahlen: München.

**Sutherland, Jeff (2015):** Die Scrum Revolution. Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichen Unternehmen. Campus Verlag: Frankfurt am Main/New York.

**Sutherland, Jeff/Schwaber, Ken (2017):** Der Scrum Guide. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf> [11.2.2020].

**Trost, Armin (2018):** Neue Personalstrategien zwischen Stabilität und Agilität. Springer Gabler: Wiesbaden.

**ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Bereich Innovation und Gute Arbeit und Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) (2020):** Praxis gestalten: Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf> [21.2.2020]

# MODUL B

## AGILES ARBEITEN MIT BETRIEBSVEREINBARUNGEN GESTALTEN

Agiles Arbeiten ist weit mehr als die Einführung einer neuen Projektmanagementmethode. Wird das Thema auf die Tagesordnung im Unternehmen gesetzt, so geht es um einen grundlegenden Wandel von Arbeit, um einen Bruch mit Prinzipien der Arbeitsgestaltung, die bisher wie in Stein gemeißelt schienen: Hierarchische Steuerung und tiefe funktionale Arbeitsteilung mit einer strikten Trennung von Führungsaufgaben und Facharbeit werden in Frage gestellt. Dieser Wandel kann kaum auf die Sphäre der Arbeitsgestaltung im engeren Sinne beschränkt werden. Folgen für die Organisation des Unternehmens, für Führung und Unternehmenskultur sind unausweichlich, sobald sich agiles Arbeiten im Unternehmen verbreitet. Denn wird es nicht in eine lernende Organisation eingebettet, die weitgehend auf zentrale Steuerungsversuche verzichtet, verpuffen seine Potenziale; Beschäftigte in Unternehmensbereichen, die für die Bewältigung der digitalen Transformation von zentraler Bedeutung sind, werden immer weniger bereit sein, sich für Unternehmensziele zu engagieren.

In diesem Wandel entsteht ein hoher Bedarf, neue Spielregeln zu finden und verbindlich zu formulieren, die sich aus Unternehmenssicht als effizient im Umgang mit neuen Herausforderungen von Märkten und Kunden erweisen und aus Beschäftigtensicht gute agile Arbeit gewährleisten.

Betriebsvereinbarungen werden in Transformationsprozessen, die auf Selbstorganisation der Beschäftigten in einer lernenden Organisation zielen, zu einem wirkungsvollen Instrument, um diese Ziele unter einen Hut zu bekommen. Es entsteht also für Betriebsräte ein hoher Regelungsbedarf in einer neuen Konstellation, denn

- es geht um eine grundlegende Neugestaltung von Arbeit und in vielen Fällen auch des Unternehmens
- in einem (mehr oder weniger) offenen Lernprozess, in dem nur begrenzt Blaupausen umgesetzt werden können und stattdessen das Experimentieren und Auswerten von Erfahrungen im Mittelpunkt steht.

Der Betriebsrat wird in dieser Situation neue Strategien entwickeln müssen, um sich in diesen Wandel einzubringen und ihn mitzugestalten (vgl. dazu **Modul A**). In diesem Strategieprozess stehen dann auch Betriebsvereinbarungen auf dem Prüfstand. Welche Rolle können sie spielen in einer neuen Strategie? Was kann überhaupt sinnvoll geregelt werden und wann? Wie können Betriebsvereinbarungen zu einem tragenden Teil des Lernprozesses des Unternehmens werden?

Begleitend zum Projekt „Agiles Arbeiten und Mitbestimmung“ erfolgte die Auswertung von Betriebsvereinbarungen, um diesbezüglich den Stand der Dinge in Unternehmen zu gewinnen.

Eine große Herausforderung bestand darin, dass die Vereinbarungen sehr unterschiedlich waren, je nach Situation im Unternehmen – abhängig davon, ob agiles Arbeiten nur punktuell eingeführt und geregelt werden soll, ob sich Betriebsrat und Management auf einen komplexen Lernprozess des Unternehmens verständigt haben, oder ob es sich um die Umsetzung eines agilen Unternehmensmodells handelt. Die Regelungen sind nur schwer zu vergleichen, denn

- einige gleichen dem Entwurf einer neuen Arbeitswelt:
  - sie basieren auf weitreichenden Visionen und Leitorientierungen,
  - sind komplex, denn sie berücksichtigen ein weites Feld zusammenhängender Aspekte und Prozesse,
  - entwickeln ihre eigene Sprache und basieren auf unternehmensspezifischen Definitionen zur agilen Arbeitswelt.
- Die hier getroffenen Regelungen sind eigentlich nur im Zusammenhang zu würdigen.
- andere zielen auf die Regelung punktuellen agilen Arbeitens und legen den Schwerpunkt auf konkrete Probleme diesbezüglich in einem hierarchischen Umfeld.

Die im Folgenden vorgestellten Regelungen sind daher nur begrenzt als Muster für eigene Vereinbarungen geeignet. Hilfestellung können sie aber leisten, indem sie dazu anregen, über die zugrunde liegende Vision guter agiler Arbeit nachzudenken und auf die Perspektiven agilen Arbeitens im eigenen Unternehmen zu beziehen.

### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Die *Präambel* gewinnt bei Regelungen zu agilem Arbeiten an Bedeutung. Sie bietet Anlass, sich mit dem Arbeitgeber über grundlegende Einschätzungen zu Rahmenbedingungen, Geschäftsstrategie und Zielen in der digitalen Transformation zu verständigen und die Quintessenz zu dokumentieren. Damit

werden Leitplanken für den weiteren Verhandlungsprozess und für die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen gesetzt, auf die man immer wieder zurückkommen kann, bei Konflikten oder wenn der Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen ist. Dies setzt allerdings voraus, dass hier nicht nur der Bedarf des Unternehmens etwa nach Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit explizit anerkannt wird, sondern auch das Ziel guter agiler Arbeit mit einem Empowerment (vgl. **Kapitel 1.2.1**) von Teams und Beschäftigten, das eine wirksame Beteiligung an Entscheidungen und Selbstbestimmung in der Arbeit ermöglicht.

Die *Gestaltung der agilen Arbeitswelt* nimmt großen Raum ein. Die Regelungen gehen teilweise sehr tief hinein in die Organisationsentwicklung, die konkrete Ausgestaltung von Rollen, Arbeitsformen und Spielregeln im Unternehmen, die Entfaltung der Chancen von Selbstorganisation und Selbstbestimmung in der Arbeit und den Umgang mit Risiken. Auf der Ebene der Organisation bewegen sich die Betriebsvereinbarungen in unterschiedlichen Szenarien. Es geht um die Einordnung agiler Teams in die Hierarchie und Linienorganisation, um Vereinbarungen zu einem Nebeneinander hierarchisch und agil organisierter Bereiche und um Regeln für eine durchgängig agile Organisation. Diese Regelungen sind dann die Hintergrundfolie für Vereinbarungen zu Rollenbeschreibungen, das Empowerment der Beschäftigten und ihr Verhältnis zu Führungskräften (insbesondere zu disziplinarischen Vorgesetzten).

Agiles Arbeiten erfordert an vielen Punkten eine *Neuausrichtung des Personalmanagements und der Personalentwicklung*. Konzepte, Instrumente und Maßnahmen, die bisher auf ein hierarchisch strukturiertes Unternehmen zugeschnitten waren, geraten in Widerspruch zu den Anforderungen und Werten der agilen Arbeitswelt. In Betriebsvereinbarungen wird aktuell vor allem versucht, vorhandene Instrumente mit den neuen Anforderungen in Einklang zu bringen, etwa mit Blick auf *Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen*. Hier liegt der Fokus darauf, wie sie in der agilen Arbeitswelt weiterhin funktionieren und zu vereinbaren sind mit dem notwendigen Fokus auf der Teamleistung, in der individuelle Leistungen nur schwer abzugrenzen sind. Wie weit hier tragfähige Lösungen entstehen, bleibt abzuwarten. Ein wichtiger Punkt in diesem Kontext ist das Thema Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Denn mit agilem Arbeiten kann auch der vermehrte Einsatz von Systemen verbunden sein, die über Bearbeitungsfortschritte Transparenz herstellen.

Erwartungsgemäß finden sich viele Regelungen zum Thema *Qualifizierung*. Denn der Übergang zu agilem Arbeiten ist mit weitreichenden neuen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten verbunden. Wichtige Punkte in den Regelungen sind deshalb die grundsätzliche Anerkennung des Qualifizierungsbedarfs, die Konkretisierung in Richtung fachlicher,

methodischer und sozialer Kompetenzen, die systematische Verbindung von Qualifizierung und Change Management sowie die Absicherung des Zugangs aller Beschäftigten zu Maßnahmen durch Bereitstellung von Budget und Arbeitszeit.

Das Thema *Karriere* ist bisher noch darauf fokussiert, den Verlust von Positionen und Funktionen eines hierarchischen Unternehmens zu kompensieren durch die Absicherung des Entgelts und den Übergang in neue und „gleichwertige“ agile Rollen. Es zeigt sich das Bestreben, agile Rollen in bestehende Karrierepfade zu integrieren. Wie dies allerdings geschehen soll und ob die angestrebte Gleichwertigkeit tatsächlich zu realisieren ist, bleibt offen.

Für das Personalmanagement ist für die Zukunft noch erheblicher Gestaltungs- und Regelungsbedarf abzusehen. Dabei wird es insbesondere um folgende Punkte gehen:

- den Übergang von einer zentralen Leistungssteuerung hin zu einer dezentralen Leistungsregulation in agilen Teams,
- Karriere im Sinne der individuellen beruflichen Entwicklung der Beschäftigten sowie
- Instrumente und Rollen in der Qualifizierung, die absehbar auch auf die agilen Teams verlagert werden.

Die *Transformation*, also der Veränderungsprozess selbst, wird ebenfalls zum Gegenstand von Betriebsvereinbarungen. Im ersten Schritt werden hier die Voraussetzungen für eine verlässliche Zusammenarbeit geschaffen, indem die Reichweite der Transformation durch Feststellung einer Betriebsänderung anerkannt wird und Vereinbarungen zu Beschäftigungssicherheit und Ausschluss von Nachteilen getroffen werden. Ein weiterer Schritt ist dann die Verständigung über ein Prozessmodell, an dem sich die Transformation orientieren soll und das Transparenz über Teilprozesse und die Beteiligung des Betriebsrats darin schafft. Ein wichtiger Baustein ist dabei die regelmäßige Evaluierung des Umsetzungsstandes, das gemeinsame Auswerten von Erfahrungen und Anpassen von Maßnahmen sowie die Feststellung des Regelungsbedarfs für weitere Betriebsvereinbarungen.

*Mitbestimmung und Beteiligung des Betriebsrats* werden sowohl für die Transformationsphase als auch für den Alltag agilen Arbeitens geregelt. Am weitesten gehen hier Regelungen, die die grundsätzliche Beteiligung des Betriebsrats in Form von Information und Beratung in allen Phasen der Transformation festlegen. Die Schaffung von Transparenz und verlässliche Information des Betriebsrats über Fortschritte in der Transformation, seine Beteiligung am Konfliktmanagement sowie die Formen der Zusammenarbeit, insbesondere in paritätischen Arbeitsgruppen, sind hier ebenfalls wichtige Themen.

# 1 PRÄAMBEL

In der Präambel wird der Geist der Betriebsvereinbarung formuliert, also gemeinsam getragene Einschätzungen zu Rahmenbedingungen und Triebkräften sowie zu den Zielen, die mit der Betriebsvereinbarung erreicht werden sollen. Damit wird sie bei Vereinbarungen zu agiler Arbeit zu einem wichtigen Baustein. Zwar hat die Präambel keine unmittelbare rechtliche Wirkung. Doch da im Kontext agilen Arbeitens eine Verständigung über konkrete Ziele und Vorgehensweisen nur begrenzt möglich ist und Regelungen deshalb sehr offen gehalten werden müssen, kann die Präambel genutzt werden, um Leitplanken zu setzen, die bei Streitigkeiten und Uneinigkeit über die Auslegung einzelner Regelungen herangezogen werden können.

Dem Betriebsrat kommt es an dieser Stelle zugute, wenn er sich bereits vorab intensiv mit externen und internen Rahmenbedingungen und Triebkräften auseinandergesetzt und sie mit Blick auf die Perspektiven guter agiler Arbeit ausgewertet hat. Auch bereits durchdachte Leitbilder für den Transformationsprozess und die Rolle des Betriebsrats erweisen sich hier als nützlich.

In den untersuchten Betriebsvereinbarungen finden wir in erster Linie Beschreibungen zu Ausgangslage und Zielsetzungen, die auf die besonderen Herausforderungen des Wettbewerbs, des Marktes und der Kundenanfordernisse abzielen. Neben den externen Faktoren stellt sich die Frage: Wie reagiert man im Unternehmen auf Komplexität? Aus interner Sicht sind die Themen Umgang mit Komplexität, Flexibilisierung und die Frage der Beteiligung von Beschäftigten hervorzuheben.

## Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## 1.1 Ausgangslage und Ziele

Das Thema Agiles Arbeiten ist geprägt durch Begriffe wie Flexibilität, digitale Transformation oder „neues Mindset [= an den Zielen und Werten agilen Arbeitens ausgerichtete Denkweise und innere Haltung] in das Unternehmen einführen“. Beschreibung der Begrifflichkeiten und Zusammenhänge in der Präambel zwingen Betriebsrat und Arbeitgeber dazu, ein gemeinsames Verständnis der Ausgangslage und der Ziele zu formulieren. Für die Beschäftigten kann dies zu mehr Transparenz beitragen hinsichtlich der Ziele und Begrifflichkeiten von agiler Arbeit.

### 1.1.1 Extern: Wettbewerb, Markt, Kunden

Die Einführung von agilen Arbeitsmethoden wird meist mit Blick auf Wettbewerbsfähigkeit, Markt und Kundenanforderungen begründet. Der Handlungsdruck für eine strategische Neuorientierung wird deutlich. Folgende Formulierung ist typisch für die Neuorientierung aus Unternehmenssicht:

„ Durch die Einführung von agilen Arbeitsmethoden leistet die [Firma] einen Beitrag zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der [Firma]. Agile Arbeitsmethoden unterstützen das Ziel der [Firma], die Entwicklungs- und Liefergeschwindigkeit (Time to Market) sowie die Flexibilität der IT-Entwicklungen gemäß den Kundenanforderungen entsprechend zu verbessern. Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden kann die [Firma] rechtzeitig im Markt reagieren, bekommt schnell Feedback vom Kunden und kann ihre Investitionen so zielgerichtet lenken.

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung werden gleichermaßen betont:

„ Zwischen Unternehmensleitung und Konzernbetriebsrat besteht Einvernehmen darüber, dass diese neue Form der Arbeitsorganisation die Wettbewerbsfähigkeit [der Firma] steigern soll. Damit kann sie einen Beitrag leisten, Beschäftigung langfristig zu sichern und neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen. Das Arbeiten in der Schwarmorganisation soll jedoch nicht zu einer Leistungsverdichtung für die Beschäftigten, insbesondere in den abgebenden Bereichen, führen.“

→ Anonym, 080104/25/2018

Mit Agile wird oft auch die Fähigkeit assoziiert, schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Die Ziele schnelle Reaktionsfähigkeit und Innovationsfähigkeit greift folgende Vereinbarung auf:

„ Die [Firma] agiert in einem sehr dynamischen Umfeld, welches in immer kürzeren Zyklen Anpassungen an sich ändernde Technologie-, Markt- und Kundenanforderungen erfordert. Hohe Flexibilität, schnelle Reaktionsfähigkeit und Innovationen sind in der Entwicklung der Produkte, der Services, der Qualität und den Preisen grundlegende Voraussetzungen, um ein nachhaltiges profitables Wachstum sicherzustellen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Agile Methoden haben Wurzeln in Konzepten von Lean Production bzw. Lean Management (zum Verhältnis von Lean und Agile vgl. Boes et al. 2018a; Literaturverzeichnis Modul A). So ist z. B. in der Scrum-Methode mit den täglichen Meetings und den Retrospektiven (= gemeinsamer Rückblick auf den Entwicklungszyklus) das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses angelegt. Diesen Aspekt greift eine Betriebsvereinbarung zu Lean und Agile auf. Wichtig ist, dass in diesem Zusammenhang als Ziele neben



der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter betont wird:

» *Das Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist gemeinsam mit dem Ansatz ‚Vertrauen und Respekt für die Mitarbeiter‘ eine der tragenden Säulen des gesamten [Lean und Agile]-Konzepts.*

*Die Idee der kontinuierlichen Verbesserung ist, dass bestehende Arbeitsabläufe kontinuierlich, in kleinen und erreichbaren Schritten verbessert werden mit dem Ziel, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und auszubauen. An der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsabläufe soll sich jeder Mitarbeiter beteiligen und einbringen.*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung,  
080302/48/2012

Die Sicherung des Geschäftserfolgs mit Zukunftsorientierung wird in vielen Vereinbarungen hervorgehoben. Nicht selten ist die Einführung agiler Arbeitsformen eingebettet in eine Zukunftsstrategie. Formulierungen wie „Zukunftsagenda“, „Vision 2030“ oder „Management 2025“ greifen die Initiierung von Lernprozessen und die Gestaltung der Veränderungen in den Unternehmen auf. Konsequenterweise ist der Hinweis, dass mit den Lernprozessen weitere Regelungserfordernisse identifiziert werden und die Vereinbarung entsprechend angepasst wird:

» *Künftig werden moderne Arbeitsformen und die Anwendung neuer Arbeitsmethoden zur Sicherung des Geschäftserfolgs maßgeblich beitragen und die [Firma] zukunftsorientiert aufstellen. In der ‚Agenda [Name]‘ haben sich die Betriebsparteien dazu bekannt, die anstehenden Veränderungen aktiv zu gestalten und die Einführung moderner Arbeitsformen und -methoden gemeinsam und konstruktiv zu begleiten. Ziel ist es, anhand von Piloten zu lernen, Erfahrungen zu sammeln und ggf. weitere Regelungserfordernisse zu identifizieren.“*

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Folgende Vereinbarung greift Zielsetzungen auf, die aus dem Lean Management bekannt sind. Sowohl verbesserte Leistungen wie Lieferfähigkeit als auch Entlastung im Umgang mit Komplexität für die Beschäftigten sollen erreicht werden. Dies ist verknüpft mit Beteiligung der Beschäftigten (Partizipationsversprechen):

» *Agile Arbeitsmethoden zahlen auf folgende strategische Ziele der [Firma] ein:*

- *Leistungsversprechen (Verbesserung time to market)*
- *Partizipationsversprechen (Beteiligung der Beschäftigten)*
- *Entlastungsversprechen (Umgang mit Komplexität).“*

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

In der Vereinbarung zu einem Projekt einer neuen Führungs- und Unternehmenskultur wird Digitalisierung als der Auslöser für zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit genannt. Hier wird zudem betont, dass agile Arbeitsmethoden durch Schaffen einer neuen Organisationsform (Schwarmorganisation) unterstützt werden sollen:

» *Im Rahmen des Projektes ‚[Name]‘ hat sich [das Unternehmen] entschieden, seine Arbeitsorganisationsformen sowie Arbeitsmethoden zu ergänzen. In Ergänzung zu der bereits bestehenden Arbeitsorganisation soll durch die Einführung einer Schwarmorganisation agiles Arbeiten unterstützt und gefördert werden mit dem Ziel, der u. a. im Rahmen der Digitalisierung zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit der Arbeitsprozesse gerecht zu werden.“*

→ I Anonym, 080104/25/2018

### 1.1.2 Intern: Komplexität, Flexibilisierung, Beteiligung

Der Einsatz von agilen Methoden muss nicht per se in allen Projektsituationen erfolgen. Die Regelung gibt Orientierungspunkte für die Auswahl von agilen Methoden an. Es soll geprüft werden, ob agile Methoden für den jeweiligen Sachverhalt passen:

» *Der Arbeitgeber und der GBR [Firma] sind sich einig, dass für die Einführung und Anwendung agiler Arbeitsmethoden in der [Firma] gemeinsame Grundprinzipien festgelegt und angewandt werden sollen:*

*Jedes Produkt, jeder Prozess wird mit der Arbeitsmethode betrieben, die für die Erreichung des jeweiligen Ziels am zweckmäßigsten ist. Die Auswahl der Systeme bzw. Projekte bzw. sonstiger Tätigkeitsbereiche (z. B. Aufgaben innerhalb [der Abteilungen]) für die Anwendung von agilen Arbeitsmethoden im Sinne dieser Vereinbarung orientiert sich insbesondere an den im Folgenden aufgeführten Kriterien:*

- *Kundenanforderung,*
- *Komplexität der Aufgabe,*
- *erwartete Liefergeschwindigkeit,*
- *Innovationsgeschwindigkeit,*
- *Anzahl der IT-Schnittstellen,*
- *Komplexität der vorhandenen IT-Architektur,*
- *Abhängigkeit von Release-Containern,*
- *Anwendbarkeit von agilen Prinzipien und Werten.“*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung,  
080104/19/2018

## 1.2 Gestaltung (guter) agiler Arbeit

### 1.2.1 Empowerment

Agiles Arbeiten geht einher mit mehr Selbstbestimmung und Übertragung von Verantwortung an das Team. Unter Empowerment (dt. Ermächtigung, Übertragung von Verantwortung) werden Strategien ver-

standen, die den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung verbessern sollen. Das Partizipationsversprechen, die Beteiligung der Beschäftigten, wird in der Vereinbarung als strategisches Ziel aufgegriffen:

„ Agile Arbeitsmethoden zahlen auf folgende strategische Ziele der [Firma] ein:

- Leistungsversprechen (Verbesserung time to market)
- Partizipationsversprechen (Beteiligung der Beschäftigten)
- Entlastungsversprechen (Umgang mit Komplexität).“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Den Zusammenhang von agilen Arbeitsmethoden und Souveränität der Beschäftigten stellt die Regelung eines IT-Unternehmens her. Gleichzeitig wird auf Gefahren von Flexibilisierung und den Schutzbedarf der Beschäftigten hingewiesen:

„ Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden werden die einbezogenen Beschäftigten in ihrer Souveränität gestärkt und bekommen mehr Freiheiten, ihren Arbeitsprozess selbst zu gestalten. Agilität bedeutet jedoch keine vollständige Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die Delegation von Entscheidungen auf die Beschäftigten bedeutet nicht die Übertragung von unternehmerischem Risiko auf die Beschäftigten. Agilität bei der [Firma] orientiert sich am agilen Manifest, den gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen sowie den gesetzten Regeln und Prozessen. Ziel ist es, Kunden einzubinden, Geschwindigkeit im Sinne ‚Time to Market‘ herzustellen, die Effizienz zu steigern, die Beschäftigten vor gesundheitsgefährdenden Belastungen zu schützen und ihnen verlässliche Regelungen und Rahmenbedingungen zu bieten.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Ziele verbesserter Arbeitsbedingungen mit Aspekten des Gesundheitsschutzes und Förderung der Barrierefreiheit werden in der Regelung betont. Der Zusammenhang zwischen motivierten, qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Zielsetzungen einer innovativen Unternehmenskultur wird verdeutlicht:

„ Der GBR will erreichen, dass

- arbeitnehmerorientierte, transparente (nachvollziehbare) Arbeitsprozesse sowie gesundheitsverträgliche und ergonomisch und barrierefrei gestaltete Arbeitsbedingungen in der [Firma] praktiziert werden,
- die Arbeit bei den Menschen bleibt oder zu den Menschen gebracht wird sowie
- neue Arbeitsformen und Arbeitsmethoden genutzt werden, um u. a. die Eigenverantwortung der Teams unter Berücksichtigung des Belastungsschutzes und die direktere Einflussnahme auf Entscheidungsprozesse zu fördern, weil motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relevante Werttreiber im Unternehmen sind und die

Grundlage einer innovativen Unternehmenskultur bilden.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 1.2.2 Das Agile Manifest als gemeinsame Wertegrundlage

Die agilen Arbeitsmethoden basieren auf den Prinzipien des sogenannten Agilen Manifests, das 2001 veröffentlicht wurde (vgl. <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> [20.2.2020]). Die Formulierungen dort geben Leitplanken vor, die sehr gut für eine Präambel geeignet sind. Die Zielsetzungen Kundenorientierung (Zusammenarbeit mit dem Kunden) und Flexibilität (Reagieren auf Änderungen) werden u. a. als Werte hervorgehoben. Ein wichtiger Wert aus Beschäftigtensicht ist der Vorrang von Individuen und Interaktionen von Menschen gegenüber Prozessen und Werkzeugen. Folgende Formulierung nimmt direkt Bezug auf das Agile Manifest:

„ Grundverständnis für die Einführung von agilen Arbeitsmethoden sind die Werte des agilen Manifests. Das heißt, obwohl die [Firma] die auf der rechten Seite genannten Werte wichtig findet, schätzt sie die Werte auf der linken Seite höher ein:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen.
- Reagieren auf Änderungen mehr als das Befolgen eines Plans.

Die agilen Arbeitsmethoden basieren auf den Prinzipien des agilen Manifests, das 2001 von Kent Beck und anderen Softwareentwicklern definiert und veröffentlicht wurde. Dieses ist in der Anlage 1 abgebildet.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### 1.2.3 Werte und Fehlerkultur

Im Kontext agiler Arbeitsmethoden wird oft auch der Begriff Mindset (dt. Denkweise, innere Haltung) verwendet (vgl. **Kapitel 1.1 – Ausgangslage und Ziele**). Meistens bleibt jedoch unklar, was damit gemeint ist. Folgende Vereinbarung bringt die Aspekte „Veränderung und Weiterentwicklung als Prinzip“ und „positive Fehlerkultur“ in diesen Zusammenhang:

„ Grundannahme ist, dass die Umstellung auf agile Arbeitsmethoden sowohl geeignete Rahmenbedingungen als auch eine Änderung des Mindset erfordert, Veränderung und Weiterentwicklung als Prinzip anerkennt und zum Vorteil der Beschäftigten, des Teams und des Projektes/Portfolios eingesetzt wird. Die Einführung von agilen Arbeitsmethoden soll zudem durch die Entwicklung einer positiven Fehlerkultur im Unternehmen begleitet werden. Dabei steht im Fokus, Fehler frühzeitig zu erkennen und aus ihnen zu lernen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Aus den Werten des agilen Arbeitens ist abzuleiten, dass es bedeutend ist, die Souveränität der Beschäftigten zu stärken. Die Vereinbarung ist aus Arbeitnehmersicht wichtig, da betont wird, dass damit das unternehmerische Risiko nicht auf die Beschäftigten übertragen wird. Als Grundpfeiler der Vereinbarung werden das Agile Manifest und die gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen gleichermaßen genannt:

» Durch die Anwendung der agilen Arbeitsmethoden werden die einbezogenen Beschäftigten in ihrer Souveränität gestärkt und bekommen mehr Freiheiten, ihren Arbeitsprozess selbst zu gestalten. Agilität bedeutet jedoch keine vollständige Flexibilisierung der Arbeitswelt. Die Delegation von Entscheidungen auf die Beschäftigten bedeutet nicht die Übertragung von unternehmerischem Risiko auf die Beschäftigten. Agilität bei der [Firma] orientiert sich am agilen Manifest, den gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen sowie den gesetzten Regeln und Prozessen. Ziel ist es, Kunden einzubinden, Geschwindigkeit im Sinne ‚Time to Market‘ herzustellen, die Effizienz zu steigern, die Beschäftigten vor gesundheitsgefährdenden Belastungen zu schützen und ihnen verlässliche Regelungen und Rahmenbedingungen zu bieten.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

#### 1.2.4 Lernprozesse: Prozesse der Veränderung

In agilen Arbeitsmethoden sind Lernprozesse immanent angelegt. Mit der Anwendung agiler Arbeitsmethoden begibt sich die Organisation damit in einen kontinuierlichen Lernprozess. Dementsprechend können auch Vereinbarungen nicht stabil bleiben. Es gilt, diese permanent zu überprüfen und neue Regelungserfordernisse zu identifizieren:

» Künftig werden moderne Arbeitsformen und die Anwendung neuer Arbeitsmethoden zur Sicherung des Geschäftserfolges maßgeblich beitragen und die [Firma] zukunftsorientiert aufstellen. In der ‚Agenda [Name]‘ haben sich die Betriebsparteien dazu bekannt, die anstehenden Veränderungen aktiv zu gestalten und die Einführung moderner Arbeitsformen und -methoden gemeinsam und konstruktiv zu begleiten. Ziel ist es, anhand von Piloten zu lernen, Erfahrungen zu sammeln und ggf. weitere Regelungserfordernisse zu identifizieren.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die Formulierung einer Gesamtbetriebsvereinbarung betont den tiefgreifenden Veränderungsprozess. In dieser Vereinbarung wird deutlich, dass die Organisation sich in einem grundsätzlichen Wandel hin zu einer agilen Organisation befindet. Agilität ist nicht nur eine zusätzliche Arbeitsform. Die Betriebspartner sehen darin vielmehr einen längeren Gestaltungsprozess in der Organisation:

» Die [Firma] befindet sich in einem tiefgreifenden Prozess der Veränderung, der durch die vorliegende Gesamtbetriebsvereinbarung begleitet und mitgestaltet

werden soll. Bei dem Veränderungsprozess handelt es sich um einen langwierigen und grundsätzlichen Vorgang, bei dem es um den Prozess der Neubestimmung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsweisen geht. Der Prozess der Veränderung des Verhältnisses von Führung, Partizipation, autonomer Selbstregulierung (Führungskultur) und Organisationsgestaltung steht dabei im Mittelpunkt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 1.3 Rolle des Betriebsrats

In der Präambel wird im Kontext der Ziele die Rolle des Betriebsrats meist nicht erwähnt. Die Einführung von agilen Arbeitsmethoden berührt jedoch viele Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte. Ein fundamentales Ziel besteht darin, die Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu wahren:

» Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, die Einführung und die Anwendung von agilen Arbeitsmethoden zu unterstützen, die Beteiligungsrechte des Betriebsrats zu wahren und die notwendigen Qualifikationen für die Einführung und die Anwendung agiler Arbeitsmethoden zu fördern.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die Bewahrung der Beteiligungsrechte des Betriebsrats ist auch die Voraussetzung dafür, dass beide Betriebsparteien den Organisationswandel gemeinsam gestalten. Nur durch ständige Begleitung des Betriebsrats können Erfahrungen gesammelt und kann die Vereinbarung nach Bedarf angepasst werden:

» Ziel dieser [Rahmen-GBV] ist es, einen Rahmen zu vereinbaren, in welchem die Betriebsparteien zusammen den Weg in die selbstorganisierte Arbeitswelt beschreiten und hierbei gemeinsame Erfahrungen sammeln, diese zu bewerten und den Rahmen bei Bedarf entsprechend anzupassen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die Vereinbarung weist in diesem Zusammenhang auf eine Weiterentwicklung und Neuinterpretation der Arbeitsbeziehungen in der selbstorganisierten Arbeitswelt auf der Grundlage des BetrVG hin:

» Ziel dieser [Rahmen-GBV] ist es darüber hinaus, die vielfältigen Dimensionen der Transformation zu benennen und ihre Auswirkungen auf die arbeits-, sozial- und betriebsverfassungsrechtlichen Schutzbestimmungen in den Blick zu nehmen. Grundlegend ist es, festzulegen, wie ‚die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden Gesetze, Verordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen‘ (§ 80 Abs. 1 Satz 1 BetrVG) unter den neuen Bedingungen im Transformationsprozess in die selbstorganisierte Arbeitswelt zu verstehen und umzusetzen sind. In diesem Sinne versteht sich diese [Rahmen-GBV] nicht als eine Ver-

abschiedung aus der Mitbestimmung, sondern – im Gegenteil – als Weiterentwicklung und Neuinterpretation der Arbeitsbeziehungen in der selbstorganisierten Arbeitswelt auf der Grundlage des BetrVG.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2018

### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## 2 GESTALTUNG DER AGILEN ARBEITSWELT

### 2.1 Agile Organisation

Ein wesentliches Ziel von agiler Arbeit ist es, im Kontext der digitalen Transformation die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu fördern. Ein wesentliches Element dazu sind interdisziplinäre Arbeitsweisen. In den Konzepten von Scrum als agiler Methode der Softwareentwicklung finden wir die Forderung nach interdisziplinärer Zusammensetzung von Teams: „Entwicklungsteams sind interdisziplinär. Sie haben als Team alle Fähigkeiten, die notwendig sind, um ein Produktinkrement zu erstellen.“ (Sutherland/Schwaber 2017, S. 7). Die klassische Linienorganisation zeichnet sich aber gerade nicht durch Vielfalt in einem Bereich aus, vielmehr sind in der Regel gleiche Disziplinen zusammengefasst.

Neben der klassischen Linien- und Projektorganisation bilden sich damit mit agilen Netzwerkstrukturen oder der Schwarmorganisation neue Organisationsgebilde im Unternehmen. Meist bleibt jedoch parallel auch die klassische Linienorganisation bestehen.

Damit einher geht die Frage: Welche Auswirkung hat agile Arbeit auf das gesamte Organisationsmodell? Bleibt es bei der klassischen Organisation mit Hierarchie und Linie? Entwickelt sich ein neues agiles Organisationsmodell? Oder finden wir eine hybride Organisation mit beiden Modellen vor? Mit dem Aufbrechen der Linie stellt sich auch die Frage zur neuen Rolle der Führung. Daher muss mit dem Übergang der Beschäftigten in neue Organisationsgebilde wie Schwarmorganisation auch die disziplinarische Anbindung der Beschäftigten geklärt werden.

#### 2.1.1 Organisationsstrukturen

Die Vereinbarung weist darauf hin, dass agile Arbeitsmethoden in unterschiedlichen Organisationsstrukturen im Unternehmen vorkommen können:

„ Agile Arbeitsmethoden können unabhängig von der Organisationsform

- in der Linienorganisation,
- in Projekten/Programmen und
- in speziell gebildeten agilen Teams zur Anwendung kommen.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Bei der Bildung von Organisationsformen sind im Wesentlichen zwei Modelle zu unterscheiden. Im ersten Modell, bei dem alle notwendigen Disziplinen im bisherigen Bereich vorhanden sind, bleiben die Beschäftigten in der bisherigen organisatorischen Einheit. Sie arbeiten dort zeitlich befristet im Rahmen des jeweiligen agilen Projektes in agilen Teams in der Linienorganisation. Es erfolgt keine Veränderung der disziplinarischen Anbindung und der damit verbundenen Führungsaufgaben wie Leistungsbeurteilung, Personalentwicklung oder Überprüfung der Arbeitszeiten.

#### Modell 1 – Verbleib in der Linie

Die Mitglieder eines agilen Teams kommen aus der gleichen Linie. Für die Beschäftigten ist damit keine Änderung der Bereichszugehörigkeit verbunden. Eine Vereinbarung beschreibt dieses Modell. Bei dieser Variante ist vorgesehen, dass Beschäftigte auch nur teilweise im agilen Team arbeiten:

„ Organisation

In Modell 1 verbleiben die Beschäftigten in ihrer Linienorganisation und arbeiten zeitlich befristet innerhalb eines Schwarms. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung, Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sowie Berücksichtigung sonstiger betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Regelungen, verbleibt damit bei dem bisherigen Linienvorgesetzten. Der bisherige Linienvorgesetzte behält hierzu den vollen hierfür erforderlichen Systemzugriff auf die hierfür erforderlichen Personalsysteme.“

→ I Anonym, 080104/25/2018

#### Modell 2 – Hybride Organisation

In der zuletzt zitierten Vereinbarung wird auch ein zweites Modell, die hybride Organisationsstruktur, beschrieben. Neben der klassischen Linienorganisation entsteht ein Modell der Schwarmorganisation. Eine interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams mit verschiedenen Funktionen (auch crossfunktionale Teams) bedeutet, dass in der Regel die Teammitglieder aus verschiedenen Bereichen der Linienorganisation kommen.

Die Beschäftigten in Modell 2 werden zum Product Owner versetzt und werden in die dort jeweils vorhandene Vergütungssystematik integriert. Für die Aufgaben sowie für die individuelle Entgeltentwicklung und Fragen der Personalentwicklung ist nun der Product Owner verantwortlich. Dies hat Konsequenzen der disziplinarischen Anbindung und Rolle der Führung.

Kommen die Mitglieder der agilen Teams bei interdisziplinären Projekten aus unterschiedlichen Linien, stellt sich die Frage der disziplinarischen Anbindung und damit verbundenen Themenfeldern neu. Die Beschäftigten verlassen, wenn auch zeitlich begrenzt, ihre „Heimat“, sie sind entkoppelt von ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten. Es findet eine Versetzung statt, daher ist eine Klärung der disziplinarischen Verantwortung erforderlich:

» Innerhalb des Modells 2 werden die Schwarmmitglieder zum Product Owner versetzt. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung und Personalentwicklung sowie Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, geht zum Product Owner über. Die Beschäftigten werden der jeweiligen betriebsverfassungsrechtlichen Einheit des Product Owner zugeordnet, d.h. es gelten die dortigen tariflichen und betrieblichen Regelungen für die Schwarmmitglieder.“

→ Anonym, 080104/25/2018

Die neue temporäre Organisationseinheit besteht aus agilen Teams mit den Rollen Product Owner und Scrum Master. Denkbar wäre hier auch die Zuordnung eines zusätzlichen neuen disziplinarischen Vorgesetzten. In dem Beispiel wurde jedoch als Lösung die Versetzung zum Product Owner gewählt. Hier nimmt der Product Owner nun eine Doppelrolle ein. Zum einen übernimmt er die definierten Aufgaben des Product Owner; zusätzlich ist er auch disziplinarischer Vorgesetzter mit den damit verbundenen Aufgabenfeldern Leistungsbeurteilung und Personalentwicklung. Diese Doppelfunktion ist im agilen Selbstverständnis so nicht vorgesehen. Der Product Owner könnte im Sinne des wirtschaftlichen Erfolgs Druck auf den Einzelnen und das Team ausüben, wie man es aus der klassischen Vorgesetztenfunktion des Command and Control kennt.

Mit Überführung der klassischen hierarchischen Linie (wie z.B. Geschäftsbereich, Abteilung, Team) in eine flexible Organisation ist neben der disziplinarischen, fachlichen Führung auch die Verantwortung für Geschäftsziele und Budget neu zu definieren:

» Der Product Owner (PO) ist Geschäftsentwickler und Unternehmer (mit Blick auf die Gesamtorganisation des Unternehmens) und trägt die Ergebnis- und Budgetverantwortung. Sein Fokus liegt auf Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Er gestaltet das Stakeholdermanagement sowie die Arbeit in Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten).

Der PO auf Einheitsebene hat die Kostenverantwortung.

Das Umsetzungsteam (UT) wird gebildet von (in der Regel) 7 +/- 2 Mitarbeitern, welche gemeinsam und selbstorganisiert an einem Produkt, einem Service oder einer Leistung für den Kunden arbeiten.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

## Modell einer rein agilen Organisation

Die schwedische Online-Musikplattform Spotify hat als Start-Up Unternehmen mit agilen Arbeitsmethoden von Grund auf ein neues Organisationsmodell mit eigenen Begrifflichkeiten geschaffen. Die Organisation gliedert sich in Squads, Tribes, Chapters und Guilds. Ein Squad ist mit einem Scrum Team vergleichbar. Bei einem Tribe handelt es sich um eine Gruppe von Squads (Scrum Teams), die am gleichen Produkt oder der gleichen Dienstleistung arbeiten. Ein Chapter besteht aus Mitgliedern eines Tribes, die über dieselbe fachliche Expertise verfügen, z.B. alle Webentwickler eines Tribes. Bei einem Guild handelt es sich um eine Gruppe von Arbeitnehmenden mit ähnlicher Expertise, vor allem aber gemeinsamen Interessengebieten, die z.B. in einem Webentwickler-Guild aus der gesamten Organisation zusammenkommen und sich austauschen (vgl. Kniberg/Ivarsson 2012; Literaturverzeichnis Modul A).

Spotify gilt vielen Managern und Organisationsentwicklern als agiles Vorbild für eine agile Organisation. Diese Begrifflichkeiten hat ein Unternehmen aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung (080104/21/2019) in einer Vereinbarung übernommen. Offenbar handelt es sich hier um eine Neudefinition der Organisationsstruktur und keinen Transformationsprozess in eine agile Organisation (vgl. Kapitel 4/Transformation). In der Betriebsvereinbarung finden wir hierzu nämlich keine Hinweise. Auch hier findet sich wieder eine durchaus abgestufte Verantwortung: Leiter einer Organisation, Leiter Chapter, Leiter Squad/Tribe.

Denkbar ist, dass hinter der Übertragung der Begrifflichkeiten die alte Hierarchie zum Vorschein kommt. Es ist zu prüfen, ob sich die bisherigen Verantwortungen in der ehemaligen Linienhierarchie in neuen Modellen wieder abbilden.

Die Betriebsvereinbarung enthält jedoch keine Informationen, wie sich z.B. ehemalige Abteilungs- oder Teamleitende im neuen Modell wiederfinden:

» In der Flexiblen Organisation treten die nachfolgend beschriebenen Rollen auf. Dabei werden die Rollen im Prozess und keine Funktionen im Sinne des Tarifvertrages oder der KBV [Name] beschrieben. Die Bewertung von Funktionen richtet sich nach den maßgeblichen kollektivrechtlichen Regelungen:

– Leiter einer Organisationseinheit: Der Leiter einer Organisationseinheit ist für das Erreichen der übergeordneten Geschäftsziele verantwortlich. Bei ihm liegt die übergreifende fachliche und disziplinarische Führung der Beschäftigten innerhalb der Organisationseinheit. Insbesondere hat er die fachliche und grundsätzlich die disziplinarische Führung von Chapter-Leitern und Squad-/Tribe-Leitern innerhalb der Organisationseinheit inne. Er trägt in der Regel die disziplinarische Führung für die Beschäftigten, die in einem Chapter zugeordnet sind, an den Chapter-Leiter und die fachliche Führung der Beschäftigten, die in einem Squad/Tribe eingesetzt sind, an den Squad-/Tribe-Leiter.

Die maßgeblichen kollektivrechtlichen Regelungen bleiben unberührt. Aufgrund seiner übergreifenden fachlichen und disziplinarischen Führungsverantwortung fungiert der Leiter der Organisation als Eskalationsinstanz für Konflikte innerhalb der Organisationseinheit. Der Leiter der Organisationseinheit kann innerhalb der flexiblen Organisation mehrere Rollen in Personalunion ausüben.

- **Chapter-Leiter:** Der Chapter-Leiter führt disziplinarisch die Beschäftigten eines Chapters entsprechend der ihm vom Leiter der Organisationseinheit übertragenen Führungsverantwortung. Er ist vor allem für die Entwicklung der Skills der Beschäftigten sowie für die Entwicklung von einheitlichen Verfahren und Vorgaben im Chapter verantwortlich. Weiterhin verantwortet er die gleichmäßige Einteilung der Beschäftigten und die Priorisierung von Anfragen; er kann dabei von einem Ressourcenmanagement unterstützt werden. Er kann grundsätzlich Mitglied eines Squads sein. Existiert ein Sub-Chapter, überträgt der Chapter-Leiter die disziplinarische Führungsverantwortung in der Regel an den Sub-Chapter-Leiter.
- **Tribe-Leiter:** Der Tribe-Leiter definiert Visionen und Ziele für den Tribe. Er verantwortet die Tribe-Kennzahlen und das Tribe-Budget. Ihm obliegt die fachliche Führung von Squad-Leitern. Der Tribe-Leiter kann grundsätzlich Mitglied eines Squads sein.
- **Squad-Leiter:** Dem Squad-Leiter obliegt die fachliche Führung der Beschäftigten im Squad. Er verantwortet die Ziele und priorisiert unter anderem die Aufgaben im Squad.
- **Beschäftigte:** Der Beschäftigte wird nach Kriterien, wie z. B. nach vergleichbaren Skills, vergleichbaren Technologien oder Kunden einem Chapter zugeordnet und arbeitet für bestimmte Zeit in einem oder mehreren Squads. Jeder Beschäftigte hat eine disziplinarische Führungskraft sowie eine oder mehrere fachliche Führungskräfte.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

### Zusammenarbeit in crossfunktionalen Teams

Scrum Teams sind in der Regel so besetzt, dass alle notwendigen Kenntnisse zur Produkterstellung vorhanden sind. Je nach Produkt benötigt man z. B. spezielle Kenntnisse in Softwareentwicklung, Spezialisten zu Big Data- oder Webentwicklung. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „interdisziplinären“ oder „crossfunktionalen“ Teams.

In einer Vereinbarung finden wir den Hinweis auf verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit durch die Bildung crossfunktionaler Teams:

“ Der Einsatz neuartiger agiler Teams hat vornehmlich eine verstärkte crossfunktionale Zusammenarbeit [...] zum Ziel, durch die die Entwicklung von anpassungsfähigen und sich weiterentwickelnden Produkten und Lösungen vereinfacht und beschleunigt werden soll.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Folgende Regelung betont, dass crossfunktionale und DevOps-Teams die zukünftigen Arbeitsformen sind (DevOps = Kunstwort aus Development und IT-Operations). Mit DevOps wird darauf hingewiesen, dass neben der Entwicklung auch der IT-Betrieb in die agilen Konzepte einbezogen wird:

“ Die aus heutiger Sicht zukünftigen Arbeitsformen sind cross-funktionale und DevOps-Teams sowie die flexible Organisation, die in Anlage 2 beschrieben und näher definiert sind.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 2.1.2 Struktur einer agilen Organisation

Unternehmen wie Spotify, die als Start-up auf der grünen Wiese entstehen, können sich von Anfang an ein passendes Organisationsmodell für agiles Arbeiten geben. Doch für bestehende Unternehmen gilt es, trotz Größe und Tradition mit klassischer Hierarchie die Flexibilität und Innovationskraft eines Start-ups zu ermöglichen. Neben der hybriden Form von klassischer und agiler Organisation ist denkbar, dass Unternehmen, die aus dem klassisch-hierarchischen Modell kommen, sich in eine agile Organisation wandeln. Ziel ist es, die hybride Struktur in einem Transformationsprozess hinter sich zu lassen, eine Transformation in ein rein agiles Organisationsmodell zu vollziehen. Eine neue Organisationsstruktur ist als Zielbild zu schaffen. Für dieses Organisationsmodell werden gerne auch die Spotify-Begrifflichkeiten von Tribe, Squads, Chapters und Guilds übernommen (vgl. **Kapitel 2.1.1/Modell einer rein agilen Organisation**).

Die Betriebsvereinbarung eines Unternehmens aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung, das sich in einem solchen Transformationsprozess befindet, beschreibt die neue Struktur mit Teams, Einheiten und Clustern:

“ Struktur der neuen Organisation: Teams, Einheiten, Cluster

Organisatorisch sind alle Teams in der neu geschaffenen OE [Organisationseinheit] [Name] im Organigramm angesiedelt. In dieser OE werden sie auch grafisch dargestellt. Ihre neue Binnenstruktur leitet sich aus den Gestaltungsprinzipien für die selbstorganisierte Arbeitswelt ab und wird im laufenden Prozess bedarfsgerecht konkretisiert:

Die neue Struktur besteht aus Teams, Einheiten und Clustern. Einheiten bestehen in der Regel aus mindestens zwei Teams. Sie haben immer einen zertifizierten PO [Product Owner] und einen zertifizierten AM [Agility Master] der Einheit.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

## 2.2 Arbeitsmethoden und Gestaltung der neuen Rollen

Bei Betrachtung der Vereinbarungen zu Organisationsmodellen wurde deutlich: Agile Arbeitsmethoden werden durchaus auch in klassischen hierarchischen Organisationsformen angewendet. Der Einsatz agiler Arbeitsmethoden bedeutet nicht zwangsläufig die Bildung einer agilen Organisationsstruktur. Im Umkehrschluss ist es denkbar, dass die Teams einer agilen Organisationsstruktur mitunter auch eine klassische Projektmanagementmethode anwenden, falls es zur Aufgabenstellung passt.

Mit dem Einsatz von einigen Arbeitsmethoden wie z. B. Scrum verändern sich die Rollen in den Teams. Deren Auswahl und Zusammenstellung sind zu bedenken. Die Rollen erhalten eine neue Wertigkeit, insbesondere das Thema Führung ändert sich deutlich.

### 2.2.1 Agile Arbeitsmethoden

Die nachstehend zitierte Vereinbarung weist darauf hin, dass je nach Produktanforderungen klassische und agile Arbeitsmethoden eingesetzt werden:

„Agile Arbeitsmethoden werden an Bedeutung gewinnen und der Ablauforganisation der [Firma] das maßgebliche Gepräge geben, ohne andere Arbeitsmethoden auszuschließen. Jedes Produkt, jeder Prozess wird mit der Arbeitsmethode betrieben, die für die Erreichung des jeweiligen Ziels am zweckmäßigsten ist. In diesem Sinne werden klassische Arbeitsmethoden und agile Arbeitsmethoden parallel und gleichwertig im Unternehmen angewendet und haben jeweils ihre Berechtigung.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die neuen Rollen in agilen Arbeitsmethoden sind zu beschreiben. Dies kann auch in Form einer Anlage zur Betriebsvereinbarung erfolgen:

#### „Agile Arbeitsmethoden

Das agile Arbeiten innerhalb der [Firma] erfolgt aktuell mit den in Anlage 2 beschriebenen agilen Arbeitsmethoden. Eine Beschreibung der Rollen bei der agilen Arbeitsmethode Scrum findet sich in Anlage 3.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die „agile Denkweise“ in den neuen Rollen wird in einer Vereinbarung beschrieben:

#### „Bei einer AGILEN Denkweise, geht es um:

- gegenseitiges Vertrauen auf allen Ebenen der Organisation
- regelmäßige Überprüfung, Anpassung und die Fähigkeit, kurzfristig auf Veränderungen reagieren zu können
- kontinuierliches Lernen
- selbst organisierende Teams, die die notwendigen operativen Entscheidungen selbst treffen
- das Experimentieren in einer fehlertoleranten Umgebung

– Fokus auf Transparenz und offenen Umgang mit Hindernissen.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

### 2.2.2 Gestaltung neuer und alter Rollen

Das Agile Manifest (vgl. Kapitel 1.2.2) beschreibt neue fachliche Rollen bei der Zusammenarbeit in agilen Teams. Mit den Rollen werden auch neue Verantwortlichkeiten der disziplinarischen oder fachlichen Führung niedergeschrieben. Die Vereinbarung zeigt: Damit wird die ehemalige Gesamtverantwortung z. B. für Personalprozesse oder die Kostenverantwortung einer Bereichs- oder Abteilungsleitung nun auf verschiedene Rollen verteilt:

„Der Agility Master (AM) ist Team- und Organisationsentwickler (individuell und strukturell). Sein Fokus liegt auf der Optimierung in allen Bereichen. Er gestaltet die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und regt die Bildung von Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten) an. Darüber hinaus ist der AM an den Personalprozessen beteiligt und stellt als AM der Einheit und des Clusters die Einhaltung der Arbeitgeberpflichten sicher.“

Der Product Owner (PO) ist Geschäftsentwickler und Unternehmer (mit Blick auf die Gesamtorganisation des Unternehmens) und trägt die Ergebnis- und Budgetverantwortung. Sein Fokus liegt auf Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Er gestaltet das Stakeholdermanagement sowie die Arbeit in Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten).

Der PO auf Einheitsebene hat die Kostenverantwortung.

Das Umsetzungsteam (UT) wird gebildet von (in der Regel) 7 +/- 2 Mitarbeitern, welche gemeinsam und selbstorganisiert an einem Produkt, einem Service oder einer Leistung für den Kunden arbeiten.

Team: Ein Team setzt sich zusammen aus PO, AM und UT. Teams bilden den Kern der organisatorischen Gesamtstruktur des Unternehmens.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

### 2.2.3 Wertigkeit der neuen Rollen

Beim Übergang zu agilen Teams werden die klassischen Rollen der oder des Gruppen- oder Teamleitenden in Frage gestellt. Offen ist, wie gleichwertige Rollen in der neuen Organisation aussehen. Die Regelung eines IT-Unternehmens weist auf diesen Sachverhalt hin und verspricht gleichwertige Rollen und Funktionen. Jedoch bleibt offen, wie gleichwertige Rollen definiert werden:

„Die Mitarbeiter, die in der bisherigen Organisation Rollen und Funktionen innehatten, die bei der Umstellung auf [Lean und Agile] ganz oder teilweise wegfal-

len, erhalten andere gleichwertige Rollen und Funktionen. Davon kann abgewichen werden, wenn der Mitarbeiter mit der Veränderung einverstanden ist.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In agilen Organisationen findet die größte Veränderung bei Team- und Gruppenleitenden statt. In der Regel entfällt die Rolle als fachliche/r Vorgesetzte/r, meist bleibt die Rolle der oder des disziplinarischen Vorgesetzten. In der agilen Organisation sollen sich die Führungskräfte als Unterstützer ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen und die Selbstverantwortung und Organisation der agilen Teams fördern. In ihrem Werdegang sind Gruppen- oder Teamleitende oft gerade durch eine hohe fachliche Expertise zu dieser Funktion gekommen. Es bleibt meist offen, ob Teamleitende Aspekte der Fachlichkeit aufgeben und dafür die Aufgabe des Coaches übernehmen wollen.

In den Vereinbarungen finden sich bisher wenige Hinweise auf die Neubewertung der Aufgaben in agilen Teams. Meist wird betont, dass sich im Grunde genommen an den Arbeitsaufgaben nichts ändern soll. Typisch dafür ist eine Formulierung in der Betriebsvereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters:

„ Grundsätzlich erfolgt der Einsatz 1:1 unter Beibehaltung seiner Beschäftigungskonditionen. Dies bedeutet, dass im Rahmen der Beschäftigung in cross-funktionalen/DevOps-Teams oder in der flexiblen Organisation die Arbeitsaufgabe im Wesentlichen gleich bleibt (d.h. keine Änderung der wertprägenden Tätigkeitsmerkmale eintritt), keine Änderung der Regelarbeitsstätte erfolgt und sich die Bewertung auf Basis der einschlägigen tariflichen oder außertariflichen Bestimmungen als gleichwertig darstellt.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

In der Praxis kann es jedoch vorkommen, dass Beschäftigte mit unterschiedlichen Konditionen in einem agilen Team vergleichbare Aufgaben wahrnehmen und gleichberechtigt agieren. Auch die Wertigkeit der Rollen wird in Betriebsvereinbarungen noch nicht angesprochen. Es ist daher fraglich, ob sich dieses Umgehen der Neubewertung der Tätigkeiten auf Dauer halten lässt. Tarifpartner oder Betriebspartner sind hier angesprochen, das Thema aufzugreifen und zu transparenten Lösungsansätzen zu bringen.

#### 2.2.4 Auswahl und Zusammenstellung der Teams

Wesentliches Merkmal von agiler Arbeit ist das Prinzip der Selbstorganisation im Team. Es ist empfehlenswert, in der Betriebsvereinbarung die Spielregeln und Rahmenbedingungen der Umsetzungsteams (Entwicklerteams) zu definieren. In der Betriebsvereinbarung eines IT-Unternehmens werden diese Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation festgehalten:

„ Wesentlicher Aspekt von Lean und Agile ist der selbstorganisierende Charakter der Entwicklungsteams. In Absprache mit der Bereichsleitung be-

stimmt das Team für das laufende Projekt im Wesentlichen folgende Rahmenbedingungen:

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

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Die Vereinbarung eines Unternehmens aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung weist in diesem Zusammenhang auf gesetzliche und kollektivrechtliche Regelungen hin, betont die Gleichberechtigung der Teammitglieder und die dafür erforderliche Transparenz für alle:

„ Das Team legt selbstständig auf Basis des ‚agilen Manifests‘, unter Einhaltung der gesetzlichen und kollektivrechtlichen Regelungen, die Regeln der teaminternen Zusammenarbeit fest. Entscheidungen im Team sollen im Konsens getroffen werden. Alle Mitglieder des agilen Teams sind bei diesen Entscheidungsprozessen gleichberechtigt. Die Arbeitsabläufe sowie die Entscheidungsprozesse müssen für alle Mitglieder des agilen Teams transparent sein. Kann keine Einigung erreicht werden, gelten im Rahmen der Scrum-Methode die Regelungen der Ziffer [...] Absatz [...] (Konfliktmanagement).“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

In der Vereinbarung wird die erforderliche Konstanz von Teamarbeit betont. Die Arbeit in gleichzeitig mehreren Teams sollte nur eine Ausnahme sein:

„ Es ist Ziel, eine personelle Konstanz im Scrum Team sicherzustellen. Beschäftigte eines Scrum Teams sollen zeitgleich nur in einem Team arbeiten. Ausnahmen, die sich aus der konkreten Tätigkeit des Beschäftigten ergeben (wie z. B. Security-Experten, Architekten oder Datenbankadministratoren), sind möglich. Die Führungskraft und der Beschäftigte erörtern vorab die Besonderheit des Einsatzes in mehreren agilen Teams. Sollten bei einem Einsatz in mehreren agilen Scrum-Teams Schwierigkeiten auftreten, kann der Beschäftigte des Ausnahmefalles im Rahmen der Scrum-Methode das Konfliktmanagement nach Ziffer 10. und Ziffer 11. Absatz 2 in Anspruch nehmen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Bei der Zusammenstellung von agilen Teams finden sich unterschiedliche Ansätze. In der Vereinbarung wird deutlich, dass der Arbeitgeber bzw. die entsprechende disziplinarische Führungskraft die Zuordnung vornehmen. Hier hat der Beschäftigte lediglich die Möglichkeit, seine eigenen Einsatzwünsche mitzuteilen und dies in einem Personaleinsatzgespräch zu klären:

„ Der Beschäftigte hat jederzeit die Möglichkeit, gegenüber seiner (teil-)disziplinarischen Führungskraft eigene Einsatzwünsche mitzuteilen. Zu Beginn und im



Verlauf des Piloten soll ein Personaleinsatzgespräch zwischen (teil-)disziplinarischer Führungskraft und den Beschäftigten, die in einer flexiblen Organisation bzw. in cross-funktionalen Teams arbeiten, stattfinden. Inhalt des Gespräches soll u. a. die fachliche Aufgabenzuordnung (ggf. Priorisierung), die individuelle Aus- und Belastung sowie die perspektivische Einsatzgestaltung und Entwicklungsmöglichkeit (u. a. Skillentwicklung) des Beschäftigten sein. Die Folgegespräche können in zeitlichem Zusammenhang mit den [Mitarbeiter]-Gesprächen (oder Skillgesprächen nach Pilot-KBV [Name]) stattfinden.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

In der gleichen Vereinbarung wird betont, dass der Arbeitgeber flexibel den Einsatz des Beschäftigten bestimmen kann:

„ Die Auswahl des Beschäftigten für die fachliche Zuordnung zu Aufgabengebieten in flexiblen Organisationen bzw. für den Einsatz in cross-funktionalen/DevOps-Teams/(Einsatzsteuerung) trifft [der Arbeitgeber] (konkret die (teil-)disziplinarische Führungskraft) nach fachlicher und persönlicher Eignung. Bei der Einsatzsteuerung achtet die (teil-)disziplinarische Führungskraft auf die Einhaltung der Fürsorgepflicht.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Folgende Regelung hebt auf die Freiwilligkeit der Teambildung ab. Eine erzwungene Mitgliedschaft in einem Team würde den agilen Werten widersprechen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass bei Zusammenstellung auf Vielfalt (Diversity) zu achten ist und auch Mitarbeitende mit Handicaps gleichberechtigte Chancen an der Teilhabe an Teams haben sollen:

„ Bei der Auswahl der Mitarbeiter, die ein Team bilden (wollen), ist der Grundsatz der Freiwilligkeit zu beachten; erzwungene Mitgliedschaft in einem Team widerspricht den von den Betriebsparteien gepflegten Vorstellungen (Werte) und wäre zudem hinderlich für die angestrebte neue Form der Kollaboration. Daher ist auch auf einen diskriminierungsfreien und nach den Gesichtspunkten der Vielfalt (Diversity) gestalteten Zugang interessierter Mitarbeiter zu den Teams zu achten. Insbesondere ist auch dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter mit Handicap gleichberechtigt mit allen anderen ihre Chancen zur Teilhabe am Transformationsprozess verwirklichen können.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Der Agility-Master (AM) spielt eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der Teams im Sinne der agilen Werte. Es erscheint nur konsequent, den Master vom Team selbst bestimmen zu lassen. Diesen Weg wird in folgender Regelung beschrieben:

„ Bestimmung von AM (Wahl) und PO [Product Owner] des Teams:

– Bei der Festlegung des Agility Masters ist folgender Grundsatz zu berücksichtigen:

- Der Agility Master wird durch das Umsetzungsteam zusammen mit dem PO des Teams gewählt.
- Das Team regelt die Wahl selbstständig.
- Externe Fachkräfte sind weder wahlberechtigt noch wählbar.
- Nach erfolgter Wahl eines AM wird dieser dem zuständigen BR mitgeteilt.
- Der AM des Teams ist nach einer erfolglosen Konfliktregelung als letztes Mittel (ultima ratio) abwählbar, wenn mehr als 50 % der Wahlberechtigten dies beantragen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

## 2.2.5 Rolle der Führung

Mit der Abkehr des Prinzips Kommando und Kontrolle bei der Bildung von selbstorganisierten Teams stellt sich auch die Frage nach der neuen Rolle von Führungskräften. Bei Führungsaufgaben ist im Wesentlichen zwischen disziplinarischer und fachlicher Führung zu unterscheiden.

### Disziplinarische Führung

Eine besondere Herausforderung bei der Organisation von agiler Arbeit ist die Definition der disziplinarischen Führungsaufgaben. Gerade in Großunternehmen muss die Zuordnung von Führungsverantwortung auf allen Ebenen klar geregelt sein. Die Delegation der disziplinarischen Führungsverantwortung, ausgehend von der Unternehmensleitung, ist erforderlich, um rechtliche Unternehmenspflichten zuzuordnen und effektiv wahrzunehmen.

Die disziplinarische Führungskraft ist zuständig für die Einhaltung von arbeitsrechtlichen und auch kollektivrechtlichen Bestimmungen im Verhältnis zu den geführten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Verantwortung umfasst in der Regel die Umsetzung der personalpolitischen Instrumente, das Führen von Mitarbeitergesprächen und die Durchführung der Leistungsbewertung. In den Personalsystemen ist in der Regel eine eindeutige Zuordnung der disziplinarischen Führungskraft zum Mitarbeiter verankert.

Auch wenn mit der Arbeit in agilen Teams die Beschäftigten von ihren fachlichen Aufgaben in der Linie Aufgabe entbunden werden, erfolgt die disziplinarische Verantwortung weiterhin mit Anbindung an die Linie. In den vorliegenden Betriebsvereinbarungen finden sich Regelungen, die möglichst die Verantwortungen der bisherigen Linie aufrechterhalten:

„ In der Flexiblen Organisation treten die nachfolgend beschriebenen Rollen auf. Dabei werden die Rollen im Prozess und keine Funktionen im Sinne des Tarifvertrages oder der KBV [Name] beschrieben. Die Bewertung von Funktionen richtet sich nach den maßgeblichen kollektivrechtlichen Regelungen:

- Leiter einer Organisationseinheit: Der Leiter einer Organisationseinheit ist für das Erreichen der übergeordneten Geschäftsziele verantwortlich. Bei ihm liegt die übergreifende fachliche und diszipli-

narische Führung der Beschäftigten innerhalb der Organisationseinheit. Insbesondere hat er die fachliche und grundsätzlich die disziplinarische Führung von Chapter-Leitern und Squad-/Tribe-Leitern innerhalb der Organisationseinheit inne. Er überträgt in der Regel die disziplinarische Führung für die Beschäftigten, die in einem Chapter zugeordnet sind, an den Chapter-Leiter und die fachliche Führung der Beschäftigten, die in einem Squad/Tribe eingesetzt sind, an den Squad-/Tribe-Leiter. Die maßgeblichen kollektivrechtlichen Regelungen bleiben unberührt. Aufgrund seiner übergreifenden fachlichen und disziplinarischen Führungsverantwortung fungiert der Leiter der Organisation als Eskalationsinstanz für Konflikte innerhalb der Organisationseinheit. Der Leiter der Organisationseinheit kann innerhalb der Flexiblen Organisation mehrere Rollen in Personalunion ausüben.

- Chapter-Leiter: Der Chapter-Leiter führt disziplinarisch die Beschäftigten eines Chapters entsprechend der ihm vom Leiter der Organisationseinheit übertragenen Führungsverantwortung. Er ist vor allem für die Entwicklung der Skills der Beschäftigten sowie für die Entwicklung von einheitlichen Verfahren und Vorgaben im Chapter verantwortlich. Des Weiteren verantwortet er die gleichmäßige Einteilung der Beschäftigten und die Priorisierung von Anfragen; er kann dabei von einem Ressourcenmanagement unterstützt werden. Er kann grundsätzlich Mitglied eines Squads sein. Existiert ein Sub-Chapter, überträgt der Chapter-Leiter die disziplinarische Führungsverantwortung in der Regel an den Sub-Chapter-Leiter.
- Tribe-Leiter: Der Tribe-Leiter definiert Visionen und Ziele für den Tribe. Er verantwortet die Tribe-Kennzahlen und das Tribe-Budget. Ihm obliegt die fachliche Führung von Squad-Leitern. Der Tribe-Leiter kann grundsätzlich Mitglied eines Squads sein.
- Squad-Leiter: Dem Squad-Leiter obliegt die fachliche Führung der Beschäftigten im Squad. Er verantwortet die Ziele und priorisiert unter anderem die Aufgaben im Squad.
- Beschäftigte: Der Beschäftigte wird nach Kriterien, wie z. B. nach vergleichbaren Skills, vergleichbaren Technologien oder Kunden einem Chapter zugeordnet und arbeitet für bestimmte Zeit in einem oder mehreren Squads. Jeder Beschäftigte hat eine disziplinarische Führungskraft sowie eine oder mehrere fachliche Führungskräfte.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

In Fällen, in denen die Beschäftigten weiter organisatorisch einer Linie zuzuordnen sind, bleibt daher die disziplinarische Zuordnung (inklusive Leistungsbeurteilung, Vergütungs- und Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes) zu den bisherigen Vorgesetzten erhalten. Ein entsprechendes Modell beschreibt folgende Regelung:

„ In Modell 1 verbleiben die Beschäftigten in ihrer Linienorganisation und arbeiten zeitlich befristet in-

nerhalb eines Schwarms. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung, Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sowie Berücksichtigung sonstiger betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Regelungen, verbleibt damit bei dem bisherigen Linienvorgesetzten. Der bisherige Linienvorgesetzte behält hierzu den vollen hierfür erforderlichen Systemzugriff auf die hierfür erforderlichen Personalsysteme.“

→ Anonym, 080104/25/2018

### Führung in neuem Organisationsmodell

Auch in dem Organisationsmodell, das die klassische Linie auflöst und neue organisatorische Einheiten bildet, bleibt die Rolle der bzw. des bisherigen Vorgesetzten erhalten. Sie oder er ist weiterhin für die disziplinarischen, mitarbeiterorientierten Prozesse zuständig und damit direkte/r Ansprechpartner/in für die Beschäftigten:

„ Der bisherige Linienvorgesetzte bleibt weiterhin disziplinarisch und fachlich verantwortlich. Er ist weiterhin für die mitarbeiterorientierten Prozesse verantwortlich und direkter Ansprechpartner für die Mitarbeiter/Innen. Sofern erforderlich, erhält er zu diesem Zweck die notwendigen Informationen von dem Fachverantwortlichen (z. B. Squad- oder Tribe-Leiter).“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

In einer anderen Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass sich die fachlichen Zuständigkeiten ändern. Die bzw. der disziplinarische Vorgesetzte erhält hier die fachlichen Informationen von den neuen Fachverantwortlichen. Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung unterliegen dem Prinzip der Aufgabenteilung und erforderlichen Informationsweitergabe. Obwohl die oder der disziplinarische Vorgesetzte weiter weg ist von der fachlichen Arbeit, übernimmt sie oder er weiterhin die disziplinarischen Aufgaben:

„ Jeder Beschäftigte hat weiterhin eine disziplinarische Führungskraft, die die (teil-)disziplinarischen Aufgaben wahrnimmt.

Die (teil-)disziplinarische Führungskraft erhält zur Leistungsbeurteilung des Beschäftigten entsprechende Informationen durch die fachliche Führungskraft. Diese kann in unterschiedlichen neuen Rollen wie bspw. Product Owner in der flexiblen Organisation oder im cross-funktionalen/DevOps-Team tätig sein.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### Änderung der disziplinarischen Verantwortung

Werden Beschäftigte aus der bisherigen Linie herausgelöst und in neue Einheiten versetzt, so ist auch eine neue disziplinarische Anbindung zu definieren. Letztere sowie alle damit verbundenen Themen gehen laut folgender Vereinbarung auf den Product Owner des neuen Agilen Teams über:

» Innerhalb des Modells 2 werden die Schwarmmitglieder zum Product Owner versetzt. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung und Personalentwicklung sowie Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, geht zum Product Owner über. Die Beschäftigten werden der jeweiligen betriebsverfassungsrechtlichen Einheit des Product Owner zugeordnet, d.h. es gelten die dortigen tariflichen und betrieblichen Regelungen für die Schwarmmitglieder.“

→ Anonym, 080104/25/2018

Interessant ist hier, dass damit eine Änderung der tariflichen und betrieblichen Regelungen einhergehen kann.

### Aufteilung der Rollen im agilen Team

In der klassischen Organisation erfüllt die Führungskraft vielfältige Aufgaben: z.B. sorgt sie für die Einhaltung des Budgets, steuert Prozesse der Personalentwicklung wie etwa die Durchführung von Feedbackgesprächen und definiert die Leistungserbringung für einen vereinbarten Zeitraum. Der Aufgabenkatalog wird bei einem agilen Team auf die unterschiedlichen Rollen Product Owner, Agility Master und Umsetzungsteam aufgeteilt. Zu den Aufgaben gehören z.B. die Einhaltung des Budgets (Product Owner), die Einhaltung von formalen Prozessen der Zusammenarbeit (Agility Master), die Gestaltung des Rahmens für strukturierte Feedbackgespräche (Agility Master) und die Verantwortung für die Leistungserbringung im vereinbarten Arbeitszeitraum (Umsetzungsteam).

Folgende Vereinbarung weist auf diese Rollenaufteilung hin. Ein Aufgabenkatalog der Rollen ist in einer Anlage aufgeführt. Es wird zudem darauf verwiesen, dass eine gesonderte Ausbildung für die neuen Rollen erforderlich ist.

» Aufteilung der Führungsfunktion auf die drei Rollen

(1) Die Rollen ‚Product Owner‘, ‚Agility Master‘ und ‚Umsetzungsteam‘ wurden mit dem GBR beraten und sind als Anlage 1a)-c) Bestandteil dieser [Rahmen-GBV]. Diese Rollendefinitionen werden im Sinne von § 2 Abs. 5 i.V.m. § 3 Abs. 5 weiter konkretisiert.

(2) PO und AM durchlaufen jeweils eine gesonderte Ausbildung, an deren Ende eine Zertifizierung steht. Prinzipiell hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, an dieser Ausbildung teilzunehmen.

(3) Eingangsvoraussetzungen, Ausbildungsschwerpunkte und Zertifizierungsprinzipien werden in einer gesonderten Regelung zu diesen Schulungsmaßnahmen vereinbart.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 2.3 Gute agile Arbeit

### 2.3.1 Arbeitsschutz

Agiles Arbeiten greift im Kern die Prinzipien von Lean Management auf: Teamarbeit, Transparenz, Vermeidung von Verschwendung, Denken im Sinne und zum Nutzen des Kunden sowie kontinuierliche Verbesserung. Ein wichtiger Aspekt ist dabei ausgeglichenes Arbeiten ohne Überlastung des Teams und bzw. einzelner Beschäftigter.

Bei der Aufgabenverteilung in den 14-tägigen Sprints (Entwicklungszyklen) ist z. B. darauf zu achten, dass ausgeglichenes Arbeiten möglich ist. Es geht darum, realistische Aufgaben zu definieren und Überforderung zu vermeiden. Doch was ist, wenn das Team grundsätzlich optimistisch schätzt oder durch Vorgaben so schätzen muss? Was ist, wenn das Team sich damit permanent überfordert? Was ist, wenn Selbstbestimmung zur Selbstausschöpfung führt und die Belastung damit zunimmt?

Auf das Potenzial einer besseren Arbeitszufriedenheit weist folgende Vereinbarung hin:

» Arbeitszufriedenheit

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

- Die eigenverantwortliche Steuerung der Arbeitsverteilung im Team
- Die Nivellierung der Arbeitsbelastung über den Entwicklungszeitraum eines Releases
- Die bessere Interaktion und Kommunikation im Team
- Höhere Sichtbarkeit der von den Teams geleisteten Arbeit
- Verbesserte Prozesse im Rahmen der kontinuierlichen Verbesserung
- Mehr Freiraum für kreatives Denken im Sinne wertschöpfender Tätigkeiten.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Ob das Potenzial einer besseren Arbeitszufriedenheit erreicht wird, sollen regelmäßige Überprüfungen feststellen:

» Die Messung der Arbeitszufriedenheit erfolgt regelmäßig in den Feedbackschleifen. Im Übrigen können auch Befragungsinstrumente des Unternehmens, wie z.B. die Mitarbeiterbefragung oder die Gefährdungsbeurteilung, herangezogen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

In einigen Betriebsvereinbarungen wird explizit auf Gesundheitsgefährdungen und die Vermeidung von Leistungsverdichtung hingewiesen:

„ Im Rahmen von Projektarbeit/agilen Arbeitsformen sind Gesundheitsgefährdungen für den Projektmitarbeiter und die in der Linienorganisation verbleibenden Mitarbeiter/Innen sowie die Mitarbeiter/Innen der agilen Arbeitsformen auszuschließen. Die Prozesse sind grundsätzlich so zu gestalten, dass keine Gesundheitsgefährdung von Einsätzen in den Projekteinsätzen/agilen Arbeitsformen ausgeht.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/20/2019

In den Vereinbarungen wird die Verantwortung, eine Mehrbelastung auszuschließen, der Führung in der klassischen Linie übertragen. Das Team oder der Scrum Master wird für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen hier nicht erwähnt:

„ [Der Firma] ist bewusst, dass der Wechsel von Arbeitnehmern in agile Teams sowie agil arbeitenden Projekte/Programme zu keiner überobligatorischen Belastung der in der Linienorganisation verbleibenden Arbeitnehmer führen darf. Es liegt in der Verantwortung der jeweiligen Line Manager, eine Mehr- und Überbelastung der in der Linienorganisation verbleibenden Arbeitnehmer auszuschließen.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Auch nachstehend wird grundsätzlich der Führungskraft die Rolle zugeschrieben, Überlastung zu vermeiden:

„ Der Linienvorgesetzte muss im vertrauensvollen, direkten Dialog mit dem Beschäftigten Belastungsgrenzen (Arbeitszeit, Komplexität) im Blick haben und ist dafür verantwortlich, Überlastungen oder Unterlast zu verhindern. Dies gilt sowohl für Mitarbeiter/Innen im Projekteinsatz/agilen Arbeitsformen (z. B. Squadeinsatz) als auch für die in der Linie verbleibenden Mitarbeiter/Innen.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/20/2019

In einem anderen Fall wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Aufgaben in agilen Teams in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sind und dass agile Arbeit nicht zu einer Leistungsverdichtung führen darf:

„ „Arbeitsumfang und Leistungskontrolle Die von einzelnen Teammitgliedern zu bearbeitenden Aufgaben müssen innerhalb der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu bewältigen sein und dürfen nicht zu einer Leistungsverdichtung führen. Ziel ist es, die Arbeitsdichte zu verringern.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Folgende Regelung weist auf Maßnahmen zu Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb hin. Eine der wesentlichen Maßnahmen innerhalb des Arbeits-

und Gesundheitsschutzes ist die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (vgl. **Kapitel 2.3.2**).

„ Die paritätische Arbeitsgruppe berät über mögliche Maßnahmen im Rahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes und spricht eine Empfehlung aus. Hierbei wird [der Bereich Gesundheit und Sicherheit] mit einbezogen. Auch Beschäftigte und Betriebsrat können weitere geeignete Vorschläge für Maßnahmen zum Gesundheitsschutz einbringen.“

→ Telekomunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Mit der Entsendung aus der Linie kann es auch zu einer Leistungsverdichtung im abgegebenen Bereich kommen. Befristete Einstellungen könnten diese Lücke ausfüllen, darauf zielt folgende Vereinbarung ab:

„ Entstehende Kapazitätslücken können je nach Entscheidung des betroffenen Fachbereichs durch Umpriorisierung von Aufgaben ausgeglichen werden. Darüber hinaus kommen zum Beispiel auch befristete Einstellungen oder Zeitarbeit zum Ausgleich in Betracht.“

→ Anonym, 080104/25/2018

### 2.3.2 Gefährdungsbeurteilung

Bei maßgeblichen Veränderungen im Betrieb, wie z. B. der

- Planung neuer Arbeitsplätze und Arbeitsstätten,
- Änderung von Arbeitsverfahren,
- Änderung der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation

ist nach dem Verständnis des Arbeitsschutzgesetzes (§5 ArbSchG Beurteilung der Arbeitsbedingungen) eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen.

Bei agiler Arbeit liegt ein ganzer Katalog an solchen Veränderungen vor. In Kombination mit dem BetrVG ergibt sich für den Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht und Handlungsauftrag bei Einführung agiler Methoden: „Der Betriebsrat hat [...] in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: [...] Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften [...]“ (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG)

Damit sind gute rechtliche Rahmenbedingungen für eine humane Gestaltung agiler Arbeitsbedingungen gegeben. Hinsichtlich Gefährdungsbeurteilung gewinnen die Themen der psychischen Belastung an Bedeutung. Auch bei neuen Raumgestaltungskonzepten, die mit agiler Arbeit verbunden sind, sollte das Instrument der Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden.

Eine Vereinbarung regelt, dass bei der Einführung von Arbeitsformen und Methoden generell und damit für agile Arbeit im Speziellen die Arbeitsplätze und Prozesse so zu gestalten sind, dass gesundheitsgefährdende Belastungen vermieden werden. Die Vereinbarung weist auf die Pilotierung mit Maßnahmen

der Gefährdungsbeurteilung in Form von Workshops unter Einbindung von Gesundheitsmanagement hin:

#### » Belastung

*Bei der Einführung von Arbeitsformen und -methoden sind die Arbeitsplätze und -prozesse so zu gestalten, dass gesundheitsgefährdende Belastungen vermieden werden.*

*Die Pilotierung soll dazu genutzt werden, sich einen Überblick über die durch die Einführung dieser neuen Arbeitsformen und -methoden entstehenden Gefährdungen zu verschaffen.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Ein wichtiges Instrument bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen sind Workshops mit den Beschäftigten. In der Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass sowohl Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite den Workshop durchführen:

» *Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite führen einen Workshop unter Einbindung [des Bereiches Sicherheit und Gesundheit] durch, in dem mögliche gesundheitsgefährdende Belastungen beleuchtet werden, deren Ergebnisse in eine daran orientierte Arbeitsgestaltung münden. Ziel ist das Ergreifen von Maßnahmen zum rechtzeitigen Erkennen und Reduzieren von gesundheitsgefährdenden Belastungen.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Bei Lean-Management-Konzepten werden als Steuerungsinstrument Kennzahlen benutzt, sogenannte Key Performance Indikatoren (KPI). Auch fürs Messen der Belastungssituation lassen sich Indikatoren finden, wie eine Regelung zeigt. Bemerkenswert ist hier, dass diese Belastungsthemen auch regelmäßig in die Reflexion der Teams einbezogen werden sollen:

» *Die Belastung der Pilotgruppe wird durch die Arbeitsgruppe anhand folgender KPIs [Key Performance Indicators] in regelmäßigen Abständen (Feststellung Ist-Zustand und danach alle 3 Monate) beleuchtet:*

*10-Stunden-Überschreitung/Resturlaubstage/Guthaben Kurzzeitkonten/Anzahl Mitarbeiter je Ampelphase. Darüber hinaus sollen Belastungssituationen regelmäßig im Team reflektiert (z. B. Retrospektive) und der Arbeitsgruppe mitgeteilt werden.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Eine Regelung konkretisiert die Durchführung einer Beurteilung psychischer Belastungen mit den Instrumenten Fragebogen, Workshop und Einbindung des Gesundheitsmanagements:

» *Der Arbeitgeber führt für im Rahmen der Einführung agiler Arbeitsmethoden einmalig eine Beurteilung ‚psychischer Belastungen‘ unter Berücksichtigung spezifischer Belastungen agil arbeitender Teams durch. Hierfür wird der Fragebogen gemäß Anlage 4 verwendet, der nachträglich zum Bestandteil dieser Vereinbarung wird. Die Befragung wird in 10–15 agilen Teams*

*durchgeführt, die zwischen Arbeitgeber und dem GBR [Firma] festgelegt werden. Nach der Durchführung der Befragung führen der Arbeitgeber und der GBR [Firma] im dritten Quartal [Jahr] einen Workshop unter Einbindung [des Bereiches Sicherheit und Gesundheit] durch, in welchem die Ergebnisse der Befragung und daraus gegebenenfalls abzuleitende Maßnahmen erörtert und beschlossen werden.“*

→ | Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 2.4 Zusammensetzung der Teams

### 2.4.1 Fachlich (crossfunktional)

Agile Entwicklungsteams sind in der Regel interdisziplinär zusammengesetzt. „Sie haben als Team alle Fähigkeiten, die notwendig sind, um ein Produktinkrement zu erstellen“, so der Scrum Guide (Sutherland/Schwaber 2017, S. 7).

In einer Regelung wird auf diese crossfunktionale Zusammensetzung verwiesen:

» *Der Einsatz neuartiger agiler Teams hat vornehmlich eine verstärkte cross-funktionale Zusammenarbeit [...] zum Ziel, durch die die Entwicklung von anpassungsfähigen und sich weiterentwickelnden Produkten und Lösungen vereinfacht und beschleunigt werden soll.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Die agilen Prinzipien empfehlen eine konstante Zusammenarbeit im Team. Ein Beschäftigter sollte möglichst nur einem Team angehören. Die Arbeit in mehreren Teams erzeugt durch mehrfache Teilnahme an Meetings wie den Daily Scrums oder Retrospektiven (= gemeinsamer Rückblick auf den Entwicklungszyklus) zusätzlichen Mehraufwand. Das geht zulasten der Effizienz und stellt dann die Gefahr einer höheren Belastung für die Beschäftigten dar. Eine Vereinbarung greift diese Prinzipien auf. Sie weist auf mögliche Ausnahmen hin, die sich aus der Spezialistenfunktion eines Beschäftigten ergeben können. Dass in diesem Zusammenhang auch das Konfliktmanagement erwähnt wird, gibt einen Hinweis auf das Konfliktpotenzial der Mehrfachzuordnung:

» *Es ist Ziel, eine personelle Konstanz im Scrum Team sicherzustellen. Beschäftigte eines Scrum-Teams sollen zeitgleich nur in einem Team arbeiten. Ausnahmen, die sich aus der konkreten Tätigkeit des Beschäftigten ergeben (wie z. B. Security-Experten, Architekten oder Datenbankadministratoren) sind möglich. Die Führungskraft und der Beschäftigte erörtern vorab die Besonderheit des Einsatzes in mehreren agilen Teams. Sollten bei einem Einsatz in mehreren agilen Scrum-Teams Schwierigkeiten auftreten, kann der Beschäftigte des Ausnahmefalles im Rahmen der Scrum-Methode das Konfliktmanagement nach Ziffer 10. und Ziffer 11. Absatz 2 in Anspruch nehmen.“*

→ | Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Bei der Teamzusammenstellung kommt dem Produkt Owner eine besondere Rolle zu. Er hat dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Fachkenntnisse im dem Umsetzungsteam vorhanden sind. Auf diesen Sachverhalt weist folgende Regelung hin:

„ Der Product Owner stellt den Schwarm in Abstimmung mit den jeweiligen Linienvorgesetzten und den betroffenen Beschäftigten nach den Erfordernissen der fachlichen Aufgabenstellung zusammen. Die anderen Schwarmmitglieder können bei diesem Prozess bei Bedarf beratend hinzugezogen werden.“

→ Anonym, 080104/25/2018

Bei der agilen Methode Scrum wird die Teamgröße von sieben (plus/ minus zwei) Mitgliedern empfohlen. Eine entsprechende Regelung lautet wie folgt:

„ Das Umsetzungsteam (UT) wird gebildet von (in der Regel) 7 +/- 2 Mitarbeitern, welche gemeinsam und selbstorganisiert an einem Produkt, einem Service oder einer Leistung für den Kunden arbeiten.

Team: Ein Team setzt sich zusammen aus PO, AM und UT. Teams bilden den Kern der organisatorischen Gesamtstruktur des Unternehmens.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Eine Vereinbarung zur Teamgröße gibt als Rahmen fünf bis zwölf Mitglieder vor:

„ Die personelle Größe einer einzelnen Schwarmzelle beträgt i. d. R. 5 bis 12 Mitglieder. Ein Schwarm kann aus mehreren Schwarmzellen bestehen.“

→ Anonym, 080104/25/2018

#### 2.4.2 Dauer der Teammitgliedschaft/-zugehörigkeit

Teams werden nach fachlichen Kriterien für die Dauer eines Projektes zusammengestellt. Das bedeutet zunächst, dass sich nach Projektende ein Team wieder auflöst. Auch neue fachliche Erfordernisse innerhalb des Projektes können eine flexible oder neue Zusammensetzung erfordern. Bei agiler Arbeit sind jedoch auch Vertrauen und konstante Zusammenarbeit wichtig. In der Regel wird sich daher ein neues Projektteam nicht grundsätzlich ganz neu zusammenstellen. Eingespielte Teammitglieder werden entsprechend ihrer fachlichen Aufgaben zusammenbleiben.

In der Vereinbarung zur Schwarmorganisation wird ausdrücklich auf den befristeten Zeitraum des agilen Teams (Schwarms) hingewiesen. In diesem Fall würden die Teammitglieder in ein neues Projekt, das heißt in einen neuen Schwarm wechseln oder zu ihrer ursprünglichen Linienorganisation zurückkehren. Das Rückkehrrecht ist bei Regelungen zur Versetzung abzusichern:

„ [...]

b) Laufzeit des Schwarms

Die Schwärme werden für einen befristeten Zeitraum mit einem definierten Ende gebildet. Die Laufzeit eines jeden Schwarms wird zu Beginn individuell nach Bedarf festgelegt. Schwärme können auch für eine Laufzeit von unter 4 Wochen gebildet werden.

Schwärme können vor Ablauf, wenn die Aufgabenstellung entgegen der bisherigen Planung nicht abgeschlossen werden konnte, verlängert werden.“

→ Anonym, 080104/25/2018

## 2.5 Versetzungen – Arbeitsort

### 2.5.1 Versetzungen

Nach §95 BetrVG Auswahlrichtlinien liegt eine Versetzung vor, wenn die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches voraussichtlich die Dauer eines Monats überschreitet oder mit erheblichen veränderten Umständen verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Dabei umfasst der Arbeitsbereich neben dem Ort der Arbeitsleistung auch die Art der Tätigkeit in der betrieblichen Organisation. Bei einer Versetzung ist die Zustimmung des Betriebsrats zwingend erforderlich.

Ob es sich um eine Versetzung handelt, ist daher auch von der bisherigen vertraglichen Gestaltung abhängig. Zu prüfen ist, ob der Wechsel für das Arbeitsverhältnis typisch ist. Auf alle Fälle ist mit der Aufnahme der Arbeit in einem agilen Team die Frage der Versetzung mit dem Arbeitgeber zu klären.

Es empfiehlt sich, in der Betriebsvereinbarung zu klären, wie mit dem Übergang bzw. der Zuweisung in ein agiles Team im Sinne der Zustimmung bei personellen Einzelmaßnahmen zu verfahren ist. Man kann davon ausgehen, dass die Arbeit in einem agilen Team deutlich über den Zeitraum von einem Monat hinausgeht. Daher ist eine generelle Vereinbarung im Sinne der Mitbestimmung bei personellen Maßnahmen empfehlenswert.

#### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Einen allgemeinen Hinweis auf § 99 BetrVG enthält folgende Vereinbarung eines Unternehmens aus dem Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung. Die Formulierung erlaubt es dem Betriebsrat in strittigen Fällen, die Zustimmung zu verweigern. Gleichzeitig erhält er die Information über die Bildung von agilen Teams:

„ Betriebsorganisatorische und personalwirtschaftliche Maßnahmen (z. B. Versetzungen, Umgruppierung

gen, Bildung neuer Teams) werden nach den Regularien des BetrVG und SGB IX durchgeführt und bedürfen der Mitbestimmung durch den Betriebsrat.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Ein Wechsel zwischen agilen Teams der gleichen Einheit stellt keine Versetzung dar.

Die Unterrichtung des Betriebsrats ist notwendig, wenn die Tätigkeit im agilen Team mit einer erheblichen Veränderung der Umstände verbunden ist. Darauf weist folgende Vereinbarung hin:

„Ist die Tätigkeit im agilen Team mit einer erheblichen Veränderung der Umstände verbunden, unter denen die Arbeit zu leisten ist, so werden die zuständigen Betriebsräte gem. § 99 BetrVG unterrichtet. Erfolgt dies nicht und ist der betroffene Arbeitnehmer oder der zuständige Betriebsrat der Auffassung, dass eine Versetzung vorliegt, so informiert der zuständige Betriebsrat [Firma] (jeweiliger HR Business Partner/Leiter Business HR Region) in Textform (E-Mail) über diesen Umstand. [Die Firma] hat dann innerhalb von 4 Wochen ebenfalls in Textform zu erläutern, warum keine Versetzung vorliegt. Erfolgt innerhalb dieses Zeitraums keine Erläuterung, kann der zuständige Betriebsrat mit Zustimmung des Arbeitnehmers verlangen, dass die Tätigkeit des Arbeitnehmers im agilen Team unterbrochen wird, bis eine Erläuterung durch [die Firma] vorliegt.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Nachstehend ist die Einbindung des Betriebsrats unter Berücksichtigung der bestehenden Regelungen wie z. B. Auswahlrichtlinien geregelt:

„Bei Versetzungen im Rahmen von § 99 BetrVG erfolgt die Einbindung des Betriebsrats nach den bestehenden Regelungen (z. B. GBV [Auswahlrichtlinie]) und den lokalen Prozessen im Konzern und unter Anwendung der betriebsüblichen IT-Systeme [...] inklusive der Angabe der Schwarm-ID.“

→I Anonym, 080104/25/2018

Folgende Regelung macht deutlich, dass es sich bei einer Transformation aus der klassischen Linie in eine selbstorganisierte Arbeitswelt um eine Versetzung handelt:

„Der Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt stellt betriebsverfassungsrechtlich eine Versetzung dar. Die arbeitsrechtliche Zuordnung eines MA zu seiner Heimat-OE [Organisationseinheit] wird durch den Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt dahingehend verändert, dass arbeitsvertragliche Rechte und Pflichten von Mitarbeiter und Arbeitgeber, Disziplinargewalt, Fürsorgepflichten, Weisungsrechte etc. entsprechend der in der Anlage 1 a) bis c) definierten Aufteilung der Führungsaufgaben auf die Rollen AM, PO und UT der verschiedenen Aggregationsebenen übergehen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Im Kontext des § 99 BetrVG sind dem Betriebsrat mitunter auch bei der Änderung von Aufgaben und Tätigkeiten neue Eingruppierungen vorzulegen:

„Sollten sich die Aufgaben und Tätigkeiten gemäß der GBV Positionsbeschreibung durch den Übergang oder infolge neuer Aufgaben- und Funktionszuweisungen in der Weise ändern, dass sich daraus eine neue tarifliche Eingruppierung begründet, so ist dem zuständigen Betriebsrat die neue Eingruppierung nach § 99 BetrVG zur Mitbestimmung vorzulegen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Bei einem Wechsel zwischen zwei vergleichbaren Einheiten wird der Betriebsrat zur Wahrnehmung seiner Aufgaben informiert. Folgende Regelung lässt offen, ob die Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen vorliegt. Dieser Tatbestand muss dann erst geprüft werden:

„Erfolgt ein Beschäftigten-Wechsel zwischen zwei Chapters, ohne dass damit eine weitere Veränderung verbunden ist, wird das zuständige Betriebsratsgremium gemäß § 80 BetrVG vorab über diesen Wechsel informiert. Ist der Tatbestand des § 99 BetrVG erfüllt, erfolgt eine entsprechende Beteiligung.“

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Ob die Arbeit in einem agilen Team auf freiwilliger Basis erfolgt oder unter Zuweisung vom Arbeitgeber erfolgen kann, ist auch entscheidend für die Akzeptanz der neuen Arbeitsform und gute agile Arbeit im Team. In diesem Beispiel wird das Prinzip der Freiwilligkeit betont:

„Wechsel in den Schwarm

Bei Wechsel von Beschäftigten in den Schwarm soll möglichst mit allen Beteiligten ein Einvernehmen über den Einsatz im Schwarm erzielt werden. Dieser Wechsel soll vom Prinzip der Freiwilligkeit getragen sein, um im Interesse einer optimalen und schnellen Aufgabebearbeitung hoch motivierte Schwarmmitglieder als zentralen Erfolgsfaktor agilen Arbeitens im Schwarm zu haben. Wird das Prinzip der Freiwilligkeit im Einzelfall nicht umgesetzt, hat die/der betroffene Beschäftigte das Recht, den örtlichen Betriebsrat hinzuzuziehen, um eine Klärung zu erreichen.“

→I Anonym, 080104/25/2018

Ungünstig erscheinen demgegenüber Formulierungen, die für die Entscheidung über den Einsatz von Beschäftigten in agilen Teams das Weisungsrecht des Arbeitgebers stärken.

In der Vereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters wird auf den möglichen Tatbestand einer Versetzung hingewiesen, wenn mit der Aufnahme von agiler Arbeit erheblichen Veränderungen der Leistungserbringung vorliegen. Ist der Arbeitgeber der Ansicht, dass dies nicht der Fall ist, erfolgt keine Unterrichtung. Bei anderer Auffassung müssen Beschäftigte oder Betriebsrat aktiv werden:

„ Ist die Tätigkeit im agilen Team mit einer erheblichen Veränderung der Umstände verbunden, unter denen die Arbeit zu leisten ist, so werden die zuständigen Betriebsräte gem. § 99 BetrVG unterrichtet. Erfolgt dies nicht und ist der betroffene Arbeitnehmer oder der zuständige Betriebsrat der Auffassung, dass eine Versetzung vorliegt, so informiert der zuständige Betriebsrat [Firma] (jeweiliger HR Business Partner/Leiter Business HR Region) in Textform (E-Mail) über diesen Umstand. [Die Firma] hat dann innerhalb von 4 Wochen ebenfalls in Textform zu erläutern, warum keine Versetzung vorliegt. Erfolgt innerhalb dieses Zeitraums keine Erläuterung, kann der zuständige Betriebsrat mit Zustimmung des Arbeitnehmers verlangen, dass die Tätigkeit des Arbeitnehmers im agilen Team unterbrochen wird, bis eine Erläuterung durch [die Firma] vorliegt.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Die Frage, ob eine Versetzung vorliegt, kann auch durch die Definition einer Zeitdauer konkretisiert werden. Das BetrVG versteht unter Versetzung laut § 95 Abs. 3 „die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereichs, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist“. Bei Führungskräften konkretisiert man in der Vereinbarung die Dauer auf 12 Monate:

„ In Hinblick auf die Tätigkeit von Führungskräften in agil arbeitenden Teams besteht folgendes gemeinsames Verständnis der Betriebsparteien:

– Werden Führungskräfte mit dem vollen Umfang ihrer regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit und für mehr als 12 Monate in agil arbeitenden Teams eingesetzt, so wird im Regelfall eine Versetzung vorliegen und der zuständige Betriebsrat beteiligt. Gemäß § 3 Nr. 6 dieser Betriebsvereinbarung erfolgt ein solcher Einsatz nur im Einvernehmen mit der Führungskraft.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

### 2.5.2 Arbeitsort – Telearbeit

Die Arbeit in agilen Teams erfordert in der Regel erhöhte Anwesenheit durch die regelmäßigen Meetings. Eine Verteilung auf unterschiedliche Orte dürfte die Zusammenarbeit erschweren. Es überrascht daher, dass diese Thematik in den vorliegenden Betriebsvereinbarungen nicht grundsätzlich aufgegriffen wird. Auch die Frage nach der Umsetzung mobiler Arbeit stellt sich im Kontext der agilen Teams neu.

Ein Telekommunikationsdienstleister regelt, dass bestehende Telearbeitsplätze nicht aufgehoben werden. Offen bleibt jedoch die Frage, ob ein neuer Telearbeitsplatz im Zusammenhang mit agiler Arbeit genehmigt wird:

„ Bestehende Telearbeitsplätze werden aus Anlass des Einsatzes im cross-funktionalen/DevOps-Team oder in der flexiblen Organisation nicht aufgehoben.

Für die Begründung neuer Telearbeitsplätze gelten die jeweiligen tarifvertraglichen Grundlagen.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Vertrauen, Transparenz und Nähe wird bei agilen Teams immer wieder betont. Eine persönliche Anwesenheit bei Meetings ist daher empfehlenswert. Die folgende Regelung ermöglicht jedoch, dass nicht alle Mitglieder eines Teams bei Regelmeetings anwesend sind. Dies erleichtert die Zusammenarbeit von agilen Teams über entfernte Standorte und die Möglichkeit, mit mobiler Arbeit teilzunehmen.

„ Etwaige notwendige Abstimmungen bspw. beim sog. Daily innerhalb der Teams können auch über digitale Kommunikation erfolgen.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

## 3 PERSONALMANAGEMENT

### 3.1 Leistungssteuerung – Zielvereinbarungen

Bei agiler Arbeit steht das Teamziel im Vordergrund: Die einzelnen Teammitglieder sollen die gesetzten Ziele des Teams umsetzen. Parallel existieren jedoch oft individuelle Zielvereinbarungen. Diese sind gekennzeichnet durch einen Top-Down-Zielvereinbarungsprozess aus der klassischen Linienorganisation. Dieser Prozess und das Thema Transparenz müssen überdacht werden; Offenheit gegenüber Arbeitsergebnissen darf nicht zur Leistungskontrolle missbraucht werden. Das Thema der individuellen Zielvorgaben und Leistungsbeurteilung muss in diesem Zusammenhang neu geregelt werden.

Grundsätzlich stellt sich die Frage: Sind individuelle Zielvereinbarungen überhaupt noch sinnvoll? Wer beurteilt wen? Wie wird beurteilt?

Das klassische Beurteilungsprinzip findet in der individuellen Beurteilung im Mitarbeitergespräch statt. Steuerungsmechanismen im Human-Resources-Bereich sind oft nach alten Mustern gestrickt. Entsprechend sind die Prozesse und Tools zur Unterstützung aus- und eingerichtet. Die softwaregestützten HR-Tools kennen bisher noch keine agilen Organisations-elemente und Rollen. Diese Aktivitäten werden in den bisherigen IT-Systemen nicht abgebildet. So wundert es nicht, dass in den Betriebsvereinbarungen schon aus technischen Gründen noch das alte Muster der Leistungsbeurteilung der disziplinarischen Führungskraft durchschlägt.

In einer Konzernbetriebsvereinbarung wird auf die Bedeutung von Teamleistung hingewiesen, jedoch weiterhin die individuelle Leistungsbeurteilung betont. Lediglich die Teamleistung sollte dabei berücksichtigt werden. Offen bleibt die Frage, wie das geschehen soll:



» Teamleistung gewinnt durch Agile Methoden an Bedeutung. Daher sind bei der Leistungsbeurteilung und bei der Zielvereinbarung die Besonderheiten Agiler Methoden zu beachten:

- Die individuelle Leistungsbeurteilung erfolgt durch die für die Teammitglieder verantwortliche Führungskraft.
- Bei der individuellen Leistungsbeurteilung ist die Teamleistung zu berücksichtigen.
- Wird für ein agiles Team ein Zielerreichungswert ermittelt, so ist der für alle Teammitglieder gleich.“

→ I Gummi- und Kunststoffherstellung,  
080104/16/2018

Auf den Konflikt, dass individuelle Ziele beim Wechsel in ein agiles Team nicht mehr erreicht werden können, weist auch die Regelung eines Telekommunikationsdienstleisters hin. Es wird auf die notwendige Anpassung der Ziele verwiesen – die entsprechende Umsetzung wird jedoch nicht beschrieben.

» Den Betriebsparteien ist aber bewusst, dass es in Einzelfällen zu Abweichungen von diesen Grundsätzen kommen kann. Deshalb stellt [die Firma] nach Maßgabe nachfolgender Regelungen sicher, dass eine Tätigkeit in einem agilen Team nicht zu einer finanziellen Schlechterstellung der betroffenen Arbeitnehmer führt:

- Das Jahreszieleinkommen wird aufgrund der Tätigkeit im agilen Team nicht reduziert.
- Bei einem Wechsel in ein agiles Team ist insbesondere eine Überprüfung der vereinbarten Ziele erforderlich. Können Zielvorgaben einer Zielvereinbarung aufgrund des Wechsels in ein agiles Team nicht mehr erreicht werden, so hat der Arbeitnehmer gemäß den gültigen Regelungen zum Performance Dialog Anspruch auf eine Anpassung der Ziele.“

→ I Telekommunikationsdienstleister,  
080104/15/2018

Die Betriebsvereinbarung eines IT-Unternehmens betont, dass neben den individuellen Zielen die Teamziele an Bedeutung gewinnen. Auch hier wird weiterhin die individuelle Leistungsbeurteilung durch die disziplinarisch verantwortliche Führungskraft vorgenommen. Jedoch wird darauf hingewiesen, dass auch die Teamziele berücksichtigt werden sollen. Weiterhin wird der Konflikt gesehen, dass individuelle Ziele und Teamziele sich widersprechen könnten:

» Leistungsbeurteilung/Zielvereinbarungen  
Mit der Einführung von [Lean und Agile] gewinnt neben der individuellen Leistung die Teamleistung an Bedeutung.

Wird die Leistung im agilen Team ausgewertet, so ist der ermittelte Zielerreichungsgrad für alle Teammitglieder gleich.

Arbeitet ein Mitarbeiter in einem agilen Team, so hat er ein Anrecht darauf, dass die Teamleistung bei seiner Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird.

Die individuelle Leistungsbeurteilung sowie die Bewertung von Kompetenzen erfolgen weiterhin durch

die für die Teammitglieder disziplinarisch verantwortliche Führungskraft.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Eine besondere Herausforderung für die disziplinarische Führungskraft stellt das Thema Mitarbeiterbeurteilung dar. Mit der Stärkung der Eigenverantwortung verringern sich die alltäglichen Berührungspunkte von Mitarbeitenden und Führungskraft. Die disziplinarische Führungskraft ist im betrieblichen Alltag meist zu weit vom agilen Team und dem einzelnen Beschäftigten entfernt, um diese Beurteilung wahrnehmen zu können.

In vielen Vereinbarungen besteht die Lösung darin, dass die disziplinarische Führungskraft zur Leistungsbeurteilung des Beschäftigten entsprechende Informationen durch die fachliche Führungskraft erhält. Dabei ist jedoch nicht immer klar, wer diese Aufgabe der fachlichen Führungskraft wahrnimmt. Diese kann auch in neuen Rollen tätig sein:

» Die (teil-)disziplinarische Führungskraft erhält zur Leistungsbeurteilung des Beschäftigten entsprechende Informationen durch die fachliche Führungskraft. Diese kann in unterschiedlichen neuen Rollen bspw. Product Owner in der flexiblen Organisation oder im cross-funktionalen/DevOps-Team tätig sein.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Bleiben die Beschäftigten in ihrer Linienorganisation und arbeiten dort in agilen Teams, so ist die Situation einfacher. In der Regel bleibt die Leistungsbeurteilung weiterhin bei der bisherigen disziplinarischen Führungskraft:

» In Modell 1 verbleiben die Beschäftigten in ihrer Linienorganisation und arbeiten zeitlich befristet innerhalb eines Schwarms. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung, Personalentwicklung, Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sowie Berücksichtigung sonstiger betrieblicher, tariflicher und gesetzlicher Regelungen, verbleibt damit bei dem bisherigen Linienvorgesetzten. Der bisherige Linienvorgesetzte behält hierzu den vollen hierfür erforderlichen Systemzugriff auf die hierfür erforderlichen Personalsysteme.“

→ I Anonym, 080104/25/2018

Auch die Versetzung in eine neue Einheit wird in derselben Vereinbarung thematisiert. In diesem Fall geht die Rolle der Leistungsbeurteilung zum Product Owner über. Im Sinne der Rollen des Agilen Manifests (vgl. Kapitel 1.2.2) ist dies kritisch zu bewerten, denn der Product Owner sollte keinen Druck auf das Team oder einzelne Beschäftigten ausüben können. Mit der Leistungsbeurteilung wäre ein solches Druckmittel gegeben.

„ Innerhalb des Modells 2 werden die Schwarmmitglieder zum Product Owner versetzt. Die disziplinarische Anbindung, mit allen damit zusammenhängenden Themen wie insbesondere Leistungsbeurteilung, Vergütungsentwicklung und Personalentwicklung sowie Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, geht zum Product Owner über. Die Beschäftigten werden der jeweiligen betriebsverfassungsrechtlichen Einheit des Product Owner zugeordnet, d.h. es gelten die dortigen tariflichen und betrieblichen Regelungen für die Schwarmmitglieder.“

→ Anonym, 080104/25/2018

Laut nachstehender Regelung erhält die disziplinarische Führungskraft zur Leistungsbeurteilung des Beschäftigten entsprechende Informationen durch die fachliche Führungskraft:

„ Die (teil-)disziplinarische Führungskraft erhält zur Leistungsbeurteilung des Beschäftigten entsprechende Informationen durch die fachliche Führungskraft. Diese kann in unterschiedlichen neuen Rollen bspw. Product Owner in der flexiblen Organisation oder im cross-funktionalen/DevOps-Team tätig sein.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Auf die besondere Bedeutung der Teamleistung weist folgende Vereinbarung hin.

„ Teamleistung gewinnt durch agile Methoden an Bedeutung. Daher sind bei der Leistungsbeurteilung und bei der Zielvereinbarung die Besonderheiten Agiler Methoden zu beachten:

- Die individuelle Leistungsbeurteilung erfolgt durch die für die Teammitglieder verantwortliche Führungskraft.
- Bei der individuellen Leistungsbeurteilung ist die Teamleistung zu berücksichtigen.
- Wird für ein agiles Team ein Zielerreichungswert ermittelt, so ist der für alle Teammitglieder gleich.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

### 3.2 Leistung und Verhaltenskontrolle

Um das Anforderungsmanagement, den Status einer Bearbeitung oder den Fehlerbehebungsprozess überprüfen zu können, werden in der agilen Praxis meist webbasierte Anwendungen eingesetzt. Diese Tools beinhalten auch Daten der Beschäftigten, die zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle eingesetzt werden könnten. Eine solche Nutzung ist durch entsprechende Regelung auszuschließen.

Daten aus Reportingsystemen dürfen nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Diese Formulierung ist wichtig, um die notwendige Transparenz bei agiler Arbeit nicht zu missbrauchen.

„ Die im Rahmen von [Lean und Agile] für Reporting-Zwecke IT-seitig aggregierten und ausgewerteten Da-

ten werden weder zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle noch zur individuellen Leistungsbeurteilung verwendet. Weiterhin kann Monitoring und Projektcontrolling mithilfe von Reports durchgeführt werden. Die Reports entsprechen den Anforderungen der Rahmenbetriebsvereinbarung „[Name]“.

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

#### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Leistungs- und Verhaltenskontrolle beim agilen Arbeiten wird durch diesen knappen Passus in einer Betriebsvereinbarung ausgeschlossen:

„ Leistungs- und Verhaltenskontrolle beim agilen Arbeiten

Über den Verwendungszweck der agilen Arbeitsmethoden (siehe Methodenbeschreibung) hinaus findet eine Leistungs- und Verhaltenskontrollen nicht statt.“

→ Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

Auf den Zusammenhang von Vertrauen und Transparenz bei dem Ausschluss der Leistungs- und Verhaltenskontrolle wird bisweilen explizit hingewiesen:

„ Die Etablierung und Anwendung von neuen Arbeitsmethoden, z.B. Agile Arbeitsmethoden, führt zu einer Kulturveränderung in puncto Transparenz und Zusammenarbeit wie bspw. einem offenen Umgang innerhalb der Teams, was nicht zu einer Leistungs- und Verhaltenskontrolle genutzt werden darf.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 3.3 Personalentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen

#### 3.3.1 Qualifizierungsmaßnahmen

Unstrittig ist, dass bei Einführung agiler Arbeitsmethoden die Notwendigkeit besteht, Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen. Es bedarf der Qualifizierung für neue Methoden und Rollen in der agilen Arbeitswelt und die damit verbundenen neuen technischen, planerischen, kommunikativen und organisatorischen Kompetenzen.

Eine Betriebsvereinbarung weist auf diese Erforderlichkeit hin.

„ Soweit für die Arbeit in agilen Teams erforderlich, werden den Arbeitnehmern geeignete Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen angeboten. Hierzu stimmen sich der Line Manager und der Team-Lead

ab. Die Entscheidung des Line Managers ist ausschlaggebend.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Weitergehend ist folgende Vereinbarung zur Schulung von Mitarbeitern und Führungskräften hinsichtlich agiler Arbeitsmethoden. Sie weist darauf hin, dass nicht nur die Methoden und Rollenkonzepte geschult werden. Wichtig ist der Hinweis, dass auch die Konzernbetriebsvereinbarung zum Gegenstand der Schulungsmaßnahmen wird. Zusätzlich wird die Möglichkeit eines begleitenden Coachings erwähnt:

„Mitarbeiter und Führungskräfte werden rechtzeitig vor Einführung von Agilen Methoden über die Grundlagen, die jeweiligen relevanten Agilen Arbeitsmethoden einschließlich Rollenkonzepte sowie über diese Konzernbetriebsvereinbarung informiert und geschult. Soweit erforderlich, kann ein begleitendes Coaching erfolgen.“

→I Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

Eine Basisqualifizierung sollte Grundlagen agilen Arbeitens wie Werte und Ziele sowie den Einsatz einer konkreten Methode wie z. B. Scrum umfassen.

Positiv ist, dass für alle Beschäftigte eine solche Basisqualifizierung vorgesehen ist. Eine solche Basisqualifizierung, kann nach der Vereinbarung auch in digitaler Form erfolgen. Der Ansatz der digitalen Form ist eher kritisch zu sehen. Die Gefahr besteht, dass die Qualifizierung rein methodische Ansätze behandelt und dass sozial-kommunikative Elemente zu kurz kommen. Diese sind jedoch wesentlich bei Einführung agiler Methoden.

„Qualifizierung: Begleitend zur Einführung neuer Arbeitsmethoden ist eine Basisqualifizierung für alle Beschäftigten vorgesehen, die zukünftig mit dieser neuen Arbeitsmethodik arbeiten sollen. Diese Basisqualifizierung wird vonseiten des Arbeitgebers zur Verfügung gestellt und kann in digitaler Form erfolgen. Die Belange von schwerbehinderten Beschäftigten werden dabei berücksichtigt.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

In einer Vereinbarung wird darauf hingewiesen, dass Schulungen bevorzugt als Präsenzveranstaltungen stattfinden sollen:

„Der Arbeitgeber gewährleistet bedarfsorientierte, systematische und betriebswirtschaftlich verantwortbare Schulungen der Mitarbeiter und, wenn methodisch und didaktisch sinnvoll, bevorzugt als Präsenzveranstaltungen.“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Wichtig ist auch, dass Führungskräfte zu den Besonderheiten der neuen Zusammenarbeit und Kultur angemessen geschult werden:

„Die Führungskräfte werden zu den Besonderheiten Agiler Methoden in Führung und Zusammenarbeit sowie zum Umgang mit möglichen, sich daraus ergebenden Konflikten geschult. In angemessenen zeitlichen Abständen finden Auffrischungen statt.“

→I Gummi- und Kunststoffherstellung, 080104/16/2018

Auf umfassenden Schulungsbedarf mit unterschiedlichen Themen weist die folgende Regelung hin. Positiv zu erwähnen ist hier, dass auch die verschiedensten Schulungsaspekte deutlich gemacht werden. Neben den Standardschulungen der Entwicklungsmethode werden auch Maßnahmen zu speziellen Programmieretechniken genannt. Weiterhin werden Schulungen für die speziellen Rollen geboten sowie für Softskills und Themen, die im Umgang mit sozialen Anforderungen im Team erforderlich sind:

„Speziell besteht Schulungsbedarf in folgenden Themen:

- Standardschulungen zum Erlernen der Entwicklungsmethode
- Ergänzungsschulungen zu speziellen Ausprägungen der Entwicklungsmethode (z. B. Test Driven Development, Extreme Programming, Clean Code etc.)
- Schulungen für spezielle Rollen (z. B. für Scrum Master, Product Owner)
- Softskill-Schulungen (z. B. zu den Themen Selbstmanagement, Teamentwicklung).“

→I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Auf Kompetenzen bezüglich Offenheit und Selbstorganisation hebt folgende Regelung ab:

„Die Zusammenarbeit in einem agilen Team erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit, Selbstorganisation, sozialer Kompetenz etc. Die Mitarbeiter werden über geeignete Maßnahmen in die Lage versetzt, diese notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Hierbei sind die Belange von schwerbehinderten Mitarbeitern zu berücksichtigen.“

→I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Auf Qualifizierungsanspruch hinsichtlich agiler Arbeitsmethoden, die notwendigen Rollen sowie auf die rechtzeitige Information und Planung der erforderlichen Qualifizierungsbedarfe weist folgende Regelung hin:

„Wird der Tätigkeitsbereich eines Beschäftigten auf agile Arbeitsmethoden umgestellt, bearbeitet der Beschäftigte seinen Tätigkeitsbereich mit agilen Arbeitsmethoden. Die Umstellung wird wie folgt begleitet:

- Rechtzeitig vor der Umstellung auf agile Arbeitsmethoden werden die betroffenen Beschäftigten informiert und ihnen Gelegenheit gegeben, mögliche Fragestellungen in Zusammenhang mit der Umstellung und ggf. erforderliche Qualifizierungsbedarfe anzusprechen.
- Alle betroffenen Beschäftigten erhalten die methodisch erforderlichen Qualifizierungen nach Ziffer 5.;

zudem ist sichergestellt, dass die für agile Arbeitsmethoden notwendigen Rollen (z. B. erfahrene Scrum Master, agile Coaches) einbezogen sind. Die erforderlichen Basis-Qualifizierungen finden zu Beginn der Aufnahme der agilen Arbeitsmethode statt.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Wichtig ist, neben dem Qualifizierungsanspruch auch die Kostenübernahme und die Arbeitszeit zu regeln. Meist werden die Kostenübernahme und die Qualifizierung in der Arbeitszeit im Rahmen von allgemeinen Vereinbarungen festgelegt. Hier wird dieser Punkt ausdrücklich aufgegriffen:

„ Begleitend zur Einführung von agilen Arbeitsmethoden ist eine Basisqualifizierung für alle Beschäftigten vorgesehen, die zukünftig mit agilen Arbeitsmethoden arbeiten sollen, sofern sie nicht bereits entsprechende Basisqualifizierungen erhalten haben bzw. sofern sie nicht bereits mit der agilen Arbeitsmethode vertraut sind. Diese Basisqualifizierung wird vonseiten des Arbeitgebers zur Verfügung gestellt und kann in digitaler Form erfolgen. Die Belange der schwerbehinderten Menschen werden dabei berücksichtigt.

Der Arbeitgeber bietet den Beschäftigten weitere Qualifizierungen zu agilen Arbeitsmethoden oder zu in Zusammenhang mit agilen Arbeitsmethoden erforderlichen Softskill-Schulungen (z. B. Kommunikation) im Sinne dieser Vereinbarung (z. B. über [firmeninternes Schulungszentrum]; [Personalsoftware]; Inhouse-Schulungen) an. Der Arbeitgeber unterstützt die Teilnahme der Beschäftigten an diesen Qualifizierungen und stellt das erforderliche Budget zur Verfügung. Die Qualifizierung erfolgt innerhalb der Arbeitszeit. Die Beteiligungsrechte des zuständigen Betriebsrates gemäß §§ 97,98 BetrVG und der zuständigen Schwerbehindertenvertretung gemäß SGB IX bleiben unberührt.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Diese Regelung betont, dass der Arbeitgeber das Budget für die Qualifizierungen sicherstellt:

„ Soweit sich aus Anlass der Umsetzung der Maßnahmen veränderte Arbeitsplatzanforderungen ergeben, wird der Arbeitgeber für eine frühzeitige und angemessene Qualifizierung Sorge tragen. Das Budget für erforderliche Qualifizierungen wird arbeitgeberseitig sichergestellt.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 3.3.2 Gestaltung der Veränderungsprozesse

Bei der Einführung agiler Methoden wird der Umgang mit Veränderung und Organisationsentwicklung eine Schlüsselkompetenz. Überall laufen Veränderungsinitiativen, Neuausrichtungen in der Organisation. Zur Gestaltung der Veränderungsprozesse benötigt es Konzepte und Kompetenzen zum Veränderungsmanagement bei den Beschäftigten und auch im Betriebsrat.

Diese Regelung betont die Notwendigkeit eines sogenannten Change-Konzepts sowie die Begleitung und Abstimmung mit dem Betriebsrat:

„ Die Betriebsparteien sind sich einig, dass ein Change-Konzept die Entwicklung u. a. der Social Skills (z. B. Selbstmanagement, Selbstmotivation und veränderte Führung) der Beschäftigten positiv begleitet. Ziel ist es, den Kulturwandel langfristig hin zu neuen Arbeitsformen und -methoden zu begleiten und die Teamfähigkeit und Eigenverantwortung, Wissenstransfer untereinander und unternehmerisches Denken etc. zu verbessern. Das Change-Konzept wird mit dem BR abgestimmt.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Ein wichtiges Instrument bei Veränderungsprozessen ist ein begleitendes Coaching. Diese Vereinbarung weist auf entsprechende Möglichkeiten hin:

„ Im Rahmen des Umstellungsprozesses auf agile Arbeitsmethoden sollen die erforderlichen Coachings zur Verfügung gestellt werden. Bei Bedarf kann das agile Team im Rahmen der im Konzern bestehenden Angebote und Budgets zur Unterstützung einen Coach, z. B. agile Coaches der [Firma], nach Freigabe durch den Arbeitgeber in Anspruch nehmen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 3.4 Karriereentwicklung

Mit der Auflösung der klassischen Linien-, Führungs- oder Projektleiterhierarchie verändern sich die Perspektiven der Karriereentwicklung drastisch. Klassische Karrierepfade wie Projektleiter und Führungskraft funktionieren nicht mehr. Neue Angebote für Personalentwicklung müssen angeboten werden.

Damit den Beschäftigten keine Nachteile in der Karriereentwicklung entstehen, wird nicht nur das Entgelt abgesichert; es werden gleichwertige Rollen und Funktionen angeboten. In einer Betriebsvereinbarung eines IT-Unternehmens wird auf diesen Sachverhalt ausdrücklich hingewiesen.

„ Die Mitarbeiter, die in der bisherigen Organisation Rollen und Funktionen innehatten, die bei der Umstellung auf [Lean und Agile] ganz oder teilweise wegfallen, erhalten andere gleichwertige Rollen und Funktionen. Davon kann abgewichen werden, wenn der Mitarbeiter mit der Veränderung einverstanden ist.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Wie neue Karrierepfade in der agilen Arbeitswelt zu bewerten sind, ist jedoch weitgehend offen. Hier befinden sich die meisten Unternehmen noch in einem Findungsprozess. Dieser ist in bestehenden Betriebsvereinbarungen noch nicht abgebildet. So wird nachstehend auf die Erforderlichkeit der Entwicklung neuer Karrierepfade und die damit verbundene De-

definition von neuen Gehaltsstrukturen zunächst nur hingewiesen:

#### » Karriere/Funktionsstruktur

*An dieser Stelle wird auf die aktuell gültigen [...]Karrierepfade sowie auf die bestehende bzw. geplante Gesamtbetriebsvereinbarung zur Gehaltsstruktur verwiesen. Die Rollen in der agilen Softwareentwicklung werden in den Karrierepfaden angemessen berücksichtigt. Auf eine Rollenbeschreibung wird an dieser Stelle verzichtet, weil noch vieles im Fluss ist. Sie wird nachgeholt, sofern dies zu einem späteren Zeitpunkt erforderlich sein sollte.“*

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Nicht nur die Karrierepfade, sondern auch die Zuständigkeiten bezüglich der Personalentwicklung sind neu zu klären. Offen ist: Wer führt die Mitarbeitergespräche? Welche Rollen spielen dabei z. B. der Scrum Master und das Team? In welcher Form werden Personalentwicklungsgespräche geführt? In einer Betriebsvereinbarung wird auf die Erforderlichkeit der Neuregelung bzw. Anpassung von bestehenden Vereinbarungen verwiesen:

» Die GBV [Name] wird so angepasst, dass sie widerspruchsfrei in der selbstorganisierten Arbeitswelt angewendet werden kann. Dabei ist insbesondere zu regeln, wer mit wem dieses Mitarbeitergespräch führt und welche neuen Formen und Inhalte der Personalentwicklung (Karriereentwicklung) sich daraus ergeben können.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

wenn sie sich auf den Betriebsablauf erheblich auswirkt. Es empfiehlt sich daher, wie hier geschehen, diesen Sachverhalt vor Abschluss einer Betriebsvereinbarung zu prüfen und klarzustellen:

» Aufs Ganze gesehen stellt der Übergang von der traditionellen Form der Arbeitsorganisation in eine selbstorganisierte Arbeitswelt eine Betriebsänderung nach § 111 BetrVG dar: In diesem Sinne ist er ‚eine grundlegende Änderung der Betriebsorganisation‘ (§ 111 Satz 3 Anstrich 4 BetrVG) und eine ‚Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren‘ (§ 111 Satz 3 Anstrich 5 BetrVG).“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Beispielsweise wird der Wechsel von ganzen Teams angeführt, der eine Organisationsänderung darstellt:

» Der Wechsel eines gesamten Teams zu einer anderen Einheit stellt eine Organisationsänderung i. S. d. § 111 BetrVG dar. Die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen werden beachtet.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

#### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

## 4 TRANSFORMATION

### 4.1 Sicherheit schaffen

#### 4.1.1 Betriebsänderung – Ausschluss von Nachteilen

Nach dem BetrVG ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten bei einer geplanten Betriebsänderung, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben könnte. Geplante Betriebsänderungen sind mit dem Betriebsrat zu beraten.

Als Betriebsänderungen gelten u. a. die „Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden“ oder auch „grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation“.

Bei der Einführung agiler Methoden kann man von grundlegend neuen Methoden ausgehen, die zusätzlich meist auch Änderungen der Betriebsorganisation mit sich bringen. Grundlegend ist die Änderung,

Eng mit dem Thema Betriebsänderung ist die Frage des Nachteilsausgleichs verbunden. Um die Akzeptanz von Veränderungsprozessen auf dem Weg in die agile Arbeitswelt zu fördern, gilt es abzusichern, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Nachteile entstehen. Nachteile können der Verlust des bestehenden Arbeitsplatzes, eine Entgeltminderung oder eine Versetzung an einen anderen Arbeitsort sein.

» Sollten Nachteile für Mitarbeiter durch den Übergang in die selbstorganisierte Arbeitswelt erkennbar werden oder real entstehen, werden sie nach den Regularien der §§ 111 ff. BetrVG ausgeglichen. Sie werden in einem gesonderten Rahmeninteressenausgleich über Regelungen situationsangemessen und unter dem Dach dieser [Rahmen-GBV] als Konkretisierung ausgeglichen. Die Rechte der Interessenvertretungen sind dabei zu wahren. Dies bedeutet insbesondere auch, dass Nachteile, die unabhängig von der Anzahl der Betroffenen im Nachhinein von den örtlichen Betriebsräten erkannt werden, ergänzend in einem gesonderten Verfahren nach den Regularien des BetrVG ausgeglichen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Damit eine Tätigkeit in einem agilen Team nicht zu einer finanziellen Schlechterstellung führt, gibt eine Regelung genaue Hinweise zum Umgang mit bestehenden Zielvorgaben und Zielvereinbarungen:

„ Den Betriebsparteien ist aber bewusst, dass es in Einzelfällen zu Abweichungen von diesen Grundsätzen kommen kann. Deshalb stellt [die Firma] nach Maßgabe nachfolgender Regelungen sicher, dass eine Tätigkeit in einem agilen Team nicht zu einer finanziellen Schlechterstellung der betroffenen Arbeitnehmer führt:

- Das Jahreszieleinkommen wird aufgrund der Tätigkeit im agilen Team nicht reduziert.
- Bei einem Wechsel in ein agiles Team ist insbesondere eine Überprüfung der vereinbarten Ziele erforderlich. Können Zielvorgaben einer Zielvereinbarung aufgrund des Wechsels in ein agiles Team nicht mehr erreicht werden, so hat der Arbeitnehmer gemäß den gültigen Regelungen zum Performance Dialog Anspruch auf eine Anpassung der Ziele.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Ein unverändertes individuelles Monatsentgelt betont folgende Vereinbarung bei einem Wechsel in agile Teams (Schwarm). Jedoch gilt eine (Neu-)Bewertung der Aufgaben im Sinne einer Besserstellung als nicht erforderlich:

„ Die Mitglieder des Schwarms in Modell 1 arbeiten aufgrund ihrer aktuellen tätigkeitsbezogenen Qualifikation und in dem ausgeübten Tätigkeitsspektrum im Schwarm mit unverändertem individuellem Monatsentgelt und haben daher keine finanziellen Nachteile. Eine (Neu-)Bewertung der Aufgaben, die Beschäftigte innerhalb des Schwarms wahrnehmen, ist deshalb grundsätzlich nicht erforderlich.“

→ I Anonym, 080104/25/2018

Auch auf den Anspruch der Gleichwertigkeit von Tätigkeiten bei einem Wechsel in die agile Arbeitswelt wird mitunter verwiesen:

„ In der selbstorganisierten Arbeitswelt ist der MA grundsätzlich mit mindestens gleichwertigen Tätigkeiten zu beschäftigen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Eine andere Vereinbarung weist drauf hin, dass generell kein materieller Nachteil für die Beschäftigten entsteht:

„ Die Mitarbeit oder ‚Nicht Mitarbeit‘ in Projekten/agilen Arbeitsformen (z. B. Squad) führt zu keinem materiellen Nachteil für die Mitarbeiter/Innen.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

#### 4.1.2 Beschäftigungssicherung

Im Kontext von grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation und grundlegend neuen Arbeitsmethoden erhält das Thema Beschäftigungssiche-

rung hohe Bedeutung. Zum einen ist der Betriebsrat verpflichtet, das Thema aufzugreifen; zum anderen ist auch zur Akzeptanz seitens der Beschäftigten die Absicherung von entscheidender Bedeutung. Denn die Standortsicherung erhöht die Akzeptanz der Einführung agiler Arbeit.

#### „ Standortsicherung

Arbeitgeber und Betriebsrat stimmen darin überein, dass die Einführung und Anwendung von [Lean und Agile] zu keinem Abbau von Arbeitsplätzen an den bisherigen Entwicklungsstandorten führt.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Der Abbau von Arbeitsplätzen ist nicht das Ziel. Jedoch wird nachstehend nicht ausgeschlossen, dass in Zukunft derartige Veränderungen möglich wären:

„ Es ist nicht Ziel der Einführung von agilen Arbeitsmethoden, Personal abzubauen und/oder Standorte zu reduzieren. Sofern es zukünftig zu den vorgenannten Veränderungen/Effekten kommen sollte, werden diese mit dem zuständigen Betriebsrat im Rahmen des §§ 111, 112 BetrVG behandelt. Agile Arbeitsmethoden haben nicht das Ziel, zusätzlichen Leistungsdruck auf die in einem agilen Team beschäftigten Mitarbeiter auszuüben. Das agile Arbeiten sollte so organisiert werden, dass ein gleichmäßiges Arbeitstempo auf unbegrenzte Zeit gehalten werden kann.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 4.2 Transformationsprozess gestalten

In den meisten größeren Organisationen wird agiles Arbeiten praktiziert, ohne wesentliche Veränderungen in der Organisationsstruktur vorzunehmen. Man findet meist noch die klassische Linienorganisation vor, in der Teams je nach Projektsituation punktuell und pragmatisch mit agilen Methoden arbeiten. In einigen Unternehmen bildet sich ein hybrides Modell heraus, bei dem neben der klassischen Linie eine neue Netzwerk- oder Schwarmstruktur mit agilen Teams entsteht.

Es stellt sich die Frage: Ist eine „pragmatische“ oder „parallele“ Agilität mit Festhalten an klassischen Organisations- und Führungskonzepten mit den Prinzipien und Zielsetzungen agilen Arbeitens vereinbar? Ist es nicht vielmehr erforderlich, die ganze Organisation auf agile Arbeit auszurichten und eine konsequente Transformation von der klassischen Arbeitswelt in eine neue Arbeitswelt, eine agile Organisation zu vollziehen?

Für die dritte Variante entschied sich ein größeres Unternehmen im Bereich Datenverarbeitung und Softwareentwicklung. In der vorliegenden Vereinbarung wird deutlich, dass es sich hier nicht um ein einfaches Umschalten von einem in ein anderes Organisationsmodell handelt. Vielmehr wird in definierten Phasen ein längerer Transformationsprozess vollzogen.

#### 4.2.1 Phasen der Transformation

Das Herauslösen aus der klassischen Organisationsstruktur in eine neue Organisation findet in drei Phasen statt. Der Kerngedanke ist dabei: Beschäftigte bilden sich als Transformationsteam, um als agile Teams nach dem Durchlaufen der Phasen dauerhaft in die neuen Zielstruktur eingebunden zu sein. Die Teams müssen aufzeigen, dass sie in der Lage sind, die Zielsetzungen von Agilität z.B. hinsichtlich Wirtschaftlichkeit, Innovationsfähigkeit und Kundeninteressen zu erfüllen. Ebenso müssen sie verdeutlichen, dass sie als Team nachhaltig die agilen Prinzipien und die Werte der selbstorganisierten Arbeitswelt umsetzen können und letztendlich in die neue agile Organisationsstruktur eingebunden sind.

Bei dieser Transformation werden folgende Phasen durchlaufen: Nach einer Findungsphase erfolgt zum Start eine Anmeldung der agilen Teams (Definition of Startklar, DoS), danach das Einüben agiler Arbeitsmethoden (Definition of Ready, DoR) und schließlich der Nachweis der erfolgreichen Umsetzung der Selbstorganisation mit Erzeugen des Kundennutzen (Definition of Done, DoD). Nach jeder Phase erfolgt eine Überprüfung und Abnahme anhand eines definierten Kriterienkatalogs.

Rechtlich ist für den Betriebsrat bedeutend, dass jede Phase eine Änderung der Teilorganisation im Sinne des § 111 BetrVG darstellt. Der Betriebsrat hat dabei die Aufgabe, die Ausgestaltung der Änderung zu beraten und mitzubestimmen. Er muss darauf achten und absichern, dass keine Nachteile für Beschäftigte entstehen. Er leistet damit einen wichtigen Beitrag zum Aufbau von Vertrauen in den Transformationsprozess.

» Die verschiedenen Phasen der Transformation der Teams

(1) Jeder Einzelschritt (Teilorganisationsänderung im Sinne des § 111 BetrVG) eines einzelnen Teams in die selbstorganisierte Arbeitswelt ist in drei Phasen der Transformation gegliedert.

(2) In der Phase 0 (Findungsphase) bildet sich ein Team, das ein fest umrissenes Arbeitsfeld hat und in dem sich ein gemeinsamer Wille herausbildet, nach neuen arbeitsorganisatorischen Prinzipien zu arbeiten. Ein oder mehrere Teams, das/die sich auf diese Weise gefunden haben, meldet/melden sich in der Transformation beim [...]Team zum DoS an.

(3) In der nun folgenden Phase 1 der Transformation wird dem Team eine Agile Führungskraft (AFK) und ein Agility Instructor (AI) zur Unterstützung und organisatorischen Abschirmung gegenüber der Restorganisation zur Seite gestellt.

(4) Mit dem Passieren des Quality Gate 1 ist die Phase 1 abgeschlossen (DoR) und es beginnt die Phase 2 (Phase des Einübens und Vertiefens agiler Arbeitsmethoden, Switch Phase) in der das Team selbstorganisiert mit agilen Werten und Prinzipien („Als-ob“) arbeitet. D.h. spätestens mit diesem Schritt werden zusammen mit AM und PO des Teams die Methoden der Selbstorganisation und Agilität konkret angewendet. Abge-

schlossen wird diese Phase mit dem Passieren des Quality Gate 2 (DoD).

(5) DoR- und DoD-Gespräche werden vom DoR/DoD-Abnahmeteam durchgeführt.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

#### 4.2.2 Aufbau der neuen Organisationsstruktur

Der Grundsatz der Freiwilligkeit ist eine wesentliche Voraussetzung für den Übergang in ein agiles Team. Gleichzeitig soll auf Vielfalt (Diversity) geachtet und Arbeitnehmenden mit Handicap gleichberechtigt Chancen der Teilhabe eingeräumt werden:

» Grundsätze beim Aufbau von Teams

(1) Bei der Auswahl der Mitarbeiter, die ein Team bilden (wollen), ist der Grundsatz der Freiwilligkeit zu beachten; erzwungene Mitgliedschaft in einem Team widerspricht den von den Betriebsparteien gepflegten Vorstellungen (Werte) und wäre zudem hinderlich für die angestrebte neue Form der Kollaboration. Daher ist auch auf einen diskriminierungsfreien und nach den Gesichtspunkten der Vielfalt (Diversity) gestalteten Zugang interessierter Mitarbeiter zu den Teams zu achten. Insbesondere ist auch dafür Sorge zu tragen, dass Mitarbeiter mit Handicap gleichberechtigt mit allen anderen ihre Chancen zur Teilhabe am Transformationsprozess verwirklichen können.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Die Gesamtstruktur ergibt sich aus den agilen Teams mit den unterschiedlichen Rollen. Die Teams werden Einheiten zugeordnet; zwei oder mehrere Einheiten werden zu Clustern zusammengeführt:

» Elemente der selbstorganisierten Arbeitswelt

(1) Der Agility Master (AM) ist Team- und Organisationsentwickler (individuell und strukturell). Sein Fokus liegt auf der Optimierung in allen Bereichen. Er gestaltet die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und regt die Bildung von Netzwerken (innerhalb der Firma, im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten) an. Darüber hinaus ist der AM an den Personalprozessen beteiligt und stellt als AM der Einheit und des Clusters die Einhaltung der Arbeitgeberpflichten sicher.

(2) Der Product Owner (PO) ist Geschäftsentwickler und Unternehmer (mit Blick auf die Gesamtorganisation des Unternehmens) und trägt die Ergebnis- und Budgetverantwortung. Sein Fokus liegt auf Kundennutzen und Wirtschaftlichkeit. Er gestaltet das Stakeholdermanagement sowie die Arbeit in Netzwerken (innerhalb der [Firma], im Konzern sowie mit Partnern und Lieferanten). Der PO auf Einheitsebene hat die Kostenverantwortung.

(3) Das Umsetzungsteam (UT) wird gebildet von (in der Regel) 7 +/- 2 Mitarbeitern, welche gemeinsam und selbstorganisiert an einem Produkt, einem Service oder einer Leistung für den Kunden arbeiten.

(4) Team: Ein Team setzt sich zusammen aus PO, AM und UT. Teams bilden den Kern der organisatorischen Gesamtstruktur des Unternehmens.

(5) *Einheit: Eine Einheit ist eine Bündelung von Teams, die als eigenständige organisatorische Gebilde nach denselben Bildungskriterien wie ein Team (mit AM, PO und UT) gebildet wird. Die Zusammensetzung des UT der Einheit ergibt sich im Verlaufe der Transformation und wird in DoS, DoR und DoD dargestellt und plausibilisiert. Eine Einheit kann von zwei oder mehr Teams gebildet werden. Sinn und Zweck der Bildung von Einheiten ist es, die zugehörigen Teams von gleichartigen Tätigkeiten zu entlasten, damit sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können und eine Skalierbarkeit gewährleistet ist. Zudem sichert die Einheit die Weiterentwicklung und Optimierung der Teams als Gesamtstruktur und entwickelt sich dadurch selbst weiter.*

(6) *Cluster: ein Cluster entsteht aus der Zusammenführung von zwei oder mehreren Einheiten und ist ein eigenständiges organisatorisches Gebilde, das nach denselben Kriterien zur Bildung von organisatorischen Objekten der Selbstorganisation wie eine Einheit gebildet wird (mit PO, AM und UT).“*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

#### 4.2.3 Rollenaufteilung der Führungsfunktionen

In der klassischen Organisation hat die Führungskraft vielfältige Aufgaben zu erfüllen: Sie sorgt etwa für die Einhaltung des Budgets, führt Prozesse der Personalentwicklung wie z. B. Feedbackgespräche durch und definiert die Leistungserbringung für einen vereinbarten Zeitraum. Der Aufgabenkatalog wird bei einem agilen Team jedoch auf die unterschiedlichen Rollen Product Owner, Agility Master und Umsetzungsteam aufgeteilt. Beispielsweise obliegt die Einhaltung des Budgets dem Product Owner (PO), formale Prozesse der Zusammenarbeit oder der Rahmen für strukturierte Feedbackgespräche dem Agility Master (MA) und die Verantwortung für die Leistungserbringung im vereinbarten Arbeitszeitraum dem Umsetzungsteam (UT). Der nachstehend zitierten Vereinbarung liegt ein ausführlicher Aufgabenkatalog für die unterschiedlichen Rollen bei.

“ Aufteilung der Führungsfunktion auf die drei Rollen (1) Die Rollen ‚Product Owner‘, ‚Agility Master‘ und ‚Umsetzungsteam‘ wurden mit dem GBR beraten und sind als Anlage 1a)-c) Bestandteil dieser [Rahmen-GBV]. Diese Rollendefinitionen werden im Sinne von § 2 Abs. 5 i.V.m. § 3 Abs. 5 weiter konkretisiert.

(2) PO und AM durchlaufen jeweils eine gesonderte Ausbildung, an deren Ende eine Zertifizierung steht. Prinzipiell hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, an dieser Ausbildung teilzunehmen.

(3) Eingangsvoraussetzungen, Ausbildungsschwerpunkte und Zertifizierungsprinzipien werden in einer gesonderten Regelung zu diesen Schulungsmaßnahmen vereinbart.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

#### 4.2.4 Evaluierung

Beim Einsatz von agilen Arbeitsmethoden sind Lernprozesse und verbundene Veränderungen immanent angelegt. Es bietet sich an, die Veränderungen der Arbeitssituation regelmäßig zu überprüfen und zu evaluieren. Bei der Evaluation sollte der Betriebsrat beteiligt sein. Dies erhöht die Akzeptanz seitens der Beschäftigten und ermöglicht es, gegebenenfalls den Vereinbarungstext anzupassen. Auf diesen Sachverhalt verweist folgende Vereinbarung:

“ Die Parteien sind sich einig, dass eine regelmäßige Evaluation erfolgen soll. In der Evaluation wird die Umsetzung der Flexiblen Organisationsform sowie die Erreichung der Ziele beraten und erörtert. Daraus können sich Maßnahmen oder Anpassungsbedarfe ergeben, die dann ebenfalls gemeinsam beraten und erörtert werden.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Eine andere Regelung nennt Instrumente der Evaluation und betont die gemeinsame Erstellung von Fragen und Interviews mit dem Betriebsrat. Ein wichtiges Instrument ist ein Workshop, in dem Best-Practice Ansätze für künftige Anwendungsfälle beraten werden:

“ Als Instrumente zur Evaluierung werden entsprechende Methoden wie strukturierte Interviews und entsprechende Feedbackdiskussionen unter Hinzuziehung entsprechender Experten genutzt. Der Fragenkatalog für die strukturierten Interviews und die Unterlagen für weitere Methoden werden gemeinsam mit dem GBR/BR erstellt.

In einem Abschluss-Workshop wird über die Übertragung der Regelungen in eine GBV beraten. Es erfolgt eine konstruktive Bewertung hinsichtlich Praktikabilität, Einfügen in die Regelungslandschaft und Akzeptanz, damit ein Best-Practice-Ansatz für zukünftige Anwendungsfälle geschaffen werden kann.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Bisweilen wird dem Betriebsrat zugestanden, dass auf sein Verlangen hin eine Evaluation stattfinden kann:

“ Circa 1 Jahr nach Inkrafttreten dieser Vereinbarung (spätestens Ende [Jahr]) werden Unternehmensleitung und KBR stichprobenhaft die durch den Schwarm bedingten Veränderungen der Arbeitssituation in den abgebenden Bereichen evaluieren.

Auf Verlangen einer Partei kann die Durchführung einer Evaluation dreimal wiederholt werden. Die Inhalte, die Methode und die Zielgruppe jeder Evaluation werden mit dem KBR abgestimmt und deren Ergebnisse gemeinsam betrachtet.“

→ I Anonym, 080104/25/2018

Diese Vereinbarung schließt die Beteiligung der Betriebsparteien bei der Evaluation in Form einer Verhandlungskommission oder paritätischen Arbeitsgruppe ein:



» Die Evaluation wird durch die Verhandlungskommission durchgeführt und von der paritätischen Arbeitsgruppe begleitet.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

## 5 MITBESTIMMUNG UND BETEILIGUNG DES BETRIEBSRATS

### 5.1 Prozessbeteiligung des Betriebsrats

#### 5.1.1 Information und Beratung

Der Übergang zu agilen Arbeitsweisen und Organisationsformen ist kein abgeschlossener Vorgang. Das Unternehmen befindet sich in einem permanenten Lern- und Veränderungsprozess. Diese Veränderungen können jeweils die Einbeziehung des Betriebsrates bezüglich Information, Beratung und Mitbestimmung auslösen. Es empfiehlt sich daher, die Prozessbeteiligung der Interessenvertretung grundsätzlich zu regeln.

#### Textauszüge

Weitere Auszüge aus Vereinbarungen und Recherchemöglichkeiten zu diesem Thema finden Sie hier:



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Folgende Vereinbarung beleuchtet grundsätzlich die Rechte auf Information und Beratung nach §§ 90, 92, 111 BetrVG bei allen Schritten der Veränderungen zur agilen Arbeitswelt:

» Der Mitbestimmungsprozess in der Transformation (1) Der Gesamtprozess des Übergangs und die einzelnen Teilschritte sind mit dem GBR unter Vorlage aller relevanten Unterlagen zu beraten. Die nähere Ausgestaltung wird in dieser [Rahmen-GBV] geregelt.

(2) Der [...] Ausschuss des GBR ist für die eigenständige Wahrnehmung der Beteiligungsvorgänge im Rahmen der Transformation zuständig (vgl. § 7 Abs. 2).

(3) Die Information und Beratung (§§ 90, 92, 111 BetrVG) erfolgt durch die Teilnahme der Interessenvertreter in den entsprechenden Gesprächsformaten. Auch die [Gesamtschwerbehindertenvertretung] nimmt an diesen Gesprächen teil.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Im nachstehendem Beispiel wird nur das Informationsrecht knapp erwähnt. Damit ist zwar die Mindestforderung erfüllt. Günstiger ist es jedoch, wie im vorausgehenden Beispiel die Beratung explizit mitein-

zuschließen. Denn die Beteiligung des Betriebsrats bei der Bildung von agilen Teams sollte über das reine Informationsrecht hinausgehen.

» [Die Firma] wird den Gesamtbetriebsrat nach der Entscheidung über die Errichtung eines agilen Teams und vor dessen Tätigkeitsaufnahme informieren.“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/15/2018

Die regelmäßige Berichterstattung über die Zusammensetzung der Beschäftigten in agilen Teams ist eine wichtige Information für den Betriebsrat:

» Die Mitarbeiter, die in der selbstorganisierten Arbeitswelt (in selbstorganisierten Teams) arbeiten, werden dem GBR in regelmäßigen Abständen in der Standardberichterstattung des Personalberichts als Übersicht mitgeteilt; auf Anfrage erhält der BR eine namentliche Liste der Mitarbeiter in den Teams seines Vertretungsbereichs. Dies gilt analog für die örtlichen Schwerbehindertenvertrauenspersonen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Mitunter sind Turnus und Form der Information für den Betriebsrat festgelegt:

» Der Betriebsrat erhält einmal pro Monat eine Übersicht, der in der Projektorganisation/agilen Arbeitsform (z. B. Squads) beschäftigten Mitarbeiter/Innen in Listenform (Anlage 3).“

→ Telekommunikationsdienstleister, 080104/20/2019

In einer Vereinbarung wird unterschieden zwischen der Einbindung des lokalen Betriebsrats und Informationen für den Gesamtbetriebsrat:

» Einbindung des Betriebsrats

Der zuständige lokale Betriebsrat erhält auf Wunsch die Informationen über die Aufstellung der agilen Teams (z. B. via Wiki). Bei Bedenken des Betriebsrats hat der Arbeitgeber sich darüber mit dem Betriebsrat zu beraten.

Der Gesamtbetriebsrat erhält Einblick in die im Wiki oder an anderer Stelle dokumentierten Ergebnisse der Feedbackschleifen. Auf Wunsch erhält der Betriebsrat Informationen zu Art und Umfang der durchgeführten Schulungsmaßnahmen.

Weitere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gemäß BetrVG bleiben bestehen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Das Informationsrecht lässt sich durch §§ 90, 92 BetrVG (Organisatorische Änderungen) und das daraus folgende Beratungsrecht durch § 99 BetrVG (Personelle Maßnahmen) für abgebende und aufnehmend Betriebsräte konkretisieren:

» Bei Versetzungen im Rahmen von § 99 BetrVG erfolgt die Einbindung des Betriebsrats nach den bestehenden Regelungen (z. B. GBV [Auswahlrichtlinie]) und den lokalen Prozessen im Konzern und unter Anwen-

dung der betriebsüblichen IT-Systeme (z. B. [...] inklusive der Angabe der Schwarm-ID.

Bei organisatorischen Veränderungen im Sinne von §§ 90, 92 BetrVG wird der zuständige Betriebsrat frühzeitig über die geplanten Veränderungen informiert und die Betriebsparteien beraten mit dem Ziel, den Beratungsprozess schnell, möglichst innerhalb von 1 Woche, durchzuführen.“

→ Anonym, 080104/25/2018

### 5.1.2 Adressieren von Konflikten

In der klassischen Arbeitsorganisation sind Ansprechpartner bei Konflikten die disziplinarische Führungskraft, der Betriebsrat oder die HR-Abteilung. In der agilen Arbeitswelt werden die Aufgaben im Konfliktmanagement neu verteilt. Neue Rollen wie z.B. das Umsetzungsteam, der Product Owner und der Scrum Master (bei Scrum) oder eine paritätische Steuergruppe kommen hinzu oder ersetzen die alten Ansprechpartner in dieser Funktion. Der Umgang mit Konflikten muss daher neu adressiert und transparent und verlässlich geregelt werden.

Die folgende Vereinbarung führt alle möglichen Adressaten bei Konflikten auf, ohne eine Reihenfolge oder Eskalationsstufe vorzugeben. Dabei fällt auf, dass der Scrum Master nicht explizit genannt wird, obwohl es seine Rolle ist, Hindernisse für das Team aus dem Weg zu räumen. Der Anspruch der Mitarbeitenden auf Anonymität wird berücksichtigt.

„ Adressieren von Konflikten (projekt-, team- und bedarfsbezogen)

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

- Der Mitarbeiter bespricht das Problem in seinem (Scrum-)Team und findet dort eine Lösung.
- Der Mitarbeiter wendet sich an ein Mitglied der Steuergruppe (s. § 3.2) und bespricht mit ihm das Problem und die weitere Vorgehensweise.
- Der Mitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft.
- Der Mitarbeiter wendet sich an den Betriebsrat.

Wenn ein Mitarbeiter nicht namentlich genannt werden will, so sind die Angesprochenen trotzdem aufgefordert, eine Lösung zu finden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

Hier wird betont, dass beide Betriebspartner je einen Ansprechpartner für Konfliktberatung anbieten, der jeweils zu benennen ist:

„ Beide Seiten einigen sich auf je einen Ansprechpartner: Sie sind eine erste Anlaufstelle, die bei der Klärung eines bestehenden oder sich anbahnenden Konflikts helfen.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/18/2019

Ein gestuftes Konfliktmanagement bietet die Regelung in einer Pilotvereinbarung. Konsequenz im Sinne

der Rollen von agilen Teams ist es, dass zunächst der Scrum Master Ansprechpartner ist. Die Eskalationsstufen sind sinnvoll gewählt:

„ Ein gutes Konfliktmanagement zeichnet sich im Besonderen durch eine niedrige Einstiegsschwelle aus. Zum Umgang mit Konflikten im Rahmen des agilen Arbeitens ist in dieser Pilotierung folgender Prozess zur Scrum-Methode vorgesehen.

Unabhängig von den Stufen ist ein Kontakt zum zuständigen Betriebsrat und zur zuständigen Schwerbehindertenvertretung immer möglich.

1. Stufe:

Sofern ein Beschäftigter oder das Scrum Team einen Konflikt in seinem Scrum Team hat oder erkennt, so kann er/es diesen an den Scrum Master adressieren. Der Scrum Master versucht, den Konflikt mit dem Ziel eines Konsens zwischen den Beteiligten aufzulösen.

2. Stufe:

Ein Beschäftigter oder das Scrum Team oder der Scrum Master kann sich nach Durchlaufen der 1. Stufe auch an einen Scrum Master eines anderen Scrum Teams oder im Rahmen der im Konzern verfügbaren Angebote an einen [Firma] IT- oder konzerninternen Mediatoren wenden.

3. Stufe:

Kann der Konflikt auf der 2. Stufe nicht gelöst werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master an die zuständige Führungskraft. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden.

4. Stufe

Kann in der 3. Stufe keine Lösung gefunden werden, wendet sich der Beschäftigte oder der Scrum Master mit dem entsprechenden Sachverhalt an die paritätische Arbeitsgruppe gemäß Ziffer 11.

In der Flexiblen Organisation liegt die Verantwortung für die mitarbeiterorientierten Prozesse bei der disziplinarischen Führungskraft. Diese ist direkter Ansprechpartner für den Beschäftigten.

Sollten im Rahmen der Durchführung der mitarbeiterorientierten Prozesse Konflikte auftreten, die nicht eigenständig gelöst werden können, ist für die Herbeiführung der Lösungen der Leiter der Organisationseinheit verantwortlich. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsratsgremiums/Schwerbehindertenvertretung im Rahmen der Lösungsfindung hinzugezogen werden.“

→ Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

### 5.1.3 Paritätische Arbeitsgruppe

Der permanente Lern- und Veränderungsprozess, der sich durch agile Arbeitsmethoden und neue Organisationsgestaltung ergibt, bedarf einer Begleitung der Betriebspartner. In der Regel werden in solchen Prozessen paritätische Arbeitsgruppen oder Steuergruppen eingerichtet.

Die Regelung einer Gesamtbetriebsvereinbarung widmet sich der Benennung der paritätischen Ar-

beitsgruppe und weist auf eine mögliche Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung hin:

» *Begleitung durch eine paritätische Arbeitsgruppe*  
Die Ein- und Durchführung der neuen Arbeitsformen und -methoden wird durch eine paritätische Arbeitsgruppe begleitet.

In die Arbeitsgruppe werden je ein Arbeitgebervertreter und ein Vertreter des Betriebsrats der betroffenen Betriebe, die vom Gremium hierfür benannt werden, sowie ein Vertreter des GBR und ggf. der Schwerbehindertenvertretung entsandt. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Folgende Zusammenstellung einer paritätischen Arbeitsgruppe empfiehlt jeweils zwei bis drei Vertreter:

» *In die paritätische Arbeitsgruppe werden je zwei bis drei Arbeitgebervertreter und zwei bis drei Vertreter des GBR [Firma] IT entsandt. Ein Schwerbehindertenvertreter wird beratend hinzugezogen, sofern schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betroffen sind. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.“*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Diese paritätische Arbeitsgruppe beruht bezüglich Zusammensetzung, Anrufung und Entscheidungsfindung auf einer Satzung:

» *Die paritätische Arbeitsgruppe tagt einmal im Quartal, erstmals im ersten Quartal [Jahr], und nach Bedarf. Sie kann vom Arbeitgeber, dem zuständigen Betriebsrat, der zuständigen Schwerbehindertenvertretung, der Gesamtschwerbehindertenvertretung oder vom GBR [Firma] angerufen werden und tagt innerhalb von 7 Arbeitstagen nach Anrufung. Entscheidungen werden einvernehmlich getroffen. Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite haben dabei jeweils eine Stimme. Bei Nichteinigung sollen der Geschäftsführer HR der [Firma] IT und der Vorsitzende des GBR [Firma] eine abschließende Entscheidung treffen. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Regelungen.“*

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Aufgaben einer paritätischen Arbeitsgruppe hinsichtlich der Begleitung eines Pilotprojektes, der Durchführung von Workshops und der Evaluation werden in folgendem Passus vereinbart:

» *Die Arbeitsgruppe tagt monatlich und nach Bedarf; sie kann anlassbezogen auch durch Beschäftigte einberufen werden. Sie tagt dann innerhalb einer angemessenen Frist; ein Termin soll innerhalb einer Woche festgelegt werden.*

Die Arbeitsgruppe führt gemeinsam mit betroffenen Beschäftigten jeweils zum Pilotstart und rechtzeitig vor dem Pilotende Workshops durch. In den Workshops werden weitere Regelungsbedarfe bzw. konkrete Ein-

zelfragen erörtert, zum Pilotende erfolgt eine gemeinsame Bewertung des Piloterfolges. Ziel ist dabei, die Ergebnisse des Piloten in die Gestaltung des Werkbetriebes mit neuen Arbeitsformen und -methoden mit einfließen zu lassen. Hierbei sollen auch die jeweiligen Schnittstellen zur Regelorganisation betrachtet werden.

[...] Unter konkrete Einzelfragen fallen z. B. die Mitbestimmung nach § 99 BetrVG, die Aufteilung der Regeltätigkeit zwischen Linie und DevOps-Team, Arbeitszeitthemen, Gefährdungsbeurteilung oder die Notwendigkeit einer Übertragung des Stufenmodells für alternative Beschäftigung in eine folgende GBV.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Auch im Rahmen der Konfliktlösung kann eine paritätische Arbeitsgruppe Aufgaben übernehmen:

» *Falls über die Auslegung und Anwendung dieser GBV sowie bei inhaltlichen Differenzen in der weiteren Ausgestaltung kein Einvernehmen in der paritätischen Arbeitsgruppe erzielt wird, erfolgt eine Eskalation an die Geschäftsführerin Personal und den GBR-Vorsitzenden mit dem Ziel einer einvernehmlichen Lösung.“*

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Nachstehend sind die Aufgaben einer Steuergruppe beschrieben, die im Unternehmen vergleichbar die Rolle einer paritätischen Arbeitsgruppe einnimmt. Bedeutsam ist, dass sie auch eine wichtige Funktion im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung und Weiterentwicklung von Lean und Agile wahrnehmen soll:

» *Der Einführungs- und Umsetzungsprozess wird durch eine Steuergruppe begleitet. Die Zusammenstellung der Steuergruppe kann bereichsspezifisch variieren. Die Steuergruppe sollte vorrangig folgende Aufgaben wahrnehmen:*

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

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080302/48/2012

## 5.2 Einbeziehung von weiteren Gruppen

### 5.2.1 Einbeziehung von Sachverständigen

Die Rechte der §§ 80 Abs. 3 und § 111 BetrVG bieten für den Betriebsrat wichtige Grundlagen für die Hinzuziehung von Sachverständigen oder von Beratern. Die Einführung agiler Arbeitsmethoden ist ein neues komplexes Thema für die Betriebsratsarbeit, wobei davon ausgegangen werden kann, dass notwendi-

gen Kenntnisse noch nicht im Gremium vorhanden sind. Der Besuch von Seminaren und das Studium von Fachliteratur reicht oft nicht aus. Angesichts des komplexen Prozesses kann die Hinzuziehung des externen Sachverständigen gut begründet werden.

Die folgende Vereinbarung verweist auf die Einbeziehung von Sachverständigen im Rahmen der paritätische Arbeitsgruppe:

„ In die paritätische Arbeitsgruppe werden je zwei bis drei Arbeitgebervertreter und zwei bis drei Vertreter des GBR [Firma] entsandt. Ein Schwerbehindertenvertreter wird beratend hinzugezogen, sofern schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betroffen sind. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

In der paritätischen Arbeitsgruppe können durchaus Themen aufkommen, welche die Hinzuziehung von Sachverständigen erfordern:

„ Begleitung durch eine paritätische Arbeitsgruppe Die Ein- und Durchführung der neuen Arbeitsformen und -methoden wird durch eine paritätische Arbeitsgruppe begleitet.“

In die Arbeitsgruppe werden je ein Arbeitgebervertreter und ein Vertreter des Betriebsrats der betroffenen Betriebe, die vom Gremium hierfür benannt werden, sowie ein Vertreter des GBR und ggf. der Schwerbehindertenvertretung entsandt. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.“

→ I Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

### 5.2.2 Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretung

In Regelungen zu agiler Arbeit und Arbeitsorganisation sind besondere Belange der betroffenen Schwerbehinderten zu berücksichtigen. Darauf wird hier sehr grundlegend hingewiesen:

„ Bei Einsätzen von schwerbehinderten und gleichgestellten Beschäftigten sind die individuellen Belange der Betroffenen zu berücksichtigen. Sollten bei dem Einsatz eines schwerbehinderten/gleichgestellten Beschäftigten Schwierigkeiten auftreten, ist unverzüglich die Schwerbehindertenvertrauensperson einzubeziehen.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Insbesondere wenn Schwerbehinderte von einem Beschäftigtenwechsel in der agilen Organisation betroffen sind, müssen die Beteiligungsrechte der Schwerbehindertenvertretungen eingehalten werden. Zudem ist besonders auf Barrierefreiheit zu achten:

„ Erfolgt ein Beschäftigten-Wechsel zwischen zwei Chapters, ohne dass damit eine weitere Veränderung verbunden ist, wird das zuständige Betriebsratsgremium gemäß § 80 BetrVG vorab über diesen Wechsel

informiert. Ist der Tatbestand des § 99 BetrVG erfüllt, erfolgt eine entsprechende Beteiligung.“

Vor jeder Änderung der Chapterstruktur (z.B. Eröffnung eines neuen Chapters; Zusammenlegung von Chapters; Verschiebung von Chapters) erfolgt eine Information und Erörterung mit dem jeweils zuständigen Betriebsratsgremium. Die Bestimmungen des BetrVG/SGB IX bleiben unberührt.

Die Beteiligungsrechte der Schwerbehindertenvertretungen sowie die Regelungen des SGB IX sind einzuhalten. Die Regelungen der Konzernintegrationsvereinbarung in ihrer jeweils gültigen Fassung sind zu beachten. Es ist speziell auf die Barrierefreiheit zu achten.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Auch bei Konfliktsituationen, bei denen schwerbehinderte Beschäftigte betroffen sind, ist auf die Einbeziehung der Schwerbehindertenvertretungen zu achten:

„ In der Flexiblen Organisation liegt die Verantwortung für die mitarbeiterorientierten Prozesse bei der disziplinarischen Führungskraft. Diese ist direkter Ansprechpartner für den Beschäftigten.“

Sollten im Rahmen der Durchführung der mitarbeiterorientierten Prozesse Konflikte auftreten, die nicht eigenständig gelöst werden können, ist für die Herbeiführung der Lösungen der Leiter der Organisationseinheit verantwortlich. Auf Wunsch des Beschäftigten kann ein Mitglied des zuständigen Betriebsratsgremiums/Schwerbehindertenvertretung im Rahmen der Lösungsfindung hinzugezogen werden.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/21/2019

Bei Fragen und Konflikten zur Besetzung von agilen Teams ist nach Bedarf die Schwerbehindertenvertretung unverzüglich zu beteiligen:

„ Ist in einem entsprechenden Einzelfall der betroffene Beschäftigte ein schwerbehinderter Mensch, ist die zuständige Schwerbehindertenvertretung unverzüglich zu beteiligen und unternehmensweit nach Lösungen zu suchen, die seinen Fähigkeiten und Skills entspricht.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Nach Bedarf wird die Schwerbehindertenvertretung in die paritätische Arbeitsgruppe einbezogen:

„ In die paritätische Arbeitsgruppe werden je zwei bis drei Arbeitgebervertreter und zwei bis drei Vertreter des GBR [Firma] entsandt. Ein Schwerbehindertenvertreter wird beratend hinzugezogen, sofern schwerbehinderte oder gleichgestellte Beschäftigte betroffen sind. Weitere Sachverständige können bei Bedarf hinzugezogen werden.“

→ I Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 080104/19/2018

Bei Qualifizierungen sind besondere Belange von Schwerbehinderten zu berücksichtigen:

„ Grundsätzlich werden die Beschäftigten rechtzeitig über die Handhabung eines für sie neuen IT-Systems

*tems informiert und entsprechend geschult oder eingewiesen. Hierbei sind die besonderen Belange von schwerbehinderten Menschen zu berücksichtigen.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

Bei der Zusammenarbeit in agilen Teams sind die Belange von Schwerbehinderten zu berücksichtigen, insbesondere im Zusammenhang der Kompetenzaneignung.

» *Die Zusammenarbeit in einem agilen Team erfordert ein hohes Maß an Flexibilität, Offenheit, Selbstorganisation, sozialer Kompetenz etc. Die Mitarbeiter werden über geeignete Maßnahmen in die Lage versetzt, diese notwendigen Kompetenzen zu erwerben. Hierbei sind die Belange von schwerbehinderten Mitarbeitern zu berücksichtigen.“*

→ | Telekommunikationsdienstleister, 080104/22/2018

## 6 SCHLUSSBETRACHTUNG

Insgesamt zeigt diese Auswertung: Mittlerweile liegt eine Vielzahl von Betriebsvereinbarungen zu agilem Arbeiten vor. Sie bieten zwar keine Patentrezepte, aber Anregungen zum Regelungsbedarf und ggf. auch zu punktuellen Lösungen. Dabei wird nur vereinzelt der Übergang in eine agile lernende Organisation mit neuer Führungs- und Unternehmenskultur konsequent durchformuliert. Der größere Teil der Vereinbarungen regelt agiles Arbeiten innerhalb eines klassischen Organisationsrahmens.

Zu beachten ist demnach: Die hier ausgewerteten Vereinbarungen sind auf sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen und Perspektiven agilen Arbeitens zugeschnitten. Die Managementstrategie, die Bewertung der Chancen und Risiken für Beschäftigte, die Bewertung der Beteiligungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten des Betriebsrats und letztlich die unterschiedlichen Betriebsratsstrategien für die

agile Arbeitswelt machen jede Betriebsvereinbarung einzigartig und viele Regelungen nur vor dem Hintergrund einer komplexen Vorstellung von Transformationsprozess und agiler Arbeitswelt verständlich.

Insofern lautet die abschließende Erkenntnis zu diesem Thema: Es ist ratsam, sich vor der Verhandlung mit dem Arbeitgeber über grundlegende Fragen Klarheit zu verschaffen. Dies gilt insbesondere, wenn es dem Management um Detailfragen und abschließende Regelungen an „neuralgischen Punkten“ geht: z. B. um die Beschreibung wichtiger Rollen wie Product Owner oder sogar um die pauschale Zustimmung zu komplexen agilen Organisationskonzepten.

- Welche Möglichkeiten für gute agile Arbeit in einer lernenden Organisation schafft die digitale Transformation des Unternehmens?
- Welche Strategie verfolgt der Betriebsrat zur Gestaltung agiler Arbeit?
- Wie sollte der Transformationsprozess aussehen?
- Welche Rolle will und kann der Betriebsrat dabei spielen?
- Welche Potenzialen bieten Betriebsvereinbarungen, um diese Ziele zu erreichen?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird das Thema Betriebsvereinbarung noch einmal in einem neuen Licht zeigen. Sie wird Argumente auf den Tisch bringen, wie Themen aus Beschäftigtensicht sinnvoll zu welchem Zeitpunkt zu regeln sind und wie sie sinnvoll in Zusammenhang gebracht werden können, um mit ihnen ein stimmiges Bild einer agilen Arbeitswelt und guter agiler Arbeit zu entwerfen.

Damit kommen auf den Betriebsrat komplexe Anforderungen an Prozessorganisation, Strategieentwicklung und die Formulierung von Gestaltungszielen zu, die weit in die Details der Gestaltung von agiler Arbeit hineinreichen. Das Entwickeln und Verhandeln von entsprechenden Betriebsvereinbarungen wird zu einem Lernprozess für den Betriebsrat, bei dem Weiterbildung und das Hinzuziehen externer Unterstützung (z. B. Prozessberatung, Coaching oder fachliche Beratung) maßgeblich zum Erfolg beitragen können.

## PRAXISWISSEN

### BETRIEBSVEREINBARUNGEN

---

Die Digitalisierung verändert unsere Arbeit. Technische und organisatorische Aspekte greifen ineinander und wirken sich auf die Beschäftigten aus. Die Mitbestimmungsakteure spielen eine entscheidende Rolle: Tagtäglich gestalten sie vor Ort die digitale Transformation von Arbeit. „Praxiswissen Betriebsvereinbarungen“, ein Arbeitsschwerpunkt des Instituts für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.) der Hans-Böckler-Stiftung, unterstützt sie dabei durch konkrete Beispiele aus der Praxis.

#### Mitbestimmung durch Praxiswissen gestalten

Digitale betriebliche Transformationsprozesse lassen sich mitbestimmt gestalten. Dafür gibt es kein Patentrezept, aber Beispiele, die dazu anregen, eigene Vereinbarungen zu entwerfen – sei es zum Umgang mit digitalen Systemen oder zur Regelung zeit- und ortsflexiblen Arbeitens. Welche Themen spielen bei dieser Ausgestaltung eine Rolle? Wie gehen Mitbestimmungsakteure die Digitalisierung konkret an? Was wird geregelt? Unser Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Gestaltungshinweise zu geben und Handlungs- und Orientierungswissen bereitzustellen.

#### Ihr seid die Experten – schickt uns eure Vereinbarungen und profitiert voneinander!

Habt ihr eine gute Vereinbarung zum Thema Digitalisierung abgeschlossen? Wir interessieren uns für die Geschichte und Fakten dahinter und freuen uns über eure Zusendung, elektronisch oder per Post. Wir werthen sie aus und stellen euer wertvolles Wissen allgemein zur Verfügung – vertraulich, anonym und als Beitrag für eine mitbestimmte Arbeitswelt der Zukunft.

**Macht mit und  
nehmt Kontakt mit uns auf!**



[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

Angela Siebertz +49 211 7778-288

Sandra Mierich +49 211 7778-587

Nils Werner +49 211 7778-167

