

> MITBESTIMMUNG UND BETRIEBSRATSARBEIT

Auch wenn agile Arbeitsmethoden meist nicht den ganzen Betrieb und alle Beschäftigten betreffen, sollten Betriebsräte das Thema aktiv im Betrieb angehen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats sind selbstverständlich auch bei agiler Arbeit zu beachten. Zudem ist eine Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg unangebracht – und wäre das Gegenteil von „agil“.

Ob und welche agilen Methoden in welchen Bereichen des Unternehmens eingeführt werden, ist zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit den Mitarbeiter*innen und mit dem Betriebsrat zu erörtern. Um einen verbindlichen Rahmen für gute agile Arbeit zu setzen, sind betriebliche Regelungen, bei denen die Mitbestimmungsrechte voll zur Geltung kommen, ein zentraler Baustein. Entscheidend ist: Agilität darf nicht zu neuen Belastungen bei der Arbeit führen. Im Gegenteil – Beschäftigte sollten von agilen Arbeitsmethoden z. B. durch ein höheres Maß an Selbstständigkeit profitieren. Bestehende Betriebsvereinbarungen sollen deswegen ihre Gültigkeit behalten, andererseits bedarf es ggf. neuer Regelungen für gute agile Arbeit. Offen können bei Einführung agiler Arbeit z. B. Fragen nach der richtigen Eingruppierung, des disziplinarischen Vorgehens, dem Umgang mit Konflikten und Rückkehroptionen in die alte Struktur sein.

Zu Beginn sollte ein gemeinsames Verständnis darüber entwickelt werden, was die Leitideen und Prinzipien guter agiler Arbeit sind. Die Vorteile für die Beschäftigten sollten klar definiert und ein Konzept entwickelt werden, für welche Aufgaben agile Arbeit genutzt werden soll.

Bei der Einführung agiler Arbeit gibt es Mitbestimmungsmöglichkeiten für Betriebsräte:

- › Durch agile Methoden werden sich Arbeitsabläufe verändern. Für Betriebsräte ist entscheidend, wie sie im Rahmen der agilen Arbeit ihren Einfluss geltend machen können.

- › Bei einer grundsätzlichen Änderung der Betriebsorganisation durch die Einführung agiler Methoden kann der Betriebsrat die §§ 90, 11 BetrVG nutzen. Das Mitbestimmungsrecht gilt auch dann, wenn die Änderungen nur abteilungsweise eingeführt werden oder z. B. eine Hierarchieebene wegfällt.
- › Wenn Gruppenarbeit, z.B. in agilen Teams, eingeführt wird, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Nr. Abs. 12 BetrVG.
- › Werden Beschäftigte in ein agiles Team versetzt, gilt das Mitbestimmungsrecht nach § 99 BetrVG.

Literatur

Gül, Katrin; Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas (2020). Empowerment – Ein Schlüsselkonzept für die agile Arbeitswelt. Gül, Katrin; Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Lühr, Thomas (Hrsg.). Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Freiburg, Deutschland.
 Hexel, Dietmar (2020). Demokratie durch Selbstorganisation. In Arbeitsrecht im Betrieb 04/2020. Frankfurt, Deutschland.
 Müller, Hans-Erich (2018). Agil, Plattform, Startup – jenseits des Hypes. Working Paper Forschungsförderung. Düsseldorf, Deutschland.
 Sander, Matthias (2020). Agile Methoden und Mitbestimmung. In Computer und Arbeit 3/2020. Frankfurt, Deutschland.
 Werther, Simon; Bruckner, Laura (Hrsg.) (2018). Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Deutschland.

> NÜTZLICHE LINKS

- › <https://karrierebibel.de/new-work/>
- › http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf
- › https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_109_2018.pdf
- › <https://www.youtube.com/watch?v=9SqpQ-ncBCg>
- › https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8899
- › <https://igbce.de/igbce/arbeit-und-betrieb>



> IMPRESSUM

IGBCE Vorstandsbereich 3, Abt. Gute Arbeit / Betriebspolitik
 Königsworther Platz 6, 30167 Hannover
 E-Mail: abt.arbeitspolitik@igbce.de
Redaktion: Sören Tuleweit • **Umsetzung:** www.pminteractive.de
Titelbild: iStockphoto/liuzishan
Juni 2020



Arbeit und Betrieb

Trends und Themen der Arbeitswelt im Wandel

Agiles Arbeiten und New Work

> DAS KONZEPT

In einer globalisierten und digitalisierten Welt, die für viele Unternehmen und Beschäftigte Alltagsrealität ist, bekommt agiles Handeln Bedeutung. Bürokratische Organisationsformen stoßen bei der Digitalisierung an ihre Grenzen. Nicht nur Start-ups, auch etablierte Unternehmen suchen nach Möglichkeiten, die Digitalisierung zu nutzen und zu bewältigen. Dabei werden Ansätze wichtiger, die auf der Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten basieren. Die traditionelle Managementkultur des „command & control“ wird infrage gestellt. Allerdings zeigen Forschungsergebnisse, dass es kein einheitliches Verständnis von Agilität in den Unternehmen gibt.

Unternehmen erhoffen sich durch agile Arbeit mehr Innovationen. Diese sollen häufiger und vor allem schneller geschaffen werden, als dies in den alten Strukturen möglich ist.

Bei agilen Arbeitsmethoden soll einerseits das klassische Rollenverständnis vom Mitarbeitenden und Führungskräften flexibler gehandhabt werden. Andererseits sollen Alternativen zu bürokratischen Organisationsmodellen entwickelt werden. Ausgehend von neuen Arbeitskonzepten in der Softwareentwicklung wird versucht, das Unternehmen auch in anderen Bereichen neu aufzustellen. Bekannte agile Methoden, die schon seit einiger Zeit angewendet werden, sind z. B. Scrum, Design Thinking oder Kanban (weitere Infos unter „Nützliche Links“). Häufig wird die Verantwortung für die Arbeitsorganisation an Teams übergeben.

Das Machen von Fehlern und Scheitern im Prozess sind unabdingbare Bestandteile von agilem Arbeiten und müssen daher auch Teil der Unternehmenskultur werden. Einer der wesentlichen Vorteile einer agilen Arbeitsweise ist, dass das Team schneller scheitert und dabei weniger Ressourcen verbrennt, schneller lernt und damit insgesamt bessere Ergebnisse als bei klassischen Planungsmodellen erzielt

New Work wird oft als Überbegriff für die modernen und flexiblen Konzepte der Arbeitsorganisation verwendet. Im Zentrum der ursprünglichen New Work-Idee, die vom Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt worden ist, standen nicht nur Globalisierung und Digitalisierung, sondern die persönliche Freiheit von Arbeitnehmern.

In der New Work haben Menschen danach die Möglichkeiten, so zu arbeiten, wie sie wollen und nicht, wie ein veraltetes System es ihnen vorschreibt. New Work beschreibt eine Arbeitswelt, in der weitgehende Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit, flache Hierarchien, flexible Teams und Selbstorganisation der Beschäftigten anzufinden sind.

> NEUAUSRICHTUNG DES MANAGEMENTS?



> WIE VERÄNDERT SICH DIE ARBEIT?

„Wir sind jetzt agil“. Das hören viele Beschäftigte von ihrem Arbeitgeber, wenn neue Arbeitsmethoden eingeführt werden. Für viele große Unternehmen ist Agilität heute das Leitkonzept. Alles scheint agil zu sein, aber was Agilität in der Praxis bedeutet, ist häufig offen.

Die Transformation hin zu weitgehend selbstorganisierten Arbeitsformen ist ein Entwicklungsprozess und geht nicht von heute auf morgen. Er lässt sich grob in drei Phasen gliedern: Methodeneinführung, Organisationsveränderung, Werte- und Kulturwandel.

Ohne eine maximale Transparenz des gesamten Prozesses funktioniert „Agil“ nicht. D.h., in einem agil arbeitenden Team ist sichtbar, wer was wann macht, wie lange er/sie dafür braucht, welche Probleme es gerade gibt, wo es gerade eine Blockade gibt. Das ist unter Mitbestimmungs-Gesichtspunkten eine hohe Hürde weil der Schritt zum Performance-Controlling nicht mehr lang ist. Die Überwindung dieses Konflikts ist bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden ein wichtiger Schritt.

Wichtiger als formale Regeln ist dabei der Lernprozess. Agilität als der alleinige Königsweg ist jedoch eine Illusion. Während in der einschlägigen Literatur vornehmlich die positiven Aspekte agiler Organisationsformen beachtet werden, bleiben Probleme und negative Aspekte oft außen vor. Ein häufiges Problem in der Praxis: Agilität wird nach außen propagiert – es wird aber weiter gearbeitet wie bisher. Wenn kein tatsächlicher Kulturwandel stattfindet und

Führungskräfte z. B. wirklich auf die Kontrolle verzichten, entstehen neue Belastungen. Beschäftigte sind dann in der Situation, schneller Ergebnisse liefern zu müssen ohne wirklich die Vorteile agilen Arbeitens (z. B. flache Hierarchien und Selbstmanagement) zu nutzen.

Insgesamt geht es darum, Agilität für eine bessere Arbeitswelt zu nutzen. Ein Schlüsselbegriff in der Gestaltung agiler Arbeit ist Empowerment. Damit wird die Weitergabe von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung durch Vorgesetzte an Mitarbeiter*innen bezeichnet.

Damit Agilität zum Erfolg und neue Arbeitsweisen auch zu Guter Arbeit führen, sind verschiedene Ansatzpunkte entscheidend.

Ansatzpunkte und Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Gestaltung agiler Arbeit:

- › Mitarbeiter ins Zentrum stellen
- › Beteiligung, Qualifizierung und Vertrauen als Fundament
- › Prinzip der Freiwilligkeit beachten
- › Führung neu denken
- › „Empowerment“ der Teams und Führungskräfte
- › Teams mit tatsächlicher Entscheidungsmacht ausstatten
- › Belastungen reduzieren
- › Produktivitätsgewinne für humane Arbeitsgestaltung nutzen
- › Kollektive Regeln und Leitlinien notwendig: Beachtung arbeitswissenschaftlicher Grundsätze, z. B. bei Arbeitszeit

Wie ein Scrum-Prozess abläuft

