



September 2018

Agiles Arbeiten

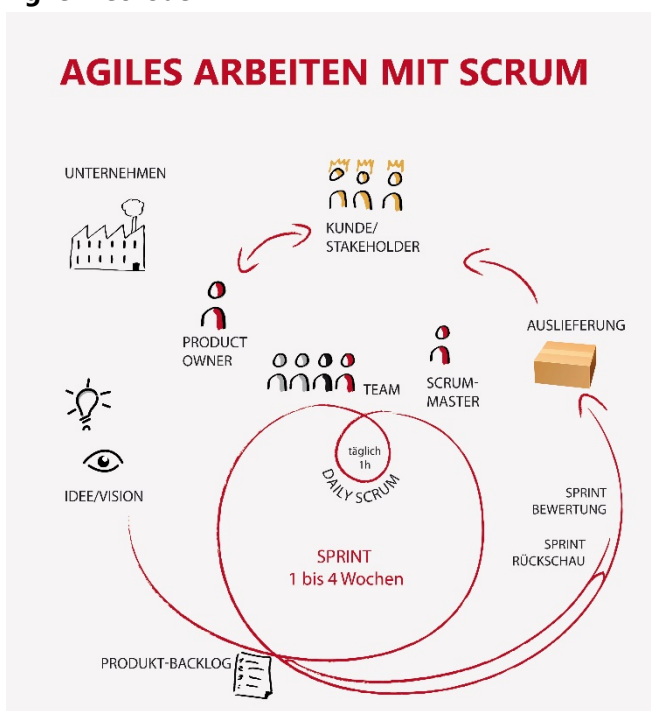
Hintergrund

Die Digitalisierung schreitet immer schneller fort: Flexibilität und vor allem kurzfristige Reaktionen auf Kundenwünsche werden dadurch für Unternehmen überlebenswichtig. Waren früher Entwicklungszyklen - beispielsweise für Apps - von neun bis 18 Monaten lang und gäbe, beträgt die heutige Entwicklungszeit sechs Monate oder weniger. Möglich wird dies durch den Einsatz sogenannter agiler Methoden – vor allem im IT-, Engineering- und Bürobereich.

Agile (flink; beweglich) bedeutet, sich flexibel und schnell an neue Rahmenbedingungen anzupassen.

Ein Projekt oder Produkt wird in kleinen Schritten entwickelt. Die Projektteams organisieren sich selbst.

Agile Methoden



Bei der Softwareentwicklung kommen meist Methoden wie Scrum oder Kanban zum Einsatz. Mit Scrum wird ein Produkt in Arbeitspakete aufgeteilt, die in sogenannten Sprints, vorgegebenen Intervallen, entwickelt werden. Das Kanban-Prinzip wird auch für Verteilung von Projektarbeit und Erhöhung der Transparenz in Office-Bereichen genutzt. Alle Methoden eint, dass sie sich sehr stark an Kundenwünschen ausrichten.

Chancen

- Bessere Kommunikation, mehr Erfolgserlebnisse.
- Mehr Selbstbestimmung für den Einzelnen und das Team.
- Bei realistischen Schätzungen der Arbeitspakete ausgeglichenes Arbeiten und weniger Stress.
- Gegenseitige Unterstützung und gemeinsames Lernen im Team.
- Das Wissen, dass man für den wirklichen Kundennutzen arbeitet, kann die Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Motivation erhöhen.

Risiken

- Agile Methoden werden ohne die dazugehörigen Werte eingeführt.
- Bisherige Strukturen und Hierarchien (Linie, Matrix) bleiben bestehen. Individuelle Zielvereinbarungen erschweren Teamarbeit.



Agiles Arbeiten

- Teams bekommen nicht, was sie für ihre Arbeit brauchen: Entscheidungshoheit, Ressourcen, Qualifizierung.
- Infragestellen und Aushöhlen von Schutzrechten bei der Arbeitszeit (Gesetz, betriebliche und tarifliche Vereinbarungen).
- Nicht jede/r ist für agile Arbeit geeignet.
- Besondere Belastungen durch gleichzeitiges Arbeiten in der klassischen Linie und im Projektteam mit unklarer Ressourcenverteilung und ungeklärten Vorgesetztenregelungen.

Gestaltungsbedarf

Betriebsvereinbarungen und Tarifverträge sind das Mittel, agile Arbeit zu gestalten. Damit die Chancen, die agiles Arbeiten für Beschäftigte beinhaltet, umgesetzt und Risiken minimiert werden, muss der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte nutzen. Je nach Konstellation kommen dafür in Betracht

- bei Versetzung, neuen Arbeitsinhalten oder neuer Arbeitsorganisation § 99 BetrVG,
- bei der Auswahl der Teammitglieder § 95,
- bei Betriebsänderungen § 111 Nr. 4 und 5 und gegebenenfalls - je nach Gestaltung - viele Sachverhalte des § 87, z.B. Nr. 2, 6, 7, 10, 11, 12, 13.

Agile Arbeit definieren: Betriebsrat und Arbeitgeber sollten gemeinsam definieren, was sie unter agilem Arbeiten verstehen und welche Methoden darunterfallen.

Transparenz: bei der Besetzung von agilen Teams.

Freiwilligkeit, Zugang für alle, Mitbestimmung.

Qualifizierung – Beschäftigte befähigen

Agiles Arbeiten lernt man nicht nebenbei. Wichtig ist eine frühzeitige und ausreichende Qualifizierung für die neuen Methoden, Rollen und Teamarbeit, und zwar durch nachweisliche Experten. Auch für Führungskräfte.

Schutz vor Überlastung: Fest vereinbart und gewährleistet werden sollten: Review-Prozesse wie etwa Sprint-Reviews, das ungestörte Arbeiten während der Sprints, geeignete Räumlichkeiten, verbindliches Vorgehen, wenn ein Team Überlastung anzeigt, Kapazitätsausgleich bei Personalausfällen – auch für Teams, aus denen Beschäftigte herausgelöst werden. Regelmäßige Überstunden, Verschieben von Urlaub, Fluktuation, Krankheit können auf Überlastung deuten, der Betriebsrat sollte dem immer nachgehen.

Leistungsbeurteilung: Transparenz und offener Austausch im Team dürfen nicht zur individuellen Leistungskontrolle missbraucht werden.

Mischformen klar regeln: Das Zusammenspiel von agilen Teams und den anderen Strukturen ist klärungsbedürftig, zum Beispiel das Verhältnis zur „Linie“, Projekten, Matrix: Weisungsbefugnis, Abstimmungsprozesse, Leistungsbeurteilung, Vergütung.

Ziele der IG Metall

Agiles Arbeiten kann selbstbestimmtes Arbeiten fördern und zu einer innovativen, an den Interessen der Beschäftigten ausgerichteten Arbeitsgestaltung beitragen. **Die positiven Seiten agiler Arbeitsformen will die IG Metall fördern.** Werte und Chancen sollen sichergestellt, Risiken minimiert werden. Ziel ist eine Balance zwischen Produktivitätszielen und guter Arbeit.