

1. Juli 2019



Agiles Arbeiten

In vielen Betrieben gibt es einen neuen Begriff: Von den Arbeitnehmern und dem Betriebsrat wird ein agiles Arbeiten verlangt. Derartige Konzepte kommen häufig von Unternehmensberatungen; in diesem Fall wird es McKinsey zugeschrieben. Gemeint ist damit die Fähigkeit, rasch auf Veränderungen zu reagieren.

Im Bereich Software gibt es dieses agile Arbeiten bereits länger, früher wurde ein umfangreiches Pflichtenheft erstellt und danach programmiert. Wenn der Kunde dann im Rahmen der Einführung merkte, dass sein Pflichtenheft nicht ideal war, musste alles wieder geändert werden. Programmiert wird heute durchweg in kleinen Schritten, es wird fast immer gleichzeitig geplant, entwickelt und getestet und mit den Wünschen des Kunden abgeglichen. Die IT hat auch seit nahezu 20 Jahren den Begriff Scrum für sich reklamiert. Der Begriff stammt aus dem Rugbyspiel und heißt übersetzt Gedränge. Gemeint ist damit die gemeinsame Planung der Arbeitsaufgaben im Team. Es werden auch neue Aufgaben definiert und nach Prioritäten erfasst. Die Führung übernehmen dabei nicht klassische Vorgesetzte mit Weisungsrechten, sondern es gibt drei Rollen: den Product-Owner, einen Scrum-Master und das Team. Zwischen diesen drei Rollen werden alle Managementaufgaben aufgeteilt.

Es geht nicht nur darum, schneller auf Kundenwünsche zu reagieren, sondern schon von der Definition her soll die agile Arbeit den Beschäftigten mehr Eigenverantwortung bringen und die Arbeit im Team ermöglichen, einhergehend mit einer Reduzierung der Kontrolle durch den Vorgesetzten.

Ein Konzept, das auf Beteiligung der Mitarbeiter abzielt, ist jedoch problematisch, wenn die Ziele zu hoch angesetzt werden.

Der erste praktische Schritt der agilen Führung zeigt sich häufig bei Qualifizierungsmaßnahmen. Es wird nämlich vielfach keine Präsenzschiulung angeboten, sondern der Vorgesetzte verweist auf Onlinemodule zum E-Learning. Die Verantwortung wird also auf Mitarbeiter verlagert mit der Folge, dass häufig das Lernen zu Hause in der Freizeit erfolgt. Es ist dann Sache des Betriebsrates, sich Gedanken über die Rahmenbedingungen der Qualifizierung zu machen und gemäß § 98 BetrVG auf die notwendigen zeitlichen Freiräume während der Arbeitszeit zu drängen.

Die Veränderung als Dauerprozess kann auch zu einer ständigen Erreichbarkeit für Kunden und Teamkollegen führen. Es hat sich dafür der Begriff der interessierten Selbstgefährdung entwickelt: Mitarbeiter werden durch Freiräume bei gleichzeitig hohen Zielvorgaben zu Spitzenleistungen „verführt“. Es werden freiwillig Arbeitszeitregelungen unterlaufen, Pausen

nicht genommen oder zu Hause weiter gearbeitet. Mobiles Arbeiten wird von agilen Unternehmen gefördert. Es ist Aufgabe des Betriebsrates, im Rahmen seiner Mitbestimmungsrechte festzulegen, dass ab Zeitpunkt X niemand mehr auf Mails und Chats reagieren muss. Die Zeitplanung des Arbeitgebers muss also realistisch sein, denn der Arbeitnehmer schuldet eine Arbeitsleistung von mittlerer Art und Güte gem. § 243 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB).

Im Vorfeld ist zu klären, ob das Führungsverhalten es zulässt, dass Entscheidungen auf die Beschäftigten übertragen werden. Auch muss bedacht werden, dass Teammitglieder Druck auf einzelne Kollegen ausüben können. Ermöglicht die Personalplanung überhaupt ein Arbeiten in Teams, ohne dass es zu Überlastungen führt?


Agiles Arbeiten geht auch häufig einher mit flexiblen Raumkonzepten. Die Rede ist dann von Open Space oder Desk-Sharing-Konzepten. Ein eigener Schreibtisch oder gar ein eigenes Büro gibt es im Regelfall nicht.

Am besten funktioniert agiles Arbeiten, wenn alle Mitglieder des Teams „olympiareif“ arbeiten. Die Arbeitswelt ist aber nicht so.

Mögliche Regelungsfelder des Betriebsrats beim agilen Arbeiten sind im Regelfall folgende:

- Interne Ausschreibung der Arbeitsplätze, sofern für agile Projekte oder Arbeitsgruppen Beschäftigte gesucht werden, gemäß § 93 BetrVG.
- Auswahlrichtlinien gemäß § 95 BetrVG.
- Festlegung der Rahmenbedingungen für die agile Arbeit, z. B. Projektziel, Informationsfluss und Ablauf der Gruppengespräche gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG.
- Regelungen zur Arbeitszeit und zu den Pausen gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 3 BetrVG.
- Planung des Urlaubs von Gruppenmitgliedern gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 5 BetrVG.
- Bei Einführung neuer IT-Systeme für die agile Arbeit Regelung gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.
- Ist das agile Arbeiten mit Geldzahlungen verbunden, so besteht ein Mitbestimmungsrecht gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG.
- Das betriebliche Vorschlagswesen muss meistens auch geregelt werden, da die Beschäftigten ihre Ideen und Vorschläge im Rahmen der agilen Arbeitsgruppe teilen müssen (§ 87 Abs. 1 Nr. 12 BetrVG).
- Grundsätze der Gruppenarbeit müssen geregelt werden gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 13 BetrVG.

Redaktion: Gerda Theile

 0228/20172 – 11; E-Mail: the@djv.de