

Mitbestimmen bei agiler Arbeit

✎ Mattias Ruchhöft

📖 Computer und Arbeit 10/2021

📄 Ab Seite 13

Mitbestimmung Agile Arbeit kann für Beschäftigte mehr Selbststeuerung und Freiheit bedeuten, aber auch mehr »Transparenz« und Leistungskontrolle. Wir verraten, worauf Gremien achten sollten und welche Mitbestimmungsrechte ihnen zur Verfügung stehen, um die Vorteile agiler Methoden nutzbar zu machen.

Darum geht es

1. Agiles Arbeiten ist eine besondere Form der Projektarbeit.
2. Hierfür werden bestimmte Methoden und häufig Tools wie z. B. Jira eingesetzt.
3. Für die Beschäftigten bestehen Chancen und Risiken, die Gremien im Auge behalten müssen.

Scrum, Kaban oder auch eine agile Projektorganisation mit unterschiedlichen Methoden ist in vielen Unternehmen mittlerweile über die Softwareentwicklung hinaus zu einem Standard geworden. Kürzere Produktlebenszyklen oder die Schnelligkeit der Entwicklung von Apps oder Dienstleistungen machten diese Art der Projektarbeit notwendig.

Dieser Artikel beschäftigt sich nicht so sehr mit den Unterschieden der einzelnen agilen Projektmethoden, sondern vielmehr damit, welche Erfordernisse sich im Umfeld neuer Arbeitsmethoden für die Unternehmensorganisation und für die Qualifizierung der Beschäftigten ergeben. Zudem sollen die Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte für eine wirklich agile Organisation und für ein gutes agiles Arbeiten vorgestellt werden, denn es ist zu beobachten, dass in den Unternehmen zwar agile Methoden propagiert werden, es dabei aber in der Hauptsache darum geht, mehr aus der Arbeitszeit der Beschäftigten herauszuholen.

Voraussetzungen agiler Arbeit

Wenn agiles Arbeiten nicht nur eine Überschrift bleiben soll, muss auch die Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen bzw. in den betroffenen Abteilungen an das agile Arbeiten angepasst werden. Einige Voraussetzungen agiler Arbeit bringen auch Veränderungen für die Führungskultur und die Organisation mit sich:

- Die einzelnen Beschäftigten müssen erweiterte Freiheitsgrade für ihre Arbeit erhalten, um die Selbstorganisation leben zu können.
- Es ist eine klare Priorisierung von Aufgaben notwendig, um bei der Fülle der Anforderungen den Überblick behalten zu können.
- Es findet eine Teamarbeit auf Augenhöhe statt, die klassische Führungsverhältnisse auflösen kann. Beispielsweise ist der Scrum Master eher ein Begleiter des jeweiligen Teams als ein »klassischer Chef« oder eine »klassische Chefin«.
- Transparenz zum Projektfortschritt ist für alle Beteiligten wichtig. Hierbei sollen unterschiedliche IT-Systeme und Apps helfen.

Chancen und Risiken für Beschäftigte

Die Notwendigkeit der vollständigen Transparenz des jeweiligen Arbeitsfortschritts auch durch Computerprogramme steht häufig im Widerspruch zum Schutz der Beschäftigten vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle. Insgesamt bringen Zusammenarbeitswerkzeuge mit Ticketsystemen, Meilensteindarstellung und Gruppenchats eine hohe Transparenz aller Handlungen einzelner Personen für alle Teammitglieder mit sich. Hier gilt es, die Berechtigungsgrenzen für den Zugriff auf einzelne Projekte auf die Mitglieder des Projektteams einzugrenzen.

Agile Methoden +

Die Veränderung bisheriger Arbeitsprozesse und Verfahrensweisen sind in agilen Projekten eher die Regel als eine Ausnahme. Alle genannten Anforderungen müssen von den Beschäftigten gemeistert werden. Dafür müssen sie entsprechend qualifiziert sein und die Fähigkeit zur Selbststeuerung haben, insbesondere brauchen Beschäftigte hierfür aber auch genügend zeitliche Kapazitäten. Agile Arbeitsmethoden bieten bei richtiger Anwendung Vorteile für die Beschäftigten durch eine erweiterte Möglichkeit zur Selbststeuerung und Transparenz ihrer Arbeitsanforderungen. Zum Nachteil können sich agile Methoden entwickeln, wenn agile Methoden nur als Feigenblatt für eine größere Arbeitslast bei gleichem Lohn vorgeschoben werden. Dann steigen die Belastungen der Beschäftigten.

Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte

Ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung oder Durchführung von »agiler Arbeit« gibt es nicht, viele einzelne Aspekte des agilen Arbeitens berühren aber wichtige Rechte der Interessenvertretung.

► Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Technik

Wird agiles Arbeiten eingeführt, erfahren Betriebsräte von diesen Änderungen häufig durch die Einführung neuer IT-Systeme. Hierbei besteht nahezu immer die Möglichkeit der Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch diese Systeme oder Apps und somit ein Mitbestimmungsrecht nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)**.

Wichtig für die Betriebsräte ist, die Technik nicht isoliert von den übrigen Veränderungen in der Arbeit der Beschäftigten zu sehen und als Gremium den Überblick über alle Änderungen zu behalten, die die Beschäftigten betreffen.

Der Autor hat schon einige Male als Technologieberater erlebt, dass die Regelung der IT-Systeme im EDV-Ausschuss behandelt wurde, die Veränderungen in der Arbeit jedoch in einem anderen Ausschuss, sodass die jeweiligen Erkenntnisse nicht ganzheitlich beraten wurden. Das konnte erst durch eine Klausur wieder zusammengeführt werden. Es besteht zudem die Gefahr, dass wichtige Aspekte völlig untergehen.

Tools

Für das agile Arbeiten werden häufig bestimmte Software-Tools eingesetzt.

► Jira

Ein vielgenutztes agiles Projektmanagement-Tool im Bereich Software- und Produktentwicklung ist Atlassian Jira. Die Jira-Software unterstützt sämtliche agilen Projektmanagement-Methoden wie Scrum und Kanban. Jira bietet Zusammenarbeitsfunktionen inklusive der notwendigen Chatbereiche und Ticketsystemfunktionalitäten. Es kann auch eine Wissensdatenbank für Programmiercode oder andere Informationen angelegt werden.

► Slack

Slack ist eine Nachrichten-App. Die Kommunikation wird hier in sogenannten Channels organisiert. Nutzer:innen können schnell Textnachrichten austauschen, aber auch Dateien und Links in öffentlichen Channels oder privaten Themengruppen teilen.

► Teams

Ähnlich wie Slack hat Teams einen Gruppen- und Einzel-Chatbereich. Zudem können andere Anwendungen aus Microsoft 365 und weitere IT-Systeme direkt in Teams nutzbar gemacht werden. Beispielsweise können SharePoint-Bibliotheken mit den Möglichkeiten von Jira in einem Teams-Arbeitsraum kombiniert werden.

► Miro Whiteboard

Zur digitalen Dokumentation der Fortschritte in agilen Projekten haben sich Whiteboards (magnetische Tafeln) bewährt. In vielen Abteilungen hängen reale Whiteboards mit vielen Post-Its, die die Aufgaben in den verschiedenen Bereichen eines Projekts darstellen.

Miro steht als Beispiel für ein digitales Whiteboard, das direkt elektronische Post-Its auf dem Whiteboard ablegt. Jede Mausaktivität wird mit dem Namen der jeweiligen Person auf dem Whiteboard allen berechtigten Nutzenden angezeigt. Es besteht also eine hohe Transparenz. Zudem können andere Tools wie Jira oder Slack direkt integriert werden.

► Personelle Einzelmaßnahmen

Wenn sich die Organisation der Arbeit und die jeweiligen direkten Vorgesetzten der Beschäftigten durch agile Arbeits- und Projektmethoden verändern, kann auch die Frage im Raum stehen, ob es sich um eine nicht ausgesprochene Änderungskündigung handelt oder um eine Versetzung. Hier kommt es auf den jeweiligen Arbeitsvertrag und auf die Änderungen in der Aufbauorganisation des Unternehmens an.

► **Qualifizierung der Beschäftigten**

Die Betriebsräte haben unterschiedliche Mitbestimmungsrechte bei der Ausgestaltung, Begleitung und Prüfung beruflicher Bildungsmaßnahmen. Bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen bei Maßnahmen der Arbeitgeber – wie z. B. der Neugestaltung von Arbeitsweisen und agilen Projektmethoden – soll an dieser Stelle auf die Möglichkeiten des **§ 97 BetrVG** hingewiesen sein. Dieses Mitbestimmungsrecht bietet den Ansatz für die Begleitung veränderter Arbeitsprozesse zur Unterstützung der Beschäftigten im Hinblick auf berufliche Bildungsmaßnahmen und auf eine wirkliche Einarbeitung in neue Arbeitsweisen.

► **Maßnahmen des Gesundheitsschutzes**

Die höhere Selbststeuerung, die steigenden Anforderungen und die Schnelllebigkeit agiler Projekte können zu einer erhöhten Belastung für die Beschäftigten führen. Betriebsräte sollten daher auch einen Blick auf den Gesundheitsschutz werfen, um die Belastung der Beschäftigten zu minimieren.

Dazu zählt es auch, einen Einfluss auf die Personaleinsatzplanung der Kolleginnen und Kollegen zu nehmen, um den Einsatz in zu vielen Projekten oder Meilensteinen zu verhindern. Eine Gefährdungsbeurteilung oder andere Möglichkeiten des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind weitere Möglichkeiten, Einfluss auf die Belastungssituation zu nehmen.

Man könnte zudem die Fehlzeiten in den Bereichen auswerten, in denen agile Methoden eingeführt wurden, um zu prüfen, ob diese angestiegen sind. Ein Anstieg der Fehlzeiten bringt den Bedarf an entsprechenden Maßnahmen klar zum Ausdruck.

Fazit: Betriebsräte können helfen, die Vorteile agiler Arbeit nutzbar zu machen

i Lesetipp **+**

Bei der agilen Arbeit stehen einem mehr an Freiheit der einzelnen Beschäftigten und der Teams mitunter auch höhere Belastungen gegenüber. Betriebsräte haben aber unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten, um die Vorteile agiler Arbeitsmethoden im Sinne der Beschäftigten und damit auch der Unternehmen durch gute Regelungen nutzbar zu machen.

Zwar werden im Zusammenspiel mit Künstlicher Intelligenz und der Möglichkeit, schnell Erkenntnisse aus großen Datenmengen zu generieren, auch die Arbeitsmethoden agiler und die Ergebnislieferung insgesamt schneller werden müssen. Gute Ergebnisse können aber nur Beschäftigte herstellen, die nicht überlastet sind und ihre Sinne beisammenhaben. Dafür sind Ausgleichsmaßnahmen zum Abschalten und eine gute Qualifizierung der Beschäftigten notwendig.



Matthias Ruchhöft, Technologieberater bei der dtb – Datenschutz- und Technologieberatung.

www.dtb-beratung.de

– Titelthema