

## 5

# Gute agile Arbeit Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP

- Agile Arbeitsmethoden kommen aus der Softwareentwicklung und breiten sich zunehmend auch in anderen Bereichen aus. Sie bieten das Potenzial, effizienter, selbstbestimmter und stressfreier zu arbeiten.
- Häufig wird Agilität jedoch unzureichend umgesetzt und das agile Prinzip des „nachhaltigen Tempos“ vernachlässigt. Das führt zu einer verschärften Belastungssituation.
- Es kommt darauf an, die Selbstorganisation der Teams sowie ihre Verfügung über zeitliche Ressourcen zu stärken. Dafür braucht es entsprechende Rahmenbedingungen, unterstützt durch betriebliche Regelungen, um die Potenziale zu heben und Arbeitsstress abzubauen.

## Agilität im Trend

„Agil“ ist im Trend. Tatsächlich nimmt die Bedeutung agiler Methoden in den letzten Jahren stark zu. Dies gilt vor allem – aber längst nicht mehr ausschließlich – für den IT-Sektor, in dem die agilen Methoden entwickelt wurden: 68 Prozent der in der Studie Status Quo Agile 2016/2017 Befragten geben an, dass ihre Projekte teils agil arbeiten, 20 Prozent sogar durchgängig, während lediglich 12 Prozent aller Projekte ausschließlich mit konventionellen Methoden arbeiten.<sup>1</sup> Eine noch weitgehend offene Frage ist, in welchen Bereichen – über die Softwareentwicklung hinaus – agile Methoden sinnvoll angewendet werden können. Nicht alles, was als „agil“ bezeichnet wird, ist es auch. Zunächst gilt es zu klären, was unter agilen Methoden zu verstehen ist.

## Agile Methoden

Agile Methoden sind ab den 1990er Jahre in der Softwareentwicklung entstanden. Eine Reihe von Praktiken (wie Iterationen, also schrittweises Vorgehen) erlangte um 1999 erste Popularität mit dem Extreme Programming<sup>2</sup> als einem Vorgehensmodell der Softwareentwicklung. Bei einem Treffen von 17 Software-Experten in den Bergen von Utah 2001 ist der Begriff agil für diese Art der Softwareentwicklung gewählt worden. Aus diesem Treffen ging das „agile Manifest“<sup>3</sup> hervor. „Agile Softwareentwicklung ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Manifests Agiler Softwareentwicklung basieren.“<sup>4</sup>

Im agilen Manifest finden sich vier zentrale Werte und zwölf Prinzipien. Das Leitbild von Agilität betont die Fähigkeit der Einzelnen und die Selbstorganisation der Entwicklungsteams. Agile Planung ist auf Kooperation angewiesen und keine separate Aktivität eines Projektmanagers. Die Schätzung des Projektaufwandes durch das Team, das die Software entwickelt, wird zyklisch wiederholt (iterativer Prozess).

Eines der zwölf agilen Prinzipien ist das „nachhaltige Tempo“ (sustainable pace): Die Auftraggeber\*innen, Entwickler\*innen und Nutzer\*innen sollen ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können. Bei Kent Beck, einem Protagonisten und Unterzeichner des agilen Manifests, gibt es die „40-Stunden-Woche“ als eine der zwölf Praktiken des Extreme Programming<sup>5</sup>. Überstunden sind ein Hinweis auf Probleme im Projekt, die zu lokalisieren und zu lösen sind. Roman Pichler als ein prominenter Experte agiler Entwicklung betont: „In Scrum sind regelmäßige Überstunden (...) inakzeptabel“.<sup>6</sup>

## Scrum

Im Scrum, der am weitesten verbreiteten agilen Vorgehensweise, gibt es drei Rollen und verschiedene Formate oder Meetings wie Planning, Daily, Review und Retrospektive. Die Rollen sind (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master. Der Product-Owner nimmt die Sicht des Kunden ein und beschreibt die Anforderungen an das „Produkt“ im sogenannten Product Backlog. Dieses Dokument bearbeitet er kontinuierlich und priorisiert die Anforderungen abhängig vom Gesamtfortschritt.

Die Anforderungen werden in stets gleich langen „Sprints“ umgesetzt. Ein Sprint kann zwei bis vier Wochen dauern. In der Planung des Sprints (Sprint Planning) verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus, die es im nächsten Sprint bearbeiten kann. Dafür schätzt es die damit verbundenen (Zeit-)Aufwände ab. Im Daily Scrum Meeting berichten die Teammitglieder täglich in höchstens 15 Minuten, was sie getan haben, was sie planen und was sie behindert.

Die Ergebnisse des Sprints werden im Sprint Review dem Product Owner und ggf. auch Kunden vorgestellt. Als Ergebnis gilt ausschließlich getestete und „lauf-fähige“ Software. Das Entwicklungsteam organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen.

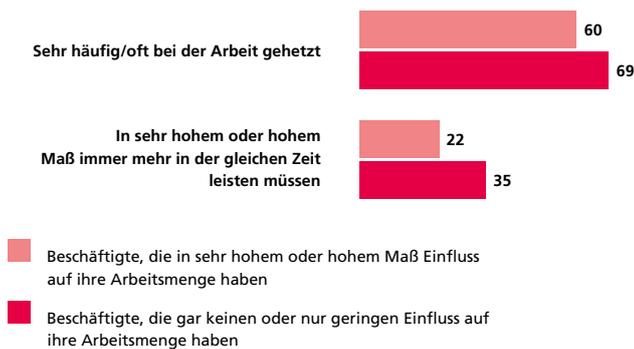
In der Retrospektive nach dem Sprint reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um sich stetig zu verbessern. Der Scrum Master als Experte für die Methode unterstützt das Team dabei, die selbst gesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse zu überwinden.

## Gute agile Arbeit

Eine Befragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit hat für den Dienstleistungssektor<sup>7</sup> ergeben, dass die Arbeitshetze bei digitaler Arbeit größer ist als bei nicht oder kaum digitalisierter Arbeit. In der IKT-Branche, aus der die agilen Methoden stammen, zeigt sich dieses Problem der Arbeitsqualität besonders deutlich: Fast die Hälfte der in der Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit Befragten geben an, dass die Arbeitsbelastung insgesamt mit der Digitalisierung größer geworden ist. Zugenommen hat auch die Arbeitsmenge. Die Belastungen wiederum beeinflussen maßgeblich die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Ergebnisse zeigen: Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer

Arbeit beteiligt werden. Diejenigen, die ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen und auf die Arbeitsmenge Einfluss nehmen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich (sehr) häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen.

### Der Zusammenhang zwischen Einfluss auf die Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung bei digitaler Arbeit in der IKT-Branche



Angaben in Prozent; Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Das ist ein erster gewichtiger Grund, sich stärker mit Agilität zu beschäftigen: Die agilen Prinzipien der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos sind Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen. Zweitens ist auch die Herangehensweise agiler Methoden für das Gewerkschaftskonzept der Guten Arbeit interessant: Bei beiden Initiativen steht der Mensch, das Individuum im Mittelpunkt. Beiden Konzepten geht es um die Stärkung der Selbstorganisation und der Selbstbestimmung bei der Arbeit. Um eine bessere Arbeitsweise (agile Methoden) bzw. bessere Arbeitsbedingungen (Gute Arbeit) zu erreichen, gehen beide Ansätze von den Erfahrungen der jeweiligen Experten (Entwicklern bzw. Erwerbstätigen) aus. Ein agiles Prinzip, das beide Ideen verbindet, besagt: „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“ Ein dritter Grund ist die um sich greifende Verbreitung agiler Methoden in den letzten Jahren über die Softwareentwicklung hinaus. Aus all dem hat ver.di die zentrale Idee abgeleitet, die sich das Projekt „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP) zur Aufgabe macht: das Potenzial agiler Methoden für Gute Arbeit zu nutzen.

## Arbeitsqualität aus der Sicht agil Arbeitender

Aus dem Projekt diGAP liegen nun Ergebnisse aus einer Online-Beschäftigtenbefragung<sup>8</sup> und Interviews<sup>9</sup> vor. Die Befragungsergebnisse zeigen: Je stärker agile Methoden umgesetzt werden – v.a. je mehr die Beschäftigten über zeitliche Ressourcen verfügen –, umso größer sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer sind die Belastungen.

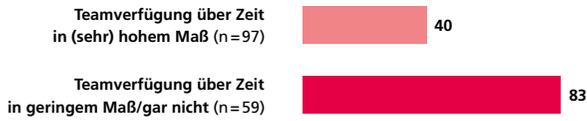
64 Prozent der befragten agil Arbeitenden<sup>10</sup> verbinden mit agilen Projekten die Möglichkeit zu mehr selbstbestimmter Arbeit. Auch bewerten sie die Kriterien „Gestaltungsmöglichkeiten“, „emotionale Anforderungen“ sowie „Beschäftigungssicherheit“ des DGB Index Gute Arbeit signifikant besser im Vergleich zu den „nicht-agil“ Arbeitenden.

Aber viele der befragten Mitarbeiter\*innen schätzen die Arbeitsintensität als insgesamt sehr problematisch ein. Neben dem Zeitdruck spielen dabei Störungen und Unterbrechungen der Arbeit eine wichtige Rolle. Fast zwei Drittel der agil Arbeitenden machen Überstunden. Mit dem Umfang der Mehrarbeit steigen auch die Belastungen. Zudem nimmt mit der Anzahl der Überstunden der Anteil der Beschäftigten zu, die ihre Arbeitszeit in den Abend ausweiten. Daran zeigt sich, dass Agilität und vor allem das agile Prinzip des „nachhaltigen Tempos“ noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt ist.

Belastungen entstehen oft, wenn nur einzelne Elemente von Agilität umgesetzt werden. Nahezu alle befragten agil Arbeitenden produzieren der Methodik gemäß in regelmäßigen Zeitabständen überprüfbare Ergebnisse – für fast die Hälfte von ihnen stellt dies eine (sehr) starke Belastung dar. 51 Prozent der befragten agil Arbeitenden nehmen die Transparenz der Arbeitsfortschritte im Team als Kontrolle ihrer Arbeitsleistung wahr. Fast die Hälfte von ihnen belastet das (eher) stark.

Als zentraler Hebel für die Gestaltung hat sich Folgendes herausgestellt: Teams, die dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über zeitliche Ressourcen verfügen, können die Belastungen erheblich reduzieren. Fazit: Den Teams muss die Zeit zur Verfügung gestellt werden, die zur Umsetzung der Aufgaben notwendig ist. Sonst führt eine missverstandene „verengte Agilität“ in einem Team mit unzureichenden Ressourcen häufig zu einer verschärften Belastungssituation, bei der Stresssymptome stärker ausgeprägt sind als in herkömmlichen Projekten.

**Wie häufig fühlen Sie sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck?**



Angaben in Prozent; Quelle: Beschäftigtenbefragung 2017, Input Consulting Stuttgart

## Gestaltungsempfehlungen für gute agile Arbeit

Es kommt also darauf an, die Einflussmöglichkeiten und die Selbstorganisation der agilen Teams zu stärken (1.), vor allem bei der Ressourcenausstattung (Personal, Zeit) und Planung (Einfluss auf die Arbeitsmenge). Dazu braucht es entsprechende Rahmenbedingungen im Unternehmen (2.). Einer großen Mehrheit der Befragten ist Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen wichtig (3.). Die folgenden Handlungsempfehlungen beziehen sich vor allem auf die meist praktizierte agile Methode Scrum.

### 1. Selbstorganisation stärken

Selbstorganisation setzt voraus, dass die agilen Teams über die benötigten Ressourcen sowie Entscheidungsbefugnisse und Fähigkeiten verfügen.

**Ressourcenverfügung und nachhaltiges Tempo:** Wie im agilen Prinzip des nachhaltigen Tempos gefordert und auch von den Interviewten als wichtige Erfahrung dargestellt, soll sich der Arbeitsfortschritt an einer „gangbaren Durchschnittsbelastung“ orientieren. Das Arbeitstempo muss auf Dauer durchhaltbar sein – ohne Überstunden. Pausen sollen eingehalten sowie Mikropausen eingeführt werden. Die Orientierung an einem nachhaltigen Tempo mit entsprechender Ressourcenausstattung ist handlungsleitend für alle weiteren Bereiche, z.B. beim Aufsetzen agiler Projekte, bei der Vertragsgestaltung. Zentral dabei ist, die strategische Zielplanung, Kennziffern, Kalkulationsmodelle, Controlling und Reportingsysteme im Unternehmen darauf abzustimmen.

**Nachhaltige und auf Erfahrung gestützte Team-Planung:** Planung in agilen Projekten ist die Aufgabe des gesamten Teams. Nur so können Aufwände und Kapazitäten realistisch erfasst und eingeplant werden. Der vom Team geschätzte Aufwand für die im Sprint zu erledigenden Aufgaben gilt nur für dieses Team. Es dürfen hierbei keine außerhalb des Teams gebildeten Kennziffern wie z.B. ein bestimmtes Budget oder Controllingvorgaben eine Rolle spielen. Die Erfah-

rung der Teammitglieder und die konsequente Schätzung aller Arbeitsaufgaben sind das A und O. Bei neuen Teammitgliedern können Aufgaben in Größe und Komplexität angepasst werden. Bei der Planung muss auch mit Unwägbarkeiten umgegangen werden. Das Arbeitstempo ist laufend den veränderten Bedingungen sowie den Erfahrungen des letzten Sprints anzupassen. Hat sich ein Team „verschätzt“ und kann nicht liefern, was es für den Sprint versprochen hat, ist das Kollektiv gefragt: ggf. sind Aufgaben für den nächsten Sprint zurückzustellen. „Fehler“ sind nach diesem Verständnis deshalb auch nicht Einzelnen zuzurechnen, sondern „Teamsache“. Sie sind Ausgangspunkt für Lernprozesse.

**„Schutzraum Sprint“:** Die Planung für den Sprint darf nicht durch teamexterne Eingriffe, etwa seitens der Führungskräfte oder der Kunden, geändert werden. Störungen und ungeplante Zusatzaufwände gehören zu den wichtigsten Ursachen für steigende Arbeitsintensität und Überstunden. Werden dem Team ungeachtet seiner Planung Aufgaben übertragen oder Personalressourcen entzogen, wird das agile Vorgehen ausgehebelt. Jede Veränderung im Aufgabenumfang und auf der Zeitachse während des Sprints muss deshalb mit dem Team abgestimmt werden, oder sie kann erst im nächsten Sprint berücksichtigt werden. Dies ist konsequent durch Scrum Master und Product Owner zu unterstützen (s. unter 2.: Agile Rollen).

**Stabile Teams:** Agile Teams werden handlungsfähig, wenn sie Ressourcenverfügung haben und Wissen, Erfahrung sowie vertrauensvolle Beziehungen aufbauen können. Agil Arbeitende beschreiben Kollegialität und enge Kooperationsbeziehungen als wichtige Ressourcen und Zufriedenheitsfaktoren. „Feuerwehreinätze“ und Teileinsätze in mehreren Projekten und Teams sind dagegen mit einer erheblichen Mehrbelastung verbunden und sollen möglichst ausgeschlossen werden. Als Regel kann formuliert werden: Team hat Vorrang vor Projekt. Teamentwicklung verlangt Kommunikation auf Augenhöhe, das (Weiter-)Entwickeln von Regeln und Normen, die Integration von Individual- und Teamzielen sowie den Aufbau von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung – eine Daueraufgabe, für die Zeit und Mittel zur Verfügung stehen müssen. Dies wird durch weitere Forschungsergebnisse gestützt, wonach Teamstrukturen, die „psychologische Sicherheit“ vermitteln, nicht nur erfolgsrelevant sind, sondern auch zum individuellen Sinn-erleben beitragen.<sup>11</sup>

**Retrospektiven:** Retrospektiven sind zentral für den Austausch und die Selbstorganisation agiler Teams, denn sie dienen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wird eine Belastungssituation im Team sichtbar, z.B. im Zuge einer Gefährdungsbeurteilung<sup>12</sup> oder als regelmäßige Mehrarbeit, muss vor allem das Arbeitstempo bzw. die Anzahl der Aufgaben im nächsten Sprint reduziert werden. Eine Belastungsursache sind oft Regelaufgaben, die nicht im Sprint Planning einkalkuliert sind. In Retrospektiven sollten systematisch Fragen der Arbeitsqualität wie die Belastungssituation, die Teamkommunikation und die Unterstützung durch die Organisation in einem geschützten Raum thematisiert werden.

## 2. Rahmenbedingungen für gute agile Projektarbeit schaffen

Eine Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg ist das Gegenteil von „agil“ und von Guter Arbeit. Deshalb ist die Mitbestimmung auch bei agiler Arbeit gut zu verankern, und Mitbestimmungsrechte sind einzuhalten.<sup>13</sup> Ob und welche agilen Methoden in welchen Bereichen des Unternehmens eingeführt werden, ist zum frühestmöglichen Zeitpunkt mit den Mitarbeiter\*innen und mit dem Betriebs-/Personalrat zu erörtern. Das kommt einem beteiligungsorientierten Vorgehen zugute, das die Belange sowie Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen mit den konkreten Arbeitsprozessen berücksichtigt. Es beginnt mit der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zwischen Beschäftigten, Mitbestimmungsgremien und Führungskräften:

- Was sind Leitideen und Prinzipien guter agiler Arbeit (Was heißt gute agile Projektarbeit)?
- Was sind die Vorteile guter agiler Arbeit (Warum agil)?
- Wo wird agiles Projektmanagement sinnvoll eingesetzt (Wann agil)?
- Wie soll gute agile Arbeit eingeführt und umgesetzt werden (Wie agil)?

Das ist die Voraussetzung für ein beteiligungsorientiertes Change Management, das von den Betriebsparteien getragen wird und die nötige Veränderung von Strukturen in Angriff nimmt. Darauf aufbauend kann eine agile Vertrauenskultur entstehen.

*Angemessene Strukturen:* Agilität benötigt eine an ihre Erfordernisse angepasste Organisation. Dies schließt finanzielle und zeitliche Entscheidungsbefugnisse, geeignete Führung, adäquate Teamgrößen, Qualifikationsangebote und Ausstattung ein. Nicht-agile Strukturen im Unternehmen wie z.B. hierarchische Freigabe-Prozesse sollten weitgehend an die agile Arbeitsweise angepasst werden. Auch Reporting- und Dokumentationsanforderungen sind darauf abzuklopfen, inwieweit sie verschlankt und strikt inhaltlich orientiert sowie zeitlich auf agile Verfahren abgestimmt werden können. Entlastung soll durch den Wegfall unnötiger Kontrolle entstehen.

*Agile Rollen:* Im agilen Team verteilt sich die Funktion des früheren Projektleiters auf die Rollen (Entwicklungs-)Team, Product Owner und Scrum Master. Die neuen Funktionen und Befugnisse müssen klar definiert und in die Führungsstruktur der Organisation integriert werden, die sich selbst verändert. Rollenkonflikte sollen im Team transparent gemacht und möglichst im Konsens aufgelöst werden, mit der Möglichkeit zu einer geregelten Eskalation. Gegenüber Kunden und Führungskräften haben sowohl Product Owner als auch Scrum Master die Funktion, dem Team ‚den Rücken freizuhalten‘. Der Product Owner etwa muss beim Kunden dafür sorgen, dass dieser seine Rechte und Pflichten für die agile Zusammenarbeit kennt. Der Scrum Master sollte über definierte Einspruchsmöglichkeiten verfügen,

wenn die agile Arbeitsweise durch Druck von außen bzw. oben geschwächt wird. Seine Rolle ist entsprechend zu stärken: z.B. als Monitoring-Instanz im Hinblick auf das Belastungsniveau des Teams und als Beauftragter des Teams, der Unterstützungsbedarf in Richtung Management geltend macht. Das sollte durch entsprechende betriebliche Regelungen unterstützt werden (s. unter 3.).

*Ausstattung:* In Meetings wie dem Daily Scrum oder der Retrospektive wird ein regelmäßiger Austausch organisiert. Wird dies richtig gelebt, können häufige Unterbrechungen des Arbeitsablaufs und damit steigende Arbeitsintensität vermieden werden. Dazu bedarf es zudem geeigneter Räumlichkeiten, die sowohl konzentriertes Arbeiten ermöglichen als auch ausreichend Meetingräume mit entsprechender Ausstattung zur Verfügung stellen. Von digitalen Kooperationstools verlangen agil Arbeitende, dass sie einfach zu nutzen sind und ein fokussiertes Arbeiten erlauben. Durch geeignete Berechtigungskonzepte und Datenschutzvorkehrungen sind Leistungs- und Verhaltenskontrollen (tracking) auszuschließen.<sup>14</sup> Sie untergraben die Vertrauenskultur und das agile Arbeiten im Team.

*Agile Führungskräfte:* Agiles Projektmanagement ist als Bottom-up-Ansatz entstanden und konzipiert. Dieser kann durch das Management unterstützt werden, wenn die Führungskräfte um die Voraussetzungen agiler Arbeit wissen, also entsprechend qualifiziert werden. Geklärt werden muss, welche Aufgaben (weiterhin) bei den Führungskräften liegen und wie sich Aufgaben ändern, wenn die Führungskräfte Verantwortung an selbstorganisierte Teams abgeben. Führungskräfte sind für die Folgen zu sensibilisieren, wenn keine gute agile Arbeit umgesetzt wird: Einbußen an Produktivität und Qualität sowie gefährlich hohe Belastungen, v.a. Arbeitsintensität und Überstunden, die zu ‚verbrannten Teams‘ führen können. Es ist auch zu klären, ob über die disziplinarischen Führungskräfte hinaus weitere Ansprechpartner für die Interessenvertretungen im Team nötig sind. Letztlich gilt es Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sich das Management für den Umbau der Strukturen und für gute agile Arbeit einsetzt.

*Qualifizierung:* Zum Einstieg sind Basisschulungen zu agilen Methoden in ausreichendem Umfang sowie zeit- und praxisnah anzubieten. Die Qualifikationsmodule sollen die gesamte Anforderungsbreite der agilen Kooperation abdecken und auch Planungs-, Konfliktlösungs- und rollenspezifische Kompetenzen vermitteln. Agile Teams sind durch Mentoring und Coaching zu begleiten, in Konfliktfällen durch Mediation. Agile Teams sollten auch selbst über Mittel für Qualifizierungen verfügen. Als „Good Practice“ haben sich selbstorganisierte Workshops von (Entwicklungs-) Team, Product Owner und Scrum Master erwiesen, in denen sowohl fachliche Probleme als auch soziale Prozesse thematisiert werden. In der Organisation ist zu klären, wie zukünftige Karrierewege aussehen und worauf sie basieren sollen. Es muss gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiter\*innen in agilen Teams faire Zugangschancen zu Qualifikationen erhalten.<sup>15</sup>

### 3. Unterstützungspotenziale durch betriebliche Regelung nutzen

Einer großen Mehrheit der im Projekt diGAP befragten agil Arbeitenden ist eine Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen zu den Themen Beschäftigungssicherheit, Arbeitsort und -zeit sowie Belastungen wichtig. Beim letzten Thema wie auch bei Qualifikation und Arbeitsmenge sehen sie Anpassungsbedarf für betriebliche Regelungen mit Blick auf agiles Arbeiten.

Gute Arbeit basiert auf einem beteiligungsorientierten Vorgehen. Das heißt, die Interessenvertretungen sind herausgefordert, beim Abschluss von Regelungen von den Erfahrungen und Wünschen der Beschäftigten auszugehen. Dafür können sie die diGAP-Befragungsergebnisse und -Handlungsempfehlungen nutzen sowie selbst Beschäftigtenbefragungen durchführen und kreative Methoden wie Design Thinking einsetzen. Es geht darum, mit kollektiven Vereinbarungen die Vorteile agilen Arbeitens für die Beschäftigten abzusichern. Zugleich muss es Haltelinien geben, um Gefährdungen, wie sie sich in der Praxis zeigen, auszuschließen.

Um einen verbindlichen Rahmen für gute agile Arbeit zu setzen, sind also tarifliche und betriebliche Regelungen, bei denen die Mitbestimmungsrechte voll zur Geltung kommen, ein zentraler Baustein. Das Ziel ist, dass gesetzliche, tarifliche, betriebliche und soziale Standards gewahrt bleiben und Beschäftigte am Zugewinn durch die Einführung agiler Methoden beteiligt werden. Einerseits müssen deshalb bestehende Vereinbarungen ihre Gültigkeit behalten, andererseits bedarf es Regelungen für gute agile Arbeit. Als Pilotvereinbarungen können diese zunächst in einem begrenzten Bereich des Unternehmens erprobt und im Pilotierungszeitraum auf ihre

Wirksamkeit geprüft werden. Im Rahmen von diGAP werden dazu Empfehlungen in Form einer Broschüre publiziert. Die Perspektive der Beschäftigten wie auch die Erfahrungen und Möglichkeiten der Interessenvertretungen sind hier die zentralen Ansatzpunkte.

- 
- <sup>1</sup> Komus, A. et al. (2017): Status Quo Agile 2016/2017, Koblenz: BPM Labor der Hochschule Koblenz
  - <sup>2</sup> [www.extremeprogramming.org](http://www.extremeprogramming.org)
  - <sup>3</sup> [www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html](http://www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html)
  - <sup>4</sup> [www.agilealliance.org/agile101/](http://www.agilealliance.org/agile101/)
  - <sup>5</sup> Beck, K. (1999): Extreme Programming Explained. Embrace Change. Reading: Addison Wesley
  - <sup>6</sup> Pichler, R. (2008): Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.verlag, S. 50
  - <sup>7</sup> Roth, I., u. Mitarb. v. Müller, N. (2017): Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, [www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit)
  - <sup>8</sup> Die Befragung fand im Herbst 2017 statt. 425 Beschäftigte haben teilgenommen. Als Befragungsinstrument diente der DGB-Index Gute Arbeit sowie ein speziell entwickeltes Fragenmodul zu agilem Arbeiten.
  - <sup>9</sup> 2017 und 2018 wurden ca. 20 qualitative Interviews und drei Videoanalysen mit Beschäftigten und Führungskräften in zwei Unternehmen der IT-Branche durchgeführt und ausgewertet.
  - <sup>10</sup> Als „nicht agil“ Arbeitende werden Beschäftigte eingestuft, die weniger als 50 Prozent ihrer Projektzeit mit agilen Methoden wie Scrum arbeiten. Bei 50 Prozent oder mehr werden sie als „agil“ kategorisiert.
  - <sup>11</sup> Vgl. die Untersuchungen in Googles Projekt Aristoteles: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>
  - <sup>12</sup> [www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)
  - <sup>13</sup> Z.B. ist der Betriebs-/Personalrat bei Versetzung (§99 BetrVG; §75 Absatz 1 Nr. 3 BPersVG) und Betriebsänderung (§111 BetrVG) bzw. Rationalisierung (§75 Absatz 3 Nr. 13 BPersVG) einzuschalten bzw. zwingend zu beteiligen.
  - <sup>14</sup> Jede technische Einrichtung, die Verhaltens- und Leistungsdaten von Arbeitnehmer\*innen ermitteln oder aufzeichnen kann, unterliegt der Mitbestimmung durch den Betriebs-/Personalrat (BetrVG §87 Abs.1 Nr. 6; §75 Absatz 3 Nr. 17 BPersVG).
  - <sup>15</sup> Auch hier gelten Mitbestimmungsrechte, die durch betriebliche Vereinbarungen konkretisiert werden können. Das betrifft z.B. Finanzierung, zeitliche Ressourcen, Art der Maßnahmen, Anbieter (BetrVG §97 Abs. 2; vgl. §75 Absatz 3 Nr. 6, 7 BPersVG und §76 Absatz 2 Nr. 6 BPersVG).

### Weitere Informationen

Das Vorhaben „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (FKZ 02L15A305) wird im Rahmen des Programms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor\*innen.

[www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de)  
[www.gute-agile-projektarbeit.de](http://www.gute-agile-projektarbeit.de)

Müller, N./Wille, Ch. (2019, im Erscheinen): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden, in: Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Frankfurt/M., [www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit)

