

Empfehlungen für Sozialpartner

zum Umgang mit agilem Arbeiten



SOZIALPARTNER



Sozialpartnerschaftliche Gestaltung agiler Arbeit



« Wissen kompakt
Agiles Arbeiten »

Methoden agiler Arbeit können Betrieben und Beschäftigten zahlreiche Vorteile bieten. Betriebe können sich flexibler an veränderte Rahmenbedingungen (vor allem an Kundenwünsche und technische Entwicklungen) anpassen, schneller Ergebnisse erzielen und die Konkurrenzfähigkeit steigern. Beschäftigte können ein höheres Maß an Selbstbestimmung bei den Arbeitsabläufen und der Arbeitszeit erzielen.



« Agiles Arbeiten
Schritt für Schritt
einführen »

In welchem Maße beide Seiten von einer Umstellung der traditionellen Arbeitsorganisation auf agile Methoden profitieren, hängt wesentlich davon ab, wie und mit welchem Ergebnis sie eingeführt werden. Denn die Neugestaltung der Arbeitsorganisation ist mit einschneidenden Umstellungen in der individuellen Arbeitsweise wie auch der betrieblichen Hierarchie verbunden und deshalb nicht konfliktfrei. Vor allem aber setzt die Einführung agiler Arbeitsmethoden ein Umdenken der bisherigen Grundhaltung („Mindset“) gegenüber der Arbeitsorganisation voraus. Eigenverantwortlichkeit steht im Vordergrund des Arbeitens. Was zählt, ist weniger das Befolgen eines vorgegebenen Plans als das rasche Reagieren auf veränderte Situationen.



« Informationen zur
Mitbestimmung bei
agilem Arbeiten »

Je nachdem, in welchem Umfang Elemente agilen Arbeitens eingeführt werden, sind Fragen der Arbeitsorganisation betroffen, die der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalräten unterliegen. Das gilt vor allem für den Gesundheitsschutz, die Arbeitszeit, die Eingruppierung und Entlohnung usw. Es steht viel auf dem Spiel. So sind Arbeitstempo und Arbeitszeiten einerseits immer auch mit Kostenfragen verbunden und haben andererseits weitreichende Folgen für Gesundheit und Privatleben der Beschäftigten. Geschäftsführungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen stehen deshalb vor der Herausforderung, gemeinsam bei der Einführung von Methoden agiler Arbeit auch Aspekte guter Arbeit zu berücksichtigen und zu integrieren.

So bedeutsam bei der sozialpartnerschaftlichen Gestaltung agiler Arbeit die inhaltlichen Aspekte auch sind, so wichtig ist ebenso das Vorgehen. Um auszuloten, in welchen inhaltlichen Fragen Konsens besteht und wo

Kontroversen lauern könnten, ist ein frühzeitiges Aufeinanderzugehen sicherlich sehr hilfreich. Zuvor sollten sich aber beide Betriebsparteien jeweils untereinander verständigt haben, welche Ziele sie verfolgen, welche inhaltlichen Fragen für sie akzeptabel sind und wo eventuell „Rote Linien“ gesehen werden. Betriebs- und Dienstvereinbarungen sind eine gute Basis, um Ziele, Begrifflichkeiten, Regelungsgegenstände und Geltungsbereiche darzustellen und zu erläutern.



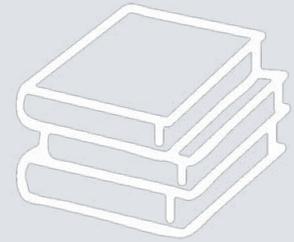
« [Mustervereinbarungen](#)
Agiles Arbeiten »

Der Prozess der organisatorischen Umgestaltung lässt sich beschleunigen, wenn sich beide Seiten zunächst auf die unstrittigen Punkte einigen und z. B. zunächst Elemente agiler Arbeit einführen, die von beiden Seiten Unterstützung finden. Kontrovers behandelte Fragen kann man vorläufig ausklammern und auf spätere Zeitpunkte verschieben. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich zu prüfen, welche Bereiche sich nicht nur aufgrund der Arbeitsabläufe und der Arbeitsorganisation am ehesten für die Einführung von agilen Methoden eignen, sondern auch aufgrund der Bereitschaft der Mitarbeiter*innen.

« Wichtig ist es,
frühzeitig die
Beschäftigten
einzubeziehen. »

Wichtig ist es, frühzeitig die Beschäftigten einzubeziehen – nicht nur, um Themen und Bereiche für agiles Arbeiten zu identifizieren, sondern auch, um mögliche Vorbehalte und Anregungen zu berücksichtigen. Geeignet sind Betriebs- oder Bereichsveranstaltungen, auf denen beide Betriebsparteien ihre Positionen darlegen und über die gemeinsamen Ziele und Vorgehensweisen informieren. Schließlich kann gemeinsam eingeholte Beratung durch externe Expert*innen helfen, im Konsens Lösungen zu finden.

Zum Weiterlesen



Manifest für Agile Softwareentwicklung aus dem Jahr 2001, in:

<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Beile, Judith; Rieke, Cornelia; Schöneberg, Katharina;

Gabriel, Steffen (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden, in:

https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf

Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: <https://www.boeckler.de/113078.htm#bvdoku32568>

ver.di (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, in:

<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/++file++5e465aa368ef7c0b34d9670b/download/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>

Vorstand IG Metall (2018) (Hrsg.): WING: Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten. Toolbox: Wissensarbeit mit den Beschäftigten gestalten. Arbeitshilfe, in: <http://2019.wing-projekt.de/wp-content/uploads/2019/01/ToolBox-web.pdf>

Impressum

Die vorliegenden Ausführungen sind eine Veröffentlichung aus dem Projekt „ZEITREICH@orga – Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen – Beschäftigung sichern“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

Autorenteam:

Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert
© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: istockphoto.com

I. Auflage, Januar 2021

Projektkonsortium:



Institut für Beschäftigung
und Employability IBE



wmp consult –
Wilke Maack GmbH



Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

