

# Agile Mitbestimmung

Dr. Katharina Oerder, Leiterin des Hauptstadtbüros MIT Institut

Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen (Goldman, 1996).

## Agile Arbeitsweisen

■ Agile Methoden werden in der Projektarbeit beispielsweise im Entwicklungs- oder Konstruktionsbereich eingesetzt. In der Software-Entwicklung gilt agiles arbeiten heute bereits als „Mainstream“ (im Projektmanagement) und liegt mit einem Verwendungsgrad von 35% in Deutschland und 52% in internationalen Studien bereits vor konventionellen Methoden des Projektmanagement (West, 2010; VersionOne, 2014).

Dabei sind für die Arbeitsorganisation kürzere Arbeitsphasen und ein dynamisches Anforderungs- und Änderungsmanagement kennzeichnend. Es wird versucht mit geringem bürokratischem Aufwand und wenigen Regeln auszukommen. Die einzelnen Entwicklungsschritte verlaufen sich sukzessive (in Takten) wiederholend in enger Abstimmung mit angrenzenden Bereichen oder Abteilungen und Kunden. Die Idee dabei ist, (Entwicklungs)Prozesse möglichst flexibel zu halten und bei Änderungswünschen schnell reagieren zu können um sich dem Endprodukt (z.B. einem fertigen Produkt, einer Software oder einem Workshopkonzept) anzunähern.

## Mitbestimmungsrechte bei der Einführung agilen Arbeitens

■ Das agile Arbeiten dürfte dort, wo es eingeführt wird, die Interessen der Betriebsräte und (sofern vorhanden) auch der Datenschutzbeauftragten tangieren. Bei diesem Vorgehen werden oft z.B. personenbezogene Daten verarbeitet, gleichzeitig werden mit Verfahren wie Scrum detaillierte Leistungs- und Verhaltensüberwachung vereinfacht. Diese ist für die operative Kapazitätsplanung bspw. der Scrum-Master erforderlich – die betriebliche Praxis zeigt jedoch leider, dass damit in einigen Fällen Missbrauch oder Unsinn getrieben wird. Gerade Leistungsverdichtung ist im Bereich des agilen Arbeitens als Problem zu nennen (Seibold, Schwarz-Kocher & Salm, 2016). Klare Regeln für diese Nutzung können bspw. in einer Betriebsvereinbarung definiert werden.

In einer Studie von Pfeiffer und Kollegen zu verschiedenen Umsetzungsqualitäten agiler Arbeitsmethoden zeigte sich, dass der Druck, der durch die hohe Taktung sowie der Arbeitsaufwand, der mit den Umsetzungsregeln (z.B. Scrum) zusammen hängt teilweise hohe Belastungen für die Beschäftigten produziert (Pfeiffer, Sauer & Ritter, 2014). Die Autoren meinen, es sei höchste Zeit, in betrieblichen Aushandlungsprozessen zur Entscheidung für bestimmte agile Methoden die Belastungsdimension als Bewertungskriterium für die Auswahl einzuführen und gegebenenfalls auch interessenspolitisch durchzusetzen.

Einzelne Betriebsräte von (Software)Unternehmen haben bereits Betriebsvereinbarungen über die Einführung und Anwendung agilen Arbeitens im Unternehmen abgeschlossen (ebd.). Wichtige Regelungspunkte, die in einer solchen Vereinbarung aufgeführt werden, um agiles Arbeiten aus Sicht der Betriebsräte im Sinne der Beschäftigten zu regeln, sind unter anderem: kontinuierliche, (externe) wissenschaftliche Evaluation, Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle, ständige, unterstützende Weiterbildung für betroffene MitarbeiterInnen.

Allerdings haben längst nicht alle Betriebe solche klaren Regelungen aufgestellt. Viele Betriebsräte sind kaum bis gar nicht in die Einführung von agilen Arbeitsmethoden eingebunden und haben auch für die Umsetzung dieser bisher keine mitbestimmte Vereinbarung getroffen. Um die Arbeit mit diesen neuen Methoden für alle Beschäftigten klar und in ihrem Sinne zu regeln muss dies dringend nachgeholt werden.

### Agile Mitbestimmungsstrukturen

■ Allerdings muss nicht nur das agile Arbeiten bei der Mitbestimmung Nachsitzen – auch die Mitbestimmung kann einiges von agilen Arbeitsweisen lernen.

Die digitale Revolution schafft neue Märkte, Produkte und Arbeitsweisen (Hoffmann & Bogedan, 2015). Diese neuen Arbeitsformen dürfen dabei keine mitbestimmungsfreien Räume werden (Oerder, 2016). Um die Gestaltungshoheit über den Wandel der Arbeitswelt (zurück) zu erobern, müssen Mitbestimmungsakteure proaktiv mit diesen Veränderungen umgehen. Auch für sie stellt Arbeit 4.0 einen Wandel ihres Aufgabenbereichs dar. Die Arbeitswelt verändert sich jedoch häufig schneller als bisherige Mitbestimmungsstrukturen dies vorsehen (ebd.). Um sich den veränderten und vor allem beschleunigten gesellschaftlichen Anforderungen zu stellen, müssen sich Mitbestimmungsstrukturen ändern. Wenn Unternehmen sich wandeln, muss auch die Mitbestimmung agil, mobil und innovativ werden.

Um dieser Problematik zu begegnen, kann es helfen, Anleihen bei agilen Arbeitsweisen und Managementmethoden zu machen. Klar muss dabei sein, dass sich dies nicht eins zu eins übertragen werden lassen, sondern eine eigenständige „agile Mitbestimmung“ entwickelt werden muss. Ziel muss es sein, schnellere Mitbestimmungsverfahren zu etablieren, allerdings ohne Qualitätsverlust im Vorgehen und vor allem im Ergebnis auszukommen.

Der digitale Wandel in den Unternehmen benötigt eine agile Mitbestimmung. Dies erfordert, dass die Arbeitgeber in einzelnen Bereiche ihrer Unternehmen auf die Beschäftigten zugehen müssen, um zu erfragen welche Regelungen angesichts der Veränderungen nötig seien, so die 2. Vorsitzende der IG Metall, Christiane Benner (Benner, 2016). Bei der Deutschen Bahn beispielsweise, wird ein Versuch gestartet, eben jene Eigenschaften der schnellen Reaktion, der Agilität und ständigen Rückkopplung in ein gemeinsames Projekt von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu innovativen Mitbestimmungsformen zu gießen. Ein paritätisch mit Vertretern der Arbeitnehmer und des Arbeitgebers besetztes Gremium sucht Formen der Zusammenarbeit, bei denen die Interessen der Unternehmensführung nach schnellen Entscheidungen und die der Mitarbeiter nach Beteiligung auch in der künftigen Arbeitswelt zum Ausgleich gebracht werden (Hess, 2016). Diese und andere Projekte, beispielsweise von Bosch, in denen moderne Arbeitsmethoden wie agiles Arbeiten, Scrum und Design Thinking im Zusammenspiel zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat im Vordergrund stehen, werden zur Zeit in Experimentierräumen des Bundesarbeitsministeriums getestet<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Für weitere Informationen zu den Projekten innerhalb der Experimentierräume siehe z.B. [www.experimentierräume.de](http://www.experimentierräume.de)

## Agile Betriebsratsarbeit

■ Um diese Prozesse auf die Arbeit von Betriebsräten übertragbar zu machen, können verschiedene Aspekte der klassischen Betriebsratsarbeit abgewandelt und angepasst werden. Wichtige Fragen lauten dabei beispielsweise: Wie werden Mitbestimmungsprozesse im Betrieb organisiert? Wer wird dabei einbezogen und vor allem: wann? Wie können wir die Ergebnisse überwachen und sicherstellen, dass Erfahrungen aus der Umsetzung tatsächlich in eine – im Sinne der ArbeitnehmerInnen positive – Überarbeitung von etablierten Prozessen und münden? All diese Fragen sind entscheidend, wenn Mitbestimmungsarbeit im Sinne von Agilität schneller und „unfertiger“ werden soll. Drei Aspekte sind für Betriebsräte dabei entscheidend.

## Mehr direkte Beteiligung von Beschäftigten

■ Die „Kunden“ spielen bei einem „agilen Vorgehen“ eine wichtige Rolle. Diese brechen aus ihrer reinen Konsumentenstellung aus, in der Anwender oder Kunden erst im Nachgang zu langen Konstruktions- und Entwicklungsvorgehen den Daumen heben oder senken und so über den Verkauf Produkts entscheiden. Beim agilen Arbeiten werden sie frühzeitig eingebunden und werden so vom Konsument zum Co-Produzent. Dies lässt sich auf eine wichtige Formel von Gewerkschaften und Betriebsräten übertragen: Weg von der Stellvertreterpolitik!

Nicht nur für eine bestimmte Klientel oder Gruppe zu arbeiten, sondern mit ihnen lautet auch die Devise für Betriebsräte und Gewerkschaften. Mitbestimmungsakteure sind nicht StellvertreterInnen, sondern befähigen ihre KollegInnen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren und zu realisieren – Betroffene werden so zu Beteiligten. Viele ArbeitnehmerInnen wünschen sich mehr Gestaltungsspielraum an ihrem Arbeitsplatz sowie demokratische Teilhabe in ihren Unternehmen. Partizipation und Beteiligung schaffen Transparenz und Identifikation – wichtige Voraussetzungen, trotz Fachkräfteman-

gel Beständigkeit in der Belegschaft zu schaffen. Gleichzeitig zeigen Studien, dass die Beteiligung von Beschäftigten Innovationspotenziale erschließt und zu höheren Innovationserfolgen führt (Pfeiffer, 2014).

Direkte Arbeitnehmerbeteiligung sollte dabei jedoch nie ohne den Betriebsrat ablaufen oder gar gegen diesen organisiert werden. Dies lässt sich am besten vermeiden, wenn die Beteiligung der Belegschaft durch die ArbeitnehmerInnenvertretung selbst organisiert wird, um ihr Vorgehen enger an ihren KollegInnen (im Sinne des agilen Arbeitens: Kunden) anzupassen und direkt an ihre Bedürfnisse anzupassen.

Dazu können zum Beispiel aktive Betriebsversammlungen oder Großgruppenverfahren genutzt oder Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. In Projektarbeit kann schneller auf sich wandelnde Umgebungen reagiert werden. Möglich wäre des Weiteren, auch Beschäftigte, die nicht Mitglied des Betriebsrats sind, in einzelnen Fragen als ExpertInnen zu hinzuzuziehen. Fragen des Datenschutzes und Vertraulichkeitsregelungen müssen in solchen Fällen natürlich im Vorfeld geklärt werden.

## Experimentieren und Learning by Doing

■ Ein wichtiges Element des „agilen Arbeiten“ ist es, nicht auf ein fertiges Gesamtprodukt zu warten, sondern kontinuierlich (iterativ) Zwischenstände abfragen, ansehen und bewerten. So sollen frühzeitig mögliche Fehlkonstruktionen erkannt und verbessert werden. Ein solches Vorgehen lässt sich auch auf einzelne Aspekte der Mitbestimmung übertragen.

So könnten beispielsweise Beschäftigte nicht erst mit einer fertig verhandelten Vereinbarung konfrontiert werden, sondern bereits Zwischenstände publik gemacht, und zur Diskussion gestellt werden. Erste Ansätze in diese Richtung finden sich bereits bei einigen Betriebsräten und

Gewerkschaften. So werden beispielsweise bei der IG BCE Mitglieder per Whatsapp aus Tarifrunden auf dem Laufenden gehalten. Mittels einer solchen Vorgehensweise ließe sich jedoch nicht nur kurzfristig und direkt Informationen vermitteln, sondern auch z.B. mittels abfragen erste Rückmeldungen zu bestimmten Verhandlungsergebnissen einholen.

Auch das probeweise Einführen, das Pilotieren von bspw. Betriebsvereinbarungen in einzelnen Betrieben oder Abteilungen, bevor diese für alle Beschäftigten gültig werden, passt zu dieser Vorgehensweise. So lassen sich erste Erfahrungen bspw. mit einem neuen Arbeitszeitmodell entwickeln und grobe Fehler (sogn. „bugs“) vor einer flächendeckenden Einführung beheben.

Das Ausprobieren von neuer Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bekommt auch in anderen Zusammenhängen Konjunktur: So hat beispielsweise das Bundesarbeitsministerium sogenannte „betrieblichen Experimentierräume“ ausgerufen. In diesen könne Sozialpartner zu strittigen Fragen Gestaltungsansätze für einen begrenzten Zeitraum ausprobieren. So sollen z.B. neue Arbeitszeitmodelle, neue Organisations- und Beteiligungskonzepten im Betrieb sowie neue Geschäftsmodelle und Organisationsformen erprobt werden (BMAS, 2016). Dieses Vorgehen soll den Rahmen dafür liefern, ergebnisoffen kritische und strittige Fragestellungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu erproben um so durch das Handeln neue Erfahrungen zu machen.

### Auf (wissenschaftliche) Evaluation setzen

■ Ausprobieren und „Learning by Doing“ kommt jedoch nicht ohne eine fundierte und kritische wissenschaftliche Begleitung aus. Betriebsräte wissen: sind betriebliche Vorgänge oder Prozesse einmal eingeführt ist es oft sehr schwierig, von diesen Praktiken wieder abzurücken – Mitarbeiter sind Gewohnheitstiere.

Damit schnelles und flexibles Handeln im Rahmen einer „agile Mitbestimmung“ nicht im schlimmsten Fall zu einer Falle für die Beschäftigten darstellen, da sich ein geschwind eingeführtes Konzept nach längerer Erprobung als Nachteilig für die Beschäftigten herausstellt, müssen klare Spielregeln für die wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des kurzfristig Ausprobierten gelten. Hilfreich können dabei beispielsweise Vereinbarungen für Probephasen sein, die nicht gekündigt werden müssen – sondern qua Definition auslaufen und nur verlängert werden können, wenn eine fundierte Evaluation der Projektergebnisse vorliegen und im Vorfeld festgelegte Kriterien (z.B. Zufriedenheit der teilnehmenden Mitarbeiter, Gesundheitsdaten oder ähnliches) erfüllt werden. Hier ist es wichtig, dass Betriebsräte solche Rahmenbedingungen im Vorfeld mit ihrem Arbeitgeber festlegen.

So soll verhindert werden, dass eigentlich nur auf Probe eingeführte Praktiken nur deshalb weiter bestehen, da im Tagesgeschäft die Zeit (oder die Aufmerksamkeit) für eine qualifizierte Überprüfung fehlt oder der Arbeitgeber diese aus falsch verstandener Sparsamkeit oder anderem inhaltlichen Kalkül verhindert.

### Literatur:

Benner, C. (2016). „Agil, Mobil, Innovativ – Wo bleibt der Raum für gute Arbeit?“ Beschäftigung und Mitbestimmung zwischen Nullen und Einsen. Rede auf der 8. Engineering- und IT-Tagung. Renningen, 22. November 2016.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0. Berlin.

Goldman, S. L. (1996): Agil im Wettbewerb: die Strategie der virtuellen Organisation zum Nutzen des Kunden. Springer: Heidelberg.

Hess, D. Nächster Halt „Agile Mitbestimmung“. In: VDI-Nachrichten, 39. 29. September 2016. Abrufbar unter: <http://www.vdi-nachrichten.com/Karriere/Naechster-Halt-Agile-Mitbestimmung>

Hoffmann, R., & Bogedan, C. (2015). Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Bund-Verlag: Frankfurt am Main.

Pfeiffer, S (2014): Innovation und Mitbestimmung. In: Industrielle Beziehungen, 21(4), S. 390 – 404.

Pfeiffer, S., Sauer, S., & Ritter, T. (2014). Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögensbasierte Perspektive/Agile project management as a way to cope with workload? A perspective based on labour capacity. Arbeit, 23(2), 119-132.

Seibold, B., Schwarz-Kocher, M., Salm, R. (2016). GANZHEITLICHE PRODUKTIONSSYSTEME. Reihe Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 340. Düsseldorf. ISBN: 978-3-86593-248-8. 188 Seiten

VersionOne (Hg.) (2014): State of Agile. 8th Annual Survey. Cheshire

West, D., Grant, T., Gerush, M., & D'silva, D. (2010). Agile development: Mainstream adoption has changed agility. Forrester Research, 2(1), 41.