

# Informationen zur Mitbestimmung

bei agilem Arbeiten



**MITBESTIMMUNG**



## Mitbestimmung bei agilem Arbeiten

Die Einführung agiler Arbeitsformen verändert die Arbeitsorganisation nicht nur punktuell, sondern kann einen tiefgreifenden Umbau der bestehenden Organisationsprinzipien und -strukturen bedeuten. Sie wird letztlich nur erfolgreich sein, wenn es zu einem Wandel der gelebten Unternehmenskultur und -philosophie kommt.



« Wissen kompakt  
Agiles Arbeiten »

Für Mitbestimmungsakteur\*innen bieten sich deshalb mehrere Ansatzpunkte an. So ist der Betriebs- bzw. Personalrat bei Versetzungen (§ 99 BetrVG; § 75 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG) und Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) bzw. Rationalisierung (§ 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG) einzuschalten bzw. zwingend zu beteiligen. Die Mitbestimmung bezieht sich auf verschiedene inhaltliche Bereiche und basiert daher auf unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen. Im Zentrum stehen Fragen des Gesundheitsschutzes, der Arbeitszeit, der beruflichen Weiterbildung und auch der Datensicherheit.

### Gesundheitsschutz

Ein Kernprinzip agilen Arbeitens ist die Selbstorganisation der Beschäftigten. Auch wenn dadurch die Beschäftigten der direkten Kontrolle durch Vorgesetzte stärker entzogen sind als bei traditioneller Organisation, sind sie damit nicht von der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers entbunden. Mit der Stärkung der Prinzipien Selbstorganisation und Selbstbestimmung in der Arbeit wächst den Beschäftigten und den Teammitgliedern ein höheres Maß an Verantwortung, aber auch an Gestaltungsmöglichkeiten ihrer Arbeitsbedingungen zu. Hierzu gehören Arbeitszeitdauer und Arbeitstempo. Beides sind zentrale Faktoren für den Grad der Belastungen und damit für gesundheitliche Beeinträchtigungen. Arbeitshetze und Überbeanspruchung sind deshalb nicht ausgeschlossen, vor allem dann nicht, wenn die selbstgesteckten Ziele zu ehrgeizig sind. Gruppendruck kann die Probleme für einzelne Teammitglieder verstärken.

Für die nachhaltige Gestaltung der Arbeitsbedingungen bildet auch bei agilem Arbeiten das Arbeitsschutzgesetz die rechtliche Grundlage mit entsprechenden Mitwirkungsrechten für Beschäftigte und Betriebs- bzw. Personalräte (§§ 15 und 16 ArbSchG).

#### Darüber hinaus sind die folgenden Aspekte zu beachten:

- ▶ Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als Voraussetzung bei der Einführung agiler Arbeitsformen (§§ 4 und 5 ArbSchG)
- ▶ Beachtung des „nachhaltigen Tempos“ (das Arbeitstempo muss auf Dauer haltbar sein)
- ▶ Abschätzung, Überprüfung und Anpassung der erforderlichen zeitlichen Ressourcen (Arbeitsmenge, Zeitbedarfe, Personalausstattung)
- ▶ Geeignete Arbeitsplatz-, Technik- und Raumausstattung



## Berufliche Weiterbildung / Qualifizierung

Bei agilem Arbeiten verlagern sich Verantwortlichkeiten für die Erfüllung von Aufgaben von Vorgesetzten auf Beschäftigte und auf das Team. Diese Kompetenzverschiebung verlangt von ihnen neue oder erweiterte Qualifikationen. Neben fachlichen und methodischen (z. B. Planungen) sind vor allem soziale und teambezogene Kompetenzen gefragt: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sowie Kritikfähigkeit und -verträglichkeit. Beschäftigte übernehmen bei Ablaufplanung und Kalkulation des Ressourceneinsatzes neue Aufgaben. Die erhofften Effizienzvorteile agilen Arbeitens werden sich nur einstellen, wenn Beschäftigte die erforderlichen qualifikatorischen Voraussetzungen erfüllen und diese auch immer wieder anpassen können. Aber ebenso sind Führungskräfte auf ihre neuen Rollen (agiles Leadership, Coaching) vorzubereiten und dementsprechend in die Qualifizierungsmaßnahmen einzubeziehen.

Bevor der Einführungsprozess startet, sind entsprechende Qualifikationskonzepte und Schulungen zu entwickeln und durchzuführen. Betriebs- und Personalräte können bei Konzipierung und Umsetzung dieser Qualifizierungen nicht nur beraten, sondern auch mitbestimmen. Grundlagen hierfür bieten: § 97 Abs. 2 BetrVG; § 75 Abs. 3 Nr. 6, 7 BPersVG und § 76 Abs. 2 Nr. 6 BPersVG.

### Zentrale Punkte der Mitbestimmung durch Betriebs- und Personalräte betreffen:

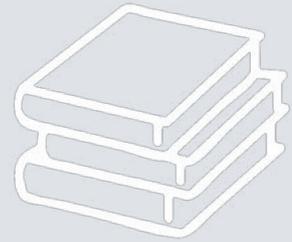
- ▶ Qualifizierungsbedarfsanalysen (einzelne Tarifverträge sichern Ansprüche auf jährliche Gespräche über individuelle Qualifizierungsbedarfe, z.B. Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Öffentlicher Dienst § 5 Abs. 4)
- ▶ Entscheidung über Bildungsmaßnahmen und -inhalte
- ▶ Entwicklung der Qualifizierungsangebote
- ▶ Entwicklung von Kriterien zur Qualitätsprüfung und -sicherung
- ▶ Auswahl der Anbieter
- ▶ Sicherstellung von Qualifizierungsressourcen
- ▶ Sicherung des Zugangs zu Qualifizierungsangeboten

## Datenschutz

Agile Arbeitsformen setzen oftmals den schnellen Fluss und Transparenz von Daten zumindest innerhalb des Teams voraus. Dabei bieten die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSVGO) sowie das neue Bundesdatenschutzgesetz (BDSG-neu) Ansatzpunkte, die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten zu sichern. Dazu gehört vor allem, in Vereinbarungen auszuschließen, dass Daten für die Leistungs- und Verhaltenskontrolle der individuellen Mitarbeiter\*innen genutzt (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG, § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG) und die Persönlichkeitsrechte gewahrt werden (§ 75 Abs. 2 BetrVG). Das gilt vor allem dort, wo digitale Tools für agiles Projektmanagement genutzt werden.

Beschäftigte, die in agilen Teams arbeiten, sind über einen datensensiblen Umgang mit den digitalen Tools zu informieren und zu schulen. Außerdem sind geeignete Verfahren zur datenschutzrechtlichen Begleitung, Prüfung und Bewilligung durch den Betriebs- bzw. Personalrat zu vereinbaren.

## Zum Weiterlesen



Baukrowitz, Andrea; Hageni, Karl-Heinz (2020):  
Agiles Arbeiten mitgestalten. Mitbestimmungspraxis Nr. 30, in:  
[https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_praxis\\_2020\\_30.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_praxis_2020_30.pdf)

IG Metall Vorstand, ISF München (2017): Agiles Arbeiten gestalten, in:  
[https://surpress.org/wp-content/uploads/2017/12/IGM\\_digitDL-Brosch%C3%BCre-AgilesArbeitenGestalten171026web.pdf](https://surpress.org/wp-content/uploads/2017/12/IGM_digitDL-Brosch%C3%BCre-AgilesArbeitenGestalten171026web.pdf)

Müller, Nadine; Wille, Christian (2019): Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2019, Frankfurt/M, S. 155-169, in:  
<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/jahrbuch-gute-arbeit>

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>

# 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:

