

# Empfehlungen zu Regelungsinhalten

für eine Betriebs-/Dienstvereinbarung

Agiles Arbeiten



## Formen agilen Arbeitens

Als rechtsverbindliche Übereinkunft zwischen Arbeitgeber und Interessenvertretung bilden Betriebs- und Dienstvereinbarungen eine wichtige Grundlage, um Rechte und Pflichten für Arbeitgeber, Betriebs- bzw. Personalrat und Beschäftigte darzustellen und zu begründen. Ziel und Zweck von Vereinbarungen ist es, Begrifflichkeiten, Regelungsgegenstände und Geltungsbereiche zu definieren und zu erläutern. Die Entwicklung und Verhandlung von Betriebs- und Dienstvereinbarungen haben den klaren Vorteil, dauerhaft Regeln festzulegen und immer neue Diskussionen und Auseinandersetzungen zum gleichen Thema zu vermeiden. Üblich im Zusammenhang mit der Einführung agiler Arbeitsmethoden sind auch Pilotvereinbarungen über einen befristeten Zeitraum.



Bei der Einführung von agilem Arbeiten sollten **Regelungen** vor allem zu den **folgenden Punkten** vereinbart werden:

### Präambel

Zu Beginn sollten Hintergrund und Ziele der Vereinbarung dargelegt werden. Dabei sollten die Vorteile agilen Arbeitens für Betrieb bzw. Verwaltung und Beschäftigte beschrieben und auf den Schutz vor Risiken und Gefährdungen bei einer Änderung der Arbeitsorganisation hingewiesen werden. Es ist zu betonen, dass die Regelungen die Interessen von Betrieb bzw. Verwaltung und Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigen.

### Definition



« Wissen kompakt  
Agiles Arbeiten »

Da zur Begrifflichkeit „Agiles Arbeiten“ häufig unterschiedliche Vorstellungen existieren, sollte zu Beginn definiert werden, was darunter verstanden wird. Die Parteien sollten sich auf eine gemeinsame Definition einigen. Nur so lässt sich Klarheit schaffen, worauf sich die Regelungsinhalte beziehen. Ggf. kann an dieser Stelle auf die Werte und Prinzipien des „Manifests für agile Softwareentwicklung“ verwiesen werden.

### Geltungsbereich

Räumlicher, persönlicher und sachlich-organisatorischer Geltungsbereich sind festzulegen. Die Vereinbarung sollte für die Beschäftigten gelten, die nach einer agilen Methode oder verschiedenen agilen Methoden arbeiten. Diese sollten möglichst konkret beschrieben werden (inkl. Abteilung, Bereich, Anlage etc.), ggf. im Anhang zur Vereinbarung.

## Grundsätze

Bevor einzelne Regelungsinhalte thematisiert werden, ist es sinnvoll, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Einführung und Umsetzung agilen Arbeitens zu skizzieren. Auf diese Weise sollte Klarheit über die zu beachtenden Standards bei der Anwendung der Regelungen erzeugt werden.

Beispielsweise sollte hervorgehoben werden, dass die ausgewählten Tätigkeiten, Prozesse und Bereiche des Betriebes bzw. der Verwaltung für agiles Arbeiten geeignet und die Bedingungen für eine agile Arbeitsorganisation gegeben sind. Klassische Arbeitsmethoden können weiterhin parallel existieren. Es werden die Methoden ausgewählt, die für die Erreichung der Ziele am besten geeignet erscheinen.

## Arbeitszeit

Gesetzliche und tarifliche Arbeitszeitregelungen sind auch bei der Einführung und Umsetzung neuer, agiler Formen der Arbeitsorganisation einzuhalten. Es bietet sich an, auf entsprechende Vorschriften (z. B. Betriebsvereinbarungen XY) zu verweisen oder wesentliche Eckpunkte zu skizzieren, z.B. dass auch bei agiler Arbeit die 5-Tage-Woche gilt und Arbeit an Sonn- und Feiertagen generell ausgeschlossen ist; Ausnahmen sind klar festzulegen.



« Informationen zur  
Mitbestimmung bei  
flexibler Arbeitszeit »

## Arbeits- und Gesundheitsschutz

Bei der Einführung und Umsetzung agiler Methoden ist die Gestaltung von Rahmenbedingungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes essenziell. Basis sind das Arbeitsschutzgesetz (inkl. entsprechender Verordnungen), das Arbeitszeitgesetz und tarifvertragliche Regelungen zur Arbeitszeit.

Bei konsequenter Umsetzung agiler Methoden sind agil arbeitende Beschäftigte zwar der direkten Kontrolle durch den Arbeitgeber entzogen, es gilt aber nach wie vor dessen Fürsorgepflicht. Je nach Nähe des Arbeitgebers bzw. der verantwortlichen Vorgesetzten zu Team und Ort variieren die Einflussmöglichkeiten. Daher sollten eindeutige Regelungen zur Sicherstellung der Gesundheit der Beschäftigten definiert werden, z.B. in Form einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung, die mögliche gesundheitliche Gefährdungen aufgrund agiler Arbeitsmethoden aufdeckt.

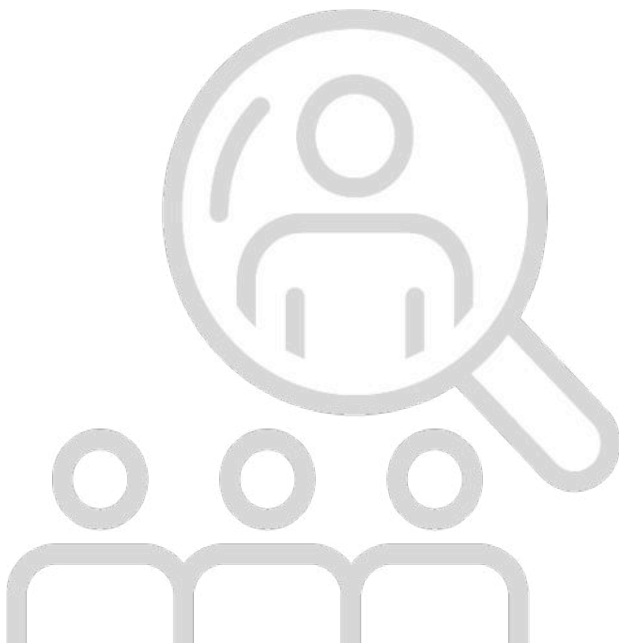
## Qualifizierung

Die Einführung und Umsetzung agiler Arbeitsmethoden bringt für Beschäftigte und Führungskräfte eine Veränderung der Kompetenzerfordernungen mit sich, insbesondere mit Blick auf die Zusammenarbeit im Team. Der Arbeitgeber hat sicherzustellen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen durch Schulungen umfassend auf die spezifischen Anforderungen und Aufgaben in agilen Teams vorbereitet werden. In einer Vereinbarung können beispielsweise Themen festgelegt werden, für die es Schulungsbedarf gibt.

## Datenschutz und Persönlichkeitsrechte

Besonderes Charakteristikum agilen Arbeitens ist die Schaffung von Transparenz über einzelne Arbeitsaufgaben, Bearbeitungsstand, Projektfortschritt etc. Diese Transparenz darf nicht missbräuchlich eingesetzt werden, z.B. zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle von Teammitgliedern. Sie darf nicht zu Druck auf das Team oder innerhalb des Teams führen. In der Vereinbarung sollte daher ein Passus aufgenommen werden, wonach vorhandene Daten nicht zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle oder zur individuellen Leistungsbeurteilung verwendet werden dürfen. Der Arbeitgeber hat entsprechende organisatorische oder technische Maßnahmen sicherzustellen.

## Rollenerklärung und Umgang mit Konflikten



Bei konsequenter Umsetzung agiler Methoden gibt es in agilen Teams keine klassischen Projektleiter\*innen. Bei Scrum beispielsweise werden die Projektleitungsaufgaben auf verschiedene Rollen und das Team übertragen. Es muss klar geregelt werden, wie und von wem (im Team) bestimmte Funktionen der disziplinarischen und fachlichen Vorgesetzten übernommen werden. Aufgaben und Befugnisse sowohl der Rollen als auch der Führungskräfte müssen eindeutig definiert und in die Führungsstruktur des Betriebes bzw. der

Verwaltung eingebettet werden. Auch Wege zum Umgang mit (Rollen-)Konflikten sind zu skizzieren. Denkbar ist, agile Coaches zu etablieren, die bei Unklarheiten und Konflikten hinzugezogen werden.

## Entgelt

Im Kontext agilen Arbeitens spielen neben dem Grundentgelt weitere Lohn- bzw. Gehaltsbestandteile eine Rolle (u.a. Zulagen bzw. Zuschläge, Prämienzahlungen). Veränderungen des Tätigkeits- bzw. Aufgabengebietes können grundsätzlich zu einer Höher- oder Herabgruppierung führen. Individuelle Leistungszulagen sind bei agilem Arbeiten nicht sinnvoll, da das Team verantwortlich ist.



Agile Rollen (wie Product Owner oder Scrum Master) sind in bestehenden Lohn- und Gehaltssystemen in der Regel nicht unmittelbar abgebildet. Auch höhere Kompetenzanforderungen an Mitglieder eines Teams werden in Entgeltsystemen nicht zwangsläufig berücksichtigt. Daher sollten die veränderten, gewachsenen Anforderungen auf jeden Fall in der Tätigkeitsbeschreibung und den Entgeltstrukturen Ausdruck finden. Hierzu sollten klare Regelungen getroffen werden. Die Arbeit in agilen Teams sollte zumindest nicht zu einer Herabgruppierung bzw. Absenkung des Lohns bzw. Gehalts führen.

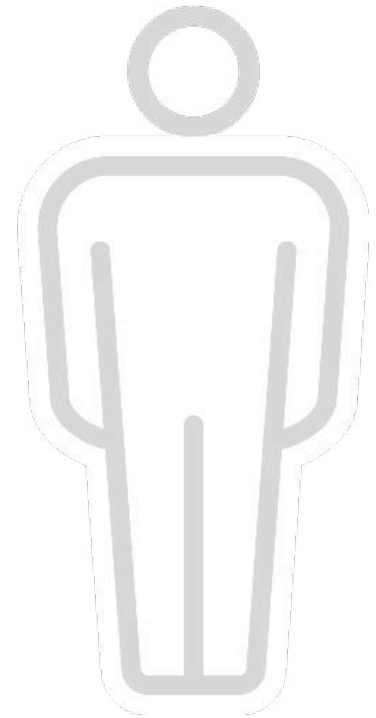
## Beteiligung des Betriebs- bzw. Personalrats

Betriebs- und Personalräte haben im Zusammenhang mit neuen, agilen Formen der Arbeitsorganisation umfassende Beteiligungsrechte, die der Arbeitgeber zu beachten hat. Diese betreffen die Einführung agiler Arbeitsmethoden sowie Fragen der Durchführung der Veränderungen und der Zuordnung von Beschäftigten zu neuen Einheiten.

Die Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte sind exakt festzuschreiben bzw. es ist auf die Beteiligungsmöglichkeiten der Interessenvertretung auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes bzw. des Bundespersonalvertretungsgesetzes zu verweisen, z.B. bei Versetzungen (§ 99 BetrVG; § 75 Abs. 1 Nr. 3 BPersVG) und Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) bzw. Rationalisierung (§ 75 Abs. 3 Nr. 13 BPersVG).

## Schlussbestimmungen, Laufzeit und Kündigung

In den Schlussbestimmungen ist u.a. zu vereinbaren, wann die Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung in Kraft tritt und mit welcher Frist sie gekündigt werden kann. Es sollte eine Nachwirkung der Vereinbarung festgelegt werden. Damit wird geregelt, dass die Bestimmungen der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung bis zum Abschluss einer neuen Vereinbarung gelten. Möglich ist auch der Abschluss einer befristet geltenden Pilotvereinbarung.



## Zum Weiterlesen

Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in:

<https://www.boeckler.de/II3078.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>



# 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:

