

# digit **DL**

Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen  
Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten



## Agiles Arbeiten gestalten

GEFÖNDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung





## **Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen** Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten

Die Broschüre ist entstanden im Rahmen des BMBF-Projektes »Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen – Neue Produktivitätspotenziale nachhaltig gestalten« (digit-DL). digit-DL ist ein Verbundprojekt unter Leitung des ISF München und in Zusammenarbeit mit der IG Metall. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut (Laufzeit: Dezember 2013 bis November 2017). Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Herausgeber. Ein Expertenkreis von Fachleuten aus Unternehmen und Gewerkschaften begleitet das Projekt.

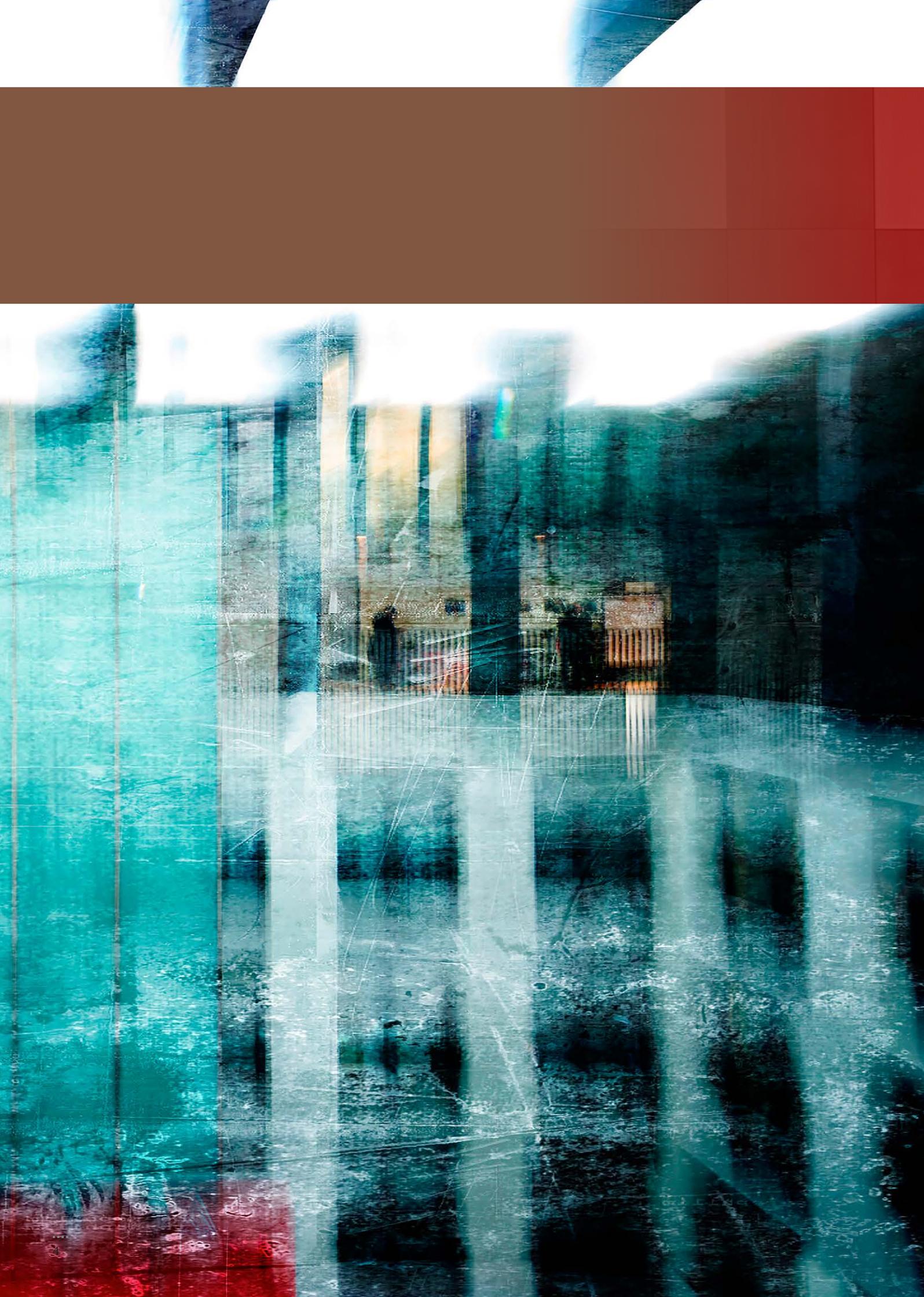
Förderkennzeichen: FKZ 02K13Z011

Weitere Informationen: [www.digit-dl-projekt.de](http://www.digit-dl-projekt.de).



---

Vorwort <b>Karl-Heinz Hageni, Christine Thomas</b>	5
Alles schlank und beweglich Arbeitskonzepte 4.0 gehen auf Lean und Agile zurück	6
»Das Agile Manifest ist aktueller denn je!« <b>Matthias Grund im Gespräch</b>	9
Scrum im Schnelltest Betriebsräte erproben agile Methoden mit Lego-Scrum	10
Scrum in Kürze	14
»Empowerment ist das entscheidende Erfolgskriterium.« <b>Dr. Tobias Kämpf im Gespräch</b>	15
Kreativ, getaktet und immer bunt Design Thinking im Praxistest	16
»Wir setzen auf agile Innovation.« <b>Christian Gengenbach im Gespräch</b>	19
Lean und Agile Wegbereiter für Gute Arbeit?	20
»Der Schutz der Beschäftigten hat Priorität.« <b>Dietmar Schenn im Gespräch</b>	22
»Auch agiles Arbeiten braucht Mitbestimmung« <b>Christiane Benner im Gespräch</b>	23
Impressum	24





**Christine Thomas**  
IG Metall-Vorstand,  
Ressort Angestellte, IT, Studierende



**Karl-Heinz Hageni**  
IG Metall-Vorstand,  
Ressort Angestellte, IT, Studierende

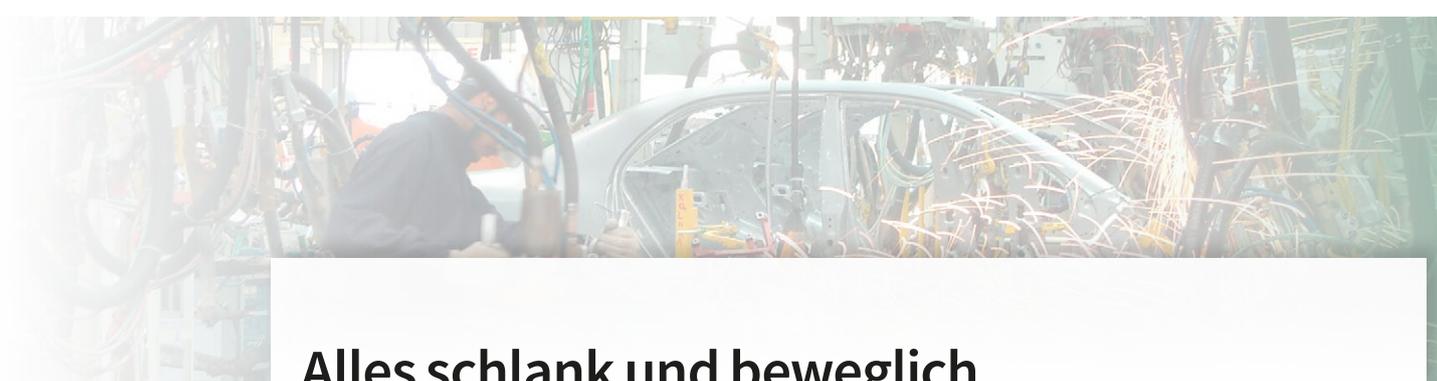
**A**gilität gekoppelt mit Lean-Management ist ein Megathema geworden. Agilität ist der Schlüsselbegriff, wenn es um Innovation und Gestaltung neuer Geschäftsprozesse in der Digitalen Welt geht. Was genau sich hinter diesem Buzzword verbirgt, ist vielen allerdings nicht klar. Waren die dahinter stehende Philosophie und die Methoden, die sie umsetzen, ursprünglich Grundlage für die Neuorganisation von Produktionsprozessen, erreichen sie heute zunehmend auch die *Office Berufe*. Dies gilt nicht nur für die Softwareentwicklung, sondern auch für die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen anderer Branchen und für die Verwaltung.

*Agile und Lean* sind zur Gesamtphilosophie geworden, zu einer Antwort der Unternehmen auf eine globalisierte und immer weiter digitalisierte Ökonomie. In den Start-ups im Silicon Valley sind agile Methoden wesentlicher Bestandteil der Gestaltung der digitalen Transformation. Dieses neue Leitbild löst nun auch bei uns die klassischen Produktions- und Arbeitsmodelle der großen Industrien ab, die an ihre Grenzen gekommen sind – eine Entwicklung, die nicht mehr aufzuhalten ist. Auch Gewerkschaften und Betriebsräte gestalten die Rahmenbedingungen für das agile Unternehmen der Zukunft mit. Will man Agile und Lean zum Erfolg verhelfen, gilt es, die Akzeptanz in den Belegschaften zu stärken, indem man neuen Belastungssituationen entgegen wirkt und die Menschen auf dem Weg zu Guter Arbeit im Unternehmen der Zukunft mitnimmt.

Karl-Heinz Hageni, Christine Thomas

Die vorliegende Handlungsbroschüre, die im Rahmen des BMBF-Projektes »Digitale Dienstleistung in modernen Wertschöpfungssystemen – digit-DL« entstanden ist, basiert auf den Forschungsergebnissen des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München sowie Workshops mit Betriebsräten aus dem Organisationsbereich der IG Metall. Die Broschüre erklärt die Hintergründe von Agilität und Lean-Management und zeigt, was neue Arbeitsmethoden wie *Scrum* und *Design Thinking* in der Praxis bedeuten. Sie analysiert die Aufgaben und Herausforderungen für die Mitbestimmung und gibt Empfehlungen für Praktikerinnen und Praktiker in den Betrieben. Namhafte Expertinnen und Experten aus Unternehmen, Wissenschaft, Gewerkschaft und aus der Betriebsratsarbeit kommen hier zu Wort.

An erster Stelle gilt unser Dank für die Förderung von digit-DL dem Bundesministerium für Forschung und Entwicklung (BMBF). Ferner haben wir Prof. Dr. Andreas Boes und Dr. Tobias Kämpf sowie dem gesamten Team »Informatisierung der Gesellschaft und Zukunft der Arbeit« am ISF München für die wegweisenden Forschungsarbeiten und die Projektkoordination zu danken. Für ihr Engagement und ihre konstruktiven Anregungen in den Workshops gilt unser Dank zudem Vera Hofheinz und Jan Schäfer von der andrena objects ag, Dr. Christiane Gerigk von der Justso GmbH und den Kolleginnen und Kollegen des Audi-Betriebsratsprojektes »Vision Ingolstadt 2030«.



## Alles schlank und beweglich

*Arbeitskonzepte 4.0 gehen auf Lean und Agile zurück.*

Lean und Agile verändern nicht nur die Arbeitskonzepte in der Softwareentwicklung, sondern zunehmend auch in den Ingenieursberufen oder den Office-Bereichen. Die neue, getaktete, standardisierte, laufend optimierte und eng am Kundennutzen orientierte Wissensarbeit hat ihren Ursprung im Toyota Produktionssystem (TPS), im Extreme Programming und im Agilen Manifest.

»Gründliche Beseitigung von Verschwendung und Respekt vor dem Menschen«. Mit diesen Grundprinzipien hat der japanische Ingenieur Taiichi Ohno nach dem Zweiten Weltkrieg nicht nur den Automobilhersteller Toyota weltweit wettbewerbsfähig gemacht, sondern auch versucht, die Fließbandproduktion Fordscher Prägung zu einem nachhaltigen System weiter zu entwickeln. Was war das Neue, das der Toyota-Produktionsleiter als »Lean-Management« von Japan aus auf den Weg brachte?

Der Ingenieur wollte hohe Produktivität bei niedrigen Kosten – ohne Abstriche an die Qualität des Produktes und seiner pünktlichen Auslieferung zu machen. Dabei gründet seine Lean-Philosophie nicht nur auf Kaizen, standardisierten Prozessen, die einer ständigen Qualitätskontrolle unterliegen, und auf Muda, der Vermeidung von Verschwendung. Der Erfolg von Lean hängt nach seiner Diktion entscheidend auch von der Verankerung in der gesamten Organisation ab, von der Ausrichtung der Produktion auf die Kundinnen und Kunden und von eigenverantwortlichen Teams, die ins Qualitätsmanagement eingebunden werden.

Nachdem die Kernideen von Toyota – Vermeidung von Verschwendung, ständige Verbesserung im Team und starke Kundenorientierung – zunächst

auf die Fertigungsstraßen der deutschen Automobilindustrie übertragen wurden, setzten sie sich mit der Einführung agiler Methoden seit Mitte der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts auch in der Softwareindustrie durch. Wie die klassische Industrie waren auch die Softwareentwicklung und IT-Dienstleistungen zunehmend unter Druck geraten, am globalen Markt in immer kürzeren Zyklen Qualität zu niedrigeren Kosten zu liefern und dabei die Kundenwünsche immer im Blick zu haben. Die Digitalisierung sollte diese Entwicklung noch verschärfen. Daher ist es keine Überraschung, dass neue Methoden wie Scrum und Design Thinking Einzug in IT und Engineering halten.



Taiichi Ohno  
Begründer des Lean Managements bei Toyota

### **Entwicklerinnen und Entwickler im Fokus**

Ein Blick zurück: Seit ihren Anfängen in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts durchlief die Softwareentwicklung viele Stationen vom tayloristisch geprägten Softwareengineering über den allein in seinem Silo programmierenden »Softwarearchitekten« bis hin zum Agilen Manifest für Softwareentwicklung, auf das sich namhafte US-Programmierer im Jahr 2001 verständigten. Die Kerngedanken agilen Arbeitens hatte Kent Beck, Mitunterzeichner des Manifestes, zuvor schon mit seiner Methode des Extreme Programming (XP) festgeschrieben, das die Entwicklerinnen und Entwickler und deren Kommunikation in Teams in den Fokus rückt, den kontinuierlichen Austausch mit den Anwenderinnen und Anwendern sucht sowie auf schnelles Fehlermanagement und jederzeit lauffähige Software setzt.

Bis dahin hatte die Softwarewelt nach dem linear organisierten »Wasserfallmodell« gearbeitet. Hier legen Kunden in einem Lastenheft die

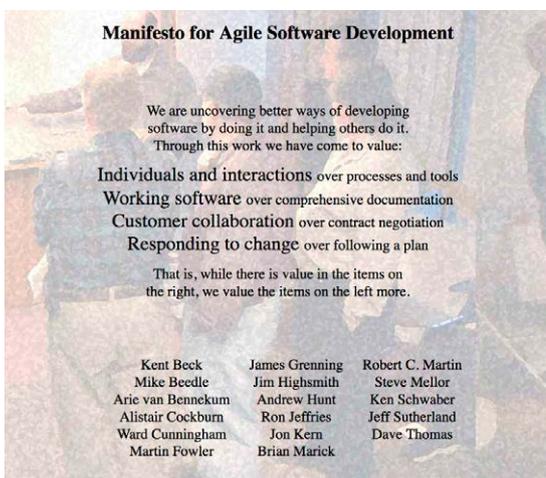
Anforderungen fest, dann folgen Konzept, Entwurf, Implementierung, Test und Installation in aufeinanderfolgenden Arbeitsphasen. Rückkopplungen zur schnellen Behebung von Fehlern sind nicht vorgesehen. Am Ende steht Kunden und Nutzern zwar ein fertiges Software-Paket zur Verfügung, das sie im Extremfall aber gar nicht brauchen können, weil es aktuellen Anforderungen nicht mehr entspricht. In einer globalisierten Wirtschaft mit steigendem Wettbewerbsdruck und immer kürzeren Innovationszyklen war dies kein zukunftsweisendes Modell mehr.

### **Paradigmenwechsel**

Vor diesem Hintergrund fand ein Paradigmenwechsel statt hin zur kurzzyklischen Entwicklung in selbstorganisierten Teams, die zum einen regelmäßig die Ergebnisse ihrer Arbeit reflektieren, zum anderen in enger Kooperation mit Kunden flexibel auf Veränderungsnotwendigkeiten reagieren und im Prozess Iterationsschleifen zur schnellen Qualitätsverbesserung drehen können. Mit der Arbeit im Takt, einer Strategie der frühzeitigen Fehlervermeidung, der Produktionsnivellierung, der Einbeziehung von Kunden und dem darauf aufbauenden kontinuierlichen Verbesserungsmanagement, finden sich entscheidende Elemente des japanischen Lean-Ansatzes hier wieder.

### **Neue Herausforderungen**

Die Gestaltung des aus dieser Entwicklung folgenden Umstellungsprozesses ist bis heute eine Herausforderung für Unternehmen, Führungskräfte, Beschäftigte, Betriebsräte und Gewerkschaften. Viele gestandene Entwicklerinnen und Entwickler erlebten einen Kulturschock, weil sie nun wie ihre Kollegen in den



Agile Manifesto (2001)



## Alles schlank und beweglich

► »Blaumännern« lernen sollen, wie man den eigenen Arbeitsprozess optimiert und »im Takt« arbeitet. Im Rahmen ihrer Feldstudien im »Silicon Valley« haben Expertinnen und Experten vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München deutlich gemacht, dass agile Konzepte ein wesentliches Element einer neuen »Industrialisierung von Kopfarbeit« darstellen können. Um hier die Gefahren zum Beispiel mit Blick auf gesundheitliche Belastungen zu reduzieren, ist es von entscheidender Bedeutung die Menschen bei der Einführung und Umsetzung neuer Arbeitskonzepte zu beteiligen. Würden die Weichen hier falsch gestellt, so das Team um den Soziologen Prof. Dr. Andreas Boes, drohe Arbeit »am digitalen Fließband«.

In der Softwarebranche sind Lean und Agile längst an der Tagesordnung. Neben Extreme Programming ist Scrum die am weitesten verbreitete Methode. Sie macht deutlich, welche Gestaltungsnotwendigkeiten Lean und Agile in den Bereichen Qualifikation, Führung, Unternehmenskultur und Karrieregestaltung mit sich bringen. Die Kunst wird es sein, nicht nur Ohnos Prämisse von Effizienz und Standardisierung umzusetzen, sondern auch seine Ideen von ausgeglichener Arbeit, von einer Kultur der ständigen Verbesserung und der Vermeidung von Überlastung, auf die Beschäftigten zu übertragen.

## »Das Agile Manifest ist aktueller denn je!«

Interview mit Matthias Grund, Gründer der andrena objects ag

### Herr Grund, was war das Neue am Agilen Manifest?

Das wirklich Spannende war, dass sich eine große Gruppe prominenter Softwareexperten darauf verständigt hat, dass die Entwicklerinnen und Entwickler selbst und der Vorgang des Programmierens im Vordergrund von Softwareentwicklung stehen und nicht formalisierte Vorgehensweisen, das Abarbeiten unflexibler Lastenhefte oder die Erstellung zeitaufwändiger Dokumentationen wie wir es damals aus dem Software Engineering kannten. Programmieren ist der Kern des Ganzen. Den Grundstein dafür hat schon das Konzept des *Extreme Programming* von Kent Beck gelegt.

### Was hat dem Manifest in Deutschland zum Durchbruch verholfen?

Die drastische Verkürzung der *Time-to-Market*, also der Zeit zwischen der ersten Innovationsidee bis zur ersten Minimalproduktion, in der Produkte Geld kosten, aber keines einbringen. Das hat die Unternehmen zum Umdenken gezwungen und zur Öffnung gegenüber agilen Methoden. Die Digitalisierung treibt diese Entwicklung weiter voran und führt zu neuen Herausforderungen. Wenn ich heute softwarebasierte Innovationen auf die Schiene bringen will, muss ich erstens schnell sein und zweitens die Produkte in kurzen Zyklen weiter entwickeln. Und hierfür brauche ich Agilität.

### Was sind die Kernelemente von Agilität?

Agile Projektsteuerung und agiles *Engineering*. Agile Projektsteuerung erlaubt, schnell und in Inkrementen zu liefern. Agiles *Engineering* hält das System nachhaltig veränderbar. So können wir mit Anforderungsänderungen umgehen, ohne Budget und Zeitrahmen zu sprengen.

### Welche Bedingungen braucht agiles Arbeiten?

Agile Steuerung verlangt, dass ich mein Zielsystem in einzelne werthaltige Komponenten zerteilen kann und diese Komponenten iterativ-inkrementell entwickle. Kernvoraussetzungen für agiles Engineering

ist *Unit Testing*, also das automatisierte Testen kleiner Module und die Möglichkeit ein Modul umzubauen, ohne die äußere Funktion zu ändern. Einziger Zweck dieses *Refactoring* ist die Verbesserung von Lesbarkeit und Erweiterbarkeit. Ohne beständiges *Refactoring* wird ein Software-System recht schnell seine Veränderbarkeit verlieren. *Refactoring* wiederum ist nur dann ökonomisch machbar, wenn ich das Modul automatisiert testen kann.

### Für welche Produkte eignen sich also agile Methoden?

Ich kann agil vorgehen, wenn ein Produkt modularisierbar ist, wenn ich automatisiert auf einer feingliedrigen Ebene testen kann und wenn ich ohne große Kosten refaktorisieren kann. Wie *Lean* und *Agile* im Einzelfall eingesetzt werden kann, muss aber jede Branche selbst austesten.

### Ist das Manifest heute noch aktuell?

Mehr denn je. Die Softwareentwicklung wird in Innovationsprozessen weiter an Bedeutung zunehmen. Wenn wir *Lean* und *Agile* erfolgreich umsetzen wollen, brauchen wir jedoch einen Kulturwandel.

Die Herausforderung wird sein, das *Empowerment* der Menschen richtig umzusetzen und zwar in doppelter Hinsicht: als »Bevollmächtigung« der Teams, eigenverantwortlich agieren zu dürfen, aber auch im Sinne von »Befähigung«. Agiles Arbeiten setzt neue *Skills* voraus. Wenn wir die nicht vermitteln, werden wir die Beschäftigten mit ihren neuen Rollen überfordern.



Matthias Grund

Gründer der andrena objects ag



## Scrum im Schnelltest

*Betriebsräte erproben agile Methoden mit Lego-Scrum*

*Scrum* ist von den agilen Arbeitsmethoden die am weitesten verbreitete. In den Entwicklungsabteilungen von Softwareunternehmen gehört sie mittlerweile zum Alltag. Aber auch andere Branchen wie die Automobilindustrie experimentieren mit der Projektarbeit in neuer Taktung. Was es bedeutet, wenn Beschäftigte im *Scrum*-Modus Produktinnovationen schaffen, haben Betriebsräte sowie Changemanagerinnen und Changemanager der Audi AG getestet.

Agiles Arbeiten ist in aller Munde und über die Produktentwicklung hinaus selbst im Controlling und in den Personalabteilungen angekommen. Was sich allerdings hinter *Scrum* verbirgt und was die beiden Legokisten im Raum damit zu tun haben, erschließt sich den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des IG Metall-Workshops nicht auf den ersten Blick. Vor seinem Siegeszug in der Softwareindustrie war der Begriff allenfalls Rugbyfans als »angeordnetes Gedränge« bekannt.

Deswegen definiert Jan Schäfer, *Scrum*-Coach der andrena objects ag, zum Einstieg erst einmal Agilität: »Sie ist die Fähigkeit, schnell und bewusst auf Veränderungen zu reagieren und dabei das Risiko zu kontrollieren.« Mit Hilfe von *Scrum*, erklärt der Experte weiter, sollen Irrwege vermieden und der Entwicklungsprozess kontrollierter ablaufen. Schäfer vergleicht die Methode gerne mit einem Segeltörn um die Welt. Hier sei der Crew zwar das Ziel klar, die Weltumsegelung könne sie jedoch nur von Tag zu Tag und nicht als Ganzes planen. Denn unvorhersehbare

und komplexe Einflussfaktoren wie das Wetter oder die Strömung machen eine detaillierte Planung am Anfang unmöglich. Ob und wie diese Philosophie auf die Unternehmenswelt übertragbar ist, werden die Audi-Beschäftigten in den nächsten Stunden im wahrsten Sinne des Wortes begreifen. Denn es geht bei »Lego-*Scrum*« nicht nur darum eine Methode zu erlernen, sondern auch die Werte und die Kultur zu erfassen, die dahinterstehen.

### **Scrum begreifen**

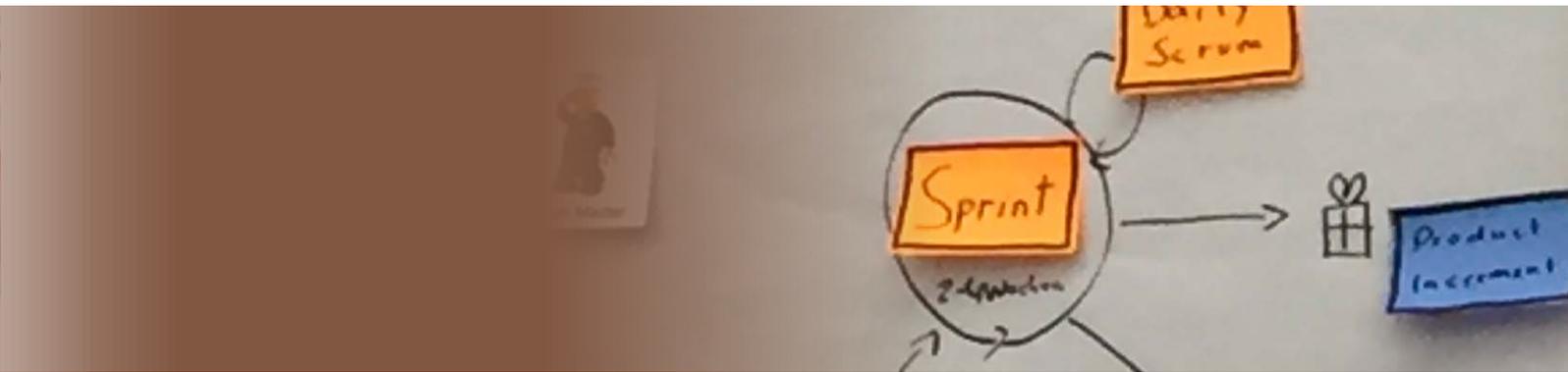
Schäfer erklärt kurz die wichtigsten Rollen und Prinzipien und übernimmt dann die Aufgaben des *Product Owners*. Der hat eine Menge Ressourcen in Form von Legosteinen mitgebracht, um von einem »interdisziplinären Team selbstorganisierter Expertinnen und Experten« eine Stadt entwickeln und bauen zu lassen. Das ist die Vision. Wie sie im einzelnen Wirklichkeit werden soll, umreißt Schäfer im so genannten *Product Backlog*. Auf dieser Liste mit Kundenwünschen stehen ein Haus mit Garten, eine ampegeregelte Kreuzung, ein Kiosk, ein Carport und

---

*»Agilität ist die Fähigkeit, schnell und bewusst auf Änderungen zu reagieren und dabei das Risiko zu kontrollieren.«*

JAN SCHÄFER, ANDRENA OBJECTS AG

---



ein *Pick-Up* ganz oben. Es folgen unter anderem ein Kindergarten, eine Eckkneipe, eine Kirche und ein Wahrzeichen.

Jetzt sollen die beiden Viererteams selbst einschätzen, welche Teilprojekte sie sich im ersten Arbeitstakt zutrauen umzusetzen. Binnen vier Minuten müssen sie sich darüber klar werden, wie komplex die Aufgaben sind und welche Teile des *Product-Backlogs* sie im ersten Sprint umsetzen wollen. Sieben Minuten haben sie danach Zeit, um die ersten Elemente der Stadt zu bauen.

Die Legosteine werden aus den Kisten auf zwei Tische gekippt. Alle – vom gestandenen Betriebsrat bis zur Praktikantin – suchen fieberhaft nach den passenden Steinen und bauen hochkonzentriert, so schnell sie können. Es wird kurzerhand entschieden, die Kreuzung auf Papier zu zeichnen. Das spart Zeit und Material. Der *Timer* klingelt, und die beiden Gruppen sind froh, dass sie die ersten Produktinkremente irgendwie fertig stellen konnten.

### **Gemeinsame Reflektion**

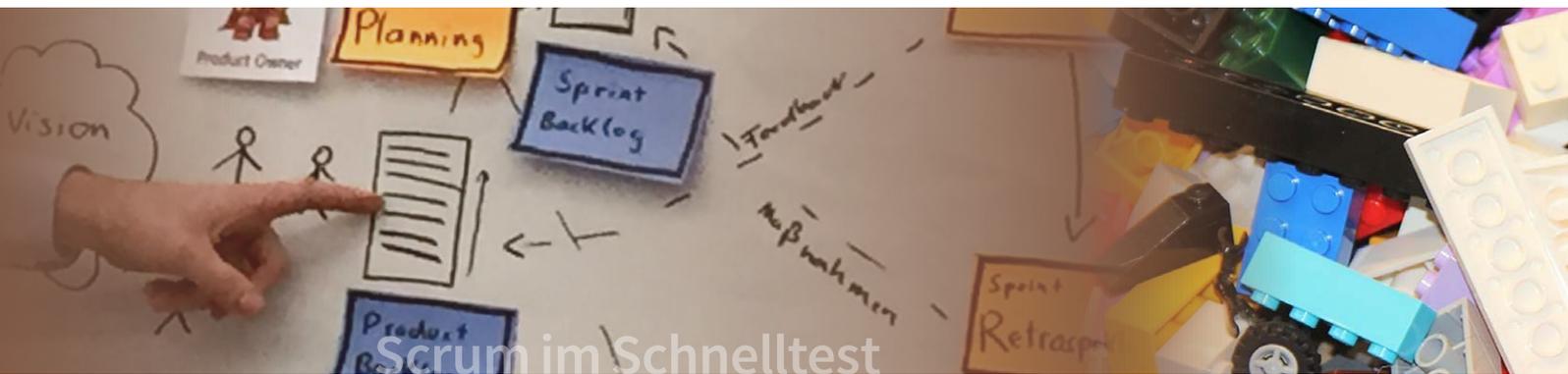
Die Ernüchterung folgt postwendend mit dem ersten Sprint-Review, an dem neben Team und *Product-Owner* auch der *ScrumMaster* als Moderator des Gesamtprozesses teilnimmt. Haus und Kiosk? Sind zu bunt. »Bitte nur zwei Farben verwenden«, erklärt der *ProductOwner*. Pick Up und Ampel-Kreuzung sind in Ordnung. Über den Carport zu diskutieren erübrigt sich, weil er sofort zusammenbricht. Jetzt kommt der Prozess an einen entscheidenden Punkt.

Das Team reflektiert gemeinsam mit dem *Scrum-Master*, was im zurück liegenden *Sprint* gut gelaufen ist und welche Verbesserungsmöglichkeiten es sieht. Eigentlich liegt es auf der Hand: Man hätte das Material tauschen, mehr mit dem Nachbarsteam kommunizieren können oder auch einfach mehr nachfragen sollen, statt wild vor sich hin zu bauen. »Diese Retrospektive ist Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses«, erklärt *Scrum-Experte* Schäfer. Ihre Verbesserungsansätze und das nächste *Backlog* nehmen die beiden Teams mit in den zweiten *Sprint*. Das *Backlog* enthält die zu überarbeitenden Aufträge, zum Beispiel die Stabilisierung des Carports aus der ersten Runde, und zusätzlich neue Aufgaben. In dieser Taktung »*Product-Backlog – Sprint-Review – Retrospektive*« geht es weiter. Angesichts knapper werdender Ressourcen dürfen die Teams



Arbeitsergebnisse werden gemeinsam reflektiert





irgendwann auch andere Materialien verwenden. So kommen Kartons zum Einsatz für die Kirche und das gewünschte Hochhaus. Das Schild mit dem IG Metall-Slogan »Respekt – Kein Platz für Rassismus« wird irgendwo im Haus eingesammelt und zum Wahrzeichen umfunktioniert. Nach vier *Sprints* und rund achtzig Minuten ist zwar nicht alles gebaut, was ursprünglich auf der Liste stand, aber der *ProductOwner* dennoch zufrieden.

#### **Viel Diskussionsbedarf**

Im wirklichen Leben der Softwareentwicklerinnen- und entwickler dauert *Scrum* deutlich länger. Ein *Sprint* nimmt in der Regel zwei bis vier Wochen in Anspruch. Doch in rund sechs Monaten steht ein fertiges, lauffähiges und getestetes Produkt für den sofortigen Einsatz zur Verfügung. In der Vor-*Scrum*-Ära dauerte ein solcher Innovationsprozess bis zu zwei Jahre. Das Prinzip und die Denkweise, die hinter *Scrum* stehen, sind jedenfalls allen Beteiligten des »Lego-*Scrum*« klar geworden. Sie wissen jetzt wie es sich anfühlt, in *Sprints* zu arbeiten und nach jedem *Sprint* ein fertiges Inkrement oder ein potenziell auslieferfähiges (Teil)system erstellen zu müssen – eine Erfahrung, die man bislang eher aus den Produktionsstraßen der klassischen Industrie kennt.

Diese Methode bietet zwei Vorteile. Zum einen ermöglicht sie ein schnelles Feedback zum Produkt und kontinuierliche Anpassungen mit Blick auf die richtigen Entwicklungen. Zum anderen können die Teams auf dieser Basis ihre Zusammenarbeit analysieren und verbessern. »*Scrum* funktioniert bei vielen Produkten«, sagt Schäfer, »weil es alle Kernelemente guter Teamarbeit miteinander

verknüpft.« Bei den leicht erschöpften Städtebau-erinnen- und bauern ist der Diskussionsbedarf allerdings groß. Zwar finden alle, dass sowohl die Teamfähigkeit als auch die Kreativität im Laufe des »Entwicklungsprozesses« deutlich gestiegen ist. »Man merkt sehr schnell«, sagt eine Teilnehmerin: »Alleine kann man nichts bewegen.« Doch die Gruppe registriert auch einen großen Erfolgsdruck: »Man neigt zur Selbstausschöpfung in einem solchen System«, bringt es ein Betriebsrat auf den Punkt.

#### **Erfolgreiche Gestaltung**

Strittig ist auch das Thema Qualität. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fragen sich, wie man zum Beispiel einem Ingenieur oder einer Ingenieurin in der deutschen Automobilindustrie klar machen kann, dass er oder sie innerhalb eines begrenzten *Timeslots* etwas kreieren soll »nur damit es fertig ist«, selbst wenn es trotz der in *Scrum* verankerten hohen Qualitätsstandards den eigenen



Kreative Lösungen in Teamarbeit



Qualitätsansprüchen nicht genügt? Schäfer entgegnet, fertig bedeute bei *Scrum* »fertig mit hoher Qualität«. Als möglicher Knackpunkt erweisen sich zudem die neuen Rollen und das neue Selbstverständnis der Beschäftigten. Wenn das Team nicht selbstbewusst auftritt und in die Lage versetzt wird, seine Aufgaben wirklich in Eigenregie zu lösen – also *empowert* ist – kann das System nicht funktionieren. Der *ScrumMaster* wiederum ist in klassische Personalraster schwer einzuordnen. Denn er fungiert eher als Coach, Moderator und *Change Agent* ohne Personalverantwortung und Weisungsbefugnis denn als klassische Führungskraft.

Insgesamt überzeugt *Scrum* die Workshop-Gruppe wegen seiner Effektivität. Die Methode birgt aber offenbar auch Konfliktpotenzial. Was also brauchen Beschäftigte und Betriebsräte, um die *Scrum*-Welt erfolgreich gestalten zu können? Angesichts der neuen Transparenz – »man sieht ja nach jedem Sprint, ob es läuft oder nicht« – eine andere Fehlerkultur. Dann echtes *Empowerment* und eine gute Selbsteinschätzung. Und natürlich »agile Betriebsräte«, die sich Gedanken über ihr Selbstverständnis und ihre Rolle in der digitalen Arbeitswelt machen müssen.

Da ist einerseits die Verantwortung für die Beschäftigten und der Schutz ihrer Rechte. Andererseits möchte aber auch niemand der »Buhmann, wenn er einem ambitionierten Entwicklerteam das Licht ausschaltet, weil es sonst gegen das Arbeitszeitgesetz verstößt. Am Ende bleibt die zentrale Frage: »Wie kann man gute Arbeit mit *Scrum* verwirklichen?« Die Gruppe ist sich einig, dass dies ohne Schutzmechanismen, die das Team in die Lage versetzen, sich ohne Störungen von außen auf sein Projekt zu konzentrieren, nicht geht. Unerlässlich ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch, die neuen Rollen und Karrieremuster nicht nur konstruktiv mitzugestalten, sondern am Ende auch im Entgeltssystem abzubilden.

Braucht es also eine »*Scrum*-Betriebsvereinbarung«? Von Regelungen im Detail raten einige ab. Einen »Häuserkampf« möchte man nicht. Ratsamer scheint es, generelle Werte und Ziele wie die Beschäftigungssicherung oder Entgeltgarantien zu verankern und damit für *Scrum* eher den großen Handlungsrahmen abzustecken.

.....  
»Man merkt sehr schnell:  
Alleine kann man  
nichts bewegen.«

EINE TEILNEHMERIN  
.....



## Scrum in Kürze

### ROLLEN

**Scrum Team:** besteht aus dem Product Owner, Entwicklungsteam und Scrum Master. Es ist selbstorganisiert und interdisziplinär und entscheidet selbst ohne Vorgaben von außen wie es seine Arbeit am besten erledigt. Es verfügt über alle notwendigen Kompetenzen und ist unabhängig von externer Expertise.

**ProductOwner:** als Auftraggeber vertritt sie/er die Kunden und ist für den Gesamtprozess und den geschäftlichen

Erfolg verantwortlich, das heißt für die Wertmaximierung des Produkts, die Arbeit des Entwicklerteams und das Management des Product Backlogs. Im Rahmen eines Anforderungsworkshops mit allen Beteiligten definiert sie/er die Kundenbedürfnisse.

**ScrumMaster:** ist für das Verständnis und die Durchführung von Scrum verantwortlich und sorgt dafür, dass das Scrum Team Theorie, Praktiken und Regeln von Scrum einhält. Sie/er fungiert als Moderatorin

oder Moderator des Prozesses, Coach des Teams und Kontaktperson zum Product Owner und hat in der Regel keine Personalverantwortung.

**Entwicklerteam:** interdisziplinäres Team aus vielseitigen Expertinnen und Experten, das eigenständig entscheidet, welche Anforderungen es im einzelnen Sprint bearbeitet, wie es sich organisiert und das die Verantwortung für den Erfolg des Projekts übernimmt.

### SCRUM-STATIONEN

**Sprint:** Arbeitstakt von in der Regel zwei bis vier Wochen, in dem Anforderungen aus dem Product-Backlog bearbeitet werden und an dessen Ende ein fertiges Produktteil vorliegen soll.

**Sprint-Planning:** Das Scrum-Team schätzt, wenn möglich in Anwesenheit des Product Owners, die Teile des Backlogs und

entscheidet, wie viele es im kommenden Sprint umsetzen kann.

**Daily Scrum:** tägliches Treffen des Scrum-Teams am gleichen Ort zur gleichen Zeit für ein 15minütiges gegenseitiges Update.

**Sprint-Review:** Treffen von rund zwei Stunden, bei dem das Team dem ProductOwner

die Produktinkremente vorstellt und gemeinsam Änderungen, Präzisierungen und Ergänzungen bespricht.

**Sprint-Retrospektive:** Treffen von zwei bis drei Stunden, bei dem Team und Scrum-Master Blockaden und Erfolgsfaktoren des zurückliegenden Sprints analysieren.

### INSTRUMENTE UND ARTEFAKTE

**Product-Backlog:** ein Katalog mit priorisierten Anforderungen, der festschreibt welche Arbeitsergebnisse auf dem Weg zum Projektziel erreicht werden müssen und der nach jedem Arbeitstakt aktualisiert wird.

**Sprint-Backlog:** Liste von Aufgaben aus dem Product-Backlog, die das Team in einem Sprint bearbeiten will.

**Produktinkrement:** fertiges, auslieferbares Produktteil, zum Beispiel »usable Software«.

**Impediment-Backlog:** Liste von Hindernissen, die die Arbeit des Teams behindern, um die Arbeit des Teams zu verbessern.

## »Empowerment ist das entscheidende Erfolgskriterium.«

Interview mit Dr. Tobias Kämpf, Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München

**Herr Kämpf, Sie begleiten die Einführung von Scrum in Unternehmen schon lange. Wie ist Ihre Bilanz?**

Agile Entwicklungsmethoden wie *Scrum* haben durchaus das Potenzial, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie bieten die Möglichkeit teamorientierter, selbstbestimmter, näher am Kunden und sinnstiftender zu arbeiten. Falsch umgesetzt können diese Methoden allerdings die Belastungen noch steigern, zum Beispiel, wenn die enge Taktung des Entwicklungsprozesses nur zu Stress führt und es keine Zeit mehr zum »Luftholen« zwischen den einzelnen *Sprints* gibt. Dieses Problem beobachten wir in vielen Unternehmen.

**Was für Rückmeldungen geben Ihnen die Beschäftigten?**

*Scrum* hat sich in der Entwicklerszene als bessere Alternative zum alten Wasserfallmodell mit seinen langen Planungs- und Produktionszeiten und wenig effektiven Testverfahren etabliert. Dennoch: Viele Beschäftigte haben offenbar Angst, ihr Expertenwissen offen zu legen und sich damit womöglich austauschbar zu machen. Sie empfinden diese Transparenz eher als Bedrohung, weniger als Chance. Softwareentwicklerinnen und Softwareentwickler berichten uns über ein Gefühl, sich ständig rechtfertigen zu müssen in einem Prozess, der kaum noch Entschleunigung oder Erholungsphasen zulässt.

**Auch andere Branchen experimentieren mit agilen Methoden. Was würden Sie Ihnen für eine erfolgreiche Gestaltung raten?**

Ich würde ihnen vor allem raten, das *Empowerment* ihrer Projektteams ernst zu nehmen. Damit meine ich, dass sie ihnen den Freiraum lassen, sich selbst zu managen, also zu bestimmen, wieviel Aufgaben sie mit in einen *Sprint* nehmen und welche Schwerpunkte sie setzen. Oftmals sehen Unternehmen jedoch nur die eine Seite der Medaille: die straffe Taktung, die regelmäßigen *Reviews*, die Transparenz

der Arbeitsergebnisse, vielleicht auch die Möglichkeit zu einer besseren Leistungskontrolle. Oder sie geben den Teams Zusatzaufgaben, die mit dem eigentlichen Projekt nichts zu tun haben, und überfordern sie damit. Dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne echtes *Empowerment* das Potenzial agiler Methoden gar nicht ausschöpfen können, ist vielen Managern nicht wirklich klar. *Scrum* braucht auch einen anderen Umgang mit Fehlern, eine Neudefinition von Führung und vor allem Vertrauen.

**Scheint eine sehr voraussetzungsvolle Arbeitsmethode zu sein.**

Das stimmt. Man darf nicht davon ausgehen, dass es ein Selbstläufer ist. Die Gretchenfrage ist: Wird *Scrum* nachhaltig gestaltet oder nicht?

**Ist diese Botschaft auch in den Unternehmen angekommen?**

Wir beobachten zwei Phänomene. Es gibt Unternehmen, die mittlerweile eine wirklich agile Kultur leben mit *empowerten* Kollektivteams, die auf gemeinsames Lernen und neue Innovationsprozesse setzen. Dann gibt es aber auch die Unternehmen, die sich mit dem Stempel »agil« schmücken, in Wirklichkeit jedoch in ihrer bürokratischen Kultur verharren. Formal machen sie *Scrum*, aber praktisch so weiter wie vorher. Wir nennen das auch »Potemkinsches *Scrum*«. Und dies führt am Ende nicht zu *empowerten*, sondern zu ausgebrannten Teams.



**Dr. Tobias Kämpf**

Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF) München



# Kreativ, getaktet und immer bunt

## Design Thinking im Praxistest

»Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity« (Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit): Hierfür steht die neue im Zuge der Digitalisierung entstandene VUCA-World, in der Unternehmen agile Methoden wie *Scrum* und *Design Thinking* für die Entwicklung von Innovationen und zur Lösung komplexer Aufgaben für sich entdecken. Ob und wie eine Methode, die ursprünglich aus dem Produktdesign und Marketing stammt, auch in ganz anderen Kontexten funktioniert, haben Betriebsräte und Beschäftigte der Audi AG im Selbstversuch getestet.

Es herrscht eine Atmosphäre wie bei einem Bastelnachmittag in der KITA: Zwei Tische sind vorbereitet mit buntem Papier, *Post-its* und *Eddings*. Auf einem dritten liegt alles mögliche von Textmarkern, Styroporkugeln über Wolle und Fotos – sie werden später eine wichtige Rolle spielen – bis hin zu einer Dose mit »Werthers Echten« und einem Mikado-Spiel.

wir entwickeln Problemlösungen«, betont Gerigk. Soll heißen: Es geht nicht nur um die Zahnbürste, sondern um eine verbesserte Zahnpflege. Solche Lösungen berücksichtigen nicht nur ökonomische Aspekte und Möglichkeiten der technischen Umsetzung, sondern gleichermaßen die menschlichen Bedürfnisse. »Der Zweck oder Nutzen eines Produktes steht im Mittelpunkt«, erklärt die Expertin das Prinzip.

»Wir entwickeln keine Gegenstände, wir entwickeln Problemlösungen.«

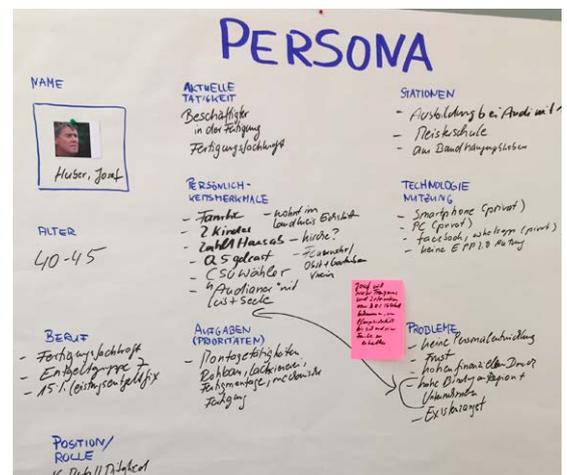
CHRISTIANE GERIGK,  
DIGITAL INNOVATION LAB FRANKFURT

»*Design Thinking* ist immer bunt«, erklärt Christiane Gerigk vom Digital Innovation Lab Frankfurt, die den Workshop leitet. Das finden viele im Raum richtig gut. Aber ein erfolgreicher *Design Thinking*-Prozess brauche auch Disziplin, Ruhe, Einfühlungsvermögen und Teams, die kreativ sind und eigenverantwortlich agieren, erklärt die Expertin. Deswegen sollten die Handys bitte mindestens bis zur Kaffeepause ausbleiben. »Zum Aufwärmen« bittet Gerigk um eine Pantomime zur eigenen Person und lässt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit geschlossenen Augen Gegenstände erfühlen und beschreiben.

Das hilft nicht nur Dinge, sondern auch Aufgabenstellungen oder Anliegen präzise einzugrenzen und zu beschreiben. »Wir entwickeln keine Gegenstände,

### Aufgabe: Betriebsratskommunikation 4.0

*Design Thinking* liegt voll im Trend von Lean und Agile und kommt mittlerweile in vielfältigen Umgebungen zur Anwendung. Die Deutsche Bahn nutzt



Personas: Definition von Idealtypen



es ebenso wie die Software AG, der Volkswagen Konzern oder die Robert Bosch GmbH. Aber taugt die Methode auch, um neue Instrumente für die Betriebsratsarbeit zu entwickeln? Das wollen die acht Audianerinnen und Audianer an diesem Vormittag erproben.

»Betriebsratskommunikation 4.0« heißt die Aufgabe. Zwei Gruppen starten in einen klar gegliederten sechsstufigen Schaffensprozess, der jedoch nicht linear verläuft, sondern sich immer wieder öffnet, erneut fokussiert und die Möglichkeit bietet, Schritte zurück zu gehen und an problematischen Punkten neu anzusetzen. Das Ganze beginnt mit dem Prozess des »Verstehens«. Fünf Minuten haben »Auftraggeberin oder Auftraggeber«, um der Gruppe das Anliegen zu umreißen. Es geht um die Frage, ob der Betriebsrat alle Gruppen in der Belegschaft erreicht, oder ob es vielleicht sinnvoller ist in Zukunft zielgruppenspezifisch zu kommunizieren.

Es folgen zwei Interviewblöcke von jeweils zehn Minuten. In dieser Phase des »Beobachtens« soll das zu lösende Problem über Fragen an den »Auftraggeber« näher erklärt und beschrieben werden – am besten anhand eines praktischen Beispiels. Die Teilnehmenden lavieren ein wenig: Sind Betriebsversammlungen noch zeitgemäß? Sollte man sie streamen, damit sie mehr Menschen erreichen? Wie erreicht man die nicht so betriebsratsaffinen Beschäftigten an den Schreibtischen? Die Diskutantinnen und Diskutanten merken schnell, dass zweimal zehn Minuten schnell vorbei sind und es gar nicht so einfach ist, die richtigen Fragen zu stellen oder überhaupt beim Thema zu bleiben.

### **Für wen denkt ihr nach?**

Christiane Gerigk kennt das gut: »*Design Thinking* ist ein kreativer Prozess, der sehr diszipliniert

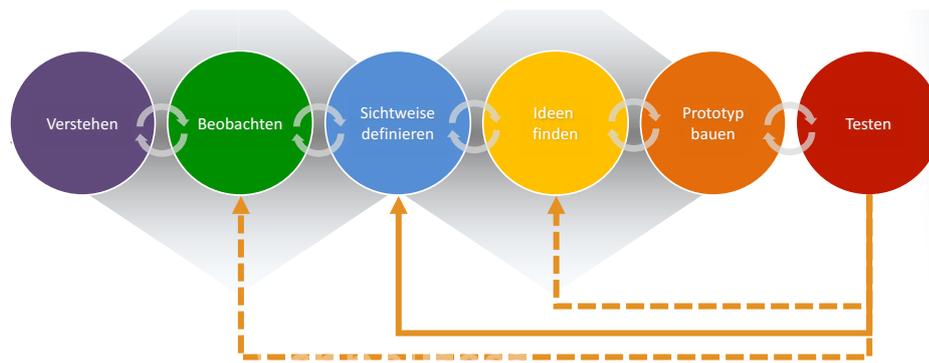
abläuft. Es ist für viele am Anfang schwierig sich wirklich auf das Wesentliche zu konzentrieren«. Sie fragt das Team: »Für wen denkt ihr nach?« Nach weiteren drei Minuten »Stillarbeit« schaffen es die vier, die Antwort auf den Punkt zu bringen: »Für die neuen Beschäftigten in der Belegschaft«. Damit ist der *Design-Thinking*-Prozess nach einer ersten Phase der Öffnung in einer Phase der Konvergenz angekommen. Jetzt gilt es, in Phase drei, die »Sichtweise zu definieren«. Die Methode lautet »Persona«. Das kommt aus dem Lateinischen und bedeutet Rolle oder Maske. Dahinter steht die Idee, über die Definition eines Idealtyps, der später am meisten von dem »Produkt« profitieren wird, spätere Produktfeatures näher zu spezifizieren.

Jetzt kommen die Fotos auf dem »Wühltisch« ins Spiel. Beide Gruppen suchen sich eine Person aus, die optisch dem Idealtyp entspricht, für den sie kreativ ist. »Christian« nennt Gruppe eins den jungen Mann im hellblauen Hemd mit offenem Kragen. Er ist Berufseinsteiger, Controller, Vertreter der Generation Y, mobil, ungebunden, urban und hat jede Menge Erwartungen an eine flexible Arbeitswelt. An der Stelle ist ein Blick auf die Nachbargruppe spannend. Denn sie definiert gerade einen völlig anderen »Audianer«: Josef, einen gestandenen Produktionsmitarbeiter aus der Region, der schon in der dritten Generation für das Unternehmen arbeitet und unbedingt loyal ist.

### **Ohne Schere im Kopf**

Entsprechend unterschiedlich sind dann auch die genauen Gestaltungsaufgaben. Gruppe eins verfolgt das Ziel, dass alle neu Eingestellten wie Christian ein Teil der Belegschaft werden, um alle Beschäftigten in einer Solidargemeinschaft zu vereinen. Gruppe zwei möchte mehr Informationen und Transparenz vom Betriebsrat und der IG Metall, damit Beschäftigte wie





► Josef Planungssicherheit für sich und ihre Familie bekommen. Nach dieser Fokussierung öffnet sich der Prozess erneut. Jetzt gilt es, möglichst viele Ideen zu sammeln für Instrumente, mit denen diese Ziele in die Praxis umgesetzt werden können. Die Maxime für das offene Brainstorming lautet: Es gibt keine innere Schere im Kopf, alles ist erlaubt – auch radikale Lösungsvorschläge.

»Es gibt kein ja aber, wir addieren Ideen oben drauf«, erklärt *Design Thinking* -Expertin Gerigk. So beschreiben die Teilnehmenden in den nächsten zehn Minuten *Post-its* mit ihren Vorschlägen. Alle Ideen finden ihren Platz auf dem Flip Chart und werden nach Ablauf der Zeit von den beiden »Auftraggebern« bewertet. Nach Auswertung des Feedbacks beginnt die konkrete Ausgestaltung der präferierten Lösung – zunächst auf Papier und dann in Form eines einfachen »Prototypen« aus den Materialien, die im Raum zur Verfügung stehen. Es geht dabei um Visualisierung, darum ein Modell zu schaffen, das die »Kundinnen und Kunden« in die Hand nehmen können und das für sie die Idee hinter dem Produkt verständlich macht.

Nach weiteren zwanzig Minuten stellen beide Gruppen ihre Prototypen vor. Gruppe eins möchte für neue Beschäftigte wie *Controller* Christian ein Videoformat entwickeln, mit dem die Betriebsräte sich selbst als Person, ihre Arbeit und ihre Motivation vorstellen können. Für Beschäftigte wie Produktionsmitarbeiter Josef ist eine *App* entstanden, die mit *Newsblog*, Veranstaltungskalender, Pressespiegel und anderen Formaten als Informationsbörse dienen soll. Nach rund zwei Stunden stringenter Innovationsarbeit liegen damit zwei Lösungsansätze auf dem Tisch, die zwar keine Revolution darstellen, aber zeigen, dass der Prozess durchaus zum Ziel führt.

### **Jede Stimme ernst nehmen**

Im wirklichen Leben würde man mit diesen Produktideen und -modellen jetzt die Testphase im Feld starten, Reaktionen aus der Praxis einsammeln und weiter an der Lösung feilen. Bis alle Tests durchlaufen und alle Iterationsschleifen gedreht sind, können bis zu drei Monate vergehen. Im Workshop steht jetzt das *Feedback* an. *Design Thinking* ist nicht nur kurzweilig, dialogorientiert und »nimmt jede Stimme ernst«. Es führt dank der harten Zeitregie, die doch den einen oder die andere ein wenig in Atemnot bringt, am Ende zu praxistauglichen Ergebnissen und hat funktioniert, um Instrumente für die »Betriebsratsarbeit 4.0« auf die Schiene zu bringen. Natürlich bleiben Zweifel, ob »Kreativität unter Zeitdruck« überhaupt funktionieren kann. Aber dass ein eigentlich abstraktes Thema für alle visuell und plastisch darstellbar wird und am Ende in einem Instrument mündet, mit dem Botschaften und Informationen die Adressatinnen und Adressaten besser erreichen, nimmt die Gruppe als spannendes Ergebnis mit nach Hause.



Iterationen und Personas als Einstiegsübung

## »Wir setzen auf agile Innovation.«

*Interview mit Christian Gengenbach, Vice President R&D Application Modernization der Software AG*

### **Herr Gengenbach, auch die Software AG hat Design Thinking für sich entdeckt. Was waren die Motive?**

*Design Thinking* ist bei uns aus der Mitte der Belegschaft heraus eingeführt worden. Ausgangspunkt war die Frage nach der Nutzbarkeit unserer Produkte. Einer meiner Mitarbeiter hat mit Blick auf die Qualitätssicherung unserer Benutzeroberflächen schon vor zehn Jahren begonnen, sich intensiver mit dem Thema »Usability« zu beschäftigen. Er wollte wissen: »Wie erfahre ich, was ein Kundenunternehmen wirklich braucht?« Wir haben uns dann mit einzelnen Methoden, wie zum Beispiel Kontextinterviews, an das Thema herangetastet und unsere Erfahrungen in andere Unternehmensbereiche hineingetragen. Ausgehend von reinen *User-Interface*-Verbesserungen wurde die Methode nach und nach zu einem strategischen Tool, auch für die Vorstandsebene weiterentwickelt. Heute ist das Thema Co-Innovation mit unseren Kundenunternehmen fester Bestandteil der Firmenstrategie.

### **Worauf kommt es im Kern an?**

Erst stellen wir die Frage, wie der Alltag einer Kundin oder eines Kunden mit einem bestimmten Produkt aussieht oder aussehen soll. Danach geht es darum, eine Gruppe von Menschen zusammenzubringen, die alle Aspekte des Problems gemeinsam analysieren, breit gefächerte Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und diese frühen Entwürfe mit den späteren Nutzerinnen und Nutzern gemeinsam weiterentwickeln. So stelle ich sicher, dass wir wirklich nur das entwickeln, was auch benötigt wird. Ideal ist es, wenn jeder in der Gruppe einen Teil zur Lösung beiträgt, so dass am Ende die ganze Gruppe hinter dem Produkt steht.

### **Wie finden die Beschäftigten das?**

Viel Zeit gemeinsam in die Problemanalyse zu stecken und nicht direkt in die bewährte individuelle, sofortige Lösungsimpementierung zu springen, ist für viele Technikerinnen oder Techniker gewöhnungsbedürftig und übrigens auch für viele Kundinnen oder Kunden eine Herausforderung. Mittlerweile haben

aber schon viele Kolleginnen und Kollegen gute Erfahrungen mit *Design Thinking* gemacht. Wir simulieren komplette Applikationen und Webseiten mit Prototypen aus Papier und sparen damit viel Zeit: Wofür man früher drei Wochen benötigte, klappt jetzt manchmal an einem halben Tag.

### **Bei welchen Fragestellungen wenden Sie Design Thinking an?**

Die Einsatzmöglichkeiten für *Design Thinking* sind praktisch unbegrenzt, wenn es um Problemlösung geht. Wir wenden es nicht nur an, um unsere Programme und Webseiten weiterzuentwickeln, sondern zum Beispiel auch, um Instrumente im HR-Bereich zu optimieren, Innovationen zu generieren, die Zusammenarbeit von Teams zu verbessern und den Entwicklungsprozess zu beschleunigen.

### **Wie schaffen Sie im Unternehmen Akzeptanz für neue Innovationsmethoden wie Design Thinking?**

Was *Design Thinking* bedeutet, lernen die Beschäftigten nicht in theoretischen Schulungen. Sie müssen ihre eigenen praktischen Erfahrungen mit dieser Methode machen, am besten anhand eines Themas, das ihnen besonders am Herzen liegt. Es geht um einen Kulturwandel im gesamten Unternehmen, ähnlich wie bei der Veränderung hin zu agilen Arbeitsweisen. Dieser Wandel zu mehr Kollaboration, Experimenten und direkter Kundenbeteiligung hat für uns bei der Software AG derzeit eine extrem hohe Priorität.



**Christian Gengenbach**

Vice President R&D Application Modernization der Software AG



## Lean und Agile: Wegbereiter für Gute Arbeit?

Softwareentwicklung und Engineering stehen heute in einem Spannungsfeld komplexer Anforderungen. Sie sollen wirtschaftlich planbar und zugleich flexibel, kostengünstig und von hoher Qualität sein. Trotz getakteter, industrieller Prozesse gilt es weiter kreativ zu sein. Agile Prinzipien sollen den gordischen Knoten durchschlagen. Die und der einzelne Beschäftigte können diese Widersprüche jedoch nicht lösen. Es werden neue Rahmenbedingungen benötigt, damit agile Prinzipien zur Verwirklichung Guter Arbeit beitragen können und er braucht die Unterstützung der Interessenvertretung bei der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Ein Blick auf die im Toyota-Produktionssystem festgeschriebene Lean-Philosophie zeigt, welche ihrer Prinzipien zielführend für diese Gestaltung sein können und was die Übertragung solcher Prinzipien auf die Entwicklungsbereiche der Softwareindustrie und auf die klassischer Industrien für die Beratungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats bedeutet.

### ***Lean-Prinzip: Gewonnene Arbeitsstunden für den Verbesserungsprozess einsetzen***

#### *Beschäftigungssicherheit*

Vertrauen, Sicherheit im Wandel und – als wichtigste vertrauensbildende Maßnahme – Beschäftigungssicherheit sind wesentliche Grundelemente von Lean. Die Einführung von agilen Methoden darf für Beschäftigte nicht zu einem Abbau von Arbeitsplätzen oder zu Dequalifizierung führen. Nach dem Vorbild des Toyota-Produktionssystems ist die Beschäftigungssicherheit deswegen grundlegend für Vertrauen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess und die notwendige Bereitschaft an ihm mitzuwirken.

### ***Lean-Prinzip: Ständige Weiterentwicklung der Beschäftigten***

#### *Lernchancen und Freiraum für Kreativität*

Innovation, Kreativität und Qualifizierungschancen müssen erhalten bleiben. Das Abarbeiten von Sprint zu Sprint kann jedoch Freiräume, um Neues auszuprobieren und sich weiter zu qualifizieren, wegnehmen. Zeit für diese Freiräume könnte man aber gezielt in die Planung einbeziehen und zum Beispiel den Freitagnachmittag oder Tage nach Sprints für Qualifikation freihalten. Eine Qualifizierung darf sich dabei nicht nur auf technische Themen beschränken. Ebenso wichtig sind Teamentwicklung, die Anwendung neuer Methoden und kommunikative Skills. Der Betriebsrat kann mit seiner Beratung und Mitbestimmung an der Gestaltung und Umsetzung dieser Qualifizierungen entscheidend mitwirken.

***Lean-Prinzip: Vertrauen statt Kontrolle,  
Erkennen von Fehlern wird belohnt***

*Vertrauen statt Kontrolle*

Vertrauen und Transparenz können Grundlagen für Kooperation und kollektive Lernschleifen sein. Vertrauen und Transparenz können aber auch als »Bedrohung« empfunden werden und damit zu mehr Kontrolle und Konflikten in den Teams führen. Ein offener und transparenter Umgang mit Arbeitsergebnissen darf aber nicht als Leistungskontrolle missbraucht werden. Weil der Leistung des ganzen Teams eine neue Bedeutung zukommt, müssen individuelle Zielvorgaben, Leistungsbeurteilungen und Prämiensysteme überdacht und entsprechend gestaltet werden.

*Keine Leistungskontrolle mit  
technischen Tools*

Zur Verfolgung von Backlog, Anforderungsmanagement, Statusverfolgung und den Fehlerbehebungsprozess werden in der Scrum-Praxis webbasierte Anwendungen eingesetzt. Diese Tools beinhalten auch Daten der Beschäftigten, die zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle eingesetzt werden könnten. Eine solche Nutzung ist durch entsprechende Regelung auszuschließen.

***Lean-Prinzip: Entwicklung der Beschäftigten  
erfordert neue Personalentwicklung***

*Entwicklungschancen*

Mit der Einführung agiler Methoden wie Scrum verändern sich die Rollen aller Beschäftigten. Die hierarchische Projektorganisation sowie klassische Karrierepfade wie Projektleiterin, Projektleiter und

Führungskraft funktionieren nicht mehr. Das Verständnis von Führung insgesamt ändert sich grundlegend. Vor diesem Hintergrund braucht es neue Konzepte für die Personalentwicklung und neue Angebote für die Karrieregestaltung.

***Lean-Prinzip: Ausgeglichenes Arbeiten,  
Überlastung vermeiden***

*Ausgeglichenes Arbeiten*

Die Selbststeuerung der Teams und ihr Zeitmanagement muss auch auf private Rahmenbedingungen aller Teammitglieder Rücksicht nehmen, die persönliche Zeitdisposition berücksichtigt werden. Menschen können nicht nur kontinuierlich auf Hochtouren laufen. Es gilt auch Entspannung und Entschleunigung zuzulassen. Ein gutes Instrument um dies zu steuern, ist die Gefährdungsbeurteilung. Sie kann helfen, Überlastungen rechtzeitig zu erkennen und bei der Arbeitszeitgestaltung das Recht auf persönliche Zeitdisposition zu berücksichtigen.

***Lean-Prinzip: Unterbrechungen vermeiden,  
Störungen beseitigen***

*Störungen und Nebentätigkeiten vermeiden*

Bei der Planung von Scrum-Sprints bleiben mögliche Störungen und andere Nebentätigkeiten oftmals unberücksichtigt. Häufig sind die gleichen Teams, die sich auf die Entwicklungsarbeit konzentrieren sollen, auch für den Kundensupport und die Unterstützung anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Feld zuständig. Täglich wechselnde und unvorhergesehene Anfragen bestimmen den Alltag und behindern die Teams bei der Umsetzung ihrer eigentlichen Aufgabe. Deswegen gilt es, Tätigkeitsbeschreibungen zu klären und Überlastungen rechtzeitig zu erkennen.

## »Der Schutz der Beschäftigten hat Priorität.«

Interview mit Dietmar Schenn, Betriebsrat bei der Audi AG

**Herr Schenn, auch bei Audi wandelt sich die Arbeitswelt mit der Digitalisierung grundlegend. Was bedeutet das für die Betriebsratsarbeit?**

Wir sind durch die Digitalisierung nicht nur in der Produktion mit diesem Wandel konfrontiert. Er zeigt sich mit neuen agilen Formen der Arbeitsorganisation wie *Scrum* auch in den so genannten indirekten Bereichen, zum Beispiel in der Entwicklung, Planung oder im Vertrieb. Mehr als die Hälfte unserer Beschäftigten am Standort Ingolstadt sind mittlerweile Wissensarbeiterinnen oder Wissensarbeiter. Mit dieser Entwicklung setzen wir uns aktiv auseinander. Als Betriebsräte wollen wir unsere immer vielfältiger werdende Belegschaft zusammen halten, ein offenes Ohr für jedes Belegschaftsmitglied haben und dafür sorgen, dass auch die digitale Arbeitswelt menschlich bleibt.

entstehen. Was bedeuten diese Rollen für die Arbeitsplatzbeschreibung und das Entgelt? Es entwickeln sich auch neue Karrierepfade, die wir mitgestalten wollen.

**Wie geht der Audi-Betriebsrat mit diesen Gestaltungsherausforderungen um?**

Wir haben die Frage einer nachhaltigen Gestaltung der digitalen Arbeitswelt mit unserem Projekt »Vision Ingolstadt 2030« offensiv auf die Agenda gesetzt. Hier schauen wir über den Tellerrand und erproben die »neue Arbeitswelt« innerhalb eigener Pilotprojekte. Wir treiben vor allem das Thema Weiterbildung voran. Es entstehen in allen Bereichen neue Berufsfelder. Die Qualifikationsanforderungen ändern sich. Hierauf müssen wir alle Beschäftigten unabhängig von ihrem bisherigen Bildungsweg vorbereiten, zum Beispiel über einen »Führerschein 4.0«. Wir nutzen neue Kommunikations- und Teilnehmungsformen wie die interne Social-Media-Plattform »Audi Team« oder veranstalten »BAR CAMPS«, in denen wir gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zukunftsthemen der Arbeit diskutieren.

**Sehen Sie auch Gestaltungsgrenzen?**

Wir müssen darauf achten, dass wir unseren gesetzlichen Pflichten nachkommen. Wir bewegen uns im Rahmen des Arbeitsschutz- und Arbeitszeitgesetzes oder auch des Datenschutzgesetzes, die natürlich nicht zur Disposition gestellt werden sollen. Der Schutz der Beschäftigten vor Überlastung hat Priorität.

**Was ist Ihre persönliche Vision für 2030?**

Ich wünsche mir, dass AUDI Ingolstadt auch 2030 noch ein Produktionsstandort ist mit einer vielfältigen Belegschaft und vielleicht etwas weniger hierarchischem Denken. Wir werden dann hier vor Ort wahrscheinlich viele verschiedene Arbeitswelten haben und hoffentlich *empowerte* Beschäftigte, die selbstbewusst ihre Arbeit gestalten.



**Dietmar Schenn**  
Betriebsrat bei der Audi AG

»Der Schutz der Beschäftigten vor Überlastung hat Priorität.«

DIETMAR SCHENN

**Brauchen Sie für agile Arbeitsmethoden neue Instrumentarien?**

Wir schauen genau hin wie sich agile Teamarbeit und andere Arbeits-

formen weiter entwickeln, und wir werden nicht umhin kommen, hier neue Regelungen zu schaffen.

**An welchen Themen denken Sie?**

Wir müssen mit Blick auf die Arbeitszeit und den Gesundheitsschutz Leitplanken einziehen, wenn wir verhindern wollen, dass mit *Agile* und *Lean* eine zusätzliche Arbeitsverdichtung und somit neue psychische Belastungen entstehen. Aber wir müssen auch die neuen Rollen und Funktionen in den Blick nehmen, die zum Beispiel bei *Scrum* auf Ebene der Beschäftigten und bei den Führungskräften

# »Auch agiles Arbeiten braucht Mitbestimmung.«

Interview mit Christiane Benner, Zweite Vorsitzende der IG Metall

## **Frau Benner, ist »agiles Arbeiten« der richtige Weg zu guter Arbeit?**

Agile Arbeitsmethoden können sinnvoll sein. Wir müssen sie so gestalten, dass die Ziele des Unternehmens und die Interessen der Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt werden. Als IG Metall unterstützen wir die Idee, dass die Beschäftigten mehr beteiligt werden und selbstbestimmter arbeiten können.

## **Wie kann eine nachhaltige Gestaltung gelingen?**

Die Voraussetzung ist ein umfassender Kulturwandel in den Unternehmen. Wir müssen als Gewerkschaften gemeinsam mit den Betriebsräten genau hinschauen, ob agile Werte ernsthaft gelebt werden. Führen die neuen Arbeitsformen zu mehr Freiheiten und zu mehr Zeitsouveränität? Dürfen Teams auch »nein« sagen? Was spielen Führungskräfte für eine Rolle in der agilen Arbeitswelt? Am Ende kommt es darauf an, ob die neuen Arbeitsmethoden eine Verbesserung für die Beschäftigten mit sich bringen oder nicht.

## **Brauchen wir im agilen Zeitalter überhaupt noch Mitbestimmung?**

Ja, die Mitbestimmung ist eine sehr gute Grundlage. Menschen können am besten kreativ sein, wenn sie gute Rahmenbedingungen haben und sicher sein können, dass die Unternehmen ihre Interessen ernst nehmen. Insofern braucht auch agiles Arbeiten Mitbestimmung, denn die positiven Seiten der neuen Arbeitsformen setzen sich nicht automatisch durch. Wir erleben es in Betrieben, dass agile Methoden mit dem Fokus »Innovationsdruck« eingeführt werden. Dann überwiegen zusätzliche Stressfaktoren. Deshalb sagen wir: Mitbestimmung ist der beste Weg zur Selbstbestimmung. Das gilt übrigens auch für Neugründungen wie Start-ups und Labs.

## **Aber die Interessenvertretung muss sich auch ändern, oder?**

Unser Ziel ist »Mitbestimmung 4.0«, diesem Modell ergänzen neue Beteiligungsformen die verfasste Mitbestimmung, die wir als gesetzlichen Handlungsrahmen weiter brauchen. Wir als IG Metall sind in einem Lernprozess: Auch wir wollen uns beteiligungsorientierter aufstellen.

## **Wie wollen Sie dies umsetzen?**

Indem wir genau hinhören, was die Beschäftigten selbst unter »guter Arbeit« verstehen und indem wir dafür sorgen, dass ihre Fragen auch bei uns ankommen. Zum Beispiel haben wir in diesem Frühjahr eine Umfrage bei Beschäftigten in Betrieben unseres Organisationsbereichs durchgeführt. Wir wollten wissen, welche Wünsche sie an die Arbeitszeit haben und wo sonst der Schuh im Arbeitsleben drückt. 680 000 Rückmeldungen von Beschäftigten sind der Beweis, dass sie gefragt, gehört und ernst genommen werden wollen. Wir werden die Themen und Probleme aufgreifen und gemeinsam nach Lösungen suchen – auch in der kommenden Tarifrunde.



**Christiane Benner**  
Zweite Vorsitzende der IG Metall

.....  
»Unser Ziel ist »Mitbestimmung 4.0«  
offen, beteiligungsorientiert, agil.«

CHRISTIANE BENNER  
.....

Herausgeber:  
IG Metall Vorstand  
Ressort Angestellte, IT, Studierende  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
60329 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 6693-2906  
www.digit-DL-Projekt.de  
© September 2017 IG Metall Vorstand



Benner, Christiane; Barth, Vanessa;  
Hageni, Karl-Heinz; (Hrsg.) (2017):  
Agiles Arbeiten gestalten.  
Ergebnisse aus Forschung und Praxis. Frankfurt am Main  
Konzept, Texte und Redaktion: Karl-Heinz Hageni;  
Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress GbR  
Lektorat: Barbara Wrede, Berlin  
Gestaltung: Jochen Härtel, designteam.eu, München  
Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie  
Produktnummer 38809-71804