

## INHALT

- Agiles Projektmanagement in betrieblichen Changeprozessen | Die Funktionsweise Agiler Methoden am Beispiel von Scrum | Bewertung der Methode | Beschäftigte rechtzeitig einbinden und qualifizieren | Betriebsvereinbarung sichert die Handlungsfähigkeit auch bei Agilen Methoden | Agile Methoden benötigen Nähe

# Ab Morgen wird alles anders

## Agiles Projektmanagement in betrieblichen Changeprozessen

Ohne Innovationen ist die Geschichte der Menschheit nicht denkbar. Die Erfindung des Feuers und des Rades, die Dampfmaschine oder moderne Rechnersysteme, sie alle haben die tägliche Arbeit zum Teil grundlegend verändert und beeinflussen sie bis heute. Die Bereitschaft, Bestehendes in Frage zu stellen, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen, ist die Grundvoraussetzung für Veränderungen. Unter dem Begriff „Changemanagement“ lassen sich alle Aufgaben und Maßnahmen zusammenfassen, die umfassende Veränderungen von Strukturen, Prozessen oder Verhaltensweisen bewirken sollen.

Dabei entdeckten Wissenschaftler, wie Roethlisberger und Mayo, schon in den frühen dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts, dass die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter beeinflusst wurde, als durch die Änderungen der Arbeitsbedingungen. Ausgehend von diesen Untersuchungen formulierte Kurt Lewin seine Pioniertheorie zu den Phasen der Veränderung in Organisationen.<sup>1</sup>



Seitdem haben sich Ansätze und Methoden des Veränderungsmanagements stetig weiterentwickelt. Schlagwörter, wie Lean Management, Business-Process-Reengineering, TQM, Kernkompetenz-Management,

sind durch die Unternehmen gerollt, immer verbunden mit dem Wunsch der Unternehmensleitung, Potenziale zu entdecken, Kosten zu senken und Abläufe

*Fortsetzung auf Seite 2*

Liebe Leserinnen und Leser,

Agile Methoden des Projektmanagements haben den IT-Bereich als eigentlichen Herkunftsbereich längst verlassen. Scrum, Kanban und andere haben Einzug gehalten in Entwicklungsabteilungen und Changemanagement. Insbesondere die Aussicht auf innovatives und flexibles Vorgehen, das die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbindet und an ihren Erfahrungen anknüpft, scheint für die Einführung dieser Verfahren zu sprechen. Hinter dem Wort „agil“ verbirgt sich dabei die Idee, ein Projekt, Produkt oder eine Veränderung Schritt für Schritt mit einem sich selbst organisierenden, interdisziplinären Team in Zyklen zu entwickeln. Dabei soll nicht der Plan im Mittelpunkt des Handelns stehen, sondern der Erfolg soll das entscheidende Kriterium sein. Alles andere ist veränderbar, eben agil.

Doch wie sieht es mit den Mitwirkungsrechten der Interessenvertretungen in solchen Prozessen aus? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit Betriebs- und Personalräte angemessen in die Umsetzung immer schneller werdender Prozesse eingebunden werden?

Hierzu wollen wir mit diesem BTQ-Info grundlegende Begriffe klären und eine kleine Arbeitshilfe geben.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen ...

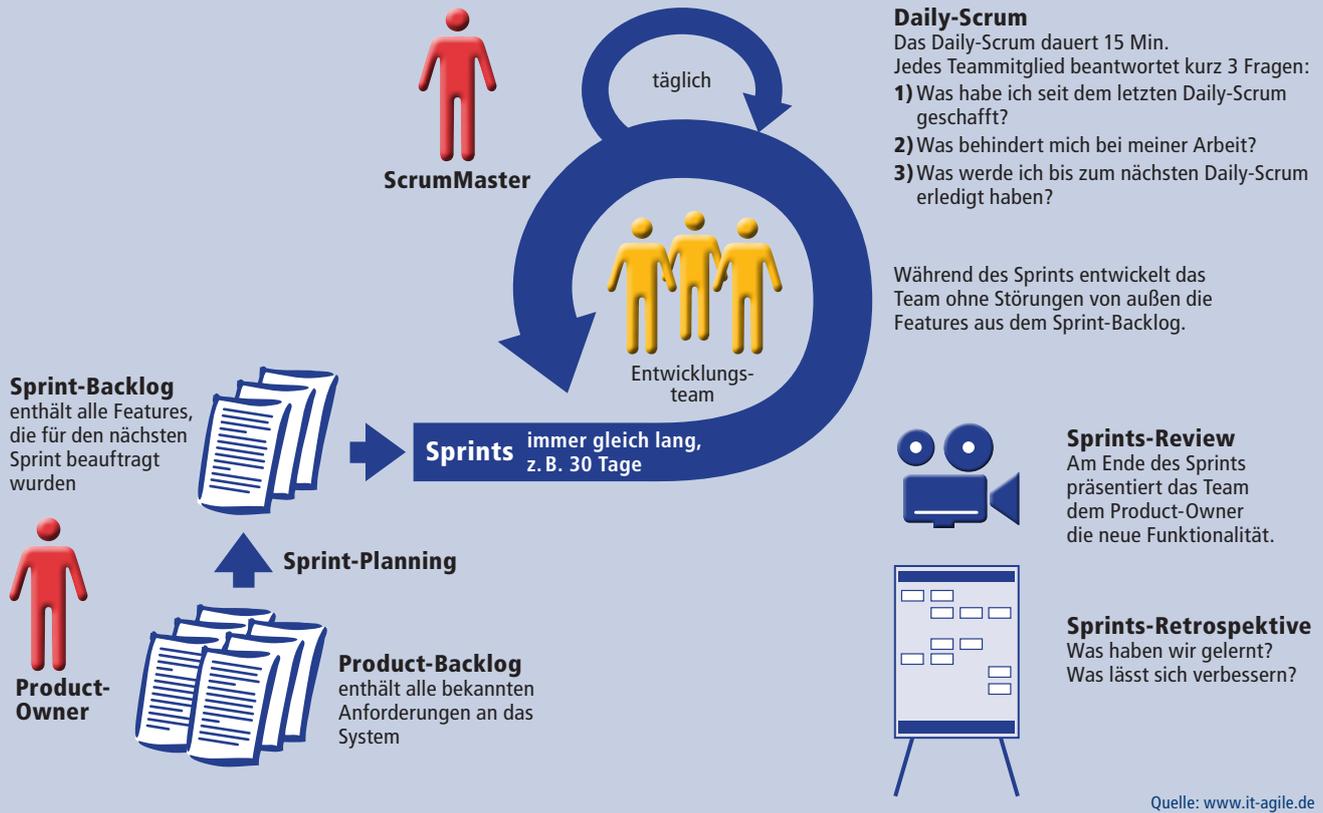


**BTQ Kassel**

Angersbachstr. 4 · 34127 Kassel  
t 05 61 / 77 60 04  
f 05 61 / 77 60 57  
info@btq-kassel.de  
www.btq-kassel.de  
V.i.S.d.P.: Regine Franz

ISSN 1869-036X

## Der Scrum-Prozess



zu optimieren. Eine Vielzahl von Unternehmensberatungen verdient mit immer neuen Konzepten auf einem stetig wachsenden Markt ihr Geld. In ca. 13.850 Beratungsfirmen setzten allein in 2010 87.000 UnternehmensberaterInnen auf dem Consultingmarkt rund 19 Mrd. Euro<sup>2</sup> um.

Aber oftmals sind es die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht nur die gestiegenen Renditeerwartungen der Shareholder, sondern auch die Kosten der Consultingberater zusätzlich erwirtschaften sollen. Nicht selten sind Arbeitsplätze der Preis, der für diese Changeprozesse zu bezahlen ist.

Und der Druck auf die Betriebe wächst weiter. Grenzloser Handel und ein weltweiter Wettbewerb zwingen zur Steigerung des Innovationstempos, wer sich nicht anpasst muss weichen.

Diesen Druck spüren auch die Betriebs- und Personalräte. Auf der einen Seite stehen sie in ihrer Verantwortung für die Weiterentwicklung des Unternehmens zur Sicherung der Marktchancen, auf der anderen Seite in ihrem Auftrag, die gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen zu sichern und sich für gute Arbeitsbedingungen im Unternehmen einzusetzen.

Ganz vorne im Kanon der derzeitigen Changemanagementprozesse liegen die so genannten Agilen Methoden. Verfolgt

man aktuelle Berichte aus der IT-Welt, so scheint es, als hätten alle namhaften Unternehmen in der IT-Entwicklung auf Scrum, Extreme Programming oder beispielsweise Kanban umgestellt. Aber auch in den Bereichen Produktentwicklung und Prozessoptimierung spielen die Agilen Methoden eine zunehmend wichtige Rolle.

Der Begriff SCRUM stammt aus der Welt des Sports und bedeutet übersetzt so viel wie „Gedränge“. Beim Rugby stehen sich zu Beginn eines Spielzugs je acht Spieler von beiden Mannschaften gegenüber, eng umschlungen und nach vorne gebeugt. Die vorderen drei Spieler verkeilen sich mit den drei ihnen gegenüber stehenden Spielern. Der Ball wird seitlich in das Gedränge geworfen und beide Mannschaften versuchen den Ball mit den Füßen hinter sich zu bringen. Ist der Ball frei, darf er aufgenommen und ein Angriff eingeleitet werden. Rugby ist eine typische Mannschaftssportart, SCRUM ein besonders wichtiger Teil davon. Ohne Zusammenarbeit geht dabei nichts ...

Den Agilen Methoden gemeinsam ist die Erkenntnis, dass viele klassische Methoden der Projektsteuerung nicht so funktionieren, wie sie es eigentlich sollten. Eine detaillierte und aufwändige Planung, lange Vorläufe und ein kaskadenartiges Abarbeiten von Teilprozessen haben, so die Befürworter der Agilen Methoden, oftmals nur eine Scheingenaugigkeit verbunden

mit einer zu geringen Flexibilität und einer geringen Zielorientierung bewirkt. Dem gegenüber können mit den neuen Changemanagement-Methoden die Änderungsprozesse schneller und sicherer und damit auch erfolgreicher abgewickelt werden. Hinter dem Begriff „agil“ verbirgt sich dabei die Idee, ein Projekt oder Produkt in kleinen Schritten mit einem sich selbst organisierenden, interdisziplinären Team in kurzen Zeitabschnitten zu entwickeln.

### Die Funktionsweise Agiler Methoden am Beispiel von Scrum

Ein Scrum-Projekt beginnt damit, dass ein Product-Owner (der Auftraggeber) die Eigenschaften des fertigen Ergebnisses beschreibt (Product Backlog). Der Product Backlog kann die Verringerung des Ausschusses um 15 Prozent sein, die Senkung der Fertigungskosten oder auch die Verbesserung der Arbeitsqualität in einem abgegrenzten Bereich. Der Product-Owner stellt ebenfalls die aus seiner Sicht erforderlichen Ressourcen, in der Regel Arbeitszeit, zur Verfügung.

Mit der Zusammenstellung des Teams beginnt die Arbeit am Projekt in kurzen Zeitabständen, den Sprints, die in der Regel zwei bis vier Wochen nicht überschreiten sollen. Das Team, das gemeinsam entscheidet, wie es in der Planungsphase vorgeht, greift sich aus der Aufgabenstellung (Product Backlog) einzelne Aspekte heraus und bearbeitet diese selbständig (Team-Commitment). Dabei hat ein Scrum-Master im Team die Verantwortung für die Arbeitsfähigkeit und die Prozessorientierung. Sei-

1 <http://de.wikipedia.org/wiki/Veränderungsmanagement>

2 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/261280/umfrage/anzahl-der-unternehmensberater-in-deutschland/>

ne eigentliche Aufgabe liegt darin, dass alle Mitglieder des Teams die Methode verinnerlichen und einhalten.

Der Product-Owner begleitet als Mitglied des Teams den Projektfortschritt und ist für den Projekterfolg verantwortlich.

Die Sprints sind in tägliche Intervalle (daily Scrum) unterteilt. Mit diesen täglichen Kurztreffen, die die Dauer von 15 Minuten nicht überschreiten sollen, soll innerhalb der Scrum-Teams sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder sich gegenseitig über den Stand des Projekts unterrichten, aufgetretene Probleme kommuniziert und die nächsten Arbeitsschritte verteilt werden können. Die anstehenden Projektaufgaben werden so überschaubar in kleinen Einheiten abgearbeitet.

Am Ende dieses Scrum-Prozesses steht ein umsetzbares Ergebnis (Projekt-Inkrement), das möglichst nah an der Ausgangsaufgabenstellung sein soll. Innerhalb des Sprints ist es jedoch auch möglich, in Absprache mit dem Product-Owner die Aufgabenstellung den aktuellen Erkenntnissen anzupassen.

Die Sprints enden mit der gemeinsamen Vorstellung der Ergebnisse (Sprint-Review) gegenüber dem Product-Owner, also dem Auftraggeber und einer Sprint-Retrospektive, in der die Scrum-Mitglieder klären, was sie in dem Sprint gelernt haben und was sich bei zukünftigen Sprints verbessern lässt.

Scrum basiert somit auf drei zentralen Prinzipien, „Transparenz“, „Überprüfung“ und „Anpassung“. Transparenz wird erreicht, indem der Fortschritt und mögliche Hindernisse regelmäßig, d. h. täglich, für alle sichtbar festgehalten werden. Überprüfung wird dadurch erwirkt, dass am Ende jeden Sprints die Ergebnisse präsentiert, kritisch überprüft und beurteilt werden. Die Anpassung ist ein zentrales Element von Scrum zur Behandlung sich ändernder Anforderungen während des Projekts. Es wird durch diesen Ansatz ermöglicht, dass während der Laufzeit jeweils Änderungen in das Projekt einfließen können.

### Bewertung der Methode

Im Gegensatz zu der klassischen Projektorganisation in der IT, in der der Aufgabenumfang über Plichten- und Lastenhefte beschrieben wird, bedeutet der Einsatz von Agilen Methoden, Entscheidungen soweit wie möglich auf die Projektebene zu verlagern und den Projektteams lokale Selbstorganisation im Gegenzug für Ergebnisverantwortlichkeit zu ermöglichen. Dabei bietet Scrum Potenziale für eine innovative und eigenverantwortliche, auch an den Interessen der Beschäftigten ausgerichtete Arbeitsplatzgestaltung. Bewährte Methoden der betrieblichen Mitbestimmung sind jedoch nicht zwangsläufig Bestandteil des Modells. Mit seiner fast einhundertjährigen Tradition hat das Betriebsverfassungsgesetz dazu beigetra-

## Chancen und Risiken Agiler Methoden für Beschäftigte und Unternehmen\*

	UNTERNEHMEN	MITARBEITER
CHANCEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung Flexibilität/Produktivität</li> <li>• Kostensenkung</li> <li>• Höhere Selbständigkeit/Ergebnisorientierung</li> <li>• Höhere Arbeitsmotivation und -zufriedenheit</li> <li>• Besseres Betriebsklima/Unternehmenskultur</li> <li>• Erhöhte Attraktivität am Arbeitsmarkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Höhere Zeitsouveränität</li> <li>• Bessere Vereinbarkeit Arbeits-/Privatleben</li> <li>• Individueller Zeitgewinn</li> <li>• Regel / Maßnahmen bei Überlastungssituationen</li> <li>• Eigenverantwortliche Steuerung der Aufgaben</li> <li>• Mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung</li> </ul>
RISIKEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontroll-/Machtverlust der Führungskräfte</li> <li>• Konflikte bei Überlastungssituationen</li> <li>• Unregelmäßige Erreichbarkeit</li> <li>• Erhöhter Koordinationsaufwand</li> <li>• Probleme mit Arbeitszeitaufschreibung</li> <li>• Missbrauchspotential der Vertrauenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermarktlichung und indirekte Steuerung</li> <li>• Entgrenzung von Arbeit und Freizeit</li> <li>• Leistungsverdichtung und Rationalisierung</li> <li>• Unbezahlte Mehrarbeit</li> <li>• Selbstüberforderung/Gesundheitsgefährdung</li> <li>• Umgehung gesetzlicher Schutzregelungen</li> </ul>

\*) [http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Hintergrund/2011\\_Hintergrund\\_Artikel\\_Minypdf](http://www.arbeitszeitgewinn.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Arbeitszeit-Gewinn/Dokumente/Publikationen/Hintergrund/2011_Hintergrund_Artikel_Minypdf)

gen, die Rechte und Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Betrieb zu sichern und zu schützen. Dabei haben sich Spielregeln erprobt und bewährt. In fast allen Regelungsbereichen der betrieblichen Mitbestimmung ist es vorgesehen, dass die Interessenvertretung vor der Umsetzung der Maßnahmen zumindest beteiligt und gehört wird, oftmals aber auch seine Zustimmung erforderlich ist. Um diese Rechte zu wahren, ist eine rechtzeitige und umfassende Information über die geplanten Maßnahmen erforderlich. Rechtzeitig bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Maßnahmen noch gestaltungsfähig, d. h. nicht abschließend geplant, sind.

Im Unterschied zu den Sprintmitgliedern ist die Interessenvertretung eben nicht nur dem Projekterfolg gegenüber verantwortlich, sondern hat die Aufgabe die Einhaltung bestehender (Arbeitsschutz-) Gesetze und Tarife zu überwachen. Der Betriebs- oder Personalrat muss also zwingend auch bei Agilen Methoden einbezogen werden und dieses bereits vor der Festlegung der Aufgabenstellung durch den Product-Owner. Während der Sprints und vor allem vor dem Rollout müssen die Interessenvertretungen ausreichend Gelegenheit haben, auf die Entscheidungen Einfluss zu nehmen und diese ggf. auch so zu verändern, dass die berechtigten Interessen der Arbeitnehmer berücksichtigt werden.

### Beschäftigte rechtzeitig einbinden und qualifizieren

Agile Methoden sind nicht nur ein beliebiger Bestandteil im Werkzeugkasten des Managements. Sie gehen mit einer Veränderung der Unternehmenskultur einher. Die gemeinsame Suche nach Optimierungsmöglichkeiten, ein übergreifender Qualitätsbegriff und der Wunsch nach ständigen Verbesserungsprozessen sind Voraussetzung für die Anwendung derar-

tiger Methoden. Ein solches Verständnis kann nicht einfach vorausgesetzt werden. Hierzu müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rechtzeitig über die Veränderungen informiert und auf die vor ihnen liegende Aufgaben vorbereitet werden. Gegebenenfalls müssen entsprechende Fortbildungs- und Qualifizierungsphasen der Einführung neuer Methoden vorge-schaltet werden.

### Betriebsvereinbarung sichert die Handlungsfähigkeit auch bei Agilen Methoden

Eine Betriebsvereinbarung über die Einführung Agiler Methoden sollte Art und Umfang des Projektablaufs detailliert regeln. Mitbestimmungsrechtliche Ansatzpunkte können dabei je nach Art und Umfang der Projekte in BetrVG § 87 Abs. 1 S. 13 (Gruppenarbeit) in Verbindung mit § 91 (Mitbestimmungsrecht bei menschengerechter Gestaltung des Arbeitsplatzes), § 95 Abs. 3 (Auswahlrichtlinien – Versetzungen) und § 111 Abs. 5 (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren) gefunden werden.

Da die betrieblichen Ausgangslagen und die Ziele, die mit der Einführung von Agilen Methoden verbunden sind, sehr unterschiedlich sind, muss eine Betriebsvereinbarung sehr individuell diesen Gegebenheiten Rechnung tragen. Zumindest die folgenden Bereiche sollten dabei beschrieben werden:

1. Geltungsbereich
2. Ziel des Einsatzes Agiler Methoden
3. Beschreibung des Prozessablaufs
4. Auswahl und Zusammensetzung der Projektgruppen
5. Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektgruppen
6. Leistungs- und Verhaltenskontrolle
7. Arbeitszeiten

# Gründe für Agile Methoden

**93,5 %**

sehen in agilen Vorgehen kürzere Projektlaufzeiten und schnelle Reaktionen auf Kunden- bzw. Marktbedürfnisse.

Fähigkeit erhöhen, mit sich ändernden Prioritäten umzugehen

Beschleunigung der Time-to-Market

Zusammenarbeit zwischen Business und IT verbessern

Teammoral verbessern

Risiken minimieren

Produktivität erhöhen

Entwicklungsprozesse vereinfachen

Wartbarkeit und Erweiterbarkeit von Software erhöhen

Kosten reduzieren

Sichtbarkeit von Projekten erhöhen

Management von verteilten Teams

Entwicklungs-Disziplinen verbessern

**65,7 %**

und damit mehr als im letzten Jahr, halten die Steigerung der Produktivität für einen überaus wichtigen Grund für agile Methoden.

**36,0 %**

der Befragten sehen die Kostenreduktion als Hauptgrund für agile Methoden.

**10,8 %**

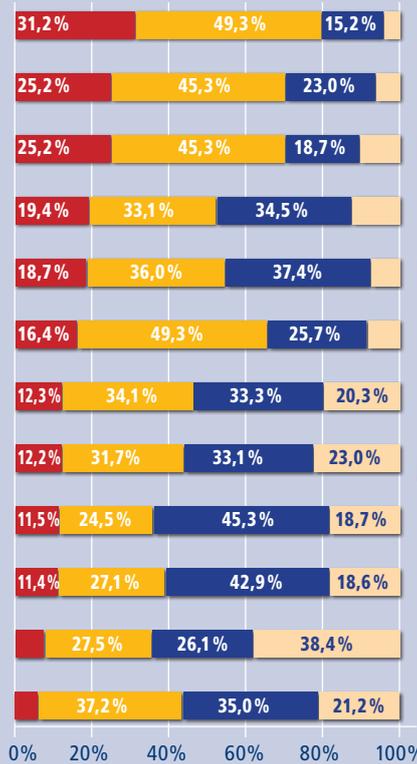
der Befragten sehen in agilen Methoden keine Verbesserung der Zusammenarbeit von Stakeholdern / Bereichen.

**92,1 %**

sehen in agilen Methoden eine Chance, die Risiken der Projekte zu minimieren.

**23,0 %**

geben erhöhte Wartbarkeit und Erweiterbarkeit als unwichtige Gründe für Agilität an.



Quelle: SwissQ Consulting AG, Agile Trends & Benchmarks Schweiz 2013

■ Höchste Priorität ■ Sehr wichtig ■ Wichtig ■ Unwichtig

8. Umgang mit den Projektergebnissen in den Bereichen
  - a. Arbeitsorganisation
  - b. Arbeitsplatzgestaltung
  - c. Personelle Maßnahmen
  - d. Arbeitsplatzwechsel
  - e. Qualifizierungsmaßnahmen
9. Informations- und Beteiligungsrechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
10. Rechte des Betriebsrats
11. Einbeziehung weiterer betrieblicher Gremien
12. Einigungsverfahren bei Meinungsverschiedenheiten

Erst mit einer solchen Betriebsvereinbarung kann sichergestellt werden, dass sich betriebliche Prozesse nicht verselbstständigenden, die am Ende nicht mehr umkehrbar gemacht werden können. Somit wird auch ein umfassendes Informations-, Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrecht der Interessenvertretung formuliert, das über

die Teilnahme einzelner Mitglieder des Betriebsrats hinausgeht. Denn Grundgedanke Agiler Methoden ist deren Selbstbestimmtheit und Schnelligkeit. Sichert sich in der Prozessabfolge der Betriebsrat nicht einen festen Stand in der Entscheidungsfindung, können die Ergebnisse oftmals nur noch rückwirkend reklamiert werden. Ein Konflikt mit der Arbeitgeberseite, aber auch Unverständnis bei den Projektbeteiligten ist vorprogrammiert.

### Agile Methoden benötigen Nähe

Ähnlich dem Begriffsursprungs von Scrum setzen Agile Methoden auch persönliche und räumliche Nähe voraus. Über zeitliche und geografische Distanzen hinweg lassen sich die Prinzipien von schnellen Absprachen, engem Austausch und kurzen Kommunikationswegen nicht umsetzen. Alle Erfahrungen in den agilen Projektteams haben gezeigt, dass mobile work und intensive Teambeziehungen nicht vereinbar sind. Daher hat auch z.B. die Yahoo-Chef

fin Marissa Mayer im Februar 2013 ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wieder die Anwesenheit im Büro verordnet. Dabei ging es nicht um Arbeitszeit- und Anwesenheitskontrolle, sondern darum, die Voraussetzungen für eine bessere Projektarbeit zu schaffen.

Wenn täglich zum Teil mehrere Meetings stattfinden sollen, wenn eine schnelle Rückmeldung und kurzfristige Absprachen erforderlich sind, müssen die Teammitglieder wissen, in welchem Büro sie ihre Kolleginnen und Kollegen antreffen können. Erst diese Nähe macht agile Projekte effizient wie auch reaktionsfähig und im Idealfall sitzen alle Projektbeteiligten in Rufweite.

**Impressum**  
**Herausgeber:** BTQ Kassel  
**Redaktion:** BTQ Kassel  
**Gestaltung:** K.Design, Wiesbaden  
**Druck:** Druckerei Riehm, Kassel  
**Autor und Bearbeitung:**  
 Torsten Felstehausen, Qualifizierungsberater



**BTQ Kassel**



**Qualifizierungsoffensive**  
 ■■■ Programme zur beruflichen Bildung