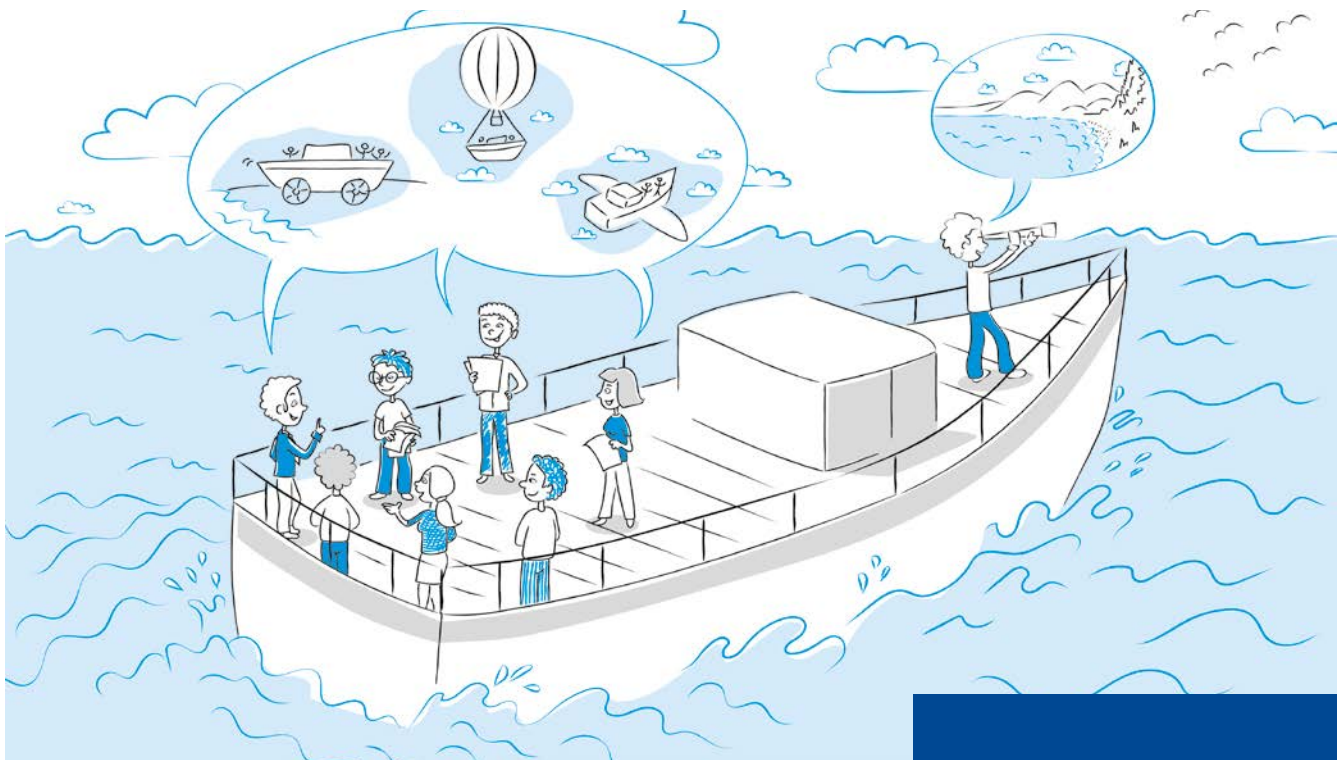


Agiles Arbeiten gemeinsam gesund gestalten

Stand: Mai 2022



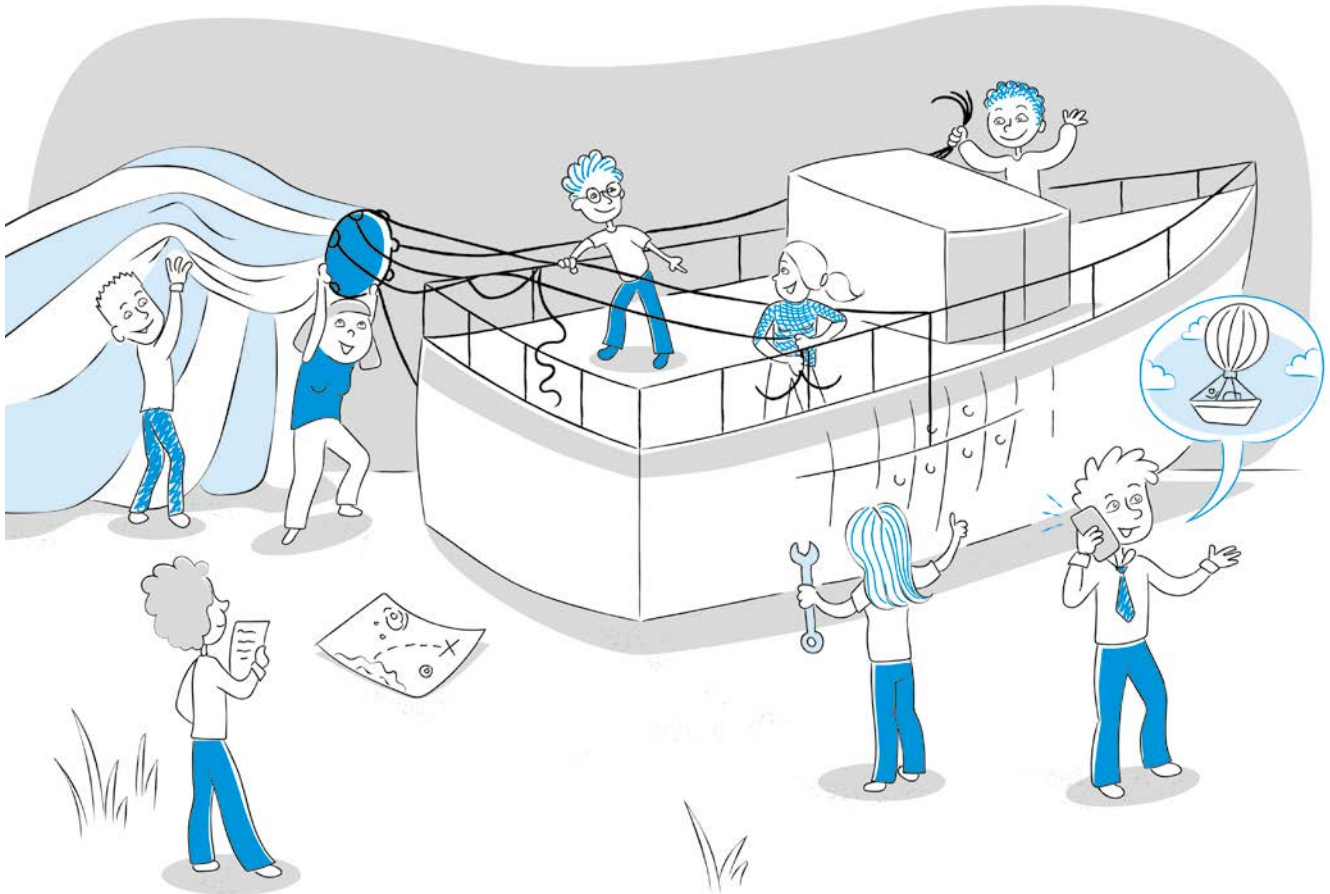
Agiles Arbeiten ist für viele Unternehmen eine Antwort auf die Herausforderungen der sich wandelnden Arbeitswelt, denn es kann dazu beitragen, schneller und flexibler auf komplexe Anforderungen und Veränderungen reagieren zu können. Das kann vor allem dann gelingen, wenn sich bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden der Fokus nicht nur auf die konkreten Aufgaben und Tätigkeiten richtet, sondern das gesamte Unternehmen mit seinen Strukturen und seiner Kultur einbezogen wird.

Agile Arbeitsweisen setzen auf interdisziplinäre Zusammenarbeit in selbst-organisierten Teams, schrittweise Produktentwicklung und Transparenz bei der Aufgabenbearbeitung. Deshalb bedeutet ihre Einführung häufig sowohl in der Organisation als auch für einzelne Arbeitsaufgaben erhebliche Veränderungen, die Chancen und

Risiken mit sich bringen und deshalb gut gestaltet und begleitet werden müssen. Wie das insbesondere mit Blick auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheit der Beschäftigten gelingt, zeigt dieses Factsheet, das auf Grundlage jüngster arbeitswissenschaftlicher Forschung im Auftrag der VBG entstanden ist.

Basiswissen zu agiler Arbeit

Falls für Sie agiles Arbeiten noch Neuland ist und Sie sich erst einmal grundlegend über Hintergründe und die gängigsten agilen Arbeitsmethoden informieren möchten, empfehlen wir Ihnen die Lektüre unserer Kurzbroschüre „VBG-Fachwissen: Agil Arbeiten. Ein Überblick über Werte, Methoden und Gestaltung“ (abrufbar unter www.certoportal.de/mitdenken4null)



Agiles Arbeiten betrifft das gesamte Unternehmen

Agiles Arbeiten kann nicht von einzelnen Beschäftigten isoliert eingeführt und angewendet werden. Aussicht auf Erfolg besteht nur, wenn die Voraussetzungen und Strukturen auf allen Ebenen eines Unternehmens stimmen. Sofern nur einzelne Bereiche oder Teams agil arbeiten (zum Beispiel IT- oder Entwicklungsabteilung), müssen zumindest diese entsprechende Bedingungen vorfinden.

Nachfolgend betrachten wir die unterschiedlichen Unternehmensebenen und ihre wesentlichen Charakteristika beim agilen Arbeiten: Was bedeutet es, agil zu arbeiten? Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden? Und welche Möglichkeiten zur guten und gesundheitsgerechten Gestaltung bieten sich an?

Beschäftigte

Agil arbeiten heißt arbeiten in Teams, die interdisziplinär zusammengesetzt sind und die ihre Arbeit selbst organisieren. Im Idealfall bedeutet dies, dass jedes einzelne Teammitglied die Aufgaben im Team und damit auch die eigene Arbeit mitgestaltet. Das ermöglicht es den Beschäftigten, nicht nur bei interessanten Projekten mitzuwirken, **sondern sich auch an Entscheidungen zu beteiligen („Empowerment“)**. Damit erhöhen sich die Autonomie und die Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit. Das kann wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten führen.^{1,2}

Durch den Einsatz agiler Praktiken können Beschäftigte ihre Aufgaben als vielfältiger, ganzheitlicher und bedeutsamer empfinden. Darüber hinaus erhalten sie – durch den täglichen Austausch der Teammitglieder im Rahmen von Standup-Meetings,

die gemeinsame Reflexion des vorangegangenen Arbeitsprozesses im Team in Form von Retrospektiven sowie durch Rückmeldungen von Kunden – **vermehrt Feedback über die Qualität ihrer eigenen Arbeit**.³⁻⁵

Allerdings ist es für Beschäftigte nicht immer leicht, die neu gewonnenen Möglichkeiten anzunehmen und zu nutzen. Dies gilt insbesondere, wenn sie vor der Einführung agiler Methoden ausschließlich Arbeitsaufträge empfangen haben („Command and Control“). Deshalb ist es wichtig, die **Beschäftigten beim Einführen agiler Arbeit bedarfsgerecht zu qualifizieren**, damit sie mit den neuen Anforderungen, Möglichkeiten und der erweiterten Verantwortung sicher umgehen können. Darüber hinaus ist es unabdingbar, dass die Beschäftigten verlässlich ihren **Spielraum für eigene Entscheidungen kennen** – womit bereits ein erster Hinweis auf die wichtige Rolle von Führung in agilen Prozessen gegeben ist (mehr dazu unter „Organisation, Management

und Führung“). Ebenso sollten die Beschäftigten **mit der Definition von Arbeitsabläufen und -praktiken vertraut** sein, was beispielsweise im agilen Framework Scrum ohnehin in der Methode vorgesehen ist. Wird dies in der betrieblichen Praxis – wie vorgesehen – konsequent umgesetzt und gelebt, profitieren die Beschäftigten durch Rollenklarheit.⁶

Agiles Team

Die Selbstorganisation im Rahmen des agilen Arbeitens bringt den Teams ein hohes Maß an Autonomie und steigert die Arbeitszufriedenheit.⁷ Durch das bereits erwähnte Feedback kann das Team seine Kompetenzen, sich selbst zu organisieren, stetig weiterentwickeln.

Das selbstorganisierte Team legt den Umfang der zu erledigenden Aufgaben selbst fest („agiles Schätzen“). Fehlt dem Team dafür die Erfahrung, was besonders zu Beginn der agilen Teamarbeit vorkommt, kann das zu Fehleinschätzungen und damit zu Zeitdruck führen. Deshalb ist es wichtig, dass das Team insbesondere am Anfang Unterstützung und Qualifizierung erhält (zum Beispiel durch einen Agile Coach) und ihm Zeit eingeräumt wird, Erfahrungen zu sammeln. Perspektivisch lässt sich so das beim agilen Arbeiten angestrebte **nachhaltige Arbeitstempo** erreichen – unterstützt durch das **regelmäßige Verteilen der Arbeit** und ein **kontinuierliches Überprüfen von Fortschritten**.⁸

Auf längere Sicht erweist sich darüber hinaus eine **stabile Teamzusammensetzung** als günstig, sofern das im Rahmen der zu bearbeitenden Projekte möglich und sinnvoll ist. Diese Stabilität ermöglicht es dem Team, sich in der Zusammenarbeit miteinander „einzuspielen“ und gemeinsam weiterzuentwickeln.

Die erhöhte Transparenz im Team bietet Chancen, ist jedoch auch mit Herausforderungen verbunden, auf die Unternehmen proaktiv eingehen sollten. Der regelmäßige Austausch im Team und die Visualisierung von Aufgaben, Entwicklungsschritten und deren Bearbeitung durch die einzelnen Teammitglieder verschaffen allen Teammitgliedern einen **Überblick über die Gesamtaufgabe**. Viele erleben die Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Aufgabe positiv.⁷ Auch kann beispielsweise die gemeinsame Planung im Team **Möglichkeiten, sich gegenseitig zu unterstützen**, sichtbar machen⁹. Das kann wiederum den sozialen Zusammenhalt stärken, von dem in agilen Teams auch verstärkt berichtet wird.¹⁰

Das ist allerdings kein Automatismus. Deshalb ist es ratsam, Teams in diesem Prozess zu unterstützen, zum Beispiel durch **Teamentwicklungsmaßnahmen** im Rahmen von Seminaren.

Neben den aufgezeigten Chancen kann die Transparenz bei der Aufgabenübernahme und -verteilung im Team als unangemessene Kontrolle wahrgenommen werden und anstatt wünschenswerter Gruppendynamik einen unerwünschten Gruppendruck auslösen. Deshalb ist es wichtig, dieses **Risiko bewusst zu kommunizieren**, um dem Team eine aktive Auseinandersetzung und eine Veränderung der Haltung im Team zu ermöglichen. Gegebenenfalls kann auch hierbei eine Begleitung des Teams – beispielsweise durch einen Agile Coach – hilfreich sein.

Schließlich kann es im Rahmen der Teamarbeit zu Konflikten kommen, die sich nicht nur ungünstig auf eine einzelne Person, sondern auch negativ auf die Leistung im Team auswirken. Neben Konflikten zwischen einzelnen Teammitgliedern können sich im Team auch Subgruppen bilden (zum Beispiel

Teammitglieder mit dem gleichen professionellen Hintergrund oder dem gleichen geografischen Standort), was unter Umständen die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen kann. Wenn gleich solche Konflikte nicht spezifisch für agiles Arbeiten stehen, sondern in der Zusammenarbeit von Menschen immer vorkommen können, sollten sie auch bei der Einführung von agilen Arbeitsmethoden mitgedacht werden.

Die beim agilen Arbeiten ohnehin vorgesehene Durchführung von Retrospektiven bietet den Teammitgliedern die Gelegenheit zum **Austausch ihrer unterschiedlichen Sichtweisen** auf Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit. Das beugt dem Etablieren von Subgruppen sowie Konflikten vor.¹¹

Organisation, Management und Führung

Bei agiler Arbeit sind die Ebenen Organisation, Management und Führung von großer Bedeutung. Dabei zählt die Unterstützung durch Management und Führungskräfte zu den wichtigsten Faktoren. Fehlt diese Unterstützung, kann das zu Spannungen zwischen Management und Teams führen. Auch für die Zusammenarbeit sowie den Erfolg im Team spielt diese Unterstützung eine Rolle.¹

Wichtig ist, dass Agilität als (ein) Arbeitsprinzip fest in der Organisation verankert ist und tatsächlich gelebt wird. Dazu gehört etwa, dass einmal festgelegte **Rollen und Funktionen mit den dazugehörigen Aufgaben und Kompetenzen von allen respektiert werden**. So soll es in einem agilen Arbeitsumfeld beispielsweise grundsätzlich vorgesehen und vereinbart sein, dass Führungskräfte und Management Teamentscheidungen akzeptieren und Teams während eines Sprints keine Zusatzaufgaben

erhalten, die zu einer Erhöhung ihres selbst festgelegten Arbeitspensums führen würden.

Die Einführung von agilem Arbeiten führt auch zu neuen Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen. Dabei wird die Rolle der Führungskräfte neu definiert. Sie geben Entscheidungen bei der Produktentwicklung und der konkreten Erledigung von Aufgaben an das Team ab. Es entsteht deshalb ein stärkerer **Fokus auf Führungsaufgaben, die das Team bei seiner Arbeit unterstützen und dessen Weiterentwicklung fördern**, ebenso eine **Konzentration auf strategische Fragen und übergeordnete Unternehmensziele**. Damit einher geht eine Verlagerung von Führungsfunktionen und -qualitäten.

Dabei fällt es Führungskräften nicht immer leicht, eine neue Rolle einzunehmen und die Selbstorganisation des Teams zuzulassen. Das kann als Machtverlust wahrgenommen werden. Beim Einführen agiler Arbeitsmethoden ist es deshalb besonders wichtig, die **Führungskräfte gut auf den Veränderungsprozess vorzubereiten** und sie daran zu beteiligen. Damit sich Führungskräfte mit ihrer neuen Rolle besser auseinandersetzen und ihre Führungsqualitäten weiterentwickeln können, sollten sie bei Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen (beispielsweise Seminare und Coaching) teilnehmen.

Umfeld der agilen Organisation/ Organisationseinheit

Nicht zuletzt ist bei der Einführung agiler Arbeit auch der Blick über die Grenze des Unternehmens oder der Organisation hinweg wichtig. Eine bedeutende Rolle spielt dabei die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden.^{12, 2} Sie sind beim agilen Arbeiten – anders als in vielen ande-

Agile Arbeit gut und gesundheitsgerecht gestalten: Erfolgsfaktoren im Überblick

für Beschäftigte:

- Beteiligung an Entscheidungen ermöglichen („Empowerment“)
- stärkeres Bewusstsein für die Qualität der eigenen Arbeit schaffen
- bedarfsgerecht qualifizieren (vor allem mit Blick auf neue Anforderungen, Möglichkeiten und erweiterte Verantwortung)
- Spielraum für eigene Entscheidungen kennen
- mit der Definition von Arbeitsabläufen und -praktiken vertraut sein

für das Team:

- nachhaltiges Arbeitstempo entwickeln
- Arbeit regelmäßig verteilen und Fortschritte kontinuierlich überprüfen
- möglichst stabile Teamzusammensetzung anstreben
- allen Teammitgliedern einen Überblick über die Gesamtaufgabe verschaffen
- Möglichkeiten schaffen und fördern, sich gegenseitig zu unterstützen
- unangemessene Kontrolle und unerwünschten Gruppendruck vermeiden

für Organisation, Management und Führungskräfte:

- einmal festgelegte Rollen und Funktionen respektieren
- Zusatzaufgaben vermeiden, die zur Erhöhung des vom Team selbst festgelegten Arbeitspensums führen würden
- Fokus stärker auf Führungsaufgaben richten, die Unterstützung/Weiterentwicklung des Teams betreffen
- Konzentration auf strategische Fragen und übergeordnete Unternehmensziele
- Führungskräfte auf Veränderungsprozess vorbereiten und sie daran beteiligen

für das Umfeld der agilen Organisation/Organisationseinheit:

- externen und internen Auftraggebern/-geberinnen die Besonderheiten agiler Arbeitsmethoden nahebringen
- in Entwicklungsprozessen regelmäßig Feedback von Auftraggeberinnen/-gebern einholen

ren Arbeitsformen – üblicherweise stärker in den Entwicklungsprozess eines Produkts oder einer Dienstleistung einbezogen. Ihr **regelmäßiges Feedback im Laufe des Prozesses** ermöglicht es, das Produkt besser auf die jeweiligen Bedürfnisse abzu-

stimmen. Zugleich können zwischenzeitliche Veränderungen flexibel berücksichtigt werden.

Vorteil für das agile Entwicklerteam: Es erhält eine Rückmeldung oder hilfreiche Fragen und Vorschläge zu sei-

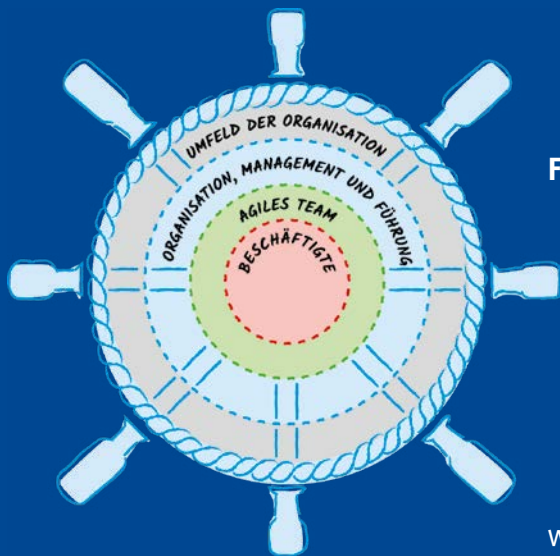


Abbildung 1: Betrachtungsebenen im Unternehmen

Fazit: Potenziale ausschöpfen

Agiles Arbeiten bietet die Chance, Arbeit erfolgreich und gesundheitsförderlich zu gestalten. Das ist jedoch kein Selbstläufer. Agiles Arbeiten muss gut geplant, eingeführt und gestaltet werden, damit sich sein Potenzial entfalten kann. Dafür ist es wichtig, das Einführen von agiler Arbeit als Veränderungsprozess zu begreifen. Eine offene und transparente Auseinandersetzung über die Ziele und die betriebliche Ausgestaltung des agilen Arbeitens sind dabei wichtige Voraussetzungen. Dann werden betriebliche Lösungen möglich, die den Unternehmenszielen und den Interessen der Beschäftigten gerecht und im besten Fall von allen mitgetragen werden.

Dabei ist eine ganzheitliche Betrachtung unerlässlich, die gleichzeitig die Beschäftigten, das agile Team, die Organisationsebene, Management und Führungskräfte sowie Kunden und Kundinnen im Blick hat. Dann können strukturelle Veränderungen besser greifen und es lassen sich passgenaue Angebote zur Personal- und Teamentwicklung schaffen, die agiles Arbeiten erfolgreich machen – für die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die Ziele des Unternehmens.

ner Arbeit und bekommt so schrittweise mehr Sicherheit, dass es auf dem richtigen Weg ist¹³. Das führt insgesamt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten. Diese Erkenntnisse lassen sich auch auf den Umgang mit internen Kundinnen und Kunden übertragen (beispiels-

weise andere Abteilungen oder Arbeitsbereiche, mit denen das agile Team zusammenarbeitet).

Es zeigt sich also, wie wichtig es ist, auch den **Auftraggebern/-geberinnen die Besonderheiten des agilen Arbeitens nahezubringen**, mit ihnen die

konkrete Form der Auftragsbearbeitung abzustimmen und die Bereitschaft einzuholen, sich auf diese Arbeitsform einzulassen.

Die in dieser Publikation dargestellten Informationen, Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen basieren auf Erkenntnissen im Rahmen eines Forschungsprojekts der VBG zu agiler Arbeit (Literaturstudie der Fachhochschule Nordwestschweiz, ExpertInnen-Workshop der GITA mbH).

Dieses Factsheet bietet einen Einblick in Chancen, Risiken und Möglichkeiten zur gesundheitsgerechten Gestaltung von agilem Arbeiten. Die Inhalte können nur einen Ausschnitt dessen abbilden, was bei der Einführung und Gestaltung von agilem Arbeiten bedeutsam ist.



Die Literaturquellen zu den Fußnoten finden Sie unter www.mitdenken4null.de/agiles-arbeiten-forschung.

Herausgeber:



VBG
Ihre gesetzliche
Unfallversicherung

www.vbg.de
Massaquoipassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg
Artikelnummer: 34-09-6249-1

Realisation:
Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Version 1.1
Stand Mai 2022

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitgliedsunternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Mitdenken 4.0 ist eine Initiative der VBG in Kooperation mit:

AGVBanken
Arbeitgeberverband
des privaten Bankgewerbes

AGV
DIE VERSICHERER
ALS ARBEITGEBER

ver.di

Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

BDA
DIE ARBEITGEBER

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:

+49 40 5146-7171

Sichere Nachrichtenverbindung:

www.vbg.de/kontakt



**Für Sie vor Ort –
die VBG-Bezirksverwaltungen:**

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20
51429 Bergisch Gladbach
Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639
E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin
Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319
E-Mail: BV.Berlin@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld
Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284
E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden
Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109
E-Mail: BV.Dresden@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Wintgensstraße 27 · 47058 Duisburg
Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 2809005
E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt
Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466
E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg
Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439
E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319
E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-410
E-Mail: BV.Mainz@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20 · 80339 München
Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111
E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2
97072 Würzburg
Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7842-200
E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de
Seminarbuchung unter
Tel.: 0931 7943-407



**VBG-Akademien für Arbeitssicherheit
und Gesundheitsschutz:**

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 2
01109 Dresden
Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88349-34
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de
Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1 · 59939 Olsberg
Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30
E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de
Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Lautrach

Schlossstraße 1 · 87763 Lautrach
Tel.: 08394 92613 · Fax: 08394 1689
E-Mail: Akademie.Lautrach@vbg.de
Hotel-Tel.: 08394 910-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79
71636 Ludwigsburg
Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182
E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 3 · 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 · 39590 Tangermünde
Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23
E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de
Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg
Schlossweg 2 · 96190 Untermerzbach
Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499
E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de
Hotel-Tel.: 09533 7194-100

Seminarbuchungen:

online: www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

Bei Beitragsfragen:

Telefon: 040 5146-2940

www.vbg.de/kontakt

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoiassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146