



VBG-Fachwissen

Agil arbeiten

Ein Überblick über Werte, Methoden
und Gestaltung

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,1 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Der Auftrag der VBG teilt sich in zwei Kernaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die Genesung der Versicherten optimal zu unterstützen. Knapp 490.000 Unfälle oder Berufskrankheiten registriert die VBG pro Jahr und betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.400 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden. Hinzu kommen sechs Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden.

Weitere Informationen: www.vbg.de

Inhaltsübersicht

1	Einleitung: Agil arbeiten – warum?	4
2	Agil arbeiten – Ursprung und Verbreitung	5
3	Agil arbeiten – was bedeutet das?	7
3.1	Kernmerkmale von agilem Arbeiten	7
3.2	Agilität als Paradigmenwechsel	10
3.3	Agile Methoden	12
4	Agil arbeiten und Gesundheit	15
5	Agil arbeiten in der Praxis	17
5.1	Passt agiles Arbeiten zu unserem Unternehmen?	17
5.2	Erfolgsfaktoren bei der Einführung von agilem Arbeiten	19
	Literaturverzeichnis	21

1 Einleitung: Agil arbeiten – warum?

„Agiles Arbeiten“ ist momentan in aller Munde und wird häufig als Mittel der Wahl für moderne und kundenzentrierte Arbeit gepriesen. Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen bereits agil? Sind Sie überzeugt vom Wert agiler Arbeitsmethoden oder gehören Sie zu den Skeptikern? Oder sind Sie einfach neugierig und möchten wissen, ob diese Organisationsform vielleicht auch etwas für Ihr Unternehmen ist? Diese Broschüre liefert Ihnen dazu erste Anhaltspunkte.

Eines vorweg: Diese Broschüre enthält nicht das Patentrezept für die Einführung von agilem Arbeiten – denn das gibt es nicht. Mit dieser Schrift wollen wir Ihnen vielmehr einen Überblick über das Thema und seine vielfältigen Facetten geben. Auf dieser Basis werden Sie anschließend nicht gleich Ihre Organisation umstellen können (oder wollen). Aber Sie werden vermutlich besser einschätzen können, ob Sie nach diesem ersten Schritt auch den zweiten gehen möchten.

Darüber hinaus werden Sie erkennen, dass es auf eine Ganz-oder-gar-nicht-Entscheidung hinausläuft – „ein bisschen Agilität“ geht nicht. Wenn Sie mit agilen Arbeitsmethoden wirklich Erfolg haben wollen, müssen Sie in Ihrer Organisationsstruktur einen Paradigmenwechsel vollziehen: weg vom hierarchischen Aufbau, hin zur agilen Arbeit in interdisziplinären Teams.

In der Broschüre erfahren Sie, was agile Arbeit ist, wo die Ursprünge liegen und

wie verbreitet sie ist. Sie erhalten eine Kurzeinführung in die gängigsten agilen Arbeitsweisen und bekommen einen Einblick, welche Auswirkungen agiles Arbeiten auf die Gesundheit haben kann. Im letzten Kapitel geht es dann um die Frage, ob agiles Arbeiten zu Ihrem Unternehmen passt und welche Faktoren letztlich über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

Diese Broschüre ist in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz entstanden. Darin eingeflossen sind außerdem die Erfahrungen ihres Praxispartners, der Schweizer Unternehmensberatung pragmatic solutions. Deshalb erwartet Sie auf den folgenden Seiten eine Kombination aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und handfesten Praxistipps.



2 Agil arbeiten – Ursprung und Verbreitung

Das Konzept des agilen Arbeitens stammt aus der Softwareindustrie, wo es weit verbreitet ist. Mittlerweile wird es zunehmend auch in anderen Branchen eingesetzt.

Bis in die 1990er-Jahre wurden Softwareentwicklungen nach der sogenannten Wasserfallmethode durchgeführt: Ein Projekt wurde zu Beginn komplett durchgeplant und nach diesem Plan Stück für Stück realisiert. Dieses Vorgehen stellte sich bei langfristigen und komplexen Softwareprojekten allerdings zunehmend als Stolperstein heraus, da sich die Rahmenbedingungen – etwa technische Voraussetzungen und Wünsche der Kundenschaft – während der Projektlaufzeit in immer schnelleren Zyklen änderten.

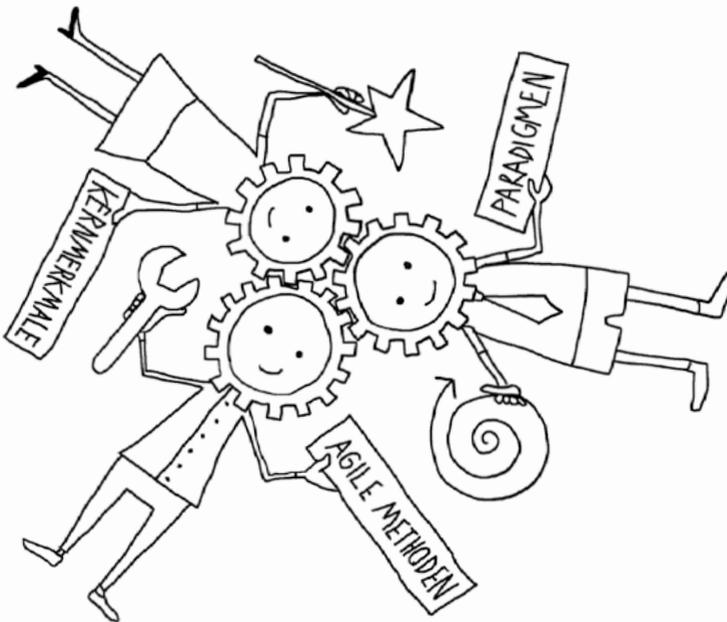
Ein neues Vorgehen war gefragt, um auf Veränderungen schnell und mit geringem Aufwand reagieren zu können. Im Jahr 2001 trafen sich Vertreter verschiedener neuer Softwareentwicklungsmethoden und verfassten gemeinsam das Agile Manifest (Manifesto for Agile Software Development, 2001; <https://agilemanifesto.org>). Darin sind die grundlegenden Werte und Prinzipien der agilen Arbeit festgeschrieben. Sie sind die Basis der in Kapitel 3 dargestellten Inhalte.

Agil arbeiten

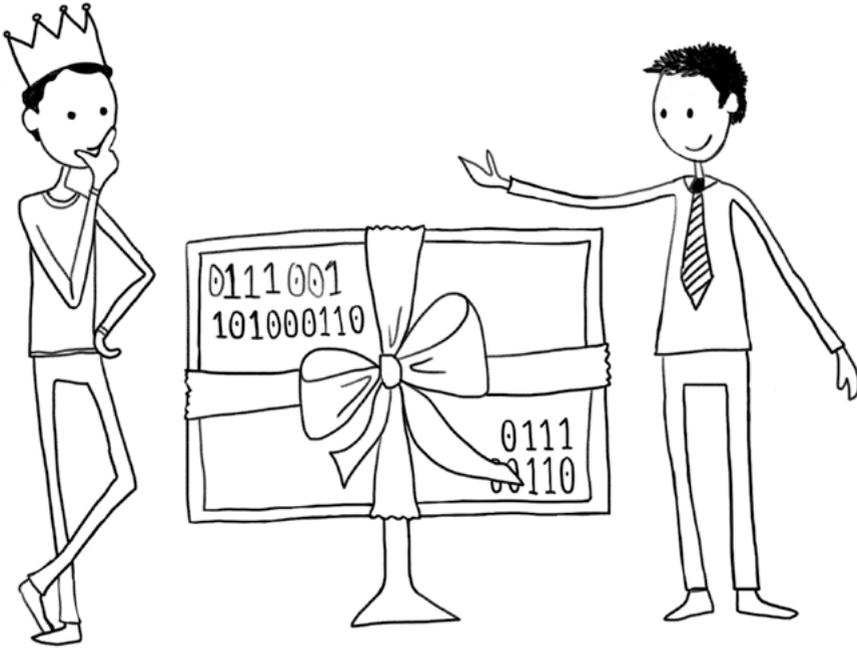
Nach wie vor wird auch heute noch überwiegend in der Softwareentwicklung agil gearbeitet. In den vergangenen Jahren ist allerdings auch in anderen Bereichen und Branchen eine Zunahme zu beobachten. So gaben in der 3. internationalen Studie „Status Quo Agile 2016/2017“¹ 82 Prozent der Teilnehmenden an, agile Methoden in der Softwareentwicklung einzusetzen. Für IT-nahe Themen waren es 40 Prozent und 34 Prozent für Aktivitäten ohne speziellen IT-Bezug.

Dabei kommen die agil arbeitenden Unternehmen neben der IT-/Soft-

warebranche vor allem aus der Finanzwirtschaft (Banken und Versicherungen), aus verschiedenen weiteren Dienstleistungsbranchen, aus Unternehmensberatungen, aus Industrieunternehmen sowie aus Einrichtungen der Bildung und Forschung. Drei Viertel der befragten Unternehmen, die bisher ausschließlich nach klassischen Organisationsprinzipien arbeiten, gaben an, dass sie die Einführung agiler Methoden in ihrem Unternehmen erwägen. Agiles Arbeiten wird sich somit in den nächsten Jahren weiter verbreiten.



1 Komus et al., 2017



3 Agil arbeiten – was bedeutet das?

Das agile Arbeiten unterscheidet sich vom klassischen Projektmanagement durch mehrere Kernmerkmale, die idealerweise alle erfüllt sind und eine grundlegende Anpassung der Organisationsstruktur erfordern – weg vom klassischen hierarchischen Aufbau.

3.1 Kernmerkmale von agilem Arbeiten

Es gibt eine Reihe von Kernmerkmalen, an denen sich festmacht, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung agil entwickelt wird. Wichtig ist: Diese Elemente sind nicht als Instrumente eines Handwerkskastens zu verstehen, auf die einzeln und nach Bedarf zurückgegriffen werden kann. Es ist vielmehr das gleichzeitige Anwenden aller Elemente, das letztlich den Erfolg bringt.

Die Kernmerkmale im Einzelnen:

Autonom arbeitendes interdisziplinäres Team

Das Team besteht idealerweise aus maximal zehn Personen und ist interdisziplinär aufgestellt. Das heißt: Es sind Fachleute versammelt, die alle notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen zur Entwicklung des Produkts oder der

Dienstleistung vereinigen. Dabei agiert das Team autonom und entscheidet selbst über die Arbeitsweise und seine Organisation.

Gemeinsame Vision als Grundlage

Im Zentrum der Arbeit steht die Vision – ein übergeordnetes Ziel, das erreicht werden soll. Dabei liegt der Fokus auf den Bedürfnissen und dem Mehrwert für den Kunden.

Schrittweise Produktentwicklung

Ein weiterer wichtiger Unterschied zum klassischen Vorgehen: Die Produktentwicklung erfolgt schrittweise durch ein sogenanntes iterativ-inkrementelles Vorgehen. Das bedeutet, dass innerhalb eines festgelegten Zeitraums beziehungsweise Zyklus, der meistens zwei bis vier Wochen dauert, zunächst ein erster Teil des Produkts erstellt wird. Dabei soll möglichst früh im Entwicklungsprozess eine erste einfache Version des Produkts erreicht sein. Im Laufe des Prozesses wird das Produkt in jedem Zyklus durch regelmäßiges Feedback immer differenzierter ausgearbeitet.

Feedback

Am Ende jedes Bearbeitungszyklus stehen zwei Feedbacks: Zum einen das Feedback vom Kunden. Damit stellt das Team sicher, dass die Entwicklungsarbeit auf dem richtigen Weg ist und

mögliche Bedürfniswechsel oder neue technische Möglichkeiten erkannt und integriert werden. Das zweite Feedback ist teamintern. Es gewährleistet, dass das Team seine Arbeitsweise und Zusammenarbeit stetig optimieren kann.

Nutzenoptimierung

Das Team setzt die Prioritäten im Entwicklungsprozess so, dass das Produkt möglichst nutzbringend vorangetrieben wird. Zu Beginn jedes Bearbeitungszyklus legt das Team fest, welche Ergänzungen und Änderungen aktuell den meisten Nutzen für den Kunden stiften.

Transparenz

Die Arbeit des Teams und der einzelnen Teammitglieder ist transparent. Die Aufgaben und Entwicklungsschritte werden visualisiert, und in regelmäßigen Kurzbesprechungen – sogenannten Stand-up-Meetings – tauschen sich die Teammitglieder aus, woran sie gerade arbeiten.

Agile Führung

Beim agilen Arbeiten gibt es keine Führungskraft, die das Team im klassischen Sinne leitet. Das bedeutet jedoch nicht, dass keinerlei Führungsarbeit stattfindet. Eine manchmal als Agile Leader bezeichnete Führungskraft arbeitet am System der Organisation, wie etwa der Weiterentwicklung der organisatorischen Rahmenbedingungen und der Organisation von

betrieblichen Schnittstellen. Demgegenüber gibt es auch eine Person, die gute Rahmenbedingungen für ihr Team schafft und es aktiv beim Ausbau sei-

ner Kompetenzen fördert. Beim Scrum wird diese Rolle als *Scrum Master* bezeichnet (vergleiche Kapitel 3.3).

Praxisbeispiel

Stellen Sie sich vor, Sie sollen für einen Kunden ein Marketingkonzept für ein neues Produkt entwickeln. Bei einem agilen Ansatz, der sich an der Vorgehensweise Scrum orientiert (vergleiche Kapitel 3.3), würden Sie dafür als erstes ein interdisziplinäres Team bilden, welches das Konzept in einem vorgegebenen Zeitraum umsetzen soll.

Diesem gehören zum Beispiel Kolleginnen und Kollegen aus dem Marketing, dem Vertrieb, aus dem IT-Bereich und dem Bereich Datenschutz an. Der Scrum Master sorgt dafür, dass das Team reibungslos arbeiten kann und über entsprechende Räume und Arbeitsmittel sowie ein zugehöriges Budget verfügt. Entscheidungen zum Vorgehen bei der Entwicklung, zur Umsetzung einzelner Aufgaben sowie zur Zusammenarbeit im Team trifft das Team selbst. Es legt außerdem einen regelmäßigen Bearbeitungszyklus von vier Wochen fest.

Am Anfang wird gemeinsam mit dem Kunden eine Vision erarbeitet, was mit dem Marketingkonzept erreicht werden soll. Anschließend plant das Team die ersten Schritte, die in vier Wochen abgeschlossen sein sollen, und beginnt mit der Umsetzung. Das Team trifft sich jeden Morgen für ein kurzes Abstimmungsgespräch, in dem jedes Teammitglied über den aktuellen Bearbeitungsstand seiner Aufgabe berichtet.

Nach Abschluss des ersten Bearbeitungszyklus stellt das Team dem Kunden das aktuelle Arbeitsergebnis vor und holt sich Feedback dazu ein. Außerdem reflektiert das Team seine eigene Arbeit und Zusammenarbeit. Die Rückmeldungen fließen in den weiteren Entwicklungsprozess ein, den das Team jetzt nach demselben Prinzip schrittweise fortführt.

Idealerweise schließt das Team das Erstellen des Konzepts im vorgesehenen Zeitraum ab und begleitet je nach Vereinbarung die Einführung in die Praxis.



3.2 Agilität als Paradigmenwechsel

Man kann es nicht oft genug betonen: Um erfolgreich agil zu arbeiten, reicht es nicht, einzelne agile Methoden einzuführen, wenn das Unternehmen ansonsten hierarchisch organisiert bleibt. Dies führt zu Widersprüchen, Konflikten und vermeidbaren Belastungen. So kann zum Beispiel ein Team nicht autonom handeln, wenn es keine Entscheidungsbefugnisse hat oder auf Genehmigungen warten muss.

Ein Paradigmenwechsel ist nötig: Erfolge mit agiler Arbeit erzielen Unternehmen, die diese zum Bestandteil der Unternehmenskultur und zur Denkweise aller Beschäftigten machen. Das gilt insbesondere für die Führungsebene, für die eine Arbeit auf Augenhöhe mit dem agilen Team eine manchmal schwierige Umstellung bedeuten kann.

Dieser Paradigmenwechsel lässt sich an fünf Punkten festmachen, die alle notwendig und in ihrer Bedeutung gleichrangig sind:

Kundennutzen statt Planerfüllung

Ein klassisches Projektmanagement beginnt mit dem Festlegen des Projektumfangs. Darauf aufbauend werden Dauer und Kosten geplant sowie die Planeinhaltung überwacht. Beim agilen Arbeiten steht am Anfang das Festlegen der Zeit, die ein Team für die Entwicklung eines Produkts oder einer Dienstleistung hat. Im Laufe des Entwicklungsprozesses steht im Fokus, dass bei vorgegebener Zeit der größtmögliche Wert für den Kunden erzielt wird, auch wenn sich die äußeren Bedingungen oder die Kundenwünsche zwischenzeitlich ändern sollten.

Produkt statt Projekt

Herkömmliche Projekte haben zum Ziel, am Ende ein vorab festgeschriebenes Produkt oder eine Dienstleistung auszuliefern. Im Mittelpunkt des agilen Arbeitens steht ein Produkt, das anhand der eingeholten Rückmeldungen vom Kunden immer weiterentwickelt und verbessert wird.

Konzentration statt Parallelarbeit

Beim konventionellen Vorgehen entscheidet die Unternehmensleitung, welche Projekte im Unternehmen durchgeführt werden, und teilt die Beschäftigten den unterschiedlichen Projekten zu. Die einzelnen Beschäftigten arbeiten dann häufig parallel in mehreren Projektgruppen. In agil arbeitenden Unternehmen werden die Produkte zu ihrer Entwicklung an (bestehende) Teams vergeben, die deren Bearbeitung in Eigenregie übernehmen. Um sich gut auf die Entwicklungsarbeit konzentrieren zu können und Überlastung zu vermeiden, sollte ein Team möglichst nur ein oder wenige Produkte gleichzeitig bearbeiten und pro Bearbeitungszyklus ein klar festgelegtes Ziel verfolgen.

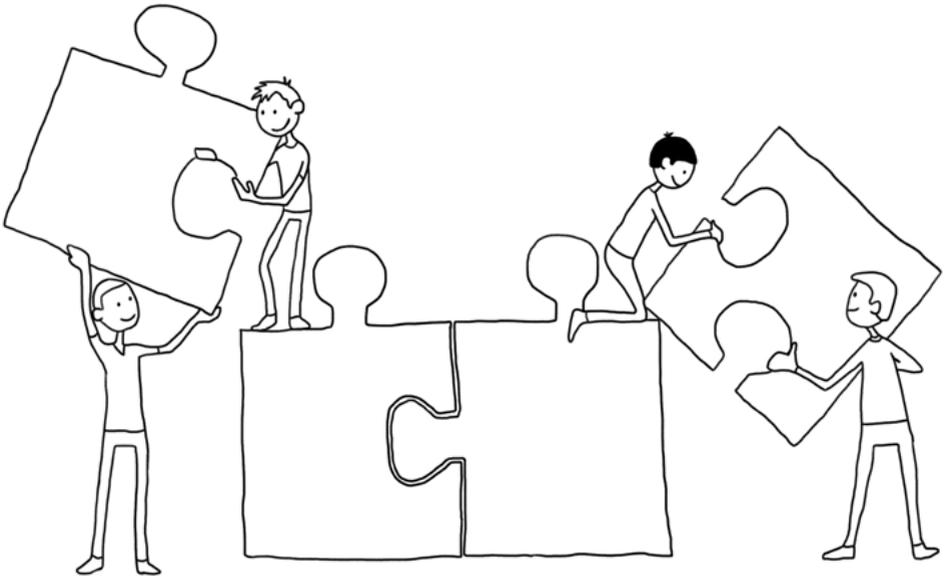
Teamarbeit statt hierarchischer Strukturen

Um den größtmöglichen Wert für den Kunden zu erzielen, ist üblicherweise die Zusammenarbeit von mehreren Fachleuten wichtig. In einem traditionell organisierten Unternehmen verläuft die Wertschöpfung deshalb quer durch un-

terschiedliche, hierarchisch gegliederte Funktionsbereiche. Beim agilen Arbeiten übernehmen die interdisziplinär zusammengestellten autonomen Teams die komplette Wertschöpfungskette. Voraussetzung für das agile Arbeiten ist daher, dass herkömmliche hierarchische Organisationsstrukturen verändert werden und die Teammitglieder nicht in die herkömmlichen Funktionsbereiche eingebunden sind.

Führungsarbeit statt Führungskraft

Weisung und Kontrolle durch eine traditionelle Führungskraft entfallen. Zur Führungsarbeit in agilen Unternehmen gehört die Ausrichtung des Unternehmens, die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen und der sinnvolle Einsatz von Mitteln. Wichtig sind außerdem das Organisieren der Zusammenarbeit und das Fördern von Lernen, damit sich die Teams und die Organisation immer weiter verbessern können. Beim agilen Arbeiten konzentrieren sich Führungsaufgaben nicht auf eine Führungskraft, sondern werden teilweise durch das Team selbst übernommen, wie zum Beispiel die Aufgabe, die Zusammenarbeit zu organisieren.



3.3 Agile Methoden

Im agilen Arbeiten werden verschiedene Methoden eingesetzt, die als Arbeits- oder Vorgehensweisen zu verstehen sind und üblicherweise als Frameworks bezeichnet werden. Zur Veranschaulichung werden an dieser Stelle drei der bekanntesten Methoden exemplarisch vorgestellt.

Scrum

Scrum ist das wohl am weitesten verbreitete agile Framework. Der Begriff „Scrum“ selbst stammt aus dem Rugby und bedeutet dort so viel wie „Geränge“. Scrum hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung und dient der iterativ-inkrementellen Entwicklung von komplexen Produkten oder Dienst-

leistungen. Scrum zeichnet sich durch einige fest definierte Merkmale aus. So sind im Scrum drei verschiedene Rollen festgelegt: (1) der **Product Owner**, der Ziele und Anforderungen für das zu entwickelnde Produkt vorgibt und die Sicht des Kunden einnimmt, (2) das **Entwicklungsteam**, das die Entwicklung des Pro-

dukts selbstorganisiert leistet und (3) der **Scrum Master**, der Experte für das Framework „Scrum“ ist und dafür sorgt, dass das Team ungestört und produktiv arbeiten kann.

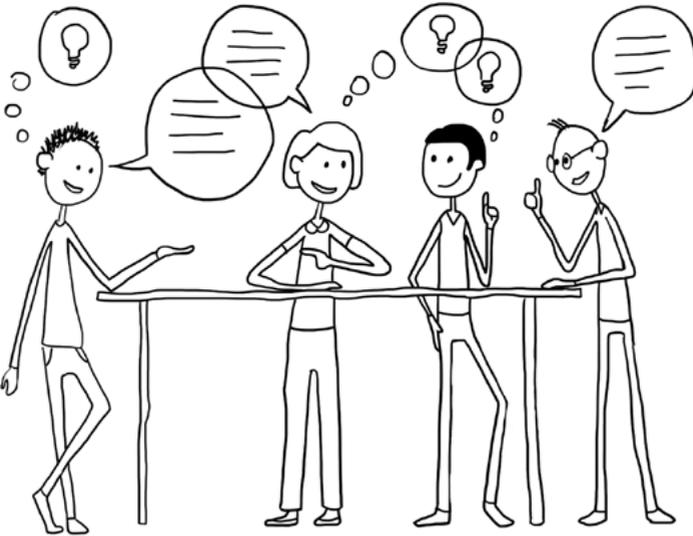
Kommunikation ist im Scrum von entscheidender Bedeutung: Das Team legt gemeinsam seinen regelmäßigen Bearbeitungszyklus („Sprint“) fest und plant pro Sprint, welchen Entwicklungsschritt es realisiert. Es tauscht sich täglich im Daily Meeting aus, stellt am Ende des Sprints sein Arbeitsergebnis vor und reflektiert gemeinsam die Zusammenarbeit im Team. Wichtige Informationen wie Anforderungen und gewünschte Eigenschaften des Produkts sowie die Aufgaben des Teams für den nächsten Sprint werden schriftlich festgehalten.

Kanban

Kanban ist eine Vorgehensweise, die ihren Ursprung im Produktionssystem von Toyota hat. Sie basiert auf dem sogenannten Pull-Prinzip. Dabei wird der gesamte Arbeitsprozess visualisiert und die Arbeit von Schritt zu Schritt „gezo-

gen“. Ziel ist es, die Durchlaufzeit in der Produktion zu minimieren, indem die einzelnen Arbeitsschritte möglichst ohne Wartezeit bearbeitet werden.

Kanban wird häufig in der Wissensarbeit eingesetzt, um Aufgaben und ihren Bearbeitungsstatus zu visualisieren und so zu verhindern, dass zu viele Aufgaben parallel bearbeitet werden, was die Durchlaufzeit erhöhen würde („Stop starting, start finishing“). Kanban in der Wissensarbeit dient auch der kontinuierlichen Verbesserung. Anpassungen im Vorgehen werden beispielsweise durch das Team oder einzelne Mitglieder angestoßen und können zeitnah umgesetzt werden. Wichtig sind in diesem Zusammenhang insbesondere Transparenz und Visualisierung, wozu typischerweise das Kanban-Board zum Einsatz kommt. Dort sind alle Arbeitsaufgaben abgebildet und werden nach ihrem aktuellen Bearbeitungsstatus zugeordnet. Häufig verwendete Kategorien sind To Do, Doing und Done (zu bearbeiten, in Bearbeitung und erledigt).



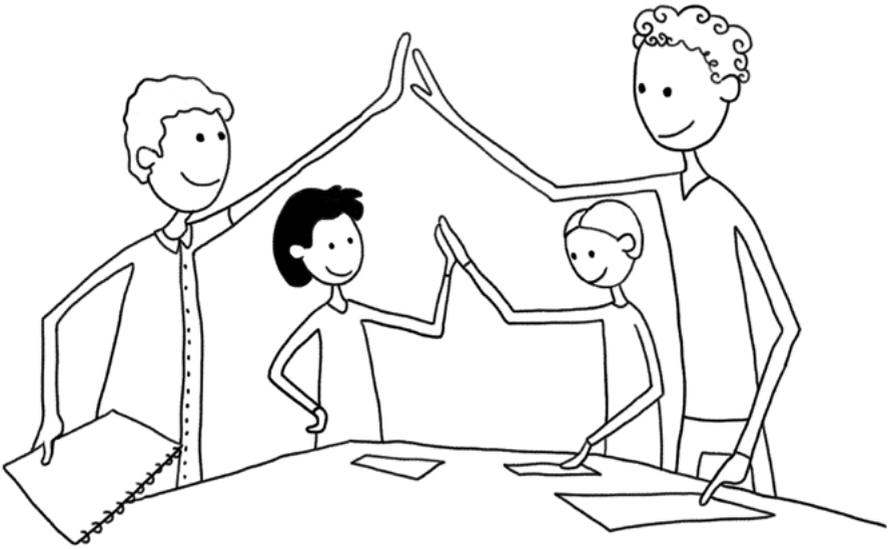
Design Thinking

Design Thinking ist ein Ansatz, mit dem komplexe Problemstellungen bearbeitet und neue Lösungen hervorgebracht werden sollen. Das Vorgehen beim Design Thinking orientiert sich an der Arbeit im Bereich Design und Architektur. Die Bedürfnisse der Kunden stehen dabei im Zentrum.

Design Thinking hat eine klare Struktur mit drei Merkmalen: Team, Raum und Prozess. Das Team ist multidisziplinär mit Fachleuten aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengesetzt. Der Raum bietet Möglichkeiten zur Zusammenarbeit in verschiedenen Konstellationen und mit unterschiedlichen Methoden (zum Beispiel zu zweit, in Arbeitsgruppen, an Stehtischen, mit Materialien zum Basteln), sodass Lö-

sungsideen entwickelt und schnell in Prototypen umgesetzt werden können. Der Prozess strukturiert die interdisziplinäre Zusammenarbeit. In mehreren Prozessschritten fokussiert sich das Team immer wieder auf den Kundennutzen und beleuchtet diesen aus unterschiedlichen Perspektiven.

Zunächst geht es darum, die Ausgangslage umfassend zu begreifen. Sämtliche Informationen werden anschließend verdichtet und präzisiert. Auf dieser Basis entwickeln die Beteiligten Lösungsideen und erstellen daraus Prototypen. Aus der Anwenderperspektive werden diese dann getestet. Die Annäherung an die ideale Lösung erfolgt iterativ, indem Prozessschritte mehrfach durchlaufen werden.



4 Agil arbeiten und Gesundheit

Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten sind ein hohes Gut und ein wichtiger Garant für erfolgreiches Arbeiten. Darum ist es wichtig, auch die Auswirkungen des agilen Arbeitens auf die Gesundheit zu betrachten.

Erste Forschungsaktivitäten zu den Auswirkungen agilen Arbeitens auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von Beschäftigten sind angelaufen². Generalisierbare Aussagen sind derzeit allerdings noch nicht verlässlich möglich – auch angesichts der Vielfalt agiler Arbeitsformen und Projekte in den Unternehmen. Zusammen mit bereits vorliegenden Forschungsergebnissen zu den Auswirkungen einzelner Merkmale und Prinzipien des agilen Arbeitens lassen sich aller-

dings Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten abschätzen. Exemplarisch gehen wir nachfolgend auf einige Aspekte ein.

Ein zentrales Merkmal beim agilen Arbeiten ist die **Selbstorganisation des Teams**. Da sich ein hohes Maß an Autonomie in Teams positiv auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirkt³, ist dies auch bei agil arbeitenden Teams zu erwarten. Das bedeutet im Umkehrschluss allerdings

2 Zum Beispiel das Verbundprojekt „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP) oder das VBG-Forschungsprojekt „Agiles Arbeiten erfolgreich und gesund gestalten“

3 Wang et al., 2014, van Mierlo et al., 2001, Stewart, 2006

auch, dass das Team tatsächlich die benötigten Freiheiten und Ressourcen erhalten muss. Ansonsten ist das Team widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt, und es kann die ihm gestellten Aufgaben nicht erfüllen. In diesem Fall ist mit negativen Auswirkungen zu rechnen.

Positiv zu bewerten ist darüber hinaus, dass das agile Team gemeinsam **den Umfang der in einem bestimmten Zeitraum zu erledigenden Arbeit** festlegt. Das ermöglicht es dem Team, sich auf einzelne Aufgaben zu konzentrieren und sein Arbeitstempo selbst festzulegen, was als Puffer für Zeitdruck wirkt⁴. Demgegenüber können jedoch Selbstüberschätzen innerhalb des Teams (beispielsweise aufgrund mangelnder Erfahrung), Leistungsvorgaben oder Zeitvorgaben vom Kunden zu Zeitdruck und langfristig zu negativen gesundheitlichen Folgen führen. Um das zu verhindern, sind Rollen wie der Scrum Master und der Product Owner im Scrum (vergleiche Kapitel 3.3) wichtig, denn sie unterstützen das Team und vertreten seine Interessen gegenüber Kunden und Führungskräften.

Das mit der **interdisziplinären Zusammenstellung des Teams** verbundene Verteilen und Abdecken aller für eine Produktentwicklung erforderlichen Fähigkeiten im Team ist ein weiteres wichtiges Kennzeichen des agilen Arbeitens.

Das führt zwar nicht per se zu höherer Leistung, jedoch kann das Team dadurch den gesamten Produktentwicklungsprozess umsetzen und beeinflussen. Das bewirkt wiederum eine höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Teammitglieder⁵. Allerdings stellt interdisziplinäre Zusammenarbeit auch eine Herausforderung dar, die zu Konflikten führen kann.

Agiles Arbeiten ist verbunden mit einem **regelmäßigen Feedback zur Arbeit**. Das wirkt sich zumeist positiv auf Teamleistung, Motivation und Gesundheit der Teammitglieder aus⁶. Kunden können in der Praxis allerdings manchmal nicht so eng einbezogen werden wie erhofft. Fehlendes Kundenfeedback hat üblicherweise negative Konsequenzen und kann zu Überforderung führen⁷.

Fazit: Die dargestellten Merkmale und ihre potenziellen Wirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zeigen, dass agiles Arbeiten eine effektive und gesundheitsgerechte Form der Arbeit darstellen kann. Je nach betrieblicher Ausgestaltung kann es allerdings auch Gefahren für die Gesundheit der Beschäftigten bergen. Darum gilt es, die Einführung von agilem Arbeiten gut abzuwägen und im Falle der Einführung eng zu begleiten. Wie das aussehen kann, erfahren Sie im folgenden Kapitel.

4 Schwendener et al., 2017

5 Van Dijk et al., 2012, Hackman & Oldham, 1976

6 So, 2010, Gabelica et al., 2012, Konradt et al., 2016, Chen et al., 2016

7 Hoda et al., 2011



5 Agil arbeiten in der Praxis

„Grau ist alle Theorie“, dieses Zitat aus Goethes Faust stimmt auch für das agile Arbeiten. In der Praxis zeigt sich: Agiles Arbeiten eignet sich nicht zwangsweise für jedes Unternehmen oder jeden Unternehmensbereich und bedarf einer gründlichen vorherigen Analyse.

5.1 Passt agiles Arbeiten zu unserem Unternehmen?

Nicht jede Branche, jedes Unternehmen und jede Aufgabe eignet sich für agiles Arbeiten. Grundsätzlich sind agile Arbeitsweisen für alle Arten teambasierter Wissensarbeit geeignet, bei der verschiedene Fachleute mitwirken. Wegen der bereits erwähnten Notwendigkeit eines tiefgreifenden Umbaus der Organisationsstruktur will die Entscheidung allerdings gut überlegt sein. Zielführend ist es, auch die Beschäftigten in die Dis-

kussion einzubinden. Ihre Einschätzung über Eignung und Form der Einführung von agilem Arbeiten kann wichtige Erkenntnisse liefern und gleichzeitig einen ersten Schritt auf dem Weg zum agilen Arbeiten darstellen.

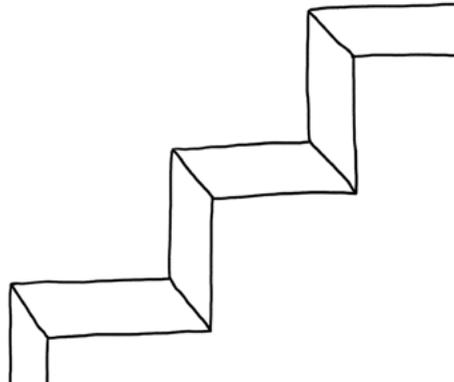
Im Folgenden finden Sie als Entscheidungshilfe einige Fragen, die aus den Kernmerkmalen des agilen Arbeitens aus Kapitel 3 abgeleitet sind:

Agil arbeiten

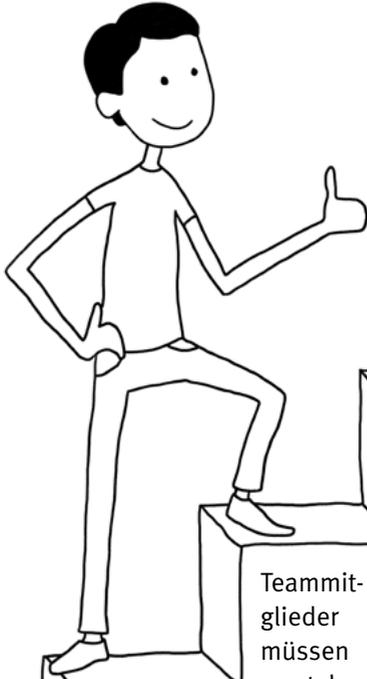
- Ist teambasierte Wissensarbeit unser Kerngeschäft?
- Ist es bei uns möglich, ein Team zusammenzustellen, das ein Produkt oder eine Dienstleistung selbstorganisiert entwickeln kann?
- Ist gewährleistet, dass jedes Teammitglied einen Beitrag zur Realisierung der Entwicklungsarbeit leisten kann?
- Ist unsere Arbeit durch einen hohen Koordinationsaufwand gekennzeichnet?
- Ist eine kontinuierliche Abstimmung notwendig?
- Sind die zu entwickelnden Produkte oder Dienstleistungen einem hohen Aktualisierungsdruck ausgesetzt?
- Ist das kontinuierliche Anbieten neuer und innovativer Lösungen ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeit und der Anteil von Routineaufgaben eher gering?
- Ist es sinnvoll, fortlaufend Feedback, kontinuierliches Lernen, Autonomie und Transparenz im Team zu gewährleisten?

Wenn Sie die Mehrzahl der Fragen mit ja beantworten, könnte sich Ihr Unternehmen für das Einführen von agilem Arbeiten eignen.

Falls Sie die Mehrzahl der Fragen mit nein beantwortet haben, kann das unter anderem daran liegen, dass sich die Aufgaben in Ihrem Unternehmen nicht für agiles Arbeiten eignen. Möglicherweise sind Sie momentan auch noch stark in Ihren klassischen Unternehmensstrukturen gebunden. Falls Sie dies ändern möchten, ist es empfehlenswert, zunächst die Voraussetzungen zu schaffen, damit auf dieser Grundlage agiles Arbeiten eingeführt werden kann.



5.2 Erfolgsfaktoren bei der Einführung von agilem Arbeiten



Teammitglieder müssen verstehen,

warum das Unternehmen auf agiles Arbeiten umstellt, und die Vorteile erkennen – sonst leiden

die Motivation der Beschäftigten und die Akzeptanz der neuen Arbeitsweisen. Deshalb sollten agile Methoden oder Praktiken nicht „einfach so“ und ohne zielgerichtete Kommunikation eingeführt werden, sondern mit Beteiligung der Beschäftigten und ihrer gewählten gesetzlichen Interessenvertretungen (insbesondere der Betriebs- und Personalräte) entsprechend ihrer jeweiligen

Aufgaben. Das sind die besten Voraussetzungen für ein Ergebnis, das möglichst von allen Betroffenen favorisiert und mitgetragen wird und von dem alle Beteiligten profitieren.

Als besonders wichtig hat sich bei der Einführung von agilem Arbeiten erwiesen, dass eine Unternehmenskultur vorhanden ist oder entwickelt wird, die agiles Arbeiten unterstützt und fördert. Trainings und Coachings können hierzu einen Beitrag leisten. Zugleich muss die Unternehmensleitung den Teams weitreichende Autonomie zugestehen. Die Führungsebene sollte bereit sein, ihre eigene Führungsrolle zu überdenken und Entscheidungskompetenz abzugeben. Last but not least ist zu klären, welche agilen Arbeitsweisen zum eigenen Unternehmen passen. Zudem sollte Spielraum für Anpassungen bleiben.

Für die erfolgreiche Einführung agiler Arbeitsmethoden sind vor allem fünf Faktoren entscheidend:

1. Um rechtzeitig möglichem Widerstand vorzubeugen, sollten sich alle Unternehmensebenen der agilen Veränderung verpflichten. Dies wird durch regelmäßige und transparente Kommunikation sowie das Einbinden aller betroffenen Beschäftigten unterstützt.
2. Für die Veränderung muss ein ausreichendes Budget zur Verfügung stehen. Das zeigt den Beschäftigten zugleich, dass das Unternehmen zweifelsfrei hinter der Maßnahme steht. Trainings- und Coaching-Angebote, auch an Führungskräfte, sollten den Umgang mit Agilität vermitteln. Darüber hinaus muss in die nötige Infrastruktur für die Teams investiert werden, zum Beispiel in Räume oder technische Hilfsmittel.
3. Die im Kapitel 3 aufgeführten Kernmerkmale spielen eine zentrale Rolle. Passende Arbeitsweisen sollten mit Bedacht ausgewählt und nicht unnötig verkompliziert werden.
4. Ebenfalls wichtig: Agile Methoden und Praktiken dürfen nicht als „unumstößliche Wahrheit“ eingeführt werden, sie sind vorher an die jeweiligen Teams anzupassen.
4. Um die Koordination zwischen verschiedenen agilen Teams optimal zu gestalten, ist es entscheidend, die beteiligten Teams in die Transformation mit einzubeziehen und nicht nur Schnittstellen, sondern auch gegenseitige Erwartungen frühzeitig zu klären.
5. Dem Thema Führung kommt eine wichtige Bedeutung zu. Die ausführende Person steht für eine neue Art von Führung und muss die Rolle entsprechend ausfüllen. Sie sollte die Wichtigkeit der Veränderung verdeutlichen und das Team bei seiner Selbstorganisation unterstützen.

Die Erfahrung zeigt: Wenn Sie diese Erfolgsfaktoren berücksichtigen, haben Sie gute Voraussetzungen, um agiles Arbeiten in Ihrem Unternehmen gesundheitsgerecht und erfolgreich einzuführen.

Literaturverzeichnis

- 1 *Komus, A. et al.* (2017). Abschlussbericht: Status Quo Agile 2016/2017. 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden, Hochschule Koblenz University of Applied Sciences.
- 2 Verbundprojekt „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP). Forschungsvorhaben im Rahmen des Förderschwerpunkts „Arbeiten in der digitalisierten Welt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (EFS).
<https://gute-agile-projektarbeit.de/>
VBG-Forschungsprojekt „Agiles Arbeiten erfolgreich und gesund gestalten“. Ein auf zwei Jahre angelegtes Projekt im Rahmen der Initiative „Mitdenken 4.0“. www.vbg.de/mitdenken4null
- 3 *Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z.* (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>
Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Seinen, B., & Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 291–301. <https://doi.org/10.1080/13594320143000681>
Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- 4 *Schwendener, S., Berset, M., & Krause, A.* (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 61(2), 81–92. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000229>
- 5 *Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D.* (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38–53. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>
Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- 6 *So, C.* (2010). *Making Software Teams Effective*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
Gabelica, C., Bossche, P. Van den, Segers, M., & Gijsselaers, W. (2012). Feedback, a powerful lever in teams: A review. *Educational Research Review*, 7(2), 123–144. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.003>
Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in Teams: A Review and New Perspectives. *The Journal of Psychology*, 150(2), 153–174. <https://doi.org/10.1080/00223980.2015.1050977>
Chen, J., Bamberger, P. A., Vashdi, D. R., & Song, Y. (2016). The effects of team reflexivity on emotional well-being in manufacturing teams. 76th Annual Meeting of the Academy of Management, AOM 2016, 103(4), 443–462. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.29>
- 7 *Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S.* (2011). The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Information and Software Technology*, 53(5), 521–534. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.009>



Weitere Informationen zu diesem
Präventionsprojekt finden Sie unter:
www.vbg.de/mitdenken4null

MITDENKEN 4.0

Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse
in der Büro- und Wissensarbeit

Mitdenken 4.0 ist eine Initiative der VBG in Kooperation mit:



Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft



Herausgeber:



www.vbg.de

Massaquoiassage 1

22305 Hamburg

Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 42-05-6209-1

Auflage: 5.000

Konzept und Realisation:

Jedermann-Verlag GmbH

www.jedermann.de

Nachdruck nur mit schriftlicher
Genehmigung der VBG

Version 1.0/2019-06

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

Wir sind für Sie da!

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:

+49 40 5146-7171

Service-Hotline für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

0180 5 8247728 (0,14 €/Min. aus dem Festnetz, Mobilfunk max. 0,42 €/Min.)

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 371044
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 4c
01109 Dresden
Tel.: 0351 88923-0 • Fax: 0351 88349-34
E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de
Hotel-Tel.: 0351 457-3000

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 Mainz

Isaac-Fulda-Allee 1 • 55124 Mainz
Tel.: 06131 389-380 • Fax: 06131 389-389
E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1 • 39590 Tangermünde/OT Storkau
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:

telefonisch: 040 5146-2940

E-Mail: kundendialog@vbg.de

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoipassage 1 • 22305 Hamburg
Tel.: 040 5146-0 • Fax: 040 5146-2146
E-Mail: kundendialog@vbg.de
www.vbg.de

So finden Sie Ihre VBG-Bezirksverwaltung:

www.vbg.de/standorte aufrufen und die Postleitzahl Ihres Unternehmens eingeben.

www.vbg.de