

Gute agile Arbeit umsetzen: Befragungsergebnisse, Gestaltungsempfehlungen, erste Erfahrungen mit Regelungen

Dr. Nadine Müller, Christian Wille
ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

TransWork, Arbeit in der digitalisierten Welt
02./03.03.2020

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

BETREUT VOM



PTKA
Projektträger Karlsruhe
Karlsruher Institut für Technologie



Innovation und
Gute Arbeit

Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

diGAP Projektpartner





Was ist agiles Arbeiten?
Warum interessieren wir uns dafür?

Das Agile Manifest (2001)

Das „Manifest für Agile Softwareentwicklung“ umfasst vier agile „Werte“ und 12 „Prinzipien“, u.a. zu...

Werte

Individuen und Interaktionen

wichtiger als

Prozesse und Werkzeuge

Funktionierende Software

wichtiger als

umfassende Dokumentation

Zusammenarbeit mit dem Kunden

wichtiger als

Vertragsverhandlung

Reagieren auf Veränderung

wichtiger als

das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Motivierte Individuen:

- „Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.“

Selbstorganisation und Kooperation:

- „Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.“

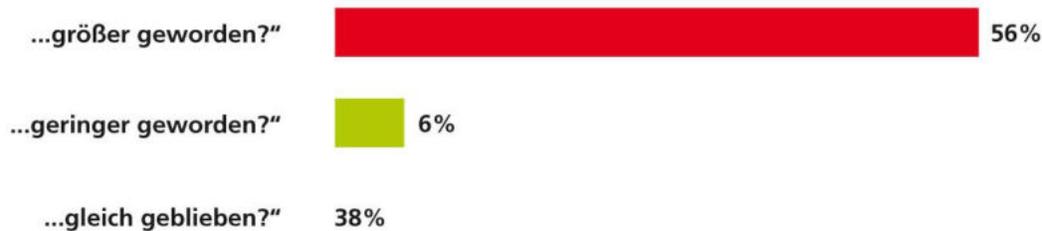
Nachhaltiges Tempo:

- „Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.“

Problem Arbeitsintensität, (nicht nur) in der IT Branche

Abb. 12 **Digitalisierung und Arbeitsmenge**

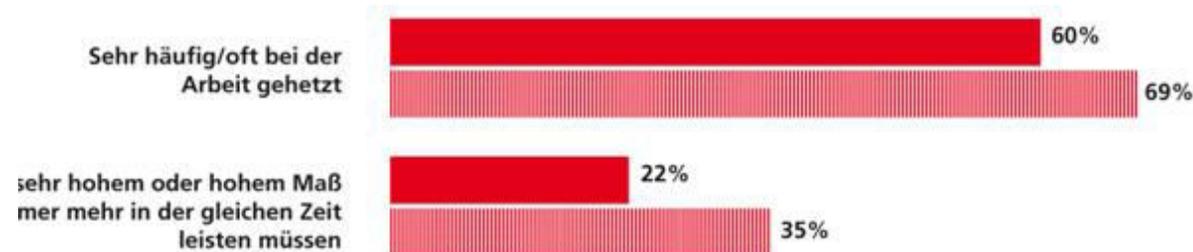
„Durch die Digitalisierung ist die zu bewältigende Arbeitsmenge eher...



Die Sonderauswertung des Index Gute Arbeit 2016 zeigt für den Dienstleistungssektor, dass die Arbeitsintensität mit der Digitalisierung steigt. Arbeitsmenge und Multitasking nehmen zu.

Der Zusammenhang zwischen Einfluss auf die Arbeitsmenge und Arbeitsbelastung bei digitaler Arbeit in der IKT-Branche

Iting



■ Beschäftigte, die in sehr hohem oder hohem Maß Einfluss auf ihre Arbeitsmenge haben
■ Beschäftigte, die gar keinen oder nur geringen Einfluss auf ihre Arbeitsmenge haben

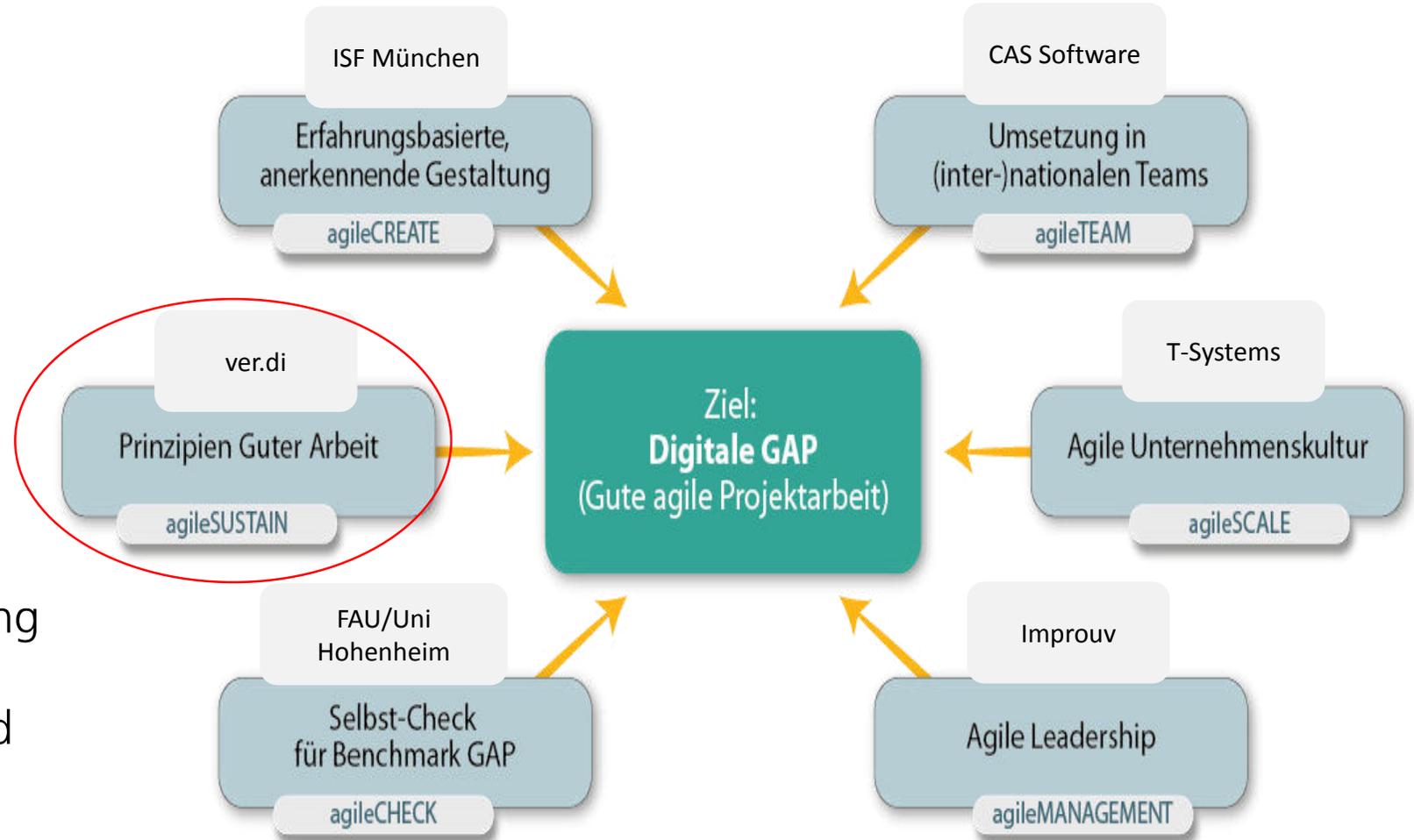
Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

Idee für Forschungsprojekt: Gute agile Projektarbeit



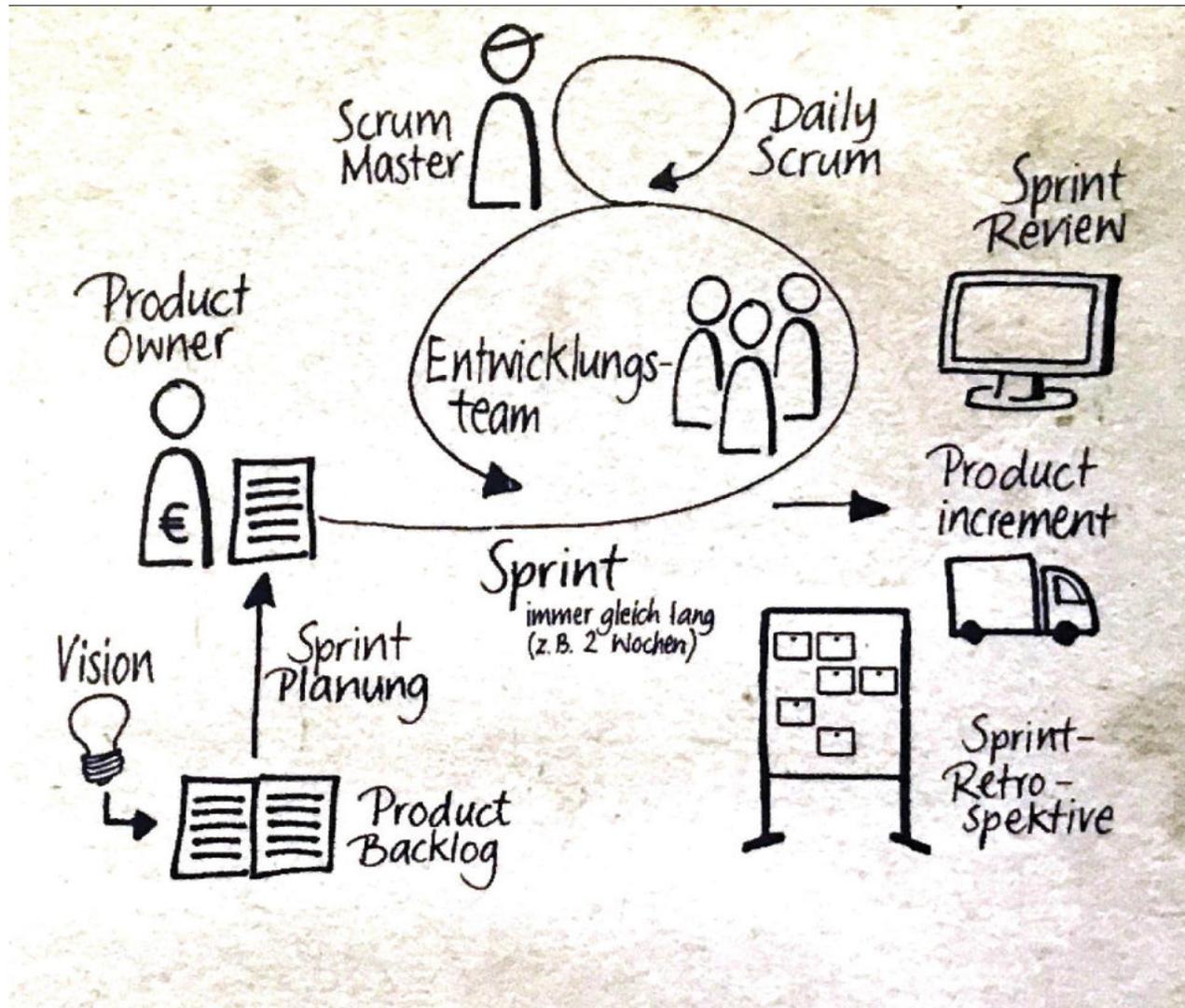
Ziel

Gute agile Projektarbeit unter Bedingungen der Digitalisierung (...) zu ermöglichen und mit praxistauglichen Modellen und Methoden zu unterstützen.



Eine agile Methode: Scrum

Beispiel Scrum



Sprint: 2-4 Wochen

Aufgabenumfang variabel:
Teamplanung/Schätzung

Rollen

- (Entwicklungs)Team
- Scrum Master
- Product Owner

Meetings

- Daily Stand-up
- Planning
- Review
- Retrospektive

Bestandsaufnahme – Online-Beschäftigtenbefragung 2017

Kernaussagen – Befragungsergebnisse 2017

- + 84% der agil Arbeitenden bewerten ihre Arbeit in hohem, bzw. sehr hohem Maß produktiv hinsichtlich Leistung des Projektteams, Termintreue, Qualität der Lösung und des Kundenfeedbacks.
- + 64% der agil Arbeitende meinen, dass agile Projektmethoden ihnen die Möglichkeit zu mehr selbstbestimmter Arbeit ermöglichen.

Ein hoher Anteil von 56% der agil Arbeitenden steht bei der Arbeit oft unter **Zeitdruck**. Bei ausreichende zeitliche Ressourcen reduziert sich der Druck deutlich.

Die überwiegende Mehrzahl der befragten agil Arbeitenden leistet **Mehrarbeit**.

Agiles Arbeiten bedeutet regelmäßige **Ablieferung verwertbarer Ergebnisse**. Die **Transparenz** der Arbeitsfortschritte wird oft als **Kontrolle** wahrgenommen. Viele der agil Arbeitenden belastet dies (eher) stark.

Je mehr agiles Arbeiten Freiräume, Verfügung über (zeitliche) Ressourcen ermöglicht, desto geringer sind die Belastungen der Projektmitarbeiter*innen.

” Agile Prinzipien konsequent umsetzen und Rahmenbedingungen schaffen, um positive Effekte zu verstärken und Belastungen zu Begegnen. ”



Den DGB Index Gute Arbeit zugrunde gelegt, beurteilen die als agil definierten Mitarbeiter*innen die Kriterien „Gestaltungsmöglichkeiten“, „emotionale Anforderungen“ sowie „Beschäftigungssicherheit“ besser im Vergleich zu den nicht-agilen.



Beide Mitarbeiter*innengruppen schätzen die Arbeitsintensität aber als insgesamt sehr problematisch ein. Der ermittelte Wert des DGB Index liegt deutlich unter dem gesamtwirtschaftlichen Benchmark im Bereich „schlechte Arbeit“.

Gestaltungsempfehlungen

1. Selbstorganisation stärken

Ressourcenverfügung und nachhaltiges Tempo

- ‚gangbare Durchschnittsbelastung‘ mit entsprechender Ressourcenausstattung
- (Mikro-)Pausen
- Abstimmung mit Zielplanung...

Retrospektiven

- geschützter Raum für Selbstverständigung über Hindernisse: Arbeitsqualität, Belastungssituation, Teamkommunikation, Unterstützung durch die Organisation

Nachhaltige und auf Erfahrung gestützte Team-Planung

- Planung durch das gesamte Team
- Steuerung am Fortschritt des Teams, gestützt auf Erfahrung, keine externen Maßstäbe (Vorgaben)
- Verschätzen, Unwägbarkeiten → Umplanen, Lernprozess

„Schutzraum Sprint“

- keine teamexternen Eingriffe in die Planung, kein Entzug von Personal/Ressourcen
- Änderungen immer in Abstimmung mit dem Team

Stabile Teams

- Kollegialität und Kooperationsbeziehungen als Ressource
- keine (Mehrbelastung durch) Parallelprojekteinsätze oder Feuerwehreinsätze

2. Rahmenbedingungen für GAP schaffen

Strukturen

- Nicht-agile Strukturen anpassen: Freigabeprozesse, Reporting, Dokumentation
- Entlastung durch Wegfall unnötiger Kontrolle

Agile Rollen

- Klare Definition der Funktionen und Befugnisse; Rollenkonflikte transparent machen, geregelte Eskalation ermöglichen
- PO: Rechte und Pflichten ggü. Kunden klar machen; SM: Einspruchsmöglichkeit

Führungskräfte

- Wissen um agile Arbeit bei FK entwickeln: qualifizieren; Aufgaben klären, wenn Verantwortung abgegeben wird
- Sensibilisierung ggü. Folgen ‚verengter‘ agiler Arbeit

2. Rahmenbedingungen für GAP schaffen

Ausstattung

- Räumlichkeiten für konzentriertes Arbeiten – Räumlichkeiten für Meetings
- einfache Tools, die fokussiertes Arbeiten erlauben
- Berechtigungs- und Datenschutzkonzepte; kein tracking (keine Leistungs- und Verhaltenskontrolle)

Qualifizierung

- ausreichende Basisschulungen: zeit- und praxisnah
- Mentoring, Coaching (begleitend), Mediation bei Konflikten
- eigene Mittel fürs Team, z.B. selbstorganisierte Workshops
- Klärung zukünftiger Karrierewege
- faire Zugangschancen zu Qualifikation

5

FACT-SHEET

Gute agile Arbeit Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP

Agile Arbeitsmethoden kommen aus der Softwareentwicklung und breiten sich zunehmend auch in anderen Bereichen aus. Sie bieten das Potenzial, effizienter, selbstbestimmter und stressfreier zu arbeiten.

Häufig wird Agilität jedoch unzureichend umgesetzt und das agile Prinzip des „nachhaltigen Tempos“ vernachlässigt. Das führt zu einer verschärften Belastungssituation.

Es kommt darauf an, die Selbstorganisation der Teams sowie ihre Verfügung über zeitliche Ressourcen zu stärken. Dafür braucht es entsprechende Rahmenbedingungen, unterstützt durch betriebliche Regelungen, um die Potenziale zu heben und Arbeitsstress abzubauen.

Modelle und Maßnahmen für GAP

Selbstcheck Gute agile Projektarbeit

Die Teams identifizieren die positive bzw. negative Qualität ihrer Arbeitsbedingungen und werden auf entsprechende Maßnahmen verwiesen.

<https://gute-agile-projektarbeit.de/selbstcheck>

Dauerhafte Team-entwicklung zur Stärkung agiler Selbstorganisation

Zur Verständigung im Team über gutes agiles Arbeiten werden Workshop-Formate und Gelegenheitsstrukturen für aktive Teamentwicklung etabliert.

<https://gute-agile-projektarbeit.de/massnahmen>

Hospitation zur Qualifizierung für agiles Arbeiten

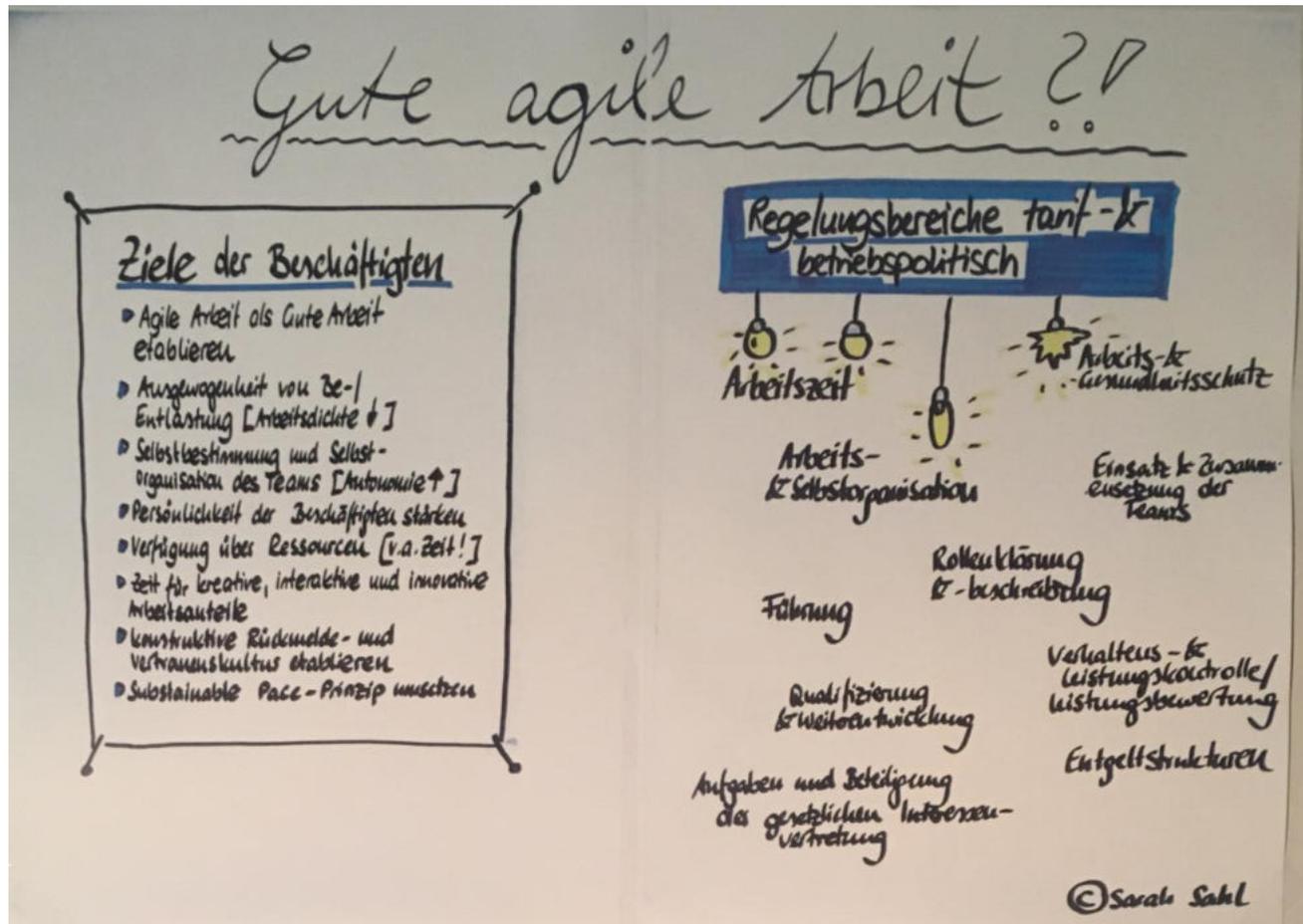
Das Verständnis von Agilität und das Wissen um ihren Nutzen wird von Team zu Team verbreitet, was die konsequente Umsetzung und Skalierung von guter agiler Arbeit fördert.

Modell Kundeninteraktion gestalten

Die Zusammenarbeit zwischen Team und Kunde wird durch die Organisation so unterstützt, dass Selbstorganisation und Gute Arbeit gesichert werden.

Vereinbarungen / Regelungen

Prozess für tarif-/betriebliche Regelungen



Beteiligungsorientierter Prozess:

- 1) Beschäftigte und Interessenvertretungen verständigen sich zu guter agiler Arbeit (auch durch Befragungen, Workshops etc.)
- 2) Mitbestimmung voll zur Geltung bringen (z.B. Versetzung, Arbeits-/Gesundheitsschutz, Qualifizierung, Persönlichkeitsrechte)
- 3) Regelungsthemen identifizieren
- 4) Erprobung in Pilotbereichen mit Evaluation, Gefährdungsbeurteilung durchführen & ein paritätisches Steuerungsgremium bilden

Themen für tarif-/betriebliche Regelungen

- Arbeitszeit
- Arbeits- und Selbstorganisation
- Rollenklärung und –beschreibung sowie Führung
- Arbeits- und Gesundheitsschutz (Belastungen)
- Merkposten: Entgeltstrukturen
- Einsatz & Zusammensetzung des Teams
- Qualifizierung und Weiterentwicklung
- Verhaltens- und Leistungskontrolle sowie Leistungsbewertung
- Aufgaben und Beteiligung der gesetzlichen Interessenvertretung

Welche Themen (aus Befragung)?

- Beschäftigungssicherheit
- Arbeitszeit/-ort

Anpassung bei:

- Belastungen
- Qualifikation
- Arbeitsmenge

Publikationen



Inhalt

- 6 Allgemeine Hinweise zu dieser Reihe
- 8 Vorwort
- 10 Einleitung
- 12 Schritt für Schritt – von der Idee zur Vereinbarung
- Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten
- 23 Definition
- 25 Zielsetzung – die Präambel
- 27 Geltungsbereich
- 29 Voraussetzungen und Grundsätze
- 34 Arbeitszeit
- 38 Arbeits- und Gesundheitsschutz
- 41 Datenschutz und Persönlichkeitsrechte
- 44 Qualifizierung
- 50 Ressourcen: Teamverfügung über Zeit
- 55 Teamentwicklung
- 57 Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams
- 60 Rollenklärung
- 64 Führung
- 67 Begleitung und Konfliktbearbeitung
- 72 Gesetzliche Interessenvertretung
- 88 Entgeltstrukturen
- 92 Anhang
- 106 Quellen und Literatur

www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien

www.diGAP.verdi.de

Kontakt

Nadine Müller

nadine.mueller@verdi.de

Christian Wille

christian.wille@verdi.de

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Bereich Innovation und Gute Arbeit

www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

www.diGAP.verdi.de

www.gute-agile-projektarbeit.de