

# 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



A background image featuring a network diagram with white nodes and connecting lines on a teal gradient background.

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.“

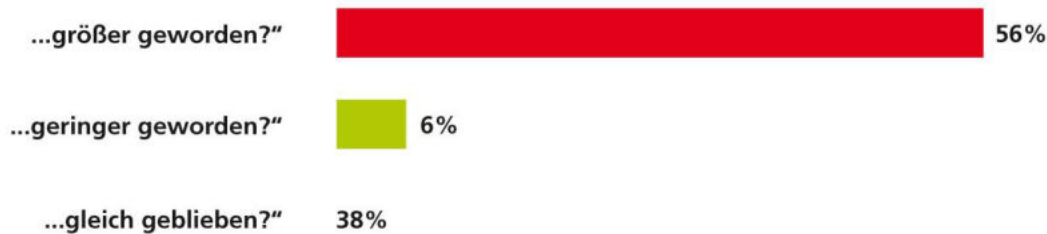
Nachhaltiges Tempo:

- „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**

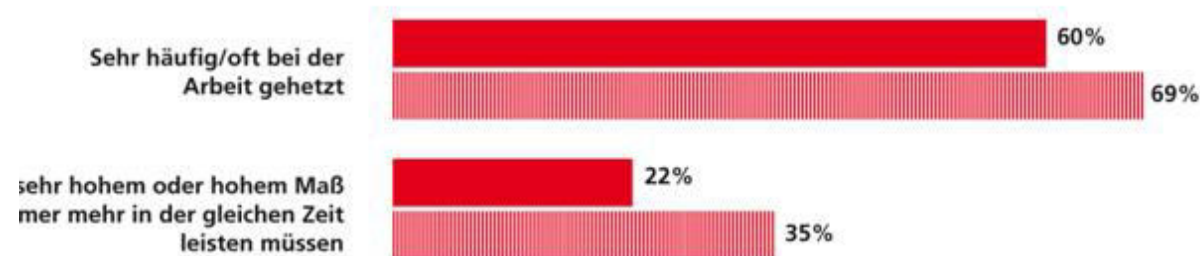
„Durch die Digitalisierung ist die zu bewältigende Arbeitsmenge eher...



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

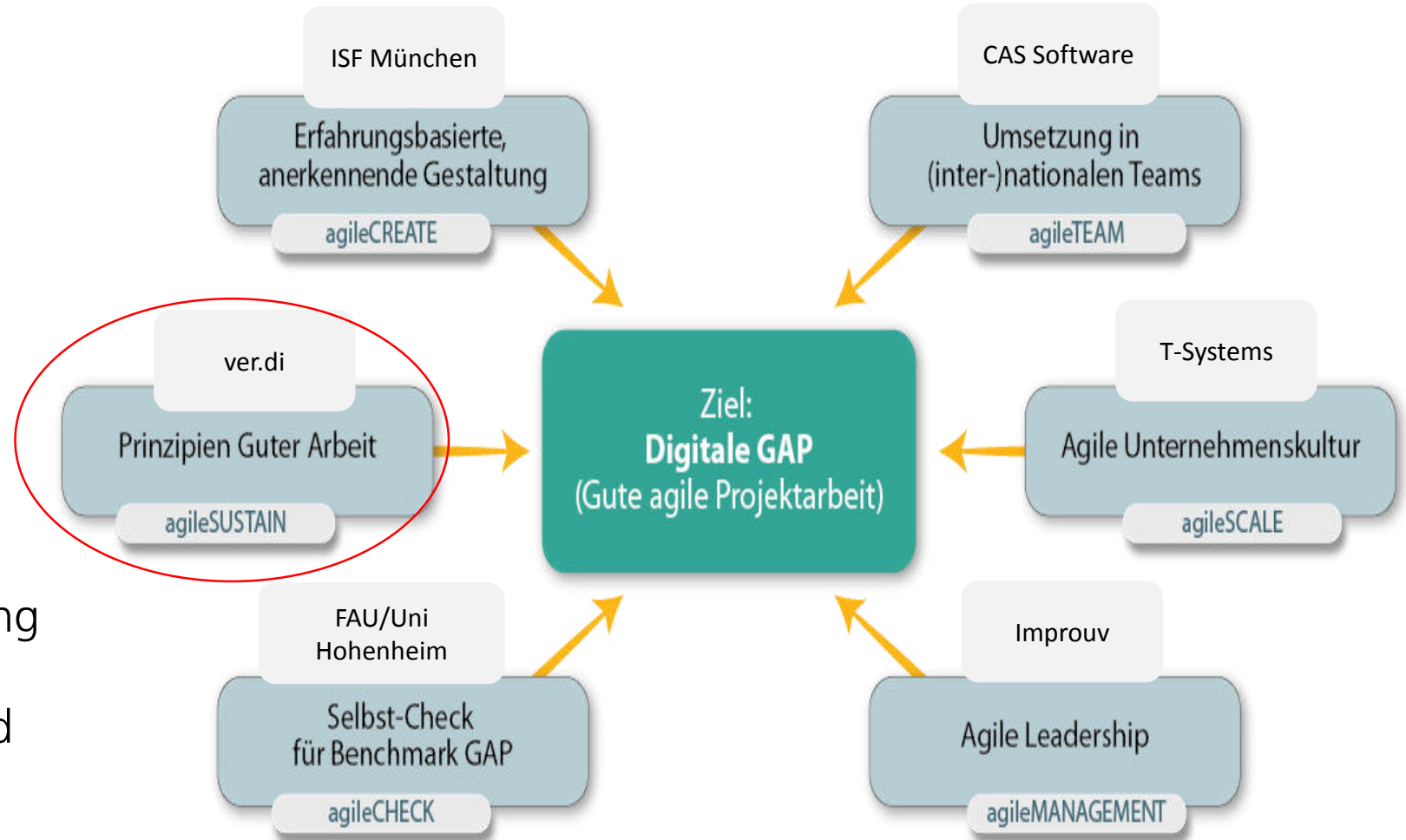
Quelle: Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, Input Consulting

# Idee für Forschungsprojekt: Gute agile Projektarbeit



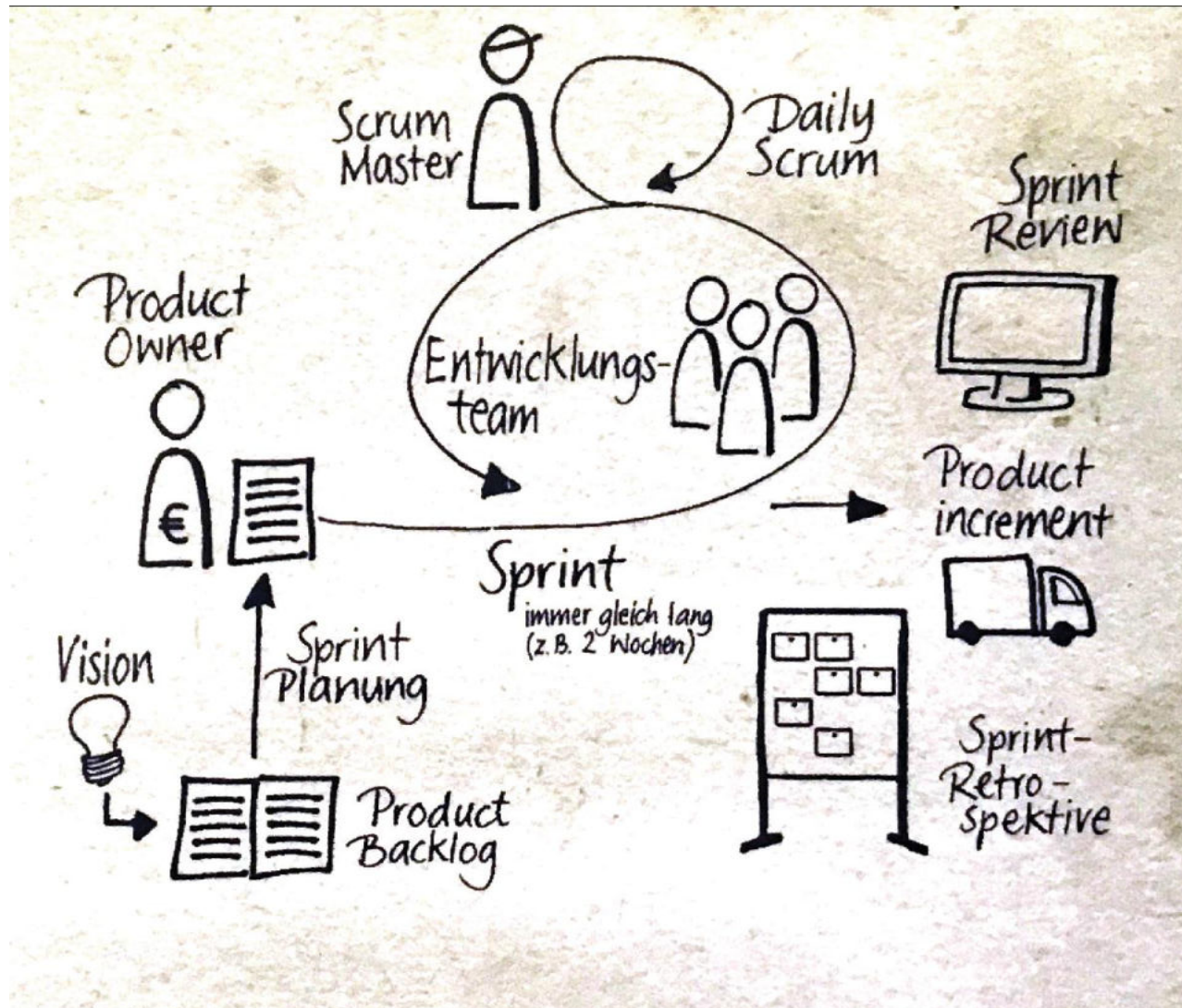
## Ziel

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**

**Gute agile Arbeit  
Gestaltungsempfehlungen  
aus dem Projekt diGAP**

FACT-SHEET

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.

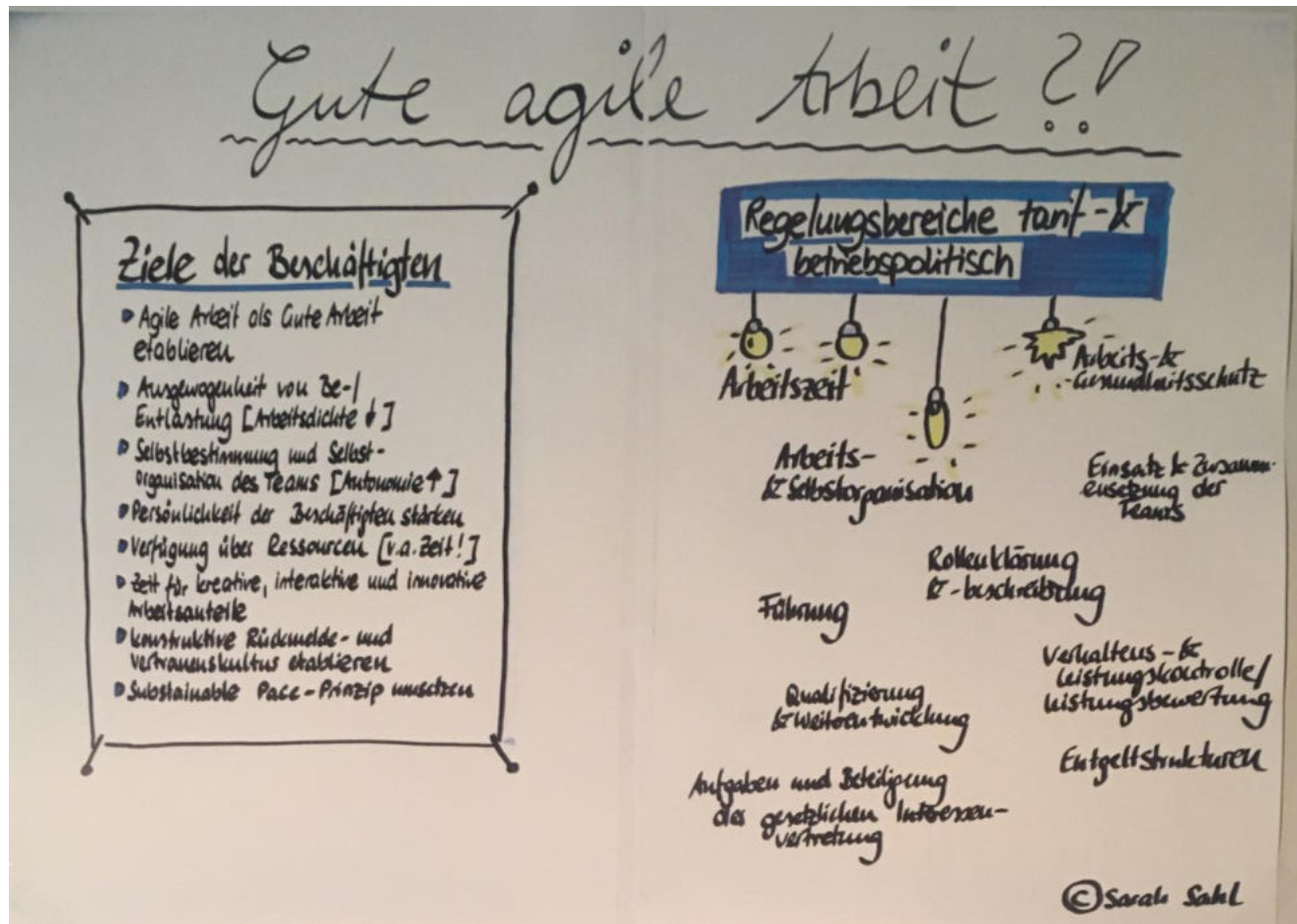
## Modell Kundeninteraktion gestalten

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

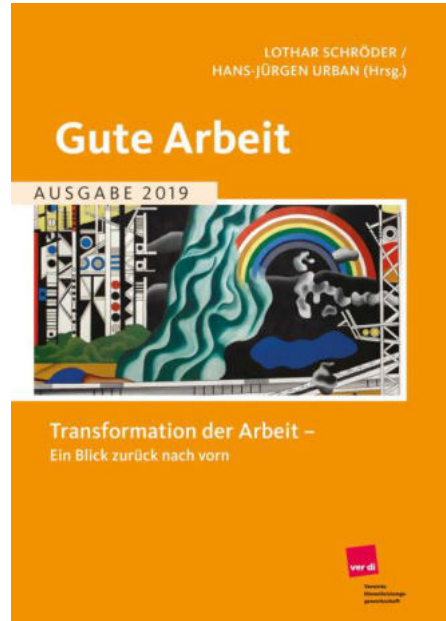
Welche Themen (aus Befragung)?

- 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](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/materialien-und-studien)

[www.diGAP.verdi.de](http://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](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de)

[www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de)

[www.gute-agile-projektarbeit.de](http://www.gute-agile-projektarbeit.de)