

Agiles Arbeiten menschengerecht gestalten – Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen aus einem von der VBG bei GITTA und FHNW in Auftrag gegebenen Forschungs- und Präventionsprojekt

Wolfgang KÖTTER¹, Jörg BAHLOW¹, Monika KELLER²

¹ GITTA mbH,
Kreuzbergstr. 37-38, D-10965 Berlin,
² Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG),
Massaquoipassage 1, 22305 Hamburg

Kurzfassung: Der Vortrag berichtet über die Erkenntnisse und arbeitswissenschaftlich begründeten Gestaltungsempfehlungen aus dem von der Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) in Auftrag gegebenen und von einem Team der GITTA mbH zusammen mit Kollegen vom Institut „Mensch in komplexen Systemen“ der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten/Schweiz (Ltg. Prof. Dr. Andreas Krause) bearbeitet wurde: Herausgekommen ist eine interaktiv gestaltete Roadmap „Gesund agil arbeiten“, deren vom GITTA-FHNW-Forscherteam zusammen mit den beteiligten VBG-Arbeitspsychologinnen erarbeiteter empirischer und konzeptioneller arbeitswissenschaftlicher Hintergrund hier dargestellt wird (nähere Informationen unter: www.vbg.de/agiles-arbeiten).

Schlüsselwörter: Agiles Arbeiten, Agil und gesund, Präventionsprogramm, Handlungs- und Gestaltungsbedarf

1. Ausgangssituation, Aufgabenstellung

Nach dem Aufkommen des Begriffs und der darauf basierenden Leitgedanken zu „Agilem Projektmanagement“ im Anschluss an das „Agile Manifesto“ (Agile Alliance 2001) schien agiles Arbeiten ein aussichtsreicher Weg zur menschengerechten und zugleich effizienten Gestaltung von Arbeit – zunächst in Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik, doch sehr rasch auch in anderen Arbeitsformen und Branchen (z. B. Bahlow & Kullmann 2018; Eckstein & Buck 2020).

In den gut 20 Jahren, die seit der damaligen Aufbruchstimmung vergangen sind, hat sich allerdings immer deutlicher abgezeichnet, dass agiles Arbeiten nicht unter allen Umständen zu guten, gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen führt. „Agiles Arbeiten macht krank!“ war immer häufiger zu hören – aber die empirischen Belege für diese These fehlten ebenso wie die konkreten Hinweise zu einer menschengerechten Gestaltung von agiler Arbeit.

Vor diesem Hintergrund erteilte die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) im wohlverstandenen Interesse ihrer vorwiegend aus Finanzdienstleistung und IT stammenden Mitgliedsunternehmen einem Konsortium aus der GITTA mbH und dem Institut „Mensch in komplexen Systemen“ der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Olten/Schweiz (Ltg. Prof. Dr. Andreas Krause) den Auftrag, in einem Forschungsvorhaben diese beiden Lücken zu schließen. Die zentralen Forschungsfragen lauteten:

- Was sagt die empirische Forschung zum Zusammenhang von agilem Arbeiten und Gesundheit, und wie wird dieser Zusammenhang von agil-erfahrenen Experten aus Betriebs- und Beratungspraxis gesehen?
- Wie kann eine Gestaltung von agilem Arbeiten gelingen, die sowohl Effizienz- als auch Gesundheitsziele im Blick behält?

2. Das Vorgehen im Überblick

Der VBG-Auftrag wurde in vier aufeinander aufbauenden, eng verzahnten Arbeitspaketen bearbeitet: In einer Literaturstudie erkundete das Team der FHNW den Stand der empirischen Forschung zum Zusammenhang zwischen agilem Arbeiten und Gesundheit (zu Vorgehen und näheren Einzelheiten siehe Baumgartner et al. 2020). In einem Workshop mit ausgewiesenen Agil-Experten aus Wissenschaft und Unternehmensberatung sowie in einem Erfahrungsträger-Forum mit betrieblichen Agil-Praktikerinnen (vom Eigentümer-Geschäftsführer und der Personalchefin über den Projektleiter/Agil-Coach und die BGM-Verantwortliche bis hin zum Betriebsratsmitglied) erfasste und dokumentierte das GITTA-Team darauf aufbauend die Erkenntnisse und Sichtweisen dieser auf ganz unterschiedliche Weise mit agilem Arbeiten befassten Akteure. Auf diese Weise wurden Risiken und Chancen, Handlungsfelder und Lösungsansätze zu einer sowohl gesundheits- als auch effizienzorientierten Gestaltung von agilem Arbeiten identifiziert.

Mit fünf betrieblichen Praxispartnern erfolgte vor diesem Hintergrund die Entwicklung, Erprobung und formative Evaluation eines mehrstufigen, auf Situation und betrieblichen Bedarf zugeschnittenen Unterstützungs- und Präventionsangebots zur gesundheitsgerechten Gestaltung agiler Arbeit.

Im letzten Schritt erfolgte eine systematische Aufbereitung dieses Präventionsangebots zum praktischen betrieblichen Einsatz in den Mitgliedsunternehmen der VBG (und darüber hinaus).

3. Das Präventionsprogramm

3.1 Entwicklung und Erprobung des Präventionsprogramms

Bereits die Literaturstudie der FHNW hatte gezeigt, dass alle undifferenzierten Annahmen zum Zusammenhang von Agilem Arbeiten und Gesundheit mit Vorsicht zu genießen sind. Zunächst hatte sich nämlich herausgestellt, dass zum Zeitpunkt der Literaturrecherche im Herbst 2019 zu möglichen negativen Gesundheitswirkungen von agilem Arbeiten und dessen Einführung nur relativ wenige quantitative Untersuchungen vorlagen. Viele Studien waren von vornherein in ihren Fragestellungen von positiven Auswirkungen, insbesondere von einer positiven Motivationswirkung des agilen Arbeitens und seiner Einführung ausgegangen.

Die letztlich auswertbaren 51 Studien im agilen Arbeitskontext hatten dann allerdings eine Reihe von deutlichen Hinweisen auf Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen im Sinne des Job Demands-Resources-Modells (Demerouti & Bakker 2011) geliefert:

- Als für das agile Arbeiten typische Arbeitsressourcen konnten Autonomie und Empowerment, Kundennähe/Interaktion mit Kunden sowie die (in der betreffenden

Studie als „Abhängigkeit innerhalb des Teams“ bezeichnete) intensive Zusammenarbeit identifiziert werden.

- Als agil-typische Arbeitsanforderungen mit der erwarteten Folge von verstärkter gesundheitlicher Beanspruchung (strain) konnten das Auftreten von wahrgenommenen Subgruppen im agilen Team, das Auftreten von Überstunden beim agilen Arbeiten und das Auftreten von Aufgabenkonflikten identifiziert werden.

Weitere 21 Studien ließen sich als Erkenntnisse über direkte Zusammenhänge zwischen agilen Praktiken einerseits und den vier Dimensionen Arbeitsanforderungen, Arbeitsressourcen, gesundheitliche Beanspruchung und Motivation des JD-R-Modells andererseits interpretieren: Unterbestimmten Umständen schien es so, als ob die intensive Anwendung agiler Praktiken mit reduziertem Stressempfinden, positiver Wahrnehmung von „Job Characteristics“ (Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Bedeutsamkeit der Aufgabe, Autonomie und Eigenverantwortlichkeit, Resultatfeedback), erhöhtem Empfinden von Selbstwirksamkeit und erhöhter Arbeitszufriedenheit einhergeht.

Aus einem Workshop mit Agil-Expert*innen aus der Beratungspraxis und aus der Wissenschaft sowie aus einem mit einer breiten Einbeziehung von am Thema interessierten Akteuren aus den VBG-Mitgliedsunternehmen durchgeführten Erfahrungsträgerforum ergaben sich als Handlungsfelder mit besonderem Gesundheitspotenzial (sowohl im Sinne gesundheitlicher Risiken als auch im Sinne von gesundheitsbezogenen Chancen und Ressourcen) in der Gesamtschau

- die Klarheit über die Rahmenbedingungen sowie über Sinn und Zweck des agilen Arbeitens
- ein transparenter, partizipativer Einführungsprozess
- Klarheit über die agilen Rollen und Aufgaben
- die konsequente Umsetzung der agilen Praktiken
- ein guter Umgang mit den Nahtstellen zwischen agiler und „klassischer“ Organisation
- die konsequente Anwendung des Prinzips „inspect & adapt“ im Sinn einer lernenden agilen Organisation

Auf Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse wurden konzeptionelle Bausteine für das Präventionsprogramm entwickelt. Unter Berücksichtigung betrieblicher Bedarfe entstanden Workshop-Konzepte sowie Handlungsempfehlungen. Fragestellungen von „Agilen Einsteigern“ und erfahrenen „Agilen Praktikern“ wurden differenziert.

In der Praxisphase des Projekts konnten fünf Mitgliedsunternehmen der VBG als Partner an der Erprobung des Präventionsprogramms mitwirken. Sie wurden so ausgewählt, dass sie eine möglichst große Varianz in Bezug auf die Branche, die Unternehmensgröße und den Reifegrad des agilen Arbeitens abbildeten.

3.2. Das erprobte und transfergerecht aufbereitete Präventionsprogramm

Im Ergebnis umfasst das Präventionsprogramm insgesamt sieben Präventionsangebote für unterschiedliche betriebliche Zielgruppen (s. Abb. 1).

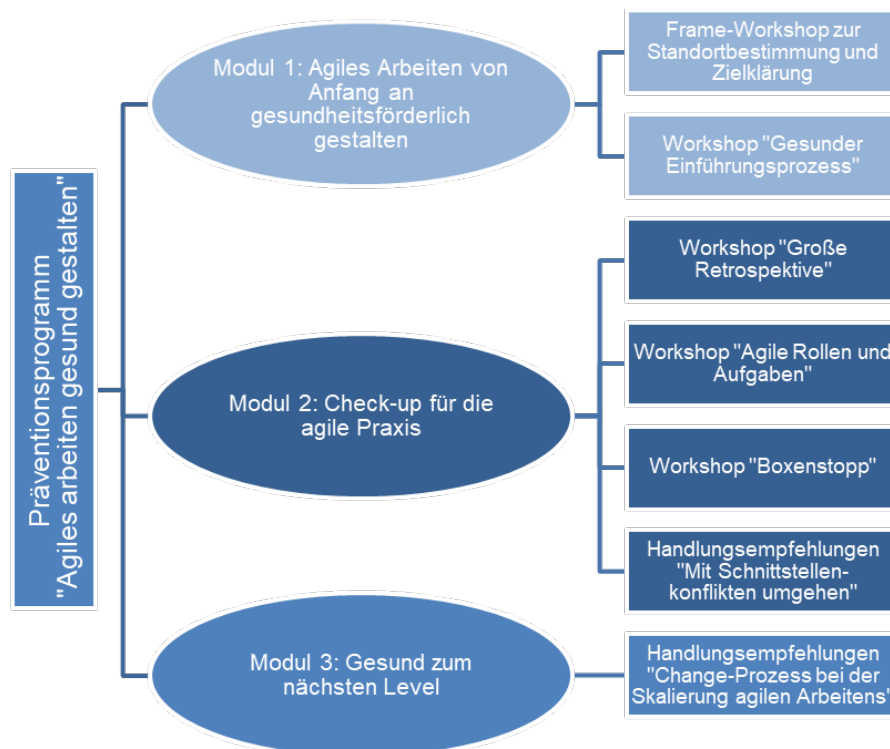


Abbildung 1: Module, Workshops und Handlungsempfehlungen des Präventionsprogramms

Modul 1 adressiert Unternehmen, die bisher noch nicht agil arbeiten:

- Der „Frame-Workshop“ unterstützt Betriebe dabei herauszufinden, ob, wo und wie die Einführung agiler Arbeitsformen für sie sinnvoll und zielführend ist.
- Ist diese Frage im Unternehmen bereits positiv geklärt, hilft der Workshop „Gesunder Einführungsprozess“ bei der Vorbereitung weiterer Schritte.

Mit den Präventionsbausteinen aus Modul 2 werden bereits agil arbeitende Unternehmen oder Teams darin unterstützt, bestehende Strukturen und Vorgehensweisen zu reflektieren und konkrete Verbesserungen abzuleiten. Die drei Workshop-Angebote variieren in ihren Fragestellungen:

- Der „Boxenstopp-Workshop“ beleuchtet die Fragen „Was belastet uns?“ und „Was ändern wir?“
- Der Workshop „Agile Rollen und Aufgaben“ spricht die Zielgruppe der agilen Rolleninhaber an und fragt nach ihren Beiträgen zum gesunden agilen Arbeiten.
- Die „Große Retrospektive“ bietet agil arbeitenden Teams einen Rahmen zur Reflektion und Verbesserung ihrer Arbeit in Bezug auf das Thema Gesundheit.

Jenseits der Workshop-Konzepte geben Handlungsempfehlungen eine Hilfestellung bei der Frage, wie sie mit Schnittstellenproblemen zwischen agilen und nicht-agilen Unternehmensbereichen umgehen können.

In Modul 3 erhalten Unternehmen, die das agile Arbeiten innerhalb des Unternehmens ausweiten möchten (z. B. ausgehend von der IT-Abteilung auf andere Abteilungen oder das gesamte Unternehmen) Anregungen, um dies praktisch zu realisieren.

Über einen Einsatz des Präventionsprogramms durch die Projektbeteiligten VBG und GITTA hinaus wird das Präventionsprogramm auch versierten Vertreterinnen

und Vertretern aus VBG-Mitgliedsunternehmen zur eigenständigen Durchführung zur Verfügung gestellt.

Damit dies gut gelingt, wurde das Präventionsprogramm praxisgerecht aufbereitet. Neben Hintergrundinformationen zur gesundheitsgerechten Einführung und Gestaltung agiler Arbeitsformen beinhaltet es Anleitungen und Materialien für die praktische Durchführung der Workshops sowie einen „Modul-Navigator“, der dabei hilft, die passenden Bausteine auszuwählen.

4. Noch einmal hingeschaut: Die Zusammenhänge zwischen „agilem Arbeiten“ und „Gesundheit“

Im Zuge der Projektarbeit wurde nach und nach immer deutlicher, dass es für die weitverbreitete Annahme einer grundsätzlich positiven Gesundheitswirkung von agilem Arbeiten zwar gute Gründe gibt – von den klar auf eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen abzielenden Botschaften des Agilen Manifests bis hin zum hohen Stellenwert der zunächst einmal vielfach als „Gesundheitshebel“ bewährten Agil-„Bausteine“ Teamarbeit, Partizipation und Selbstorganisation –, dass bei einer solchen Sicht jedoch die widersprüchlichen Erwartungen und realen Ambivalenzen agiler Arbeit und vor allem die konkreten Herausforderungen einer gesundheitsgerechten Gestaltung agilen Arbeitens nicht klar genug in den Blick genommen werden.

Grundlegende Voraussetzung, damit Potenziale von agilem Arbeiten wirksam werden können, ist, wie sich bei näherer Betrachtung herausstellt, der „passende Einsatz“ dieser Arbeitsform. Agiles Arbeiten bietet insbesondere dort Chancen, wo komplexe Aufgaben dominieren und häufig neue Anforderungen entstehen, die sich innerhalb des Bearbeitungszeitraums ändern können. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass agiles Arbeiten nicht für jede Organisation und jeden Aufgabentyp gleichermaßen Chancen für gesundes Arbeiten bietet. Dort, wo es klar abgegrenzte Zuständigkeiten mit geringen Kooperationsanforderungen gibt sowie klare zeitliche und inhaltliche Vorgaben die individuelle Arbeitsweise strukturieren, können Elemente agilen Arbeitens als Zusatzaufwand erlebt werden. Dennoch können auch dort einzelne Elemente agilen Arbeitens (z. B. Kanban-Boards) im Team sinnvoll sein, um zu sehen, an welchen Themen andere Kolleginnen und Kollegen gerade arbeiten und so Unterstützungsbedarf zu erkennen.

Eine Besonderheit agiler Prinzipien, Werte und Praktiken ist die konsequente Orientierung an den Bedürfnissen von Kundinnen und die Fokussierung auf die Selbststeuerung durch die Beschäftigten. Letztere arbeiten in interdisziplinären Teams zusammen. Sie verfügen über vergleichsweise hohe Freiheitsgrade und organisieren ihre Arbeit und Zusammenarbeit selbstständig.

Insgesamt zeigte sich immer deutlicher, dass agile Arbeitsformen neue Anforderungen an alle Beteiligten (z. B. Teammitglieder, Führungskräfte) mit sich bringen, die sich sowohl positiv als auch negativ auf die Gesundheit auswirken können (Abbildung 2).



Abbildung 2: Kernmerkmale agilen Arbeitens: Risiken und Chancen

5. Literatur

- Agile Alliance. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <http://agilemanifesto.org/>, Stand 15.01.2023.
- Bahlow J, Kullmann G (2018). Agile Teams: Neue Herausforderungen fokussiert meistern. Göttingen: Business Village.
- Baumgartner M, Förtschbeck M, Keller M, Bracher M, Bradtke E, Krause A, Mumenthaler J, Roscher S, Roth S (2020) Gesund und erfolgreich agil arbeiten. In Trimpop R, Fischbach A, Seliger I, Lynnyk A, Kleineidam A, Große-Jäger A (Hrsg.): Gewalt in der Arbeit verhüten und die Zukunft gesundheitsförderlich gestalten! Tagungsb. 21. PASIG Workshop 2020. Kröning: Asanger.
- Demerouti E, Bakker AB (2011) The job demands–resources model: challenges for future research. SA J Ind Psychol 37 (2): Art. #974
- Eckstein J, Buck J (2020) Unternehmensweite Agilität. Wie Sie Ihr Unternehmen mit den Werten und Prinzipien von Beyond Budgeting, Open Space, Soziokratie und Agilität fit für die Zukunft machen. München: Vahlen.
- Helfer M (2018). Agile Teamarbeit gleich gesunde Arbeit? In: Bahlow J, Kullmann G, Agile Teams. Göttingen: Business Village.
- Keller M, Bahlow J, Roth S, Göllner M (2022): Gesundheitsgerechte Einführung und Gestaltung von agilem Arbeiten – Ein Präventionsangebot für die Praxis. In: Rehmer S, Eickholt C (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Transfer von Sicherheit und Gesundheit Tagungsband 22. PASiG Workshop 2022. Kröning: Asanger.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de