

## **Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden**

Unter dem Schlagwort Digitalisierung wird derzeit eine Reihe umfassender Veränderungen in der Arbeitswelt gefasst. Diese als Digitalisierung oder auch als Computerisierung (Müller 2010) bezeichnete Entwicklung ergreift nahezu alle Arbeitsplätze, direkt oder indirekt. Der Prozess ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsmittel digital bzw. mit Software ausgestattet sind. Nur noch wenige Arbeitsplätze – und in Zukunft wird dieser Anteil weiter abnehmen – kommen heute ohne Software aus, ob in Scannern, Robotern, Personal-Computern, Laptops oder Smartphones.

Damit ergeben sich große Herausforderungen an die Arbeitsgestaltung: Viele Tätigkeiten werden hinfällig, andere entstehen neu; so auch Berufe und Qualifikationen (Bsirske, Bowles 2016). Mit der Digitalisierung erhöht sich der Arbeitsstress für viele Beschäftigte, so ein zentrales Ergebnis des DGB-Index Gute Arbeit (2016). Viele Unternehmen sind auf der Suche nach effizienten Steuerungsmethoden. Der »Industrialisierungspfad« ist nicht (mehr) zukunftsweisend. Zunehmend werden indirekte Steuerungsformen wie das Management by Objectives, also Führen mit Zielen bzw. durch Zielvereinbarungen, genutzt (Müller 2010, S. 195ff.; siehe auch zu einer »marktzentrierten Steuerung« Sauer sowie Sauerland in diesem Band). Zu oft stehen Kostenfaktoren statt Innovationen im Vordergrund: So wird nicht nachhaltig investiert, sondern kurzfristig auf eine vermeintliche Effizienz über die Reduktion von Kosten, vor allem Personalkosten, gesetzt. Dies führt in weiten Teilen des Dienstleistungssektors zu einer innovationshemmenden und gesundheitsgefährdenden Arbeitsintensivierung (Müller/Roth 2016) wie auch zur Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen, also zu einem Abbau von sozialem Schutz – Crowdsourcing bzw. Crowdwork oder Plattformarbeit zeugen davon (Schröder/Schwemmler 2014; Müller 2017 sowie Bsirske in diesem Band).

Angesichts dieser Problematik, die durch den demografischen Wandel noch verschärft wird, ist es dringend geboten, adäquate Organisationsmodelle für digitale Arbeit zu erforschen. Im Zuge der Digitalisierung haben Wissensarbeit und Projektarbeit zugenommen. Da diese aber zumeist innerhalb der konventionellen Hierarchie eingebunden werden, tauchen viele aus dieser Organisation bekannten Probleme wie die Überschreitung von Budget

und Zeit wieder auf (Müller 2010, S. 295 ff.). Als alternativer Ansatz zum traditionellen Management ermöglichen agile Methoden auf Basis ihrer Prinzipien Effizienz *und* Reduktion von Belastungen für die Erwerbstätigen. Damit agile Arbeit ihre Potenziale entfalten kann, sind bestimmte Voraussetzungen notwendig. Hier bedarf es noch Forschung in der Praxis, wie Umsetzung und Anwendung bzw. Weiterentwicklung von Methoden und Tools zu den gewünschten Zielen führen. Deshalb hat ver.di das Projekt diGAP (Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt) initiiert.

Im folgenden Beitrag wird zunächst auf eine zentrale Herausforderung der Digitalisierung für die Arbeitsgestaltung, nämlich Stress und damit die Zunahme psychischer Fehlbeanspruchung, eingegangen. Dann werden die agilen Managementmethoden vorgestellt sowie deren Potenzial, die Arbeitsqualität zu verbessern, indem Selbstorganisation gestärkt und Stress von vornherein vermieden wird. Dieses Potenzial zu heben ist die zentrale Idee des BMBF- und ESF-geförderten Projektes diGAP.<sup>1</sup> Es werden erste Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Projekt vorgestellt.

### Die Herausforderungen der Digitalisierung für die Arbeitsqualität

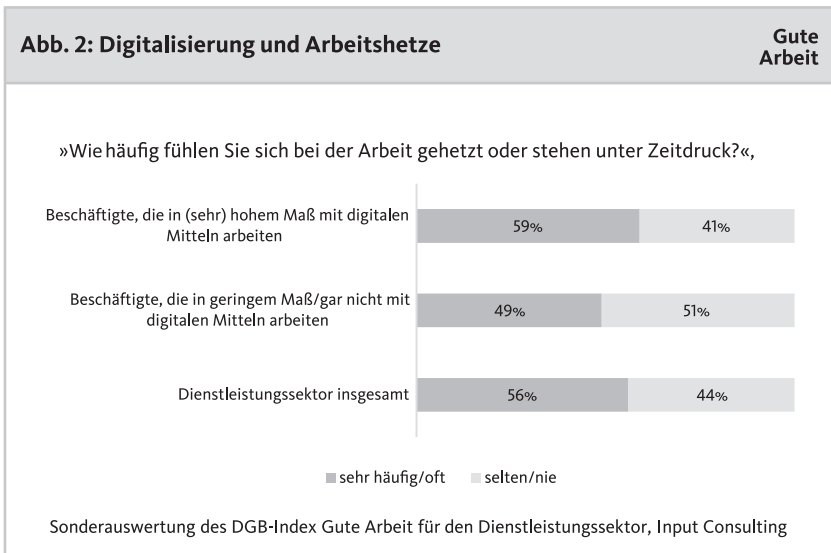
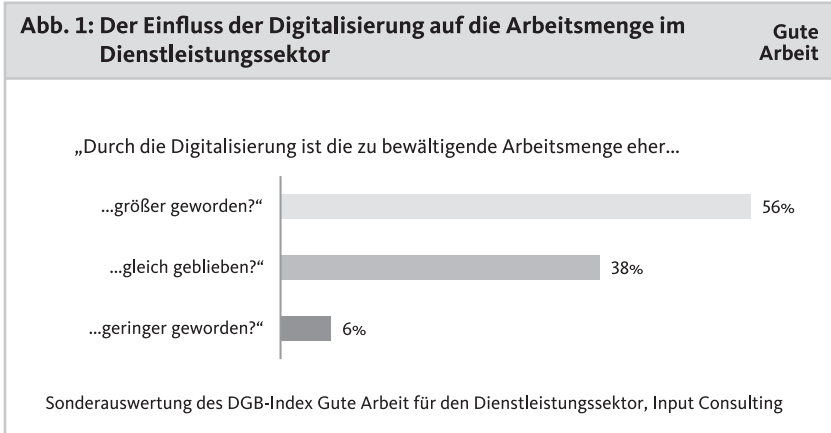
ver.di hat eine Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung mit dem DGB-Index Gute Arbeit zum Schwerpunkt Digitalisierung für den Dienstleistungssektor in Auftrag gegeben. Sie zeigt die derzeitige Arbeitsqualität im Kontext der Digitalisierung in den Betrieben aus der Sicht der Erwerbstätigen. Die Digitalisierung ist im Dienstleistungssektor weit fortgeschritten, vor allem in der IKT-Branche. 83 Prozent der befragten Beschäftigten sehen sich in ihrer Arbeit von der Digitalisierung betroffen (Roth 2017, S. 19).

Der Trend zu höheren psychischen Belastungen bei digitaler Arbeit – während die körperlichen Belastungen abnehmen – wird durch die Sonderauswertung bestätigt. Eines der Hauptprobleme in der IKT-Branche und im Dienstleistungssektor ist der Zeitdruck. Fast die Hälfte der Befragten gibt an, die Arbeitsbelastung insgesamt sei mit der Digitalisierung größer geworden (ebd., S. 29).

Zugenommen hat auch die Arbeitsmenge (Abb. 1), ebenso die Arbeitshetze (Abb. 2). Diese Belastungen wiederum beeinflussen die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten negativ (Roth 2017, S. 33).

---

1 Das Forschungsprojekt »Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt« wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Das Förderkennzeichen (FKZ) ist 02L15A305. Das Projekt läuft von April 2017 bis März 2020 (s. ausführlicher: [www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de); [www.gute-agile-projektarbeit.de](http://www.gute-agile-projektarbeit.de)).



Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden. Dies zeigt die Sonderauswertung in aller Deutlichkeit: Diejenigen, die ihre Arbeit selbständig planen und einteilen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich (sehr) häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen. Wesentlich ist der Einfluss auf die Arbeitsmenge: Ist dieser gegeben, tritt Arbeitshetze deutlich seltener auf

## Bilanz und Ausblick

(Roth 2017, S. 31; Müller 2017, S. 1). Es gilt also, die Möglichkeiten individueller Mitwirkung am Arbeitsplatz zu erweitern und diese mit kollektiven Beteiligungsrechten zu verzahnen, die zu stärken sind: das heißt umfassendere Schutz- und Initiativrechte u. a. bei der Arbeitsmenge wie auch beim Persönlichkeitsschutz für die Mitbestimmungsorgane.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund hat ver.di das Projekt zu guter agiler Projektarbeit ([www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de)) initiiert, in dem es um agile Steuerungsmethoden geht, die auf ihre Möglichkeiten zur Belastungsreduktion untersucht werden sollen. Aber was genau sind agile Methoden, was haben sie mit mehr Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsmenge und mit Guter Arbeit zu tun?

### Was ist agile Arbeit?

»Agil« ist im Trend. Tatsächlich nimmt die Bedeutung agiler Managementmethoden in den letzten Jahren stark zu. Dies gilt vor allem – aber längst nicht mehr ausschließlich – für den IT-Sektor, in dem die agilen Methoden entwickelt wurden: 68 Prozent der Softwareentwicklungsprojekte arbeiten in Deutschland teils agil, 20 Prozent sogar durchgängig, während lediglich 12 Prozent aller Projekte ausschließlich mit konventionellen Methoden arbeitet (Status Quo Agile 2016/2017). Agile Arbeit findet sich vor allem in einem stark wachsenden Bereich – alleine im Zeitraum von 2009 bis 2013 konnte ein Plus von 22 Prozent verzeichnet werden – mit über einer Million Beschäftigten (BMWi 2013).

Eine weitgehend offene Frage ist allerdings, in welchen Bereichen über die Softwareentwicklung hinaus agile Methoden sinnvoll angewendet werden können. Leider verdeckt der Trend diese Frage eher. Das Etikett »agil« gilt als modern, aber nicht alles, was als »agil« bezeichnet wird, ist es auch. Viele Unternehmer und Führungskräfte deuten agil in ihrem Sinne als bloße Flexibilisierung und nehmen dies als Vorwand für ihr Ansinnen, das Arbeitszeitgesetz zu lockern. Agil meint jedoch das Gegenteil (Müller 2018, S. 6).

### Das agile Manifest: Der Einzelne und sein Team planen zusammen

Agile Methoden sind ab Anfang der 1990er Jahre in der Softwareentwicklung entstanden. Eine Reihe von Praktiken (Iterationen, Pair Programming, Planungsspiel) erlangte um 1999 erste Popularität mit dem Extreme Programming (Kent Beck). Bei einem Treffen von 17 Software-Experten in Utah 2001 ist der Begriff agil für diese Art der Softwareentwicklung gewählt und das

2 Vgl. ver.di-Diskussionspapier: »Arbeiten 4.0« braucht gleichberechtigte Teilhabe! Mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt, Berlin, 17. 10. 2016, [www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/kongress-2016](http://www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/kongress-2016).

»agile Manifest«<sup>3</sup> formuliert worden: »Agile Softwareentwicklung ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von Methoden und Praktiken, die auf Werten und Prinzipien des Manifests Agiler Softwareentwicklung basieren.« (Agile Alliance, 2018)<sup>4</sup>

#### **Manifest für Agile Softwareentwicklung – Werte**

Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge  
Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation  
Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung  
Reagieren auf Veränderung mehr 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.

Das Leitbild von Agilität betont die Fähigkeit des Einzelnen und die Selbstorganisation der Entwicklungsteams (Müller 2010, S. 180). Mittels agiler Vorgehensweisen wird versucht, die Unzulänglichkeiten der vorherigen Softwareentwicklungsmodelle aufzuheben, die als zu starr betrachtet werden. Weil eine fixe und weit vorausgreifende Planung nicht mehr praktikabel ist, können die Anforderungen für die Software nicht von Anfang an festgeschrieben werden. Sie entwickeln sich stattdessen mit dem wachsenden Verständnis des Anwendungskontexts und des Softwaresystems, was vor allem durch eine intensive Kommunikation mit den Kunden erreicht werden soll. Um die Kommunikation zu erleichtern, werden so genannte »User Stories« genutzt, also Beschreibungen der Gebrauchseigenschaften und Funktionalitäten aus der Sicht der Anwender. Planung ist hochgradig auf Kooperation angewiesen und keine separate Aktivität des Projektmanagers. Im Extreme Programming wird das Zusammenspiel einer Gruppe zur Planung des Umfangs der nächsten (Software-)Bereitstellung als »Planning Game« bezeichnet. Planning Games und die Schätzung des Projektaufwandes werden zyklisch wiederholt (iterativer Prozess; ebd., S. 119f.).

#### **Das agile Prinzip des nachhaltigen Tempos: Keine Überstunden**

Eines der zwölf agilen Prinzipien ist das nachhaltige Tempo (sustainable pace). Bei Beck (1999) gibt es die »40-hour week« (40-Stunden-Woche) als

3 [www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html](http://www.agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html)

4 [www.agilealliance.org/agile101/](http://www.agilealliance.org/agile101/)

## Bilanz und Ausblick

eine der zwölf Praktiken des Extreme Programming. Überstunden sind ein Hinweis auf ernste Probleme im Projekt, die zu lokalisieren und zu lösen sind (Müller 2010, S. 232). Denn aufgrund ständiger Überstunden sind Entwickler kaum mehr in der Lage, klaren und übersichtlichen Programmcode zu schreiben. Sie werden unproduktiv und produzieren mehr Fehler. Roman Pichler als ein prominenter Vertreter agiler Entwicklung betont: In Scrum – der am weitesten verbreiteten agilen Methode – sind regelmäßige Überstunden inakzeptabel (2008, S. 50).

### Scrum – die am häufigsten verwendete agile Methode

Scrum ist ein Vorgehensmodell und »verkörpert ... die Werte des Agilen Manifests« (Pichler 2008, S. 1). In einem Scrum-Projekt sind drei Rollen zentral: der Product Owner, das Team und der Scrum Master. Der Product-Owner nimmt die Sicht des Kunden ein und beschreibt die Eigenschaften des Produkts bzw. die Anforderungen, die zur Erreichung des Projektziels umgesetzt werden müssen, im so genannten Product Backlog. Dieses Dokument bearbeitet er kontinuierlich und priorisiert die Anforderungen abhängig vom Gesamtfortschritt. Diese Anforderungen werden jeweils in Zyklen bzw. Intervallen (Sprints) umgesetzt.

Der Sprint hat immer die gleiche vom Team festgelegte Länge (zwischen zwei und vier Wochen). Im Sprint Planning verständigt sich das Entwicklungsteam mit dem Product Owner über die Anforderungen. Das Team wählt diejenigen Aufgaben aus (Pull-Prinzip), die es im nächsten Sprint bearbeitet. Zuvor schätzt es die damit verbundenen Aufwände ab, um zu gewährleisten, dass dies in dem gewählten Zeitraum machbar ist. Meist zu Beginn eines jeden Arbeitstages findet ein maximal 15-minütiges »Daily Scrum« statt, das dem Informationsaustausch dient. Es hat sich bewährt, dass jedes Teammitglied sagt, was es seit dem letzten Daily erreicht hat, was es bis zum nächsten Daily erreichen möchte, und was dabei im Weg steht.

Die im Sprint fertiggestellten Funktionalitäten werden im Review dem Product Owner (ggf. weiteren Teilnehmern, meist Kunden/Anwendern) vorgestellt. Als erledigt gelten dabei ausschließlich getestete und »lauffähige« Ergebnisse. Das Team organisiert sich für den gesamten Prozess vollständig selbst und muss über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. In der Retrospektive, die regelmäßig nach einem Sprint stattfindet, reflektiert das Team den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit, um Verbesserungsmaßnahmen festzulegen. Der Scrum Master als Experte für die Methode unterstützt das Team dabei, die selbst gesetzten Regeln einzuhalten und Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

### **Agile als Gute Arbeit gestalten – das Projekt diGAP**

Das Potenzial agiler Methoden für Gute Arbeit zu nutzen ist Antrieb für ver.di, nicht nur wegen der zunehmenden Verbreitung dieses Ansatzes und der oben skizzierten Problematik, sondern: Es fällt eine ähnliche Herangehensweise auf. Die Gewerkschaften als Interessenvertretung der Erwerbstätigen haben seit Längerem erkannt, dass sie noch stärker die Belange ihrer Mitglieder aufgreifen, sie beteiligen müssen. Dies schlug sich insbesondere in der Initiative Gute Arbeit nieder, die 2007 in ver.di verankert wurde (Schulz 2012). Bei Gute Arbeit geht es um beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung. Das heißt: Die Erwerbstätigen – als Experten ihrer Arbeit – werden befragt, wie sie die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen bewerten und was verändert werden soll. So heißt es in der Rede des ver.di-Vorsitzenden zum Start der Initiative: »Gute Arbeit ist für uns untrennbar verbunden mit Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und dem Recht auf Mitwirkung und Mitbestimmung. Unsere Initiative Gute Arbeit greift die Interessen, Wünsche und Bedürfnisse der Menschen ... auf.« (ver.di-Bundeskongress 2007) Das agile Manifest ist entstanden, als Entwickler ihre Erfahrungen mit Software-Projekten systematisierten: Erfolgreiche Projekte zeichnen sich durch Selbstorganisation der Teams aus – Priorität haben Menschen bzw. Individuen und Interaktionen (Müller 2018, S. 6).

Handlungsbedarf bei den gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen entsteht also nicht allein dadurch, dass immer mehr Projekte »agil« arbeiten. Sondern die agilen Prinzipien der Selbstorganisation sowie des nachhaltigen Tempos sind aus der Sicht von ver.di wichtige Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen und das Ziel der Guten Arbeit zu verfolgen. Deshalb widmet sich ver.di diesem Thema und hat dazu ein Forschungsprojekt initiiert. In dem nun laufenden Projekt diGAP konzentriert sich ver.di in ihrem Teilvorhaben auf die beteiligungsorientierte Gestaltung nachhaltig guter agiler Projektarbeit. Die Leitfrage ist, inwiefern durch die Selbstorganisation der Teams und das Prinzip des nachhaltigen Tempos Potenziale für eine Reduktion der Belastungen für die Arbeitenden ausgeschöpft werden können (ebd.).

### **Zwischenergebnisse aus dem Projekt diGAP**

Nach einem Jahr Laufzeit des Projektes liegen die ersten empirischen Ergebnisse aus einer Online-Beschäftigtenbefragung und Interviews vor. Die Befragung fand im Herbst 2017 statt und sollte eine Bestandsaufnahme zu agilem Arbeiten und der Arbeitsqualität leisten. 425 Beschäftigte haben teilgenommen. Als Befragungsinstrument diente der DGB-Index Gute Arbeit sowie ein speziell entwickeltes Fragenmodul zu agilem Arbeiten und soziodemografische Fragen.

## Bilanz und Ausblick

Die Befragungsergebnisse zeigen: Je stärker agile Methoden tatsächlich umgesetzt sind – vor allem je mehr die Beschäftigten tatsächlich die Verfügung über zeitliche Ressourcen haben –, umso größer sind die Möglichkeiten zu selbstbestimmtem Arbeiten und desto geringer sind die Belastungen.

Positiv ist, dass 64 Prozent der befragten agil Arbeitenden<sup>5</sup> schon jetzt mit agilen Projekten die Möglichkeit zu mehr selbstbestimmter Arbeit verbinden. Auch bewerten sie die Kriterien »Gestaltungsmöglichkeiten«, »emotionale Anforderungen« sowie »Beschäftigungssicherheit« des DGB Index Gute Arbeit signifikant besser im Vergleich zu den »Nicht-Agilen«.

Aber viele der befragten Mitarbeiter/innen schätzen die Arbeitsintensität als insgesamt sehr problematisch ein. Neben dem Zeitdruck spielen dabei Störungen und Unterbrechungen der Arbeit eine wichtige Rolle: 69 Prozent der befragten agil Arbeitenden sind davon (sehr) häufig betroffen, über zwei Drittel dieser Gruppe berichten von (sehr) starken Belastungen. Fast zwei Drittel der agil Arbeitenden machen Überstunden. Mit dem Umfang der Mehrarbeit steigen auch die Belastungen. Zudem nimmt mit der Anzahl der Überstunden der Anteil der Beschäftigten zu, die ihre Arbeitszeit in den Abend ausweiten.

Daran zeigt sich, dass Agilität und insbesondere das agile Prinzip des »nachhaltigen Tempos« noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt ist. Weiter geben die Ergebnisse Hinweise auf Belastungen, die entstehen, wenn nur einzelne Elemente von Agilität umgesetzt werden: Nahezu alle befragten agil Arbeitenden (94 Prozent) produzieren der agilen Methodik gemäß in regelmäßigen Zeitabständen überprüfbare Ergebnisse – für fast die Hälfte von ihnen ist dies eine (sehr) starke Belastung. 51 Prozent der befragten agil Arbeitenden nehmen die Transparenz der Arbeitsfortschritte im Team als Kontrolle der eigenen Arbeitsleistung wahr. Fast die Hälfte von ihnen belastet dies (eher) stark. Rund 44 Prozent der agil Arbeitenden können (sehr) häufig in ihrer Freizeit nicht abschalten. Bei denjenigen, die sogar mehr als drei Viertel ihrer Projektzeit agil arbeiten, erhöht sich der Anteil auf 47 Prozent.

Hier sind Lösungen für gute agile Projektarbeit gefragt. Als zentraler Hebel für die Gestaltung hat sich in der Untersuchung Folgendes herausgestellt: Teams, die dem agilen Ansatz entsprechend in hohem Maße über zeitliche Ressourcen verfügen, können die Belastungen erheblich reduzieren. Anders herum führt eine missverständene »verengte Agilität« in einem Team mit unzureichenden Ressourcen häufig zu einer verschärften Belastungssituation,

---

5 Als »nicht agil« Arbeitende werden Beschäftigte eingestuft, die weniger als 50 Prozent ihrer Projektzeit mit agilen Methoden wie Scrum arbeiten. Bei mehr als 50 Prozent werden sie als »agil« kategorisiert.



bei der Stresssymptome stärker ausgeprägt sind als in herkömmlichen Projekten.

### **Erste Handlungsempfehlungen**

Es kommt also darauf an, die Einflussmöglichkeiten und die Selbstorganisation der agil arbeitenden Teams zu stärken (1.), gerade auch da, wo es um die Steuerung der Ressourcenausstattung (Personal, Zeit, Arbeitsmenge) und um die Planung (insbesondere Schätzprozesse) geht. Und es braucht entsprechende Unterstützung und Rahmenbedingungen im Unternehmen (2.). Einer großen Mehrheit der Befragten ist Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen wichtig (3.). Dafür liegen aus dem Projekt diGAP erste Handlungsempfehlungen vor, die sich vor allem auf die Methode Scrum beziehen.

#### *1. Selbstorganisation stärken*

Selbstorganisation setzt voraus, dass die agilen Teams tatsächlich über die Ressourcen verfügen, die sie zum Arbeiten brauchen. Und sie brauchen im Rahmen ihrer Arbeitsweise Entscheidungsbefugnisse und Fähigkeiten, die für die Steuerung der Arbeitsprozesse notwendig sind.

- *Ressourcenverfügung sicherstellen und nachhaltiges Tempo entwickeln:* Der Arbeitsfortschritt sollte sich, wie in dem agilen Prinzip des nachhaltigen Tempos (sustainable pace) gefordert und von den Interviewten als wichtige Erfahrung dargestellt, an einer »gangbaren Durchschnittsgeschwindigkeit« orientieren. Das bedeutet, dass das Arbeitstempo auf Dauer durchzuhalten ist. Dabei sind mindestens vorgeschriebene Pausen einzuhalten, und es sollte eine Pausenkultur im Unternehmen mit regelmäßigen Mikropausen geschaffen werden. Die Orientierung an einem nachhaltigen Tempo und eine nachhaltige Ressourcenausstattung haben Priorität und müssen über alle Handlungsfelder hinweg berücksichtigt werden, z. B. beim Aufsetzen agiler Projekte, bei Vertragsgestaltung. Zentral dabei ist, die übergeordnete strategische Zielplanung, Kennziffern, Kalkulationsmodelle und Reportingsysteme im Unternehmen darauf abzustimmen (s. u.).
- *Nachhaltige und auf Erfahrung gestützte Team-Planung:* Planung in agilen Projekten ist die Aufgabe des gesamten Teams (Cohn 2006, S. 254). Nur so können Aufwände und Kapazitäten realistisch erfasst werden. In Scrum geht es dabei in erster Linie um das Sprint Planning. Der erste Schritt ist die Verständigung des Teams mit dem Product Owner über die Arbeitsaufgaben. Der vom Team geschätzte Aufwand für die im Sprint zu erledigenden Aufgaben gilt nur für dieses Team. Es dürfen hierbei keine außerhalb des Teams gebildeten (Kontroll-)Kennziffern (z. B. Budget,

Controllingvorgaben) eine Rolle spielen. Ausschlaggebend für eine gute Schätzung sind die Erfahrung der Teammitglieder, die Kooperation mit erfahrenen Teammitgliedern und eine konsequente Schätzung aller Arbeitsaufgaben. Bei neuen Teammitgliedern können Aufgaben in Größe und Granularität angepasst werden. Die Team-Planung richtet sich auch auf den Umgang mit und das Einplanen von Unwägbarkeiten. Die Geschwindigkeit ist laufend den veränderten Bedingungen sowie den Erfahrungen des letzten Sprints anzupassen. Hat sich ein Team ›verschätzt‹, muss ein kollektiver Umgang damit gefunden werden, ggf. sind Aufgaben für den nächsten Sprint zurückzustellen.

- »*Schutzraum Sprint*«: Die Planung für den Sprint darf nicht durch team-externe Eingriffe (etwa seitens Führungskräfte oder Kunden) geändert werden. Störungen und ungeplante Zusatzaufwände gehören zu den wichtigsten Ursachen für steigende Arbeitsintensität und Überstunden. Werden dem Team ungeachtet seiner Planung Aufgaben übertragen oder Personalressourcen entzogen, wird das agile Vorgehen ausgehebelt. Jede Veränderung im Aufgabenumfang und auf der Zeitachse während des Sprints muss deshalb mit dem Team abgestimmt werden, oder sie kann erst im nächsten Sprint berücksichtigt werden. Hier sind klar definierte Einspruchsmöglichkeiten der Rollen Product Owner und Scrum Master gefragt (s. u.). Betriebliche Regelungen sollten z. B. über Rollenklärungen das agile Verfahren unterstützen (3.).
- *Stabile Teams*: Agile Teams werden handlungsfähig, wenn sie Ressourcenverfügung haben und Wissen sowie Erfahrung aufbauen können. Agil Arbeitende beschreiben Kollegialität und enge Kooperationsbeziehungen als wichtige Ressourcen und Zufriedenheitsfaktoren. ›Feuerwehreinsätze‹ und Teileinsätze in mehreren Projekten sind dagegen mit einer erheblichen Mehrbelastung verbunden und sollten deshalb möglichst ausgeschlossen werden. Als Regel kann formuliert werden: Teamorientierung hat Vorrang vor Projektorientierung. Erfahrungsgemäß lässt sich ein nachhaltiges Tempo besser in einem Team umsetzen, dessen Mitglieder nur in einem Projekt arbeiten. Teamentwicklung verlangt Kommunikation auf Augenhöhe, das Weiterentwickeln von Regeln und Normen, die Integration von persönlichen und Teamzielen sowie den Aufbau von Kompetenzen zur Konfliktbearbeitung – eine Daueraufgabe, für die Zeit und Mittel zur Verfügung stehen müssen.
- *Retrospektiven nutzen*: Retrospektiven sind zentral für den Austausch und die Selbstorganisation agiler Teams: Sie gewährleisten einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Wird eine Belastungssituation im Team sichtbar (z. B. in Form von regelmäßigen Überstunden oder durch die Gefähr-

dungsbeurteilung<sup>6</sup>), sollte die Geschwindigkeit in den nächsten Sprints verringert werden. Regelaufgaben, die nicht als Projektaufwände im Sprint Planning einkalkuliert werden, aber trotzdem zu erledigen sind, können Belastungen verursachen. In der Retrospektive kann dies aufgedeckt und angestoßen werden, solche Aufwände systematisch zu erfassen und in die Planung einzubeziehen. In Retrospektiven sollten systematisch Fragen der Arbeitsqualität wie die Belastungssituation und die Unterstützung durch die Organisation in einem geschützten Raum thematisiert werden.

## 2. Rahmenbedingungen und Organisationsformen für gute agile Projektarbeit schaffen

Eine Einführung agiler Methoden über die Köpfe der Beschäftigten hinweg ist das Gegenteil von »agil« und von Guter Arbeit.<sup>7</sup> Ein beteiligungsorientiertes Vorgehen, das die Erfahrung der Mitarbeiter/innen mit den konkreten Arbeitsprozessen berücksichtigt, bildet die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung und Umsetzung agiler Methoden. Das verlangt zunächst, ein gemeinsames Verständnis von guter agiler Arbeit zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu entwickeln:

- was die Leitideen und Prinzipien agiler Methoden und Guter Arbeit sind (Was heißt gute agile Projektarbeit?);
- was die Vorteile agiler Arbeit sind (Warum agil?);
- wo agiles Projektmanagement sinnvoll eingesetzt wird (Wann agil?);
- und wie gute agile Arbeit eingeführt und umgesetzt werden soll (Gut agil – wie?).

Das ist die Voraussetzung für ein beteiligungsorientiertes Change Management, das die nötigen Strukturveränderungen in Angriff nimmt. Nur auf dieser Grundlage kann eine agile Vertrauenskultur (»auf Augenhöhe«) entstehen.

- *Strukturen überprüfen und Schnittstellen zum nicht-agilen Umfeld anpassen:* Agile Projekte benötigen eine an ihre Erfordernisse angepasste Organisation (u. a. adäquate Teamgrößen, weitreichende finanzielle und zeitliche Entscheidungsbefugnisse sowie entsprechende Ausstattung). Nicht-agile Strukturen (z. B. hierarchische Freigabe-Prozesse) sollten ebenfalls möglichst weitgehend an die agile Arbeitsweise angepasst werden. Das betrifft insbesondere Finanzierungs- und Kalkulationsmodelle im Unternehmen, die mit dem Ressourcenbedarf der Teams abzustimmen sind.

6 [www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de](http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de)

7 Dabei sind die Mitbestimmungsrechte zu beachten: Der Betriebsrat ist einzuschalten bzw. zwingend zu beteiligen, sollte es sich bspw. um eine Versetzung oder Betriebsänderung handeln. Die Versetzung ist in § 99 und die Betriebsänderung in § 111 des Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) definiert.

Auch Reporting- und Dokumentationsanforderungen, die keine Rücksicht auf die Selbstorganisation und die zeitlichen Rhythmen agiler Verfahren nehmen; sollten verschlankt und strikt inhaltlich orientiert werden, um Entlastung von kontrollorientierten Mehraufwänden zu schaffen.

- *Agile Rollen definieren und Rollenkonflikte auflösen:* Was früher Funktion des Projektleiters war, verteilt sich im agilen Team auf die Rollen Team, Product Owner und Scrum Master. Die neu zugeschnittenen Funktionen und Befugnisse müssen klar definiert und in die Führungsstruktur der Organisation integriert werden, die sich selbst verändert wird. Rollenkonflikte sollten im Team transparent gemacht und möglichst im Konsens aufgelöst werden, mit der Möglichkeit zu einer geregelten Eskalation. Gegenüber den Stakeholdern und Führungskräften haben sowohl Product Owner als auch Scrum Master die Funktion, dem Team »den Rücken freizuhalten«. Der Product Owner etwa muss beim Kunden dafür sorgen, dass dieser seine Rechte und Pflichten für die agile Zusammenarbeit kennt. Der Scrum Master sollte über definierte Einspruchsmöglichkeiten verfügen, wenn die agile Arbeitsweise durch Druck von außen bzw. von oben geschwächt wird. Seine Rolle sollte insbesondere bei der Beseitigung von Hindernissen gestärkt werden: z.B. als Monitoring-Instanz im Hinblick auf das Belastungsniveau des Teams und als Change Agent »im Auftrag« des Teams, der Unterstützungsbedarf in Richtung der Organisation (Management) geltend macht. Das sollte durch entsprechende betriebliche Regelungen unterstützt werden (3.).
- *Ausstattung:* Die agile Austauschkultur entsteht in erster Linie durch Möglichkeiten zur Interaktion (wie das Daily Scrum/Standup oder die Retrospektive). Auch geeignete Räumlichkeiten und bedarfsgerechte, ergonomische Kooperationstools sind wichtig. Damit werden häufige Störungen und eine erhöhte Arbeitsintensität reduziert. Raumkonzepte sollten konzentriertes Arbeiten ermöglichen und ausreichend Meetingräume zur Verfügung stellen. Digitale Kooperationstools werden von den agil Arbeitenden dann als nützlich beurteilt, wenn sie einfach zu nutzen sind und ein fokussiertes Arbeiten erlauben. Durch geeignete Berechtigungskonzepte und Datenschutzvorkehrungen sind Leistungs- und Verhaltenskontrollen (tracking) auszuschließen. Sie untergraben die Vertrauenskultur und das agile Arbeiten im Team – und sie unterliegen dem Mitbestimmungsrecht (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Jede technische Einrichtung, die Verhaltens- und Leistungsdaten von Arbeitnehmern ermitteln oder aufzeichnen kann, unterliegt der Mitbestimmung durch den Betriebsrat (und nicht nur Systeme, deren eigentlicher Zweck es ist, solche Daten zu erfassen).

- *Führungskräfte für agiles Arbeiten sensibilisieren und qualifizieren:* Agiles Projektmanagement ist als Bottom-up-Ansatz entstanden (s. o. Agiles Manifest). Unterstützung durch das Management kann dann entstehen, wenn die Führungskräfte um die Voraussetzungen agiler Arbeit wissen, also entsprechend qualifiziert werden, und sich für den nötigen Umbau der Strukturen und die agilen Teams einsetzen. Geklärt werden muss, welche Aufgaben bei den Führungskräften liegen, wenn sie Verantwortung an selbstorganisierte Teams abgeben. Führungskräfte sind auch dafür zu sensibilisieren, was passiert, wenn keine »gute agile Arbeit« umgesetzt wird: nämlich Einbußen an Produktivität und Qualität sowie gefährlich hohe Belastungen, v. a. Arbeitsintensität, Überstunden und Burnout.
- *Qualifizierung für agiles Arbeiten vorantreiben:* Agiles Arbeiten erfordert die Fähigkeit zur Kommunikation, Kooperation und Konfliktbearbeitung. Ohne Vorbereitung kann es zu Überforderung und Ängsten kommen. Zum Einstieg in agiles Arbeiten sind Basisschulungen zu agilen Methoden und Rollen in ausreichendem Umfang sowie zeit- und praxisnah anzubieten. Die Module sollten die gesamte Anforderungsbreite der agilen Kooperation abdecken, einschließlich Planungs-, Konfliktlösungs- und rollenspezifischer Kompetenz. Laufende Projekte sollten durch Mentoring und Coaching begleitet werden, in Konfliktfällen durch Mediation. Agile Teams sollten selbst über Mittel zur Qualifikation verfügen. Als Good Practice haben sich selbstorganisierte Workshops von Team, Product Owner und Scrum Master erwiesen, in denen sowohl fachliche Probleme als auch soziale Prozesse thematisiert werden: die (Weiter-)Entwicklung von Regeln und Strukturen für die Teamzusammenarbeit sowie die Stärkung von Vertrauen, die Vermittlung von technischem Know-how und Wissen um Geschäftsprozesse sowie Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Im Rahmen der gesamten Organisation ist zu klären, wie zukünftige Karrierewege aussehen und wie gewährleistet werden kann, dass Mitarbeiter/innen in agilen Teams faire Zugangschancen zu den benötigten Qualifikationen erhalten. Auch hier gelten Mitbestimmungsrechte, vereinbart werden sollten bspw. Finanzierung, zeitliche Ressourcen, Art der Maßnahmen, Anbieter (vgl. 3.).<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Gemäß § 97 Abs. 2 BetrVG gilt: Hat der Arbeitgeber Maßnahmen im Betrieb ergriffen, die die Tätigkeiten des Beschäftigten derart verändern, dass ihre bestehende Qualifikation nicht mehr ausreicht, so erhält der Betriebsrat für diesen Fall ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung von Bildungsmaßnahmen. Das bedeutet nicht, dass der Betriebsrat mitentscheiden kann, ob Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden, aber er kann mitbestimmen, welche Maßnahmen ergriffen werden.

## Bilanz und Ausblick

### 3. Unterstützungspotenziale durch betriebliche Regelung nutzen

Einer großen Mehrheit der befragten agil Arbeitenden ist eine Unterstützung durch betriebliche Vereinbarungen wichtig zu folgenden Themen: Beschäftigungssicherheit, Arbeitsort und -zeit sowie zu Belastungen. Gerade beim letzten Thema wie auch bei Qualifikation und Arbeitsmenge sehen sie Anpassungsbedarf für betriebliche Regelungen mit Blick auf agiles Arbeiten.

Der Rahmen für die Selbstorganisation im Team und im Betrieb ist beteiligungsorientiert zu gestalten, dabei sollten kollektive Mitbestimmungsrechte genutzt und erweitert werden. Die kollektiven Interessenvertretungen sind herausgefordert, Regelungen zu vereinbaren, die die Vorteile agilen Arbeitens für die Beschäftigten absichern. Dafür können sie die diGAP-Befragungsergebnisse und -Handlungsempfehlungen nutzen sowie selbst Beschäftigtenbefragungen durchführen und kreative Methoden wie Design Thinking einsetzen.

Um einen verbindlichen Rahmen für das Ziel gute agile Arbeit zu setzen, sind betriebliche Regelungen, bei denen auch die Mitbestimmungsrechte voll zur Geltung kommen, ein zentraler Baustein. Sie sollten als Pilotvereinbarungen zunächst in einem begrenzten Bereich des Unternehmens erprobt werden und im Pilotierungszeitraum auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Ver.di hat in einem Workshop<sup>10</sup> bestehende Vereinbarungen zu agilem Arbeiten und erste Empfehlungen mit Haupt- und Ehrenamtlichen aus den verschiedenen Fachbereichen diskutiert und wird die Ergebnisse in Form einer Broschüre publizieren. Die Perspektive der Beschäftigten wie auch die Erfahrungen und Möglichkeiten der Interessenvertretungen sind hier die zentralen Ansatzpunkte.

## Literatur

- Beck, K. (1999), *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Reading: Addison-Wesley.
- BMWi (2013), *Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2013 – Digitalisierung und neue Arbeitswelten*, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Bsirske, F. (2016), *Digitalisierung und Beschäftigung: Prognosen und Perspektiven*, in: *Jahrbuch Gute Arbeit 2016*, S. 61–72.
- Bowles, J. (2016), *Die Computerisierung von Arbeitsplätzen in Europa*. In: *Jahrbuch Gute Arbeit 2016*, S. 156–162.
- Cohn, M. (2006), *Agile Estimating and Planning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- DGB (2016), *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten*, [www.index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports](http://www.index-gute-arbeit.dgb.de/veroeffentlichungen/jahresreports).

---

<sup>10</sup> Siehe dazu unter Aktuelles: [www.diGAP.verdi.de](http://www.diGAP.verdi.de)

- Haake, G. (2016), Digitalisierung und Gewerkschaften: Solo-Selbständige integrieren. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2016, S. 310–321.
- Müller, N. (2018), Gute agile Arbeit der Zukunft. In: KOMM 4/18, S. 6, [www.tk-it.verdi.de/komm](http://www.tk-it.verdi.de/komm).
- Müller, N. (2017), Der Mensch hinter der Technik. In: Komm 5/2017, S. 1f.
- Müller, N. (2017), Crowdwork: Arbeit auf Plattformen. In: spw, Heft 222, Ausgabe 5/2017, S. 64–67.
- Müller, N. (2010), Reglementierte Kreativität, Berlin.
- Müller, N./Roth, I. (2016), Digitalisierung und Innovation. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2016, S. 163–172.
- Pichler, R. (2008), Scrum – Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Roth, I. u. Mitarb. v. Müller, N. (2017), Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor, [www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit](http://www.innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit).
- Schröder, L./Schwemmler, M. (2014), Gute Arbeit in der Crowd? In: Jahrbuch Gute Arbeit 2014, S. 112–124.
- Schulz, H.J. (2012), Gemeinsam für Gute Arbeit. In: Jahrbuch Gute Arbeit 2012, Frankfurt/M., S. 271–286.
- Status Quo Agile 2016/2017. 3. Studie über Erfolg und Anwendungsformen von agilen Methoden, durchgeführt von Ayelt Komus et al. (2017). Koblenz: BPM Labor der Hochschule Koblenz.
- ver.di-Diskussionspapier: »Arbeiten 4.0« braucht gleichberechtigte Teilhabe! Mehr Mitbestimmung und Demokratie in der digitalen Arbeitswelt, Berlin, 17.10.2016, [www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/++file++580fc469f1b4cd3f52ebb93a/download/Arbeit%204.0\\_Das\\_ver.di\\_Mitbestimmungspapier.pdf](http://www.verdi.de/themen/digitalisierungskongresse/++file++580fc469f1b4cd3f52ebb93a/download/Arbeit%204.0_Das_ver.di_Mitbestimmungspapier.pdf).