

Besser agil? Neue Arbeitsformen im Fokus der Betriebspsychologie.

1

DIE RICHTIGE „DOSIS“ AGILITÄT

Chancen und Risiken der Agilität
[Weiterlesen >>](#)

2

AGILE TECHNIKEN

Wie sich agile Techniken auf Teamebene anwenden lassen.
[Weiterlesen >>](#)

3

AGILE ARBEIT IM FOKUS DES GESUNDHEITSSCHUTZES

Im Interview mit Florian Jumah-Eckert von Dedalus [Weiterlesen >>](#)

4

AGILER START INS BERUFSLEBEN

Benedikt Weber von SprintEins im Interview
[Weiterlesen >>](#)



Was ist die richtige “Dosis” Agilität?

Viele traditionelle, hierarchisch geführte Unternehmen fragen sich zunehmend, ob sie zukunftsfähig sind und bleiben können. Die globalen Marktanforderungen steigen, weil Produkte immer schneller durch neue, bessere ersetzt werden und die Kund*innen höhere Anforderungen an den Service stellen.





Ist Agilität die Lösung? Schließlich heißt es, dass agil aufgestellte Unternehmen schnell und dynamisch auf solche Anforderungen reagieren könnten. Doch ist Agilität mehr als nur ein beliebtes Schlagwort? Hält das Konzept, was wir uns davon versprechen?

Agilität in Organisationen beschreibt „die Fähigkeit von Teams und Organisationen in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren“ (siehe Hofert (2016). Agil führen).

Ob große Konzerne oder kleine Betriebe – in den vergangenen Jahren haben sich viele Teams oder Abteilungen auf den Weg zu mehr Agilität gemacht. Oder es wurden gleich für die ganze Belegschaft agile Organisationsformen eingeführt.

Unternehmen wie Google, Audi, Tesla, Deutsche Bahn und ING haben sich entsprechend umstrukturiert – mit Erfolg, wie ein Bericht von Fraunhofer zeigt. Demzufolge erzielen sie dank des Zugewinns an Agilität häufig auch eine höhere Rendite. Das bestätigt der Agile Performer Index des Beratungsunternehmens [goetzpartners](#): Die agilsten Unternehmen einer Branche sind demnach durchschnittlich 2,7-mal erfolgreicher als ihre Vergleichsgruppe. Am agilsten sind die Branchen Reise und Transport sowie Professional Services. Das Schlusslicht bilden die Energiebranche sowie mit deutlichem Abstand die Finanzdienstleistungsbranche.

Wie sich agile Methoden am besten einführen und nutzen lassen, lässt sich nicht pauschal beantworten – zu unterschiedlich sind die Unternehmen und die Anforderungen, auf die sie reagieren müssen.

Dennoch gibt es allgemeine Empfehlungen für bestimmte Unternehmensgrößen. So haben der Wissenschaftler Joachim Heidelberg und seine Kolleginnen und Kollegen

aus der Abteilung Unternehmensstrategie und -entwicklung am Fraunhofer Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA für mittelständische Unternehmen klare [Handlungsempfehlungen](#) entwickelt. Außerdem gilt ganz allgemein, dass Unternehmen nicht sofort den ganz großen, umfassenden Veränderungsprozess anstoßen müssen. Vielmehr tragen auch einzelne Methoden zu höherer Effizienz von Organisationen bei – und steigern zudem die Zufriedenheit von Mitarbeitenden, weil sie mehr Selbstverantwortung übernehmen. Gelingen kann das, indem man geeignete Methoden auswählt, mit denen sich nach und nach mehr Agilität in den Unternehmensalltag bringen lässt. Sie möchten ein paar ausgewählte agile Methoden näher kennenlernen?



Mehr dazu
in [Artikel 2](#)

Agilität kann die Gesundheit fördern und dazu führen, dass Mitarbeitende mehr Sinn in ihrer Arbeit sehen. Der Schlüssel zu mehr Arbeitszufriedenheit liegt darin, Teams mehr Verantwortung zu übertragen – etwa mittels der Selbststeuerung ihrer Arbeitsmenge. Wird jedoch darauf verzichtet, kann die neue Arbeitsform schnell zur Belastung werden. Als Betriebspsycholog*innen wollen wir auf das Thema Gesundheit schauen.



Mehr dazu
in [Artikel 3](#)

Es strömt gerade eine neue Generation auf den Arbeitsmarkt – sehr gut ausgebildet, mit hoher digitaler Kompetenz. Sie wissen genau, was sie können und haben ganz konkrete Erwartungen an die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Wir haben die Generation Z gefragt: Wie erleben gerade Jüngere zu Beginn ihres Berufslebens die agile Organisation?



Mehr dazu
in [Artikel 4](#)

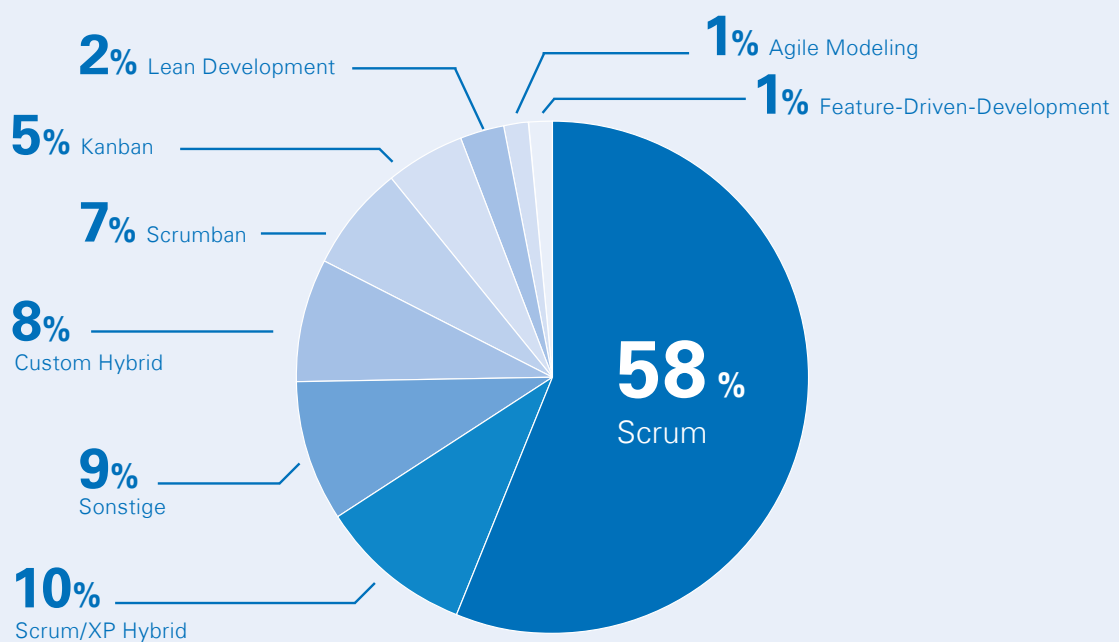


Agile Techniken.

Es gibt eine Vielzahl agiler Methoden und Techniken. Sie haben vielleicht schon einmal von *Scrum*, *Kanban* oder *Lean* gehört oder sogar damit gearbeitet? *Scrum* ist hierbei mit Abstand die am häufigsten genutzte agile Methode, wie Sie der unten stehenden Grafik entnehmen können.

Jede agile Methode besteht wiederum aus verschiedenen agilen Techniken. Diese lassen sich – auch ohne, dass gleich

die gesamte Organisation verändert wird – auf Teamebene einführen und ausprobieren. Für interessierte Unternehmen oder Teams, die den ersten Schritt hin zu agilen Arbeitsformen gehen wollen, stellen wir zwei Techniken vor. Beide sind Elemente aus der *Scrum*-Methodik, sie lassen sich leicht etablieren und fördern die Zusammenarbeit und Eigenverantwortung auf Teamebene.





#DAILY STAND-UP MEETINGS

Ein *Daily Stand-up Meeting* (kurz: *Daily*) ist eine Technik aus dem *Scrum*-Prozess. Sie ist jedoch auch unabhängig davon eine Möglichkeit des Teamaustauschs und der gemeinsamen, zielgerichteten Zusammenarbeit. Wie der Name vermuten lässt, handelt es sich um ein tägliches Treffen der Teammitglieder. Um das Meeting nicht unnötig in die Länge zu ziehen, wird es im Stehen abgehalten. Der *Scrum Guide* empfiehlt, das *Daily* streng auf 15 Minuten zu begrenzen. Jedoch gilt es hier, die Belange des Unternehmens und der einzelnen Teammitglieder in den Fokus zu rücken und eine individuell passende Entscheidung zu treffen.

Im *Daily* werden von jedem Teammitglied die folgenden Fragen beantwortet, die jedoch angepasst und ausgetauscht werden können:

- 1) Was habe ich gestern gemacht?
- 2) Was werde ich heute tun?
- 3) Welche Hindernisse sehe ich?

In der Unternehmenspraxis hat es sich als hilfreich erwiesen, dass Führungskräfte nur in Ausnahmefällen und nach vorheriger Ankündigung teilnehmen, um den Teammitgliedern einen offenen Austausch untereinander zu ermöglichen. Zudem ist es für die Struktur und Effizienz des Termins sinnvoll, eine/n Moderator*in zu benennen, wobei diese entweder eine fest definierte Person sein oder rotierend abwechseln kann.

Ein regelmäßig abgehaltenes *Daily* fördert den Wissens- und Erfahrungsaustausch untereinander, erhöht die Eigenorganisation des Teams, mögliche Probleme werden schneller erkannt und der Teamzusammenhalt sowie das Vertrauen untereinander werden gestärkt. *Dailies* eignen sich besonders für Teams, die sich nicht täglich persönlich treffen, also für verteilte Teams oder für Teams, in denen (teilweise) im Homeoffice oder mobil gearbeitet wird. Je ähnlicher der Aufgabenbereich, desto mehr profitieren die einzelnen Teammitglieder vom Wissenstransfer.



#RETROSPEKTIVEN

Die *Retrospektive* (kurz: *Retro*) ist ebenfalls ein Meeting, das aus dem *Scrum*-Prozess stammt. Es handelt sich um eine gemeinsame Rückschau auf einen fest definierten Arbeits- oder Projektzeitraum, in der Prozesse, Zusammenarbeit, Herausforderungen und Erfahrungen reflektiert werden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden Maßnahmen für den nächsten Zeitraum abgeleitet und festgelegt.

Für den Einstieg eignen sich die folgenden vier Fragen, die als „die 4Ls“ bekannt sind:

- **Liked:** Was lief gut?
- **Learned:** Was haben wir gelernt?
- **Loathed:** Was haben wir nicht ausstehen können?
- **Longed for:** Was hätten wir uns gewünscht?

Die 4Ls ist nur eine mögliche Methode, die man für eine *Retro* nutzen kann. Einen großen Fundus an weiteren Möglichkeiten bietet z.B. der [Retromat](#).

Üblicherweise nehmen Führungskräfte nicht an einer *Retro* teil, um den offenen Austausch im Team zu fördern. Dennoch kann es sinnvoll sein, die Führungskraft bei der Entscheidungsfindung miteinzubeziehen.

Eine *Retro* kann als Teamentwicklungsmaßnahme verstanden werden, da die Teammitglieder lernen, wie sie untereinander konstruktives Feedback und Wertschätzung ausdrücken können, was den Teamzusammenhalt stärkt. Zudem erhöhen *Retros* den Handlungsspielraum, die Autonomie und die Selbstwirksamkeit, da die Teammitglieder selbst (mit) entscheiden, wie sie Aufgaben bearbeiten und mit Herausforderungen umgehen wollen. Neben den gesundheitsförderlichen Aspekten trägt eine regelmäßige *Retro*, in der auch Projekte und Prozesse überprüft werden, zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess bei.

Agile Arbeit im Fokus des Gesundheitsschutzes.

Die Einführung von agilem Arbeiten führt zu grundlegenden Veränderungen in der Arbeitsgestaltung. Wir haben mit Florian Jumah-Eckert von Dedalus über die Auswirkungen der agilen Arbeit auf die Personalauswahl und -entwicklung gesprochen, das neue Führungsverständnis thematisiert und genauer auf die neuen Herausforderungen des agilen Arbeitens in Bezug auf die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz geschaut.

[Herr Jumah-Eckert wie sieht Agilität in der Dedalus Healthcare Group aus und wie wird sie umgesetzt?](#)

Wir arbeiten nicht nach *Scrum* wie aus dem Lehrbuch, sondern wenden Agilität agil an. Das heißt, wir passen die agile Arbeitsweise jeweils an die Erfordernisse des Teams an. Ich sage immer "Wir arbeiten *Scrumish*", da wir zwar Elemente aus *Scrum* anwenden, aber diese für uns angepasst haben. Wir können nicht durchgängig agil arbeiten, da unsere Produkte gesetzlichen Vorgaben unterliegen. Der Spielraum ist dadurch kleiner. Wir können jedoch in der Zeit- und Aufgabenverteilung flexibel agieren. Innerhalb unserer Teams wird Agilität auch unterschiedlich gelebt. In einigen Teams kann jede*r alle Aufgaben bewältigen – das wäre klassisch agil. In anderen Teams haben wir Expert*innen mit Einzelwissen. Da können die Aufgaben nicht beliebig verteilt werden.

[Wie wirkt sich die Arbeitsweise denn auf Ihre Personalauswahl und -entwicklung aus?](#)

Es ist bei uns ganz wichtig, Wissen zu teilen. Das Expertenwissen sollte unbedingt auf mindestens zwei Personen verteilt werden. Expert*innen mit Einzelwissen sind aufgefordert, ihr Wissen an andere Mitarbeitende weiterzugeben. Zudem gibt es regelmäßig interne Schulungen von Mitarbeitenden, die ihre Erfahrungen aus Projekten teilen. Bei der Personalauswahl achten wir darauf, dass technisches Vorwissen vorhanden ist. Das muss aber nicht unbedingt branchenspezifisch sein. Viel wichtiger ist uns, dass die Personen ins Team passen und gute Sozialkompetenzen mitbringen. Motivation für die Tätigkeit und die Zusammenarbeit ist dabei ebenso wichtig wie Spaß an Innovationen und den damit zusammenhängenden Herausforderungen.

UNSER GESPRÄCHSPARTNER



Florian Jumah-Eckert
R&D Site Manager Trier
Dedalus Healthcare Group

[Da gibt es die sogenannte LKW-Formel.](#)

[Leistung = Können x Wollen.](#)

Die Formel passt sehr gut zu uns. Für uns ist Wollen viel wichtiger als Können. Wenn jemand die Motivation und die Bereitschaft hat dazu zu lernen, kommt das Können ganz automatisch. Dabei werden neue Kolleg*innen natürlich immer individuell und jederzeit von unseren Teams und einzelnen Kolleg*innen unterstützt.

[Im Zusammenhang mit Agilität wird oft von einem neuen Führungsverständnis gesprochen. Wie wird Führung bei Ihnen gelebt?](#)

Bei uns heißen die Teamleiter*innen *Agile Line Manager (ALM)*. Als disziplinarische Vorgesetzte sind sie verantwortlich für die Zielvereinbarungen, Personalplanung, Verteilung der Aufgaben und Teamkoordination. Sie sind also dafür da, dass das Team ohne Störungen gut arbeiten kann. Außerdem liegt es in ihrer Verantwortung, die intrinsische Motivation und die Eigeninitiative der Teammitglieder zu erkennen und zu fördern. Ganz besonders wichtig ist hierbei, den Mitarbeitenden unsere Wertschätzung ihres kontinuierlichen Einsatzes und ihrer Arbeit entgegenzubringen. Wer sich angemessen wertgeschätzt fühlt, kann sich deutlich

besser entfalten und die eigenen Stärken zur vollen Geltung bringen. Für diese Art der Mitarbeiterführung sind Transparenz und Offenheit in der Kommunikation Grundvoraussetzungen, ebenso wie das Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Diese Kultur können wir nur etablieren indem wir sie alle vorleben und unsere Mitarbeitenden ebenso offen und transparent uns gegenüber sind.

Welchen Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben die einzelnen Mitarbeitenden bei Ihnen?

Das Ziel ist es, die Mitarbeitenden zu befähigen, sich gemäß ihrer individuellen Stärken einzubringen. Daher möchten wir auch, dass die Mitarbeitenden Eigenverantwortung übernehmen und sich äußern, wenn sie zum Beispiel Verbesserungsvorschläge haben. Nicht nur der Mitarbeitende alleine, sondern das ganze Team erfährt durch die großen Handlungsspielräume Selbstwirksamkeit.

SELBSTWIRKSAMKEIT

“Bezieht sich auf die Überzeugungen zur eigenen Fähigkeit, bestimmte Handlungen auszuführen, die notwendig sind, um ein spezielles Ziel zu erreichen.“
(Stroebe, Jonas, Hewstone, 2002, S. 584)

Welche Chancen für die psychische Gesundheit sehen Sie in der Agilität?

Das agile Arbeiten erhöht die Eigenverantwortung und gibt damit fast jedem Menschentyp die Möglichkeit aufzublühen. Außerdem fühlt sich unsere Firma für die Mitarbeitenden trotz der Größe wie ein familiäres *Start-Up* an. Die Kernteams sind für die Einzelnen sehr überschaubar und der größte Teil der Arbeit spielt sich in diesem Kernteam ab. Es ist uns sehr wichtig, dass sich die Entwickler*innen bei uns und in ihrem Team auch wirklich wohlfühlen und gerne dazugehören. Das wirkt sich dann natürlich auch positiv auf die Motivation und die Mitarbeiterbindung aus.

HANDLUNGSFELDER ZUR NACHHALTIGEN GESTALTUNG GESUNDHEITSFÖRDERLICHER POTENTIALE IM AGILEN ARBEITEN:

1. **Beteiligung und Qualifizierung der Beschäftigten**
2. **Führung neu denken**
(Aufgaben und Kompetenzen neu aushandeln)
3. **Empowerment der Teams**
(Freiheitsgrade und Handlungsmacht)
4. **Kollektive Regeln und Leitlinien**
(Betriebsvereinbarungen, BGM)

Müller & Wille, 2019 in “Gute agile Arbeit” in Jahrbuch: Gute Arbeit 2019. Bund Verlag, Frankfurt/M.

Und welche Risiken für die psychische Gesundheit sehen Sie?

Die Herausforderung ist, dass die übertragene Verantwortung auch zur Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden passt. Außerdem kann bei Entscheidungen mehr Diskussionsbedarf entstehen, da jede*r etwas dazu sagen kann. Das kostet dann natürlich mehr Zeit. Hier gilt es dann einen guten Mittelweg zu finden und manchmal auch eine Entscheidung “von oben” zu treffen. Außerdem haben wir die Erfahrung gemacht, dass es trotz der Gestaltungsfreiheiten in der Agilität wichtig ist, Rollen klar zu definieren. Es kann sonst zu Rollenkonflikten und damit zu psychischen Fehlbelastungen kommen. Abgesehen davon sehe ich eigentlich keine Risiken. Ich bin absolut überzeugt von der agilen Arbeitsweise.

Diese Begeisterung hat man Ihnen durch das ganze Interview angemerkt. Vielen Dank für Ihre Offenheit und das Interview!

Im Dezember
erscheint die
Fachinformation
#4

LIEBE LESER:INNEN

Aus betriebspsychologischer Sicht ergeben sich durch die veränderte Arbeitsgestaltung neue Ressourcen, die gesund und motiviert halten. Doch auch neue Fehlbelastungen, die für den Gesundheitsschutz relevant werden, können auftreten. Wie die psychische Gesundheit im Unternehmen berücksichtigt werden kann, erfahren Sie in der Fachinformation #4, die sich um die neue ISO 45003 zum Umgang mit der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz drehen wird.




Benedikt Weber

Softwareentwickler, Schwerpunkt
Webentwicklung, SprintEins GmbH

Agiler Start ins Berufsleben.

Wie blicken junge Menschen auf die Arbeitswelt, wenn gleich agil ins Berufsleben gestartet wird?

Wir konnten mit Benedikt Weber, Jahrgang 1997, sprechen, der gleich nach seinem Studium als Webentwickler bei SprintEins, einem Softwareentwicklungsunternehmen, eingestiegen ist. Bereits im Studium hat Benedikt sich mit Agilität auseinandergesetzt. *Scrum* stand auf dem Lehrplan und in Praxisprojekten wurde ausprobiert, wie Aufgaben in *Story Points* geschätzt und in *Sprints* organisiert werden. Wir berichten über Benedikts Sicht auf seine ersten Erfahrungen in der Arbeitswelt.

#AGILES UNTERNEHMEN

Bei SprintEins wurde die ganze Unternehmensstruktur daran ausgerichtet, agil zu arbeiten. Das Unternehmen hat klare agile Kernwerte und Vorgehensweisen wie beispielsweise Reflexion als wichtiges Werkzeug definiert und lebt diese. Für jeden neuen Mitarbeitenden sind Grundlagen-schulungen zu agilen Methoden verpflichtend. Während im Softwareentwicklungsbereich agil gearbeitet wird, ist das in den unterstützenden Funktionen wie der Personalabteilung nicht durchgängig möglich, das agile Mindset herrscht jedoch bei allen Mitarbeitenden vor. Keine Abteilung setzt auf Dienst nach Vorschrift. Sondern es wird regelmäßig neu entschieden, ob Prozesse und Aufgaben zweckdienlich sind. Ist das nicht der Fall, werden diese an die aktuellen Erfordernisse angepasst.

#AGIL IM TEAM

Benedikts Teamzusammensetzung verändert sich je nach Projekt. Die einzelnen Teams sind nach *Scrum* organisiert. Alle 2 Wochen findet montags ein *Sprint Planning* statt, in dem der komplette Sprint (Zeitraum 2 Wochen) geplant wird. Jeden Tag gibt es zudem ein *Daily* der Frontend-Entwickler*innen. Sie gehen das "Board" mit den Aufgaben (vgl. *Kanban-Board*) durch: Welche Probleme habe ich?, Wo komme ich nicht weiter?, Wo kann ich oder Wo können mir andere helfen...? Zum Ende des *Sprints* sprechen die Teammitglieder in der *Sprint Review* den aktuellen Stand des Projekts durch und leiten Themen für den nächsten *Sprint* ab.

#AGILES MINDSET

Bei der Wahl seines Arbeitgebers war es Benedikt wichtig, direkt eigenverantwortlich in Projekten arbeiten und perspektivisch viel lernen zu können. Allen Mitarbeitenden ist es wichtig, Wissen zu teilen, es gibt z.B. regelmäßig 15-minütige Vorträge, die jeder halten kann und viele Berichte über eigene *best practices*. Auch die altersmäßige Durchmischung bringt einen Mehrwert für alle, so Benedikts Eindruck.

Außerdem legt Benedikt Wert darauf, dass er sich auch als neuer Mitarbeiter mit seinen Vorschlägen einbringen kann

und sich nicht starr an Vorgaben halten muss. So lassen sie ein *Daily* auch mal ausfallen, wenn es gerade nicht passt. Es wird immer darauf geachtet, dass die Methode zum Team passt und zweckdienlich ist.

#METHODEN

Aus Benedikts Sicht ist Offenheit als Grundeinstellung die wichtigste Voraussetzung, um flexibel agieren zu können. Das *Daily* ist für ihn eine der wichtigsten Methoden, damit alle immer „on track“ sind und nicht zu spät bemerken, dass ein Problem entsteht. Das Zusammenkommen hat auch in der Pandemie-Zeit verhindert, dass Einzelne in die falsche Richtung laufen und dann viel Zeit und Energie verschwenden, bis der Fehler bemerkt wird.

#FÜHREN DURCH VERTRAUEN

Die Führung bei SprintEins ist auf viele Köpfe verteilt – die *CSLs*, die *PSLs* und die *DLs*.

Die *Customer Success Leads* sind keine klassischen Team-Leads. Ihr Fokus liegt nur auf dem Erfolg der Kund*innen und des Projekts. Die *People Success Leads* werden anfangs jedem/jeder neuen Mitarbeitenden zugeteilt, können dann aber selbst gewählt werden. Sie kümmern sich um das persönliche Wohlbefinden und die individuelle Weiterentwicklung. Die *Domain Leads* vermitteln in ihrem Fachbereich Kompetenzen und fördern den Wissenstransfer.

Benedikt schätzt diese Art der Führung sehr. Mit einem Führungsverständnis im Sinne von Überwachung und ständiger Kontrolle kann er sich gar nicht anfreunden. Jeder Mitarbeitende hat viel Mitspracherecht und Entscheidungsmacht, muss sich aber auch selbst einbringen und eigenverantwortlich handeln.

#ALSO WIRKLICH BESSER AGIL?

Am agilen Arbeiten generell kann Benedikt gar nichts Kritisches finden. Wichtig ist, dass gemeinsam entschieden wird: Ist es hier sinnvoll, die Vorgehensweise zu ändern oder nicht? Jede*r, die/der Agilität noch nicht kennt, sollte sie einmal im Kleinen ausprobieren und dann entscheiden, ob diese Art des Arbeitens für ihn oder sie und für die jeweilige Aufgabe funktioniert bzw. sinnvoll ist.

#AGIL ≠ AGIL

Inzwischen gibt es kaum noch ein Softwareunternehmen, das nicht mit Agilität auf der eigenen Homepage wirbt. Jedoch versteht jedes Unternehmen etwas anderes darunter, deshalb lohnt es sich genau nachzufragen: Wie arbeitet ihr im Team? Wie sieht dein Kalender aus? Welche Methoden verwendet ihr? Wie wird Führung bei euch gelebt?

[Wir bedanken uns bei Benedikt für den Einblick in seine Arbeitsrealität.](#)



Impressum

Stand: Oktober 2021

Herausgeber und Redaktion

AMD TÜV

Arbeitsmedizinische Dienste GmbH

TÜV Rheinland Group

Am Grauen Stein

51105 Köln

Telefon: 0800 6649062-0

E-Mail: info-amd@de.tuv.com

Gestaltung

TÜV Rheinland, Köln

Text

TÜV Rheinland, Köln

Fotos

iStock, Shutterstock, TÜV Rheinland

Copyright

Abdruck von Beiträgen in anderen Medien nur nach vorheriger Genehmigung durch die Redaktion.

www.tuv.com