



Alles agil, alles gut?

9

Warum Gute Arbeit auch in der agilen Welt kein Automatismus ist

Judith Neumer, Manuel Nicklich, Amelie Tihlarik, Christian Wille und Sabine Pfeiffer

9.1 Vorstellung der Projektpartner

In sieben Teilvorhaben wurde inter- und transdisziplinär agile Projektarbeit erforscht und Modelle und Lösungen für Gute agile Arbeit entwickelt. Die FAU Erlangen-Nürnberg entwickelte Kriterien zum Benchmark und den Selbstcheck Gute agile Projektarbeit. Die Universität Hohenheim untersuchte die Nutzung digitaler Tools und entwickelte einen Online-Check zur Ermittlung passender Toolgruppen. Das ISF München führte Erhebungen zur Rolle von Erfahrungswissen und Anerkennung durch und erarbeitete zusammen mit FAU und ver.di Gestaltungsansätze für Gute agile Arbeit. Bei den Praxispartnern erfolgte die praktische Entwicklung und Implementierung: Die CAS Software AG konzentrierte sich auf die technische Unterstützung verteilter Teams mittels einer Kollaborationsplattform. Improv konzipierte und erprobte Führungskräfte trainings. Die T-Systems International erarbeitete mit den Partnern ein Konzept zur Skalierung Guter agiler Projektarbeit. Der Transferpartner ver.di erarbeitete Gestaltungsleitlinien für betriebliche Akteure und Interessenvertretungen.

J. Neumer
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München,
München, Deutschland

M. Nicklich (✉) · A. Tihlarik · S. Pfeiffer
Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg,
Nürnberg, Deutschland

C. Wille
Ver.di, Berlin, Deutschland

9.2 Motivation und Vorgehen des Projekts diGAP

Agile Projektarbeit – z. B. Scrum, das bei der Projektforschung im Fokus stand – wird immer populärer, auch außerhalb der Software-Branche. Selbstorganisiertes Arbeiten im Team und das schnellere Aufgreifen von Kundenbedarfen stehen dabei im Mittelpunkt. Obwohl agiles Arbeiten Beschäftigten größere Handlungsspielräume und Partizipationschancen bietet als klassische Projektarbeit, fallen psychische Belastungen sowie Intensivierung und Extensivierung der Arbeit nicht automatisch geringer aus. Insbesondere Zeitdruck, Unterbrechungen, Überstunden und Mehrarbeit stellen eher regelhafte als sporadische Belastungen dar. Hier setzt das Projekt „Gute agile Projektarbeit in der digitalisierten Welt“ (diGAP) an. Mit quantitativen Befragungen, qualitativen Beschäftigten-, Führungskräften- und Experteninterviews, Beobachtungen sowie Workshops mit agilen Teams wurde erforscht, wie Gute agile Projektarbeit unter Bedingungen der Digitalisierung ermöglicht und mit praxistauglichen Modellen und Methoden unterstützt werden kann. Auf die Praxisanalyse folgten die partizipative und erfahrungsbasierte Modellentwicklung und -erprobung sowie der Ergebnistransfer und die Modellskalierung.

9.3 Bestandsaufnahme Guter agiler Arbeit

Aus den in der Praxisanalyse erhobenen Daten haben sich Herausforderungen und Gestaltungsanforderungen Guter agiler Projektarbeit ergeben. In Rückspiegelung der empirischen Ergebnisse zur Belastungssituation (z. B. Mehrarbeit) wurden Gestaltungsmaßnahmen mit den Beschäftigten erarbeitet. Neben der Frage von Qualifizierung spielen insbesondere die organisationsinterne und -übergreifende Zusammenarbeit sowie die Selbstorganisation bei verteilten Teams eine zentrale Rolle bei der Realisierung von Guter agiler Projektarbeit.

9.3.1 Qualifizierung für agile Projektarbeit

Unsere Untersuchungen zeigen, dass sowohl die Einführung agiler Methoden als auch die Durchführung von Schulungen nicht automatisch die erfolgreiche Umsetzung Guter agiler Projektarbeit garantiert. Eine unzureichende Qualifizierung und halberzige Ausgestaltung der Methoden führen zu Belastungen anstatt zur Realisierung der Potenziale für die Beschäftigten. Hinzu tritt die Problematik, dass Führungskräfte durch unzureichendes Verständnis agile Prozesse bisweilen unterminieren. Insbesondere bereits existierende Strukturen und Auslegungen von Hierarchien, Rollen und Prozessen können einer erfolgreichen Implementierung agiler Methoden im Wege stehen. Es lässt sich festhalten: Formale Qualifizierung ist notwendig, aber nicht ausreichend. Die Qualifizierung

muss in unterschiedlichen Richtungen stattfinden und unterstützt werden. Es genügt nicht, lediglich die Teams zu qualifizieren. Das Teamumfeld und das Management braucht eine geteilte Vorstellung von Guter agiler Arbeit.

9.3.2 Organisationsinterne und -übergreifende Zusammenarbeit in agilen Projekten

Die Zusammenarbeit agiler Teams untereinander sowie mit nicht-agilen Teams und Bereichen ist ein sensibler Aspekt agiler Projektarbeit. Nicht nur zu Beginn, sondern auch in laufenden Projekten tauchen oft unterschiedliche Vorstellungen von Agilität sowie Erwartungen an die agile Zusammenarbeit auf. Das gilt zumal, wenn Akteure mit unterschiedlichem Agilitätsgrad an einem Projekt beteiligt sind, wobei das ‚Gefälle‘ z. B. zwischen Team und Kunde liegen kann, oder innerhalb von Teams (etwa bei verteilten Teams), oder als Bruch zwischen Team und Stakeholdern in einer hybrid aufgestellten Organisation sichtbar werden kann.

Oft ist das Verhältnis zu Führungskräften betroffen, gerade bei der Zusammenarbeit agiler Rollen mit konventionellen Führungsrollen. Das Gefüge, in dem die Rollen Scrum Master, Product Owner und Entwicklerteam am Scrum-Prozess beteiligt sind, wird oft dadurch ausgehebelt, dass Teammitglieder nicht nur eine, sondern bis zu drei, teils konträre Rollen im Sprint ausüben müssen. Rollenkonflikte lösen Überlastungen bei den Beschäftigten aus, da sie permanent Kontexte wechseln und zusätzliche Aufgaben übernehmen müssen. Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens arbeiten in der Regel nach unterschiedlichen Logiken. Schnittstellen zwischen Einheiten markieren tendenziell Bruchstellen in agilen Prozessen. Ein gemeinsames Verständnis von Agilität sowie Praktiken der Übersetzung sind unerlässlich. Ist dies nicht gegeben, kann es zu Konflikten zwischen agil arbeitenden Teams und ihren (oftmals) nicht-agilen Umwelten und zu Belastungen für die Teammitglieder kommen.

Als besonders herausfordernd stellt sich die Zusammenarbeit mit Kunden dar. Was als zentraler Vorteil agilen Arbeitens beschrieben wird – der Kunde erhält frühzeitig Ergebnisse, mit unmittelbarem Nutzen für ihn –, kann bei Fehlannahmen über Agilität zu einer Hürde werden. Werden die Voraussetzungen für die agile Zusammenarbeit nicht nach allen Seiten hin geklärt, gerät leicht die Arbeitsweise der agilen Teams unter Druck. Es kann dazu kommen, dass das agile Team explizit oder unter der Hand auf eine nicht-agile Arbeitsweise umschwenkt. Der Gestaltung der Interaktion mit Kunden muss daher besondere Aufmerksamkeit zuteil werden.

9.3.3 Agile Selbstorganisation bei verteilten Teams

Verteilte agile Projektarbeit geht mit besonderen Anforderungen und Herausforderungen einher. Agile Selbstorganisation bedarf eines mehrdimensionalen Erfahrungswissens:

eines erfahrungsbasierten – nicht nur theoretischen – Wissens darüber, wie agiles Arbeiten in der Praxis funktioniert, und eines Wissens über die Teamkolleg*innen, deren Erfahrungen, fachliche Expertise und Persönlichkeit. Agile Teams müssen eine gemeinsame Sprache entwickeln, nicht nur im Sinne einer Verkehrssprache über alle Standorte hinweg, sondern einer geteilten Interpretation von Begriffen und Aussagen. Außerdem verlangt agile Selbstorganisation laufend eine zeitliche und inhaltliche Synchronisation. Nicht nur eine funktionale Arbeitsteilung und formale Integration der Aufgaben ist gefordert, sondern vor allem das gemeinsame Arbeiten am Arbeitsgegenstand.

Räumliche Verteilung macht den Erwerb und Austausch von Erfahrungswissen, das Entwickeln einer gemeinsamen Sprache und laufende Synchronisation jedoch schwierig. Besonders schwer wiegen zwei Herausforderungen, die nicht direkt sichtbar sind:

Digital vermittelte Kommunikation ist für verteilte Teams unverzichtbar und entsprechende Anwendungen (Videotelefonie, Chat, Mail etc.) werden von den Beschäftigten in der Regel gerne genutzt. Dennoch stellt sie keinen Ersatz für die unmittelbare persönliche Kommunikation dar, sondern kann diese nur ergänzen: Bei ausschließlich digital vermittelter Kommunikation fehlt es an Gelegenheiten, explizite *und* implizite Informationen auszutauschen und auf beiden Ebenen Klärungsprozesse anzustoßen. So bleiben Missverständnisse länger bestehen und potenzieren sich sogar. Eine Folge ist Unzufriedenheit im Team. In digital vermittelter Kommunikation ist es äußerst schwierig, ein Gespür für die anderen Teammitglieder, deren Aussagen und Handlungen zu entwickeln.

Eine zweite Herausforderung ist, über Standorte hinweg eine *Interaktion auf Augenhöhe* zu etablieren. Neben der zweifelsohne wichtigen Frage der Arbeitskulturen und -mentalitäten fallen strukturelle Aspekte auf: Ausschlaggebend ist etwa, wie die agilen Rollen über die Standorte verteilt sind. Insbesondere der Product Owner ist meist am Hauptstandort angesiedelt, was u. a. zur Folge hat, dass am Nebenstandort der Kontakt zum Kunden ‚doppelt vermittelt‘ ist (über den PO und die Standortgrenze hinweg). Weiter spielt die Aufgabenverteilung zwischen Haupt- und Nebenstandort eine Rolle: wo werden die fachlich interessanten, herausfordernden und prestigeträchtigen Aufgaben hinverteilt? Den Teammitgliedern sind in aller Regel die z. T. deutlich unterschiedlichen Gehaltsstrukturen bewusst. All dies markiert explizite und implizite Macht- und Interessenungleichgewichte zwischen Haupt- und Nebenstandort, welche die Interaktion auf Augenhöhe beeinträchtigen.

Werden diese drei, jeweils über die agile Methodik hinausweisenden Problemfelder – Qualifizierung, organisationsinterne und -übergreifende Zusammenarbeit, Selbstorganisation in verteilten Teams – nicht beachtet, kommt es eher zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, gesteigerter Arbeitsintensität, höheren sozialen und emotionalen Anforderungen sowie insgesamt zur stärkeren Belastung der Beschäftigten. Im Projekt diGAP wurden konkrete Maßnahmen für Gute agile Projektarbeit entwickelt, die solchen Belastungsdynamiken entgegenwirken. Sie unterstützen agile Projektarbeit generell,

bieten aber jeweils auch besondere Hilfestellungen für verteilte agile Arbeit. Sie werden im Folgenden kurz vorgestellt.

9.4 Gestaltungsfelder und Maßnahmen zur Realisierung Guter agiler Projektarbeit

9.4.1 Was ist Gute agile Projektarbeit?

Wenn aus agiler Projektarbeit Gute agile Projektarbeit werden soll, ist eine definitorische Orientierung gefragt. Es kann nicht vorrangig darum gehen, wie ‚gut‘ agile Prinzipien und Methoden praktisch umgesetzt sind. Vielmehr soll die folgende Definition die Bedingungen beschreiben, unter denen agile Arbeit den Kriterien Guter Arbeit entspricht. Um Belastungen abzubauen und Arbeitshetze zu verringern, müssen die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeit beteiligt werden. Diejenigen, die ihre Arbeit selbstständig planen, einteilen und auf die Arbeitsmenge Einfluss nehmen können, geben zu einem geringeren Anteil an, sich (sehr) häufig in der Arbeit gehetzt zu fühlen (Roth 2017, S. 31). Die agilen Prinzipien der Selbstorganisation und des nachhaltigen Tempos sind wichtige Ansatzpunkte, um das Problem der Arbeitsintensivierung anzugehen. Agile Arbeit zielt ebenso wie das von den Gewerkschaften in die Diskussion gebrachte Konzept »Gute Arbeit« auf eine Stärkung der Selbstorganisation und Selbstbestimmung bei der Arbeit. Beide Ansätze gehen von der Erfahrung der jeweiligen Expert*innen (Entwickler*innen bzw. Erwerbstätige) aus. Die folgende Definition wurde deshalb sowohl aufbauend auf Kriterien und Teilindizes (insbesondere Ressourcen und Belastung) des DGB-Index Gute Arbeit entwickelt als auch mit Blick auf die Ergebnisse der empirischen Erhebungen und Workshops mit Beschäftigten, in denen insbesondere deren Vorstellungen von guten Bedingungen für agile Arbeit eingefangen wurden:

Gute agile Arbeit beschreibt einen dynamischen Arbeitskontext, in dem innerhalb eines (agilen) Ökosystems die iterative Erzeugung eines Mehrwerts über die Selbstorganisation des Teams und unter Integration des Kunden erfolgt, wobei...

- *das Team bei Planung und Einsatz ohne Einmischung von außen über die für die Arbeit notwendigen, vereinbarten (zeitlichen und personellen) Ressourcen verfügen kann,*
- *eine Balance zwischen den verfügbaren Ressourcen und Arbeitsanforderungen eine Extensivierung und Intensivierung der Arbeit verhindert,*
- *methodische Kompetenzen praxis- und zeitnah vermittelt werden und Prozesse so gestaltet sind, dass verschiedene Formen der Qualifizierung möglich sind (z. B. schulisch-formale und erfahrungsbasierte),*
- *die Entwicklung einer fachlichen, kultursensiblen und sozialen Teamkultur als ständige Aufgabe wahrgenommen wird,*
- *Kunden innerhalb methodisch begründeter Grenzen integriert werden,*

- *das Management Verantwortung abgibt und jeweilige Rollen mit genügend Macht ausgestattet sind, sodass sich eine entsprechende organisationale Einbettung und damit Schutz des Teams ergibt,*
- *Governance-Strukturen und die Führungskultur so ausgerichtet sind, dass die vorherig genannten Kriterien auf Dauer gesichert, gefördert und unterstützt werden,*

...sodass eine geringe Belastung der Beschäftigten und ihr hoher Gestaltungsspielraum nachhaltig gesichert sind.

Während der Einstieg der Definition das agile Setting beschreibt und der Konsekutivsatz am Schluss das – insbesondere aus Sicht der Beschäftigten – erwünschte Ergebnis darstellt, beschreibt der mittlere Teil sieben aus der Empirie identifizierte Kriterien, welche zur Erreichung des Ergebnisses erfüllt werden müssen, damit von Guter agiler Arbeit gesprochen werden kann. Unter diesen Umständen können die Potenziale agiler Methoden ausgeschöpft und eine geringe Belastung der Beschäftigten und ihr hoher Gestaltungsspielraum nachhaltig gefördert werden. Umgekehrt ist bei Nicht-Erfüllung der Kriterien davon auszugehen, dass die Potenziale agiler Methoden nicht ausgeschöpft werden.

9.4.2 Selbstcheck Gute agile Projektarbeit im Einsatz

Die Definition Guter agiler Projektarbeit ist die Basis für den Selbstcheck, der sich an Mitglieder agiler Teams und weitere Interessierte richtet. Anhand von 24 Fragen werden alle sieben Kriterien betrachtet: Ressourcen-Verfügung, Balance, methodische Kompetenz, Teamkultur, Kunde, organisationale Einbettung sowie Governance und Führungsstrukturen. Der Selbstcheck ist als Online-Tool frei zugänglich (<https://selbstcheck.gute-agile-projektarbeit.de/>), die Handhabung ist einfach und schnell, sodass er auch im hektischen Alltag ohne Vorbereitungen durchgeführt werden kann. Es wird die positive wie auch negative Qualität der Arbeitsbedingungen, die zu Belastungen führen können, identifiziert und so eine jeweils individuelle erste Bestandsaufnahme der Güte agiler Projektarbeit erstellt. Die Teilnehmer erhalten einen über alle Antworten gemittelten Gesamtwert, mit dem sie sich auf einer Skala einordnen können, die drei Ausprägungen umfasst:

- Gute agile Projektarbeit ist umgesetzt (Wert 4-3);
- Tendenzen zu Guter agiler Arbeit sind vorhanden, es gibt jedoch auch konkreten Handlungsbedarf (Wert 3-2);
- es kann nicht von Guter agiler Arbeit gesprochen werden, grundsätzliche und umfassende Anpassungen der Arbeitsgestaltung werden empfohlen (Wert 2-1).

Ergänzend werden in einem Spinnennetzdiagramm die Mittelwerte pro Kriterium dargestellt, sodass ersichtlich ist, welche Bereiche eher positiv bzw. negativ abschneiden.

Auf Basis dieser Ergebnisse werden weitere im Projekt diGAP entwickelte Maßnahmen für Gute agile Projektarbeit zur Umsetzung empfohlen. So können Praktiker*innen etwa auf Maßnahmen zur Teamentwicklung, Hospitation und Kundenintegration zurückgreifen. Diese Maßnahmen setzen Entwicklungsprozesse in Gang, die betroffene Beschäftigte und verantwortliche Führungskräfte befähigen sollen, Gute agile Projektarbeit nachhaltig zu gestalten.

9.4.3 Modelle Guter agiler Projektarbeit

Die im Projekt entwickelten Modelle für Gute agile Projektarbeit können hier nur in aller Kürze dargestellt werden. Unter folgendem Link finden sich weitere Erläuterungen: <https://gute-agile-projektarbeit.de/maassnahmen>.

9.4.3.1 Dauerhafte Teamentwicklung zur Stärkung agiler Selbstorganisation

Gutes agiles Arbeiten braucht gelungene Selbstorganisation auf Basis funktionierender Kommunikation und Kooperation. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass die arbeitsbezogenen Bedarfe aller Teammitglieder berücksichtigt und Einzelaufgaben funktional und effektiv integriert werden, adäquater formaler und informeller Austausch stattfindet, teamspezifische explizite und implizite Arbeitsnormen und -regeln etabliert werden, auf deren Basis Perspektivenwechsel stattfinden, wechselseitiges Vertrauen entstehen und Verantwortung für die eigene und die Teamaufgabe übernommen werden kann. Tragfähige und funktionale Kommunikation und Kooperation kommen jedoch nicht mit der Implementierung agiler Methoden im Paket, sondern müssen durch dauerhafte Teamentwicklung nachhaltig etabliert werden.

Teamentwicklung unterstützt agile Arbeit, insofern ein Verständigungsprozess über Agilität und die konkreten Anforderungen und Bedarfe im Arbeitsprozess geschaffen wird. Zentrale Themen sind:

- die Anwendung theoretischen Wissens über Agilität in der Arbeitspraxis (z. B. Interpretation von Rollen, Aufgaben, Besprechungsformaten, Artefakten),
- Aspekte, die die agile Methode selbst offen lässt (z. B. Herstellung einer gerechten Arbeitsteilung, Umgang mit technischen Schulden),
- der Blick auf den gemeinsamen Arbeitsgegenstand (bzw. das übergreifende Produkt) und
- die Wahrnehmung unterschiedlicher beruflicher Hintergründe, arbeitsinhaltlicher Interessen und individueller Entwicklungsperspektiven.

Zur Teamentwicklung kommt ein agiles Team regelmäßig (mind. 1 × jährlich) zusammen und wendet mindestens zwei themenzentrierte Workshopformate aus dem „Baukasten Teamentwicklung“ an (Abb. 9.1).

Das Team bestimmt über Zusammensetzung der Bausteine und zeitliche Abstände, zu denen der Baukasten zum Einsatz kommt. Es schafft sich damit Gelegenheiten für direkte Interaktion und Austausch zwischen allen Mitgliedern sowie für gemeinsame Reflexion über agiles Arbeiten und stabilisiert so die agile Selbstorganisation. In bestimmten Situationen ist der Einsatz des Baukastens besonders angezeigt (z. B. neue Teammitglieder, veränderte technische/organisatorische Rahmenbedingungen, Unzufriedenheit/Konflikte im Team, verteilte Teamstandorte).

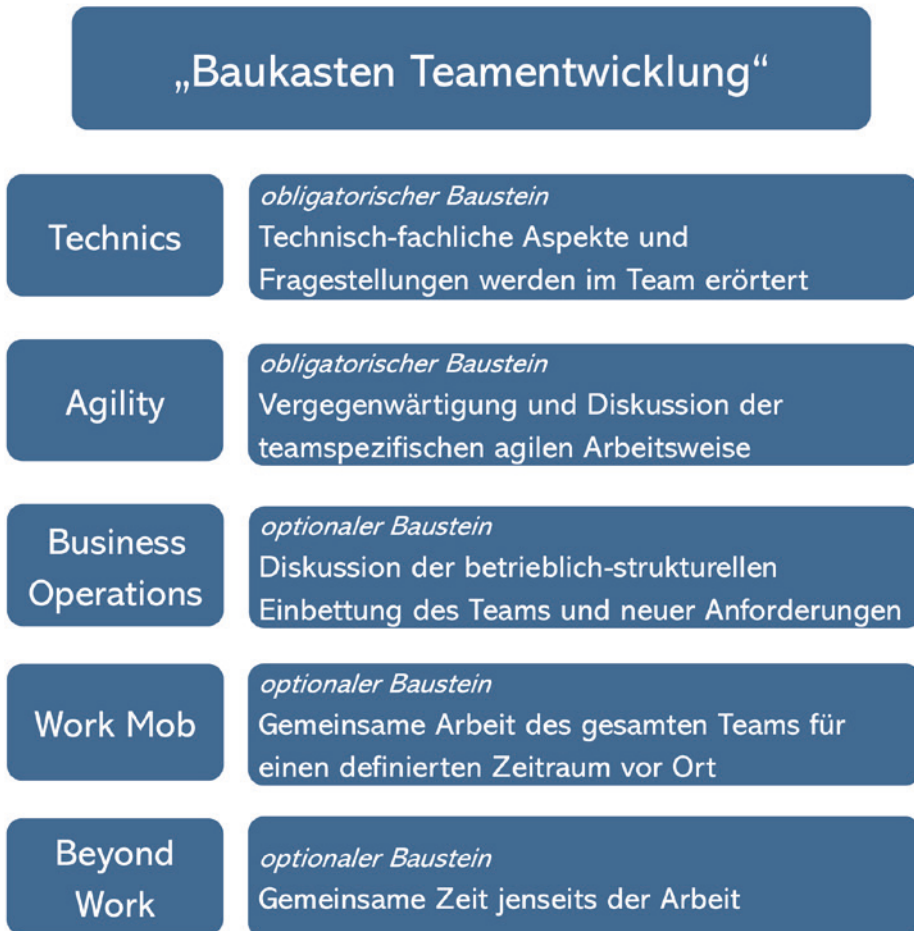


Abb. 9.1 Baukasten Teamentwicklung

9.4.3.2 Hospitation zur Qualifizierung für Gutes agiles Arbeiten

Gerade das auf Vertrauen, Selbstorganisation und Zusammenarbeit ausgerichtete agile Arbeiten macht einen unmittelbaren Erfahrungsaustausch im Team notwendig. Um gute agile Projektarbeit zu realisieren, ist es notwendig, über die formale Qualifizierung hinauszugehen. Dies ist der Sinn des „Hospitations-Modells“: Statt den Versuch zu unternehmen, Wissen lediglich über einen vorstrukturierten Input zu transferieren, werden im Zeitraum der Hospitation über die unmittelbare Erfahrung agilen Arbeitens Fragen aufgeworfen, die sich erst in der direkten Beschäftigung mit dem Thema ergeben. Zugleich wird die Möglichkeit geboten, sich problemspezifischen Rat einzuholen. Vorteil dieser Form des Wissensaustauschs ist, dass sie nicht an eine von Coaches durchgeführte Veranstaltung gebunden ist, sondern Kolleg*innen mit gleichen oder ähnlichen Erfahrungen zu Rate zieht und damit ein auf Augenhöhe gelagertes Austauschverhältnis erzeugt. Mit dem Modell können unterschiedliche Problemszenarien bearbeitet werden, von eher explorativen Ansätzen – etwa bei Neu-Einführung agiler Methoden – bis zur reaktiven Bearbeitung spezifischer Fragen.

Durch das Hospitations-Modell rückt die Übertragung von (implizitem) Wissen und die Qualifikation für gute agile Arbeit in den Fokus. Ziel ist es, durch Kurzaufenthalte (mind. eine Woche) Außenstehender in konsequent agil arbeitenden Teams das Verständnis von Agilität in der Organisation zu entwickeln und damit die konsequente Umsetzung sowie eine Skalierung agiler Methoden voran zu bringen. Ausgehend von Modellteams in der Organisation, die im Vorfeld identifiziert werden – z. B. durch den vorgestellten Selbstcheck –, soll eine Verbreitung guter agiler Arbeit in der Organisation erreicht werden. Die Verbreitung der Praktiken und des Wissens um den Sinn und Nutzen von Agilität soll durch Einsichten in den Alltag dieser Teams unterstützt werden. Durch die Mitarbeit im konsequent agil arbeitenden Team werden die eigenen Aufgaben, Fähigkeiten und Potenziale reflektiert und in Beziehung zu agilen Methoden gesetzt. Gerade das gemeinsame Arbeiten stärkt das Verständnis der Rollen, Prozesse und Möglichkeiten agiler Projektmethoden.

Es lassen sich drei Schritte differenzieren, in denen die Hospitation abläuft. Vor der eigentlichen Durchführung (Phase II) kommt die genauso wichtige Phase der Vorbereitung (Phase I), danach die Reflexion (Phase III). In Phase I wird sondiert, ob sich das Hospitations-Modell für das Team eignet, und das Team ausgewählt, das ein gutes Beispiel darstellt und Ausgangspunkt der Hospitation ist. Die beteiligten Teams einigen sich über eine sinnvolle Zeitspanne, in der die Hospitation stattfinden soll. Dies kann eine Woche sein, sich aber auch über einen Sprint erstrecken. Die Personen, die an der Hospitation teilgenommen haben, fungieren schließlich als Multiplikatoren. Damit diese Multiplikation gelingt, ist die Reflexionsphase notwendig.

9.4.3.3 Gestaltung der Kundeninteraktion

Als typische Probleme bei der Zusammenarbeit mit Kunden beschreiben agile Teams, dass Kunden sich „sprunghaft“ verhalten, statt „sachgetrieben“ zusammenzuarbeiten; oder dass sie ihre Rolle in einer Weise auslegen, die nicht mit der Arbeitsweise des

Teams kompatibel ist – z. B. in die Teamplanung hinein regieren und damit die Selbstorganisation des Teams untergraben. Eine im agilen Sinne fruchtbare Kundeninteraktion muss demnach aktiv durch das Team und die Organisation hergestellt und gestaltet werden. Dafür wird ein „Zusammenarbeitsmodell“ mit dem Kunden vorgeschlagen. Aufgrund der abhängigen Stellung des Teams zwischen Kunden und dem durch die Organisation gesetztem Rahmen ist es notwendig, dass dieses Modell von den Führungskräften und dem Teamumfeld unterstützt wird. Es stellt einen Gestaltungsvorschlag für die Kundenschnittstelle dar und ist dem konkreten „Aushandeln“ der Kundeninteraktion vorgeschaltet.

Aus der Sicht der Teams geht es darum, den Sprintzeitraum realistisch zu planen und während des Sprints fokussiert und ohne Überlastung arbeiten zu können. Es muss die unterschiedlichen Perspektiven und „Geschwindigkeiten“ von Kunden, Stakeholdern und Nutzern immer wieder ‚einholen‘ um das eigene Vorgehen und die eigenen Kapazitäten planen und anpassen zu können. Das Modell „Kundeninteraktion gestalten“ stellt dafür Bausteine zur Verfügung:

Auf der Ebene der *Strukturen* und der *Governance* ist es notwendig, eine zur agilen Arbeitsweise passende Ressourcenplanung und Vertragsgestaltung sicherzustellen. Projekt- und Budgetverantwortliche müssen sich gegenseitig abstimmen und realistische Kalkulationen zugrunde legen, die möglichst früh mit Schätzungen des Teams zusammengebracht werden. Diese Ressourcenplanung muss vom strategischen Management mitgetragen werden und erfordert ggf. auch auf übergreifenden Steuerungsebenen Anpassungen, z. B. bei Kennziffern oder Freigabeprozessen. Das Teamumfeld sollte als Unterstützungssystem auf die selbstorganisierten Teams ausgerichtet werden, indem Abstimmungen in einem Netzwerk gegenseitiger Beratung mit den agilen Teams und Expert*innen stattfinden. Dort können z. B. Budget- und Personalentscheidungen beraten, Schnittstellen und Prozesse zwischen Teams mit unterschiedlichem Agilitätsgrad oder mit den Funktionsbereichen (wie Finance oder Qualifizierung) angepasst werden.

Auf der Ebene der *Rollen* sollte der Product Owner (PO) in seiner Vermittlungsrolle gestärkt werden. Er muss die Wünsche des Kunden aktiv „managen“ können, mit Unterstützung des Scrum Master (SM) dem Team „den Rücken freihalten“ und Eingriffe des Kunden in den Sprint ‚abpuffern‘ können. Der PO braucht dazu eine „Grenzsetzungs-Kompetenz“, die auf allen Führungsebenen als Teil seiner Rolle anerkannt ist. PO und SM sind auch gefragt, um dem Kunden Orientierung und Grundregeln für die Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Teams zu vermitteln, etwa durch Klärung, wie und wann Änderungen eingebracht werden können, ohne die Schätzungen des Teams auszuhebeln.

Auf die *Auslegung der Methode* zielt das Review als „regulierte Interaktion“. Dabei werden Kunden und Stakeholder konsequent eingebunden, damit das Team ungefiltert Informationen, Rückmeldung und Verbesserungsvorschläge erhält und seinerseits Transparenz über die Arbeitsfortschritte herstellen und weiteren Klärungsbedarf adressieren kann. In der Retrospektive sollte der Kundenbeziehung Raum gegeben werden, z. B.

mit der Frage, ob die Kundeninteraktion so gestaltet ist, dass Anforderungen und Entwicklungsrichtung klar werden. Die Schnittstelle Kunde/Team kann in „Envisioning Workshops“ mit dem Kunden weiter ausgestaltet werden.

9.4.4 Skalierung Guter agiler Projektarbeit

Skalierung bedeutet in der diGAP-Perspektive, Gute agile Arbeit in der gesamten Organisation zu verankern, dafür Rahmenbedingungen zu schaffen, Unterstützung anzubieten sowie kulturelle Veränderungen anzustoßen. Dies meint nicht, die Anzahl agiler Teams schlicht zu ‚multiplizieren‘ oder etablierte Strukturen durch agile Organisationsmodelle zu ‚ersetzen‘. Unseren Ergebnissen nach fallen Hierarchien oder nicht-agile Bereiche bei zunehmender „Agilisierung“ nicht einfach weg, sondern eine Vielfalt von agilen, hybriden und nicht-agilen Arbeitsmethoden entwickelt sich.

Das in diGAP entwickelte Skalierungskonzept folgt einem Baukastenprinzip und beschreibt 18 Schlüsselfaktoren, die entsprechend der Zielsetzung und dem agilen Reifegrad der Organisation kombiniert werden können. Die Schlüsselfaktoren werden in Form von Handlungsempfehlungen aufbereitet und können auf verschiedene Organisationstypen angewendet werden. Die Handlungsempfehlungen sind dabei stets an die Zielstellung Guter agiler Projektarbeit gebunden. Als Leitlinie gilt: agile Teams sollen Bedingungen vorfinden, in denen sie die agilen Werte und Prinzipien umsetzen können und über die notwendigen zeitlichen Ressourcen und Freiräume verfügen, damit sie ein nachhaltiges Arbeitstempo entwickeln und Belastungen abbauen können.

An der Skalierung sind verschiedene Akteure beteiligt. Das strategische Top Management muss klären, welches Leitbild und welche Ziele mit Agilität verfolgt werden. Es muss Raum für Initiativen schaffen und Verantwortung dafür tragen, dass Strukturen und Governance so verändert werden, dass sich die agile Vorgehensweise entfalten kann und Hindernisse für gute agile Arbeit in der Organisation abgebaut werden.

Das mittlere Management und das Teamumfeld vermitteln zwischen der Steuerungs- und der operativen Ebene. Dabei müssen Aufgaben, Funktionen und Verantwortlichkeiten transparent gemacht und geklärt werden, agile Rollen in die (neue) Führungsstruktur integriert werden. Agile Coaches treiben die Transformation voran, Interessenvertretungen sichern die Beteiligung und Schutzrechte der Beschäftigten und setzen über Vereinbarungen einen Rahmen für Gute agile Projektarbeit.

Um die Selbstorganisation agiler Teams zu stärken, ist eine strategische Orientierung nötig und es sind entsprechende Rahmenbedingungen seitens des Managements zu schaffen. Im Sinne des *Business purpose* macht das Top Management klar, was der Wert der agilen Arbeitsweise und die Vision für diese ist. Es ist verantwortlich dafür, den Rahmen (*Governance*) für Gute agile Arbeit zu schaffen. Dabei müssen auf allen Ebenen Prozesse der *Verantwortungsübergabe* angestoßen werden, wodurch den agilen Teams die notwendigen Freiräume, Befugnisse, Ressourcen und das Vertrauen übertragen

werden. Diese Übertragung von inhaltlichen, zeitlichen und finanziellen Entscheidungsbefugnissen sollte abgestimmt, kommuniziert und durch Qualifizierung begleitet werden.

Agile Teams müssen über *ausreichend Zeit* und *Ressourcen* zur Selbstorganisation verfügen können. Dies erfordert *agile Zeitplanung* und *agile Kennziffern*, sodass die Teamplanung nicht durch starre Steuerungsinstrumente außer Kraft gesetzt wird. Um das zu gewährleisten und entsprechend die Prozesse umzugestalten, sollten Führungskräfte aus den Querschnittsbereichen oder nicht-agilen Fachabteilungen mit dem mittleren Management, agilen Coaches und betroffenen Beschäftigten zusammenarbeiten und z. B. Modelle für agile Kalkulation und Vertragsgestaltung oder Zusammenarbeitsmodelle an *Schnittstellen* zwischen agilen und nicht-agilen Teams oder mit quer gelagerten Fachabteilungen wie Finance entwickeln.

Für die Umsetzung der agilen Arbeitsweise sind neben dem Verständnis guter agiler Arbeit auch klare Rollendefinitionen und Möglichkeiten zur Erfahrungsbildung wichtig. Ein *nachhaltiges Arbeitstempo* wird durch stabile Teams, den Fokus der Teammitglieder auf ein (!) Projekt, verbindliche Team-Planungen (Schätzungen) und Anpassungen des Arbeitstempos bei erhöhter Belastung gewährleistet. *Schutz vor Selbstüberforderung und Gruppendruck* erfordert entsprechende Rollen mit klar geregelten Kompetenzen, Befugnissen und Verantwortungen sowie Möglichkeiten erfahrungsbasierten Lernens. Hierfür stellt das Management den Teams zeitliche und finanzielle Ressourcen bereit. Es geht hier sowohl darum, dass z. B. Scrum-Teams tatsächlich Scrum Master haben, Retrospektiven durchgeführt werden usw., als auch um die Ermöglichung von selbstorganisierten Formaten (s. o. Modelle) (Abb. 9.2).

Agile Coaches unterstützen mit ihrer Erfahrung Teams und Führungskräfte ab den ersten Berührungspunkten mit agilen Methoden und werden im weiteren Verlauf bei Fragen und Problemen immer wieder hinzugezogen. Um *organisationales Lernen* zu fördern, werden Formate zum Austausch auf Augenhöhe zwischen Teams und Führungskräften organisiert sowie Eskalationsmöglichkeiten bei Eingriffen in die agile Selbstorganisation der Teams geschaffen.

9.5 Digitale Lösungen für Gute agile Arbeit und Agilität außerhalb privatwirtschaftlicher Organisationen

Über die vorgestellten Ergebnisse und Modelle hinaus wurden in diGAP umfangreiche Untersuchungen zum Einsatz digitaler (Kollaborations-)Tools durchgeführt. Dabei gewonnene Erkenntnisse sind in zwei Tools eingeflossen: Der *diGAP-Toolcheck* regt agile Teams an, die eigene Nutzung digitaler Tools systematisch zu hinterfragen und schlägt datenbasiert Anpassungen der teamspezifischen Toollandschaft vor. In die *SmartWe-Kollaborationsplattform* wurden neu entwickelte Anwendungen integriert, die es verteilten Teams ermöglichen, die aktuelle Belastungssituation in den Blick zu nehmen und Hinweise auf Problemlagen und Lösungsschritte zu geben.

Business Purpose	Ressourcenverfügung	Agile Zeitplanung und Kennziffern	Schnittstellen (agil / nicht-agil)	Verantwortungsübergabe/-übernahme	Governance
Nachhaltiges Tempo, gangbare Durchschnittsbelastung	Rollendefinition, -verständnis	Stabilität von Teams	Schutz vor Selbstüberforderung und Gruppendruck	Erfahrungsbasiertes Lernen	Prozesse
Agile Coaches	Führungskräfte	Implementierungsprojekt	Qualifizierung	Feedbackkultur	Vereinbarungen für agiles Arbeiten

Abb. 9.2 Modell Kundeninteraktion gestalten

In Auswertung der bisherigen Forschungsergebnisse und -perspektive rücken zunehmend Organisationen in den Blick, die nicht marktorientiert und privatwirtschaftlich ausgerichtet sind, wie der Öffentliche Dienst bzw. Non-Profit Organisationen. Während Markt- und Kundenge triebenheit hier nicht (oder nur vielfach vermittelt) im Zentrum stehen, sind auch diese Arbeitsbereiche mit den grundsätzlichen Herausforderungen zunehmender Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität konfrontiert. Permanenter Anpassungsdruck führt auch hier zu einer Hinwendung zu agilen Methoden.

Wie die dargelegten Ergebnisse ggf. modifiziert werden müssen und welche relevanten Unterschiede der Rahmenbedingungen bestehen, ist offen und lässt sich weder aus bisherigen Projektarbeiten noch aus dem internationalen Forschungsstand ableiten. Dafür ist das Thema Agilität in diesen Kontexten zu neu und die unterschiedlichen Ansprüche an agile Arbeit in verschiedenen Bereichen des Öffentlichen Dienstes zu divers. Hinzu tritt die Einführung neuer technischer Systeme wie Künstliche Intelligenz/Machine Learning, die zusehend auch in Überlegungen zu agilem Arbeiten einfließen.

Inwieweit damit agile Prinzipien berührt, unterstützt oder unterlaufen werden, was die Nutzung solch digitaler Ansätze bezüglich Selbstorganisation und Entscheidungsspielräumen in agiler Arbeit konkret bedeutet bzw. welche Gestaltungsherausforderungen und -chancen – und damit nicht zuletzt die Frage nach Guter Arbeit – sich damit ergeben, ist bislang unklar und unerforscht. Für die Arbeitsgestaltung ist gerade dieser sich im Aufbau befindliche Zusammenhang spannend, welcher nicht zuletzt unter Einbezug der Erkenntnisse des Projekts verstanden werden kann.

Projektpartner und Aufgaben

- **Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg – Lehrstuhl für Soziologie**
Kriterien zum Benchmark und Selbstcheck guter agiler Projektarbeit
- **Universität Hohenheim – Fg. Wirtschaftsinformatik I (580 A)**
Entwicklung von Kriterien guter agiler Projektarbeit
- **ISF München – Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.**
Erhebung und Gestaltung erfahrungsgeliteter guter agiler Projektarbeit
- **CAS Software AG**
Entwicklung und Implementierung von guter agiler Arbeit in verteilten Teams
- **Improv GmbH**
Konzipierung und Erprobung von Führungskräfte trainings für gute agile Projektarbeit
- **T-Systems International GmbH**
Entwicklung und Praxistest zur Skalierung guter agiler Projektarbeit
- **ver.di**
Analyse und Entwicklung von Nachhaltigkeitsfaktoren für gute agile Projektarbeit

Quellen und Transfermaterialien

Weiterführende Literatur

1. Müller N, Wille C (2019) Gute agile Arbeit – Arbeitsstress im Zuge der Digitalisierung vermeiden. In: Schröder L, Urban, H-J (Hrsg) Jahrbuch Gute Arbeit 2019. Bund Verlag, Frankfurt/M, S 155–169
2. Müller N, Wille C (2019) So geht gute agile Arbeit. Gute Arbeit 30(4):25–29
3. Müller, N (2018) Digitalisierung und Agilität. In: Gute Arbeit Extra. Arbeitspolitik von unten. 10 Jahre ver.di-Initiative Gute Arbeit, S 32–34. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/gute-arbeit/++co++d7b8a78a-ad23-11e8-be6f-525400f67940>
4. Neumer J, Porsche S, Sauer S (2018) Reflexive scaling as a way towards agile organization. J Int Manage Stud 18(2):27–38
5. Neumer J (2020) Selbstorganisation gestern und heute – ein qualitativer Umbruch im Umgang mit Unsicherheit? In: Porschen-Hueck S, Jungtäubl M, Weihrich M (Hrsg) Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Hampp, München/Mering, S 7–30 (im Erscheinen)
6. Neumer J, Nicklich M (2020) Teamförmigkeit in agilen Kontexten – Zwischen Selbstorganisation und Fluidität. In: Mütze-Niewöhner S, Hardwig T, Kauffeld S, Nicklich M, Pietrzyk U, Casas B (Hrsg) Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt – Herausforderungen und Empfehlungen für Handlungsgestaltung. Heidelberg, Springer VS (im Erscheinen)

7. Nicklich M, Sauer S (2019) Agilität als (trans-)lokales Prinzip projektbasierter Arbeit? – Bedingungen und Prozesse prekärer Selbstorganisation. *Arbeits- und Industriosozologische Stud* 12(1):73–85
8. Pfeiffer S, Sauer S, Ritter T (2014) Agile Methoden als Werkzeug des Belastungsmanagements? Eine arbeitsvermögenbasierte Perspektive. *ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 23(2):119–132
9. Roth I (2017) Digitalisierung und Arbeitsqualität. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Ver.di, Berlin. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++36c61f80-46a7-11e7-b7f5-52540066e5a9>
10. Sauer S (2019) Talking agile, talking digital. *Comput Arbeit* 5:21–23
11. Sauer S, Nicklich M (2019) Agile Projektarbeit in Japan. *Comput Arbeit* 9:22–24
12. ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit, Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg) (2020) *Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung*. ver.di, Berlin. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++ab49eece-4f03-11ea-b334-001a4a160100>
13. Wille C, Müller N (2018) *Gute agile Arbeit. Gestaltungsempfehlungen aus dem Projekt diGAP*. ver.di, Berlin. <https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/ueber-uns/forschungsprojekte/digap/++co++b2c5c52a-f6d4-11e8-b22f-525400ff2b0e>

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

