



Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten



Tobias Kämpf

# Agilität und Gesundheit

## Chancen und Risiken für Beschäftigte

Vortrag auf der BGM-Fachtagung „Agiles Arbeiten und Gesundheit“

Bielefeld, 15. November 2018



---

Agilität als strategischer Trend:

Wie funktionieren die neuen Arbeitsformen in der Praxis?

---

Folgen für Arbeit und Beschäftigte:

Wie nachhaltig sind agile Arbeitsformen?

---

Perspektive Gesundheit:

Wie lässt sich Agilität nachhaltig gestalten?

---

- Bürokratische Organisation gerät mit dem digitalen Umbruch an Grenzen
- Agilität wird zur neuen Leitorientierung in der digitalen Transformation
  - Software-Entwicklung: Grassroot-Bewegung gegen bürokratische Entwicklungsformen
  - Lean + Agile: Neues Entwicklungsmodell setzt sich flächendeckend durch – auch bei Ingenieuren
  - Vorreiterunternehmen: Agilität wird auf die gesamte Organisation übertragen
- Alles scheint heute „agil“ zu sein – Aber was Agilität in der Praxis wirklich ist, bleibt offen ... und „umkämpft“
- Herausforderung Gestaltung: Agilität als Hebel für eine Humanisierung der digitalen Arbeitswelt?

# Vorreiter Software-Entwicklung: Blick in die Praxis



Quelle Grafik: [www.3m5.de](http://www.3m5.de)

- Wie funktioniert das neue Modell
  - Entwicklung in kurzen Sprints („Takte“)
  - Schrittweise Zerlegung der Software in Tasks („Backlog“) → Transparenz
  - Empowerte Teams als Basis
  - Skalierung und Synchronisierung: „Usable Software“
  - Wandel von Führung
- Große Varianz in Unternehmen: Zwischen „Empowerment“ ... und „Software wie vom Fließband“
- Nachhaltigkeit kein Selbstläufer: Ohne Gestaltung werden Potentiale für Humanisierung nicht genutzt

# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit



- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent
  - Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse
  - Ohne Vertrauen: Transparenz als „Bedrohung“ und Grundlage für Kontrolle und „Überwachung“

# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit

- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent
  - Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse
  - Ohne Vertrauen: Transparenz führt zu mehr Kontrolle und „Überwachung“

*„Während der Arbeit  
hat man einfach mehr Druck.“*

*Weil du musst dich quasi jeden Tag im Daily Scrum rechtfertigen,  
mehr oder weniger, kann man so sehen. Was habe ich gemacht?*

*Wo war mein Problem? Was mache ich heute?*

*Das heißt, permanent ist man quasi unter Kontrolle,  
sage ich jetzt mal, und hat permanent diesen Druck,  
fertig werden zu müssen.“*

# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit



- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent
  - Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse
  - Ohne Vertrauen: Transparenz als „Bedrohung“ und Grundlage für Kontrolle und „Überwachung“
- Vom individuellen Experten zum kollektiven Software-Team
  - Stärkung der Team-Arbeit wird von vielen positiv erlebt
  - Weitergabe von Wissen: Während jüngere Beschäftigte dies als Chance sehen, erleben erfahrene Beschäftigte dies oft als „Entwertung“
  - Gefahr: Neue Austauschbarkeit auch in hochqualifizierten Arbeitsbereichen

# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit

- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent

- Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse

- Ohne Vertrauen ... „Es blockiert keiner offen, aber es gibt sicherlich auch so innere Widerstände, die nicht offen gesagt werden. Ja?“

- Vor

- Auch in dem Umfeld, wo gerade gespart wird, wo man halt unter Umständen dann um seine Stelle fürchten muss ... ja, da sagt sich natürlich der Spezialist, mhm, warum soll ich mein Wissen preisgeben?

- Geht ... Wenn ich unentbehrlich bin, ist es besser für mich, ja?“



# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit



- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent
  - Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse
  - Ohne Vertrauen: Transparenz als „Bedrohung“ und Grundlage für Kontrolle und „Überwachung“
- Vom individuellen Experten zum kollektiven Software-Team
  - Stärkung der Team-Arbeit wird von vielen positiv erlebt
  - Weitergabe von Wissen: Während jüngere Beschäftigte dies als Chance sehen, erleben erfahrene Beschäftigte dies oft als „Entwertung“
  - Gefahr: Neue Austauschbarkeit auch in hochqualifizierten Arbeitsbereichen
- Neue Belastungskonstellation
  - Einerseits: Gesundheitsförderliche Potentiale & Chance Arbeitsmenge selbstständig zu bestimmen
  - Andererseits: Steigende Belastungen durch Taktung, zu wenig „Entschleunigung“ und vor allem mangelndes Empowerment

# Die Perspektive der Beschäftigten & der Wandel von Arbeit

- IT-Arbeit wird „öffentlich“ und transparent

- Transparenz als Basis für Zusammenarbeit und gemeinsame Lernprozesse
- Ohne Vertrauen: *„Das hat sich total verändert, die Kontrolle und die Verantwortung ist weg, also das ist heute alles superdicht [getaktet].“*

- Vor

*Das ist alles superdicht dadurch, dass man praktisch von außen diese Happen reinbekommt und die abgearbeitet werden müssen.*

- (...) Also da ist sozusagen aus meiner Sicht kaum noch Erholungsphase. Also wenn der einzelne Entwickler nicht in der Lage ist, sich diese Erholungszeit selber zu nehmen, sozusagen zeitbuchhalterisch geschickt umgeht damit, dann ist er praktisch permanent unter Stress.“

- Neue Belastungen

- Einerseits: Selbstbestimmung, Arbeitsmenge selbstständig zu bestimmen
- Andererseits: Steigende Belastungen durch Taktung, zu wenig „Entschleunigung“ und vor allem mangelndes Empowerment

# Entwicklungsmodell: „Wie entwickeln sich agile Teams?“

- Kollektivteam: geteiltes Wissen & Vertrauenskultur
- Empowerment: Team handelt in „erster Person“ & bestimmt selbstständig die Arbeitsmenge
- Lernendes Team

**Agile Kultur**

- Nachhaltige Geschwindigkeit
- Unterscheidung von waste und slack
- Neuer Raum für Innovation und Kreativität



**Bürokratische Kultur**

- Zentrale Methoden umgesetzt: Board, regelmäßige Teammeetings,...
- Wichtigste agile Rollen sind besetzt: PO, SM, Team



- Methoden werden nach außen umgesetzt, aber nicht gelebt
- Heimlicher Konsens: Weiter arbeiten wie bisher

- Taktung als „Dauerstress“
- Systematische und permanente Überforderung
- Sinnverlust: „Arbeit wie am „Fließband““

# Nachhaltige Gestaltung: Ansatzpunkte & Erfolgsfaktoren



- **Mitarbeiter ins Zentrum stellen: Verhinderung eines Potemkinschen Scrum**
  - ➔ Beteiligung, Qualifizierung & Vertrauen als Fundament
- **Führung neu denken**
  - ➔ Neue Rollen umsetzen und Führungskräfte für neues Führungsmodell gewinnen
- **Empowerment der Teams**
  - ➔ Teams mit „Entscheidungsmacht“ ausstatten: Teams kommen „ins Fliegen“ und erfahren „Selbstwirksamkeit“
- **Mit Teams „sustainable pace“ finden**
  - ➔ Produktivitätsgewinne für Humanisierung nutzen: Innovation, Sinn & Entschleunigung
- **Gemeinsame Regeln und Leitlinien notwendig**
  - ➔ Nachhaltigkeit als strategisches Ziel, Scrum Master als Multiplikatoren, Betriebliche Gefährdungsbeurteilungen

# Einladung zur Abschlusskonferenz

WING 

WING 

Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten  
Beteiligungsorientierte Konzepte für die Arbeitswelt von morgen



# WIR GESTALTEN ZUKUNFT

**Mit Lern- und Experimentierräumen  
in die digitale Arbeitswelt**

*KONFERENZ*

**18. Januar 2019**

Hauptstadtrepräsentanz der Robert Bosch GmbH  
Bismarckstr. 71, 10627 Berlin

[www.wing-projekt.de](http://www.wing-projekt.de)

9:30 – 10:30  
Empfang & Begrüßungskaffee

10:30 – 11:00

### Begrüßung



**Gerhard Steiger**,  
Robert Bosch GmbH,  
Vorsitzender des Bereichs-  
vorstands Chassis Systems Control



**Alfred Löckle**,  
Robert Bosch GmbH,  
ehem. KBR/GBR-Vorsitzender



**Dr. habil. Hans-Jürgen Urban**,  
IG Metall, geschäftsführendes  
Vorstandsmitglied



**Prof. Dr. Andreas Boes**,  
ISF München, Vorstandsmitglied

11:00 – 11:25

### Keynote Politik

*Chancen und Schutz im Wandel –  
Mit Lern- und Experimentier-  
räumen in die digitale Arbeitswelt*

**Hubertus Heil**, MdB, Bundesminister  
für Arbeit und Soziales



GESTALTEN

11:25 – 11:50

### Keynote Unternehmen

*Unser Weg in die agile Orga-  
nisation: Herausforderungen  
für Bosch Chassis Systems  
Control*

**Gerhard Steiger**,  
Robert Bosch GmbH,  
Vorsitzender des Bereichs-  
vorstands Chassis Systems  
Control



Moderation  
**Dr. Kira Marrs**, ISF München,  
Wissenschaftlerin

11:50 – 12:15

### Interview: Lern- und Experimentierräume in der Praxis

Vorstellung der Ergebnisse  
des Praxislaboratoriums  
„Arbeit der Zukunft“ bei der  
Fiducia & GAD IT AG



**Oliver Fischer**, Fiducia & GAD IT AG,  
Leiter Agile Center



**Peter Maier**, Fiducia & GAD IT AG,  
Vorsitzender des Betriebsrats  
Karlsruhe



**Gerd Müller**, Fiducia & GAD IT AG,  
Bereichsleiter Architektur und  
Innovation

12:15 – 13:15  
Mittagspause

WIR

13:15 – 13:45

### Forschungsergebnisse

*Wie können wir den Umbruch in  
die digitale Arbeitswelt mit den  
Menschen gestalten?*



**Dr. Tobias Kämpf** und



**Dr. Kira Marrs**, ISF München



**Anja Bultemeier**,  
FAU Erlangen-Nürnberg

13:45 – 14:10

### Interview: Lern- und Experimentierräume in der Praxis

Vorstellung der Ergebnisse  
des Praxislaboratoriums  
„Arbeit der Zukunft“ bei  
der Robert Bosch GmbH



**Martin Kieren**,  
Robert Bosch GmbH,  
Projektleiter Agile Engineering



**Helmut Meyer**,  
Robert Bosch GmbH,  
BR-Vorsitzender Abstatt

14:10 – 14:30  
Kaffeepause

ZUKUNFT

14:30 – 15:30

### Im Gespräch: Wir gestalten Zukunft

*Unsere Zukunftsprojekte  
für die digitale Arbeitswelt*



**Karl-Heinz Brandl**,  
ver.di, Bundesverwaltung, Bereichsleiter  
Innovation und Gute Arbeit



**Christiane Hesse**,  
VW Financial Services AG, Vorstand  
für Personal und Organisation



**Dr. Klaus Ruffler**,  
DB Systel GmbH, Geschäftsführer Personal



**Jörg Schlagbauer**,  
AUDI AG, Vorsitzender der IG Metall VKL  
Audi Ingolstadt, Aufsichtsrat



**Jörg Staff**, Fiducia & GAD IT AG, Mitglied  
des Vorstands und Arbeitsdirektor

15:30 – 16:30

### Debatte: Lern- und Experimentierräume als Chance für eine neue Humanisierung der Arbeitswelt?



**Prof. Dr. Andreas Boes**,  
ISF München, Vorstandsmitglied



**Dr. Julia Borggräfe**,  
BMAS, Abteilungsleiterin „Digitalisierung  
und Arbeitswelt“



**Prof. Dr. Sascha Stowasser**,  
Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft e.V., Direktor



**Dr. habil. Hans-Jürgen Urban**,  
IG Metall, geschäftsführendes Vorstands-  
mitglied

Ab 16.30  
Get together

## ANMELDUNG

Bitte melden Sie sich bis spätestens 15.11.2018 auf  
[www.wing-projekt.de/Veranstaltungsanmeldung](http://www.wing-projekt.de/Veranstaltungsanmeldung) an.  
Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Wir bitten um eine frühzeitige  
und verbindliche Anmeldung. Für weitere Informationen:  
[Thomas.Luehr@isf-muenchen.de](mailto:Thomas.Luehr@isf-muenchen.de)  
Die Veranstaltung vermittelt notwendige Kenntnisse für die  
Betriebsratsarbeit entsprechend §37 Abs. 6 BetrVG.

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

## Weitere Informationen

Dr. Tobias Kämpf

ISF München

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

+49 (0) 89 272921-0

[Tobias.Kaempf@isf-muenchen.de](mailto:Tobias.Kaempf@isf-muenchen.de)

[www.wing-projekt.de](http://www.wing-projekt.de)