

Mit „Scrum“ aus der Krise?

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Dr. Peter Martin // Büro für Arbeitsgestaltung, Schauenburg

HIER LESEN SIE:

- was agiles Projektmanagement mit Scrum bedeutet
- was die Arbeit in der IT-Industrie zu einem stressigen Job macht
- wie psychische Belastungen beurteilt werden können
- ob Scrum die psychischen Belastungen reduzieren kann

Die psychischen Belastungen im modernen Arbeitsleben nehmen erheblich zu. Vor allem in der IT-Industrie ist die Gesundheitssituation alarmierend. Der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen und deren konsequente Begleitung durch die Belegschaftsvertretung kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu. Es handelt sich dabei um eine anspruchsvolle Aufgabe, an der aber angesichts der vielfältigen Probleme der IT-Beschäftigten kein Weg vorbeigeht. Eine neue Chance zur Verbesserung der Situation bietet hier das agile Projektmanagement mit Scrum. Es kann eine Perspektive gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung und ein Weg aus der Krise sein – wie dieser Beitrag anhand eines praktischen Beispiels zeigt.

Die Entwicklung von Software ist ein kreativer Prozess und zugleich eine komplizierte Angelegenheit. Es geht vorrangig darum, Kundenwünsche richtig zu verstehen und umzusetzen, auch dann, wenn der Kunde während der Produktentwicklung seine Wünsche präzisiert oder modifiziert. Mit agilem Projektmanagement soll der kreative Prozess der Software-Entwicklung besser gesteuert werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Traditionelle Vorgehensweisen versuchen einen mehr oder weniger kompletten Plan zu entwickeln, um diesem entsprechend Software zu entwickeln und anschließend durch den Kunden prüfen zu lassen (dies kann auch in Etappen oder Kaskaden mit reduzierter Komplexität geschehen). Dabei kommt es nicht selten zu Diskrepanzen zwischen dem Kundenwunsch und der entwickelten Software. In der Folge werden Nachbesserungen erforderlich, Projektzeitpläne nicht eingehalten, Überstunden notwendig und der kreative Eustress wandelt sich zum ge-

sundheitsschädlichen Distress. Mit anderen Worten geraten nicht nur die mit einem Projekt verfolgten wirtschaftlichen Ziele unter Druck, sondern auch die Gesundheit gerät unter die Räder. Warum soll agiles Projektmanagement daran etwas ändern?

stattfinden, um bereits lauffähige Software zu prüfen. Außerdem ist die Beziehung von Projektmanager und Team anders gestaltet: Die Teams arbeiten eigenverantwortlicher und die Manager geben Verantwortung ab. Zu diesen allgemeingültigen Eigenschaften

RUGBY UND SCRUM

Der Begriff Scrum stammt aus der Welt des Sports und bedeutet so viel wie „Gedränge“: Beim Rugby stehen sich zu Beginn eines Spielzugs je acht Spieler beider Mannschaften gegenüber, eng umschlungen und nach vorne gebeugt. Die vorderen drei Spieler verkeilen sich mit den drei ihnen gegenüber befindlichen Spielern. Der Ball wird seitlich in das Gedränge hineingeworfen und die ballführende Mannschaft versucht, den Ball mit den Füßen nach hinten zu schieben. Ist der Ball frei, darf er aufgenommen und ein Angriff eingeleitet werden. Rugby ist eine typische Mannschaftssportart, Scrum ein besonders wichtiger Teil davon – ohne Zusammenarbeit geht dabei nichts ...

Projektmanagement mit „Scrum“

Ein wesentlicher Unterschied zu herkömmlichen Projektmanagementmethoden liegt darin, dass die Planungssitzungen häufiger

des agilen Projektmanagements kommen konkrete hinzu, die am Beispiel von Scrum (siehe Kasten oben) dargestellt werden sollen.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ist Scrum interessant, weil es durch „die För-

derung der Zusammenarbeit [...] den Menschen in den Mittelpunkt der Softwareentwicklung stellt“ und mit anderen Worten, die „wirtschaftlichen Ziele eines Projekts erreicht, ohne dabei Raubbau an den Mitarbeitern [...] zu treiben“.¹ Betrachtet man die gesundheitlichen Belastungen in der IT-Industrie genauer und hält die Möglichkeiten von Scrum dagegen, dann offenbaren sich eine ganze Reihe weiterer Möglichkeiten menschengerechter Arbeitsgestaltung durch Scrum – doch dazu später. Zunächst sollen die wichtigsten Elemente von Scrum kurz dargestellt werden.

schon genannten „Product Owner“ und den „Scrum Master“.

Product Owner

Der Product Owner spielt die Rolle des Endkunden und arbeitet während des gesamten Projekts eng mit dem Team zusammen. Er trägt die Verantwortung für den Erfolg des Scrum-Projekts. Seine wesentliche Aufgabe besteht in der Erstellung des Product Backlogs und seiner Fortschreibung (in permanenter Zusammenarbeit und Absprache mit den Teams und den Kunden bzw. Anwendern). Darüber hinaus ist er bei Scrum-

Team

Das Team ist per Definition autonom und bevollmächtigt, zu entscheiden, welche Anforderungen innerhalb eines Sprints in Produktinkremente umgewandelt werden. Damit entscheidet das Team nicht nur über die in einer bestimmten Zeit (Sprint) zu leistende Arbeit, sondern auch über die dazu notwendigen Arbeitsschritte.

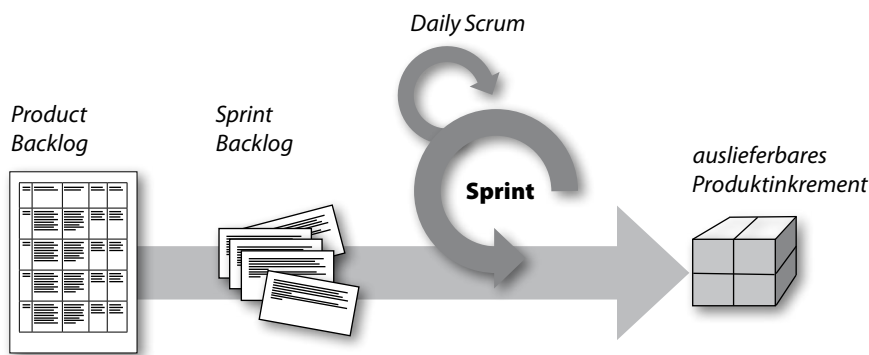
Die damit verbundene Delegation von Verantwortung setzt nicht nur ein hohes Vertrauen des Managements in die Fähigkeiten des Teams voraus, sondern auch eine entsprechende Delegation von Entscheidungsbefugnissen. Dies wäre die Umsetzung eines alten arbeitswissenschaftlichen Ideals, nämlich die Zusammenführung von Planung und Ausführung. Ein Ideal, das in den letzten Jahren zunehmend in Verruf geraten ist, weil die Übertragung von Verantwortung für Produktionsziele in Arbeitsgruppen allzu häufig ohne die notwendigen Handlungsspielräume erfolgte. Vereinfacht gesagt, müssen Arbeitsgruppen alles tun, um ein (quantitatives) Produktionsziel zu erreichen, ohne die Randbedingungen beeinflussen zu können.

Dieser Widerspruch konterkariert die Ziele der humanen Arbeitsgestaltung. Die Scrum-Teams werden interdisziplinär besetzt und können je nach Aufgabe auch Paararbeiten durchführen. Ein Team besteht aus fünf bis neun Mitgliedern und arbeitet in einem Gruppenraum, so dass spontane Kommunikation möglich ist und auch die genannten Paararbeiten an den Arbeitsplätzen.

Scrum Master

Der Scrum Master hilft den Teams, ihre Aufgaben effizient zu erledigen. Er unterstützt den Product Owner bei der Erstellung des Product Backlog und beseitigt Probleme, die die Teams bei der Erledigung ihrer Aufgaben behindern würden. Per Definition dient der Scrum Master den Teams, hat keine Personalverantwortung und erstellt keine Leistungsbeurteilungen, dies würde die Selbstorganisation der Teams untergraben und zu Rollenkonflikten führen. Der Scrum Master sorgt für eine reibungsfreie Arbeitsumgebung im weitesten Sinne, das heißt auch für die langfristige Teamgesundheit. Je nachdem wie eingespielt die Prozes-

Das Scrum-Verfahren im Überblick



Scrum zeichnet sich durch kurze Arbeitszyklen aus, die Sprints genannt werden. Ein Sprint dauert maximal 30 Tage. Die Abbildung oben zeigt, dass zunächst ein „Product Backlog“ entsteht, in dem die Anforderungen und Arbeitsergebnisse dokumentiert werden, die zur Erreichung des Projektziels erforderlich sind.

Zu Beginn eines „Sprints“ werden aus dem „Product Backlog“ Anforderungen ausgewählt und ein „Sprint Backlog“ erstellt, welches alle Aktivitäten zur Umsetzung der Anforderungen in ein Produktinkrement beschreibt. Jeden Tag findet ein „Daily Scrum“ statt, das heißt die Teammitglieder treffen sich an jedem Tag am gleichen Ort zur gleichen Zeit zu einer kurzen Besprechung der anstehenden Arbeiten.

Am Ende des „Sprints“ werden die entstandenen Arbeitsergebnisse vom „Product Owner“ in einem „Print Review“ überprüft und abgenommen. Damit ist schon angedeutet, dass es bei einem Scrum-Projekt neben dem Team weitere Rollen mit unterschiedlichen Verantwortlichkeiten gibt: den

Besprechungen zugegen und arbeitet zeitweise in den Teams.

Er arbeitet nach dem japanischen Prinzip des „genchi genbutsu“, das heißt „geh und sieh selbst“, auch empirisches Management genannt. Die Definition der Rolle des Product Owners geht auf jene des Chief Engineers bei Toyota zurück. Der Chief Engineer hat im Rahmen der schlanken Produktion eine Schlüsselaufgabe bei der Definition der Leistungsmerkmale eines Fahrzeugs und ist verantwortlich für die Projektplanung und -steuerung. Er wird vom obersten Management beauftragt.

Das klingt nach einer Herkulesaufgabe für den Product Owner und setzt viele Fachkenntnisse, Erfahrungen sowie soziale Kompetenz voraus. Es kann aber auch zu einer Neudefinition der Rolle einer Führungskraft führen und zu einer verbesserten Zusammenarbeit mit dem Team.

Auf die Bedeutung für eine humane Arbeitsgestaltung in diesem Zusammenhang wird weiter unten in diesem Beitrag noch einzugehen sein.

BELASTUNGEN UND BEANSPRUCHUNGEN

Psychische Belastungen resultieren aus unterschiedlichen Einflüssen der Arbeitssituation und beanspruchen die Beschäftigten je nach individuellen Merkmalen unterschiedlich (grundlegende Hinweise enthält die DIN EN ISO 10075-1: 2000). Belastung ist in diesem Zusammenhang zunächst einmal ein neutraler Begriff, der in der Arbeitswissenschaft alle jene Einflussfaktoren, die von außen auf den Menschen einwirken, umfasst.

Die unterschiedlichen **Belastungen** resultieren laut ISO-Norm aus der Arbeitsaufgabe (z.B. Aufgabeninhalt, Arbeitszeit, Übernahme von Verantwortung, Verarbeitung von Informationen), physikalischen Bedingungen (z.B. Beleuchtung, Klima, Lärm), sozialen und organisatorischen Faktoren (z.B. Führungs- und Kommunikationsstruktur, Betriebsklima, Zusammenhalt der Gruppe, Konflikte, soziale Kontakte) und gesellschaftlichen Faktoren (z.B. Situation auf dem Arbeitsmarkt, Werte und Normen, Verantwortung für das Gemeinwohl). Die Belastungen können auch als Stressoren bezeichnet werden.

Aus diesen, den Menschen belastenden Einflüssen, resultieren **Beanspruchungen**. Die Beanspruchungen können bei gleicher Belastung allerdings unterschiedlich stark ausfallen. Dies hängt von individuellen Merkmalen der Menschen ab wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen, Motivation, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, gesundheitlicher Zustand, Ernährung, Konstitution und aktuelle Verfassung.

Bei der **Arbeitsgestaltung** muss darauf geachtet werden, dass Belastungen und Beanspruchungen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Bezüglich psychischer Belastungen gibt es daneben eine ganze Reihe weiterer Möglichkeiten des Ausgleichs wie Handlungsspielräume, soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte usw., die auch als Ressourcen der Arbeitstätigkeit bezeichnet werden können.

se sind und die Zusammenarbeit funktioniert, übernimmt der Scrum Master Teilaufgaben zur Erreichung des Sprint-Ziels.

Soweit in groben Zügen die Theorie. Wie verhält es sich mit der Praxis? Bevor auf eine Fallstudie in einem IT-Unternehmen eingegangen wird, soll die Belastungssituation im Allgemeinen beleuchtet werden.

Psychische Belastungen nehmen zu

Die psychischen Belastungen nehmen im Arbeitsleben erheblich zu: durch Leistungsverdichtung und damit einhergehendem Zeit- und Termindruck, flexibilisierte und verlängerte Arbeitszeiten, knappe Personalbemessung, beständige Umstrukturierungen und Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes.

Solche Belastungen führen zu Beanspruchungen der Beschäftigten (siehe Kasten oben), die mittlerweile auch nicht mehr durch positiv wirkende Ressourcen ausgeglichen werden: Ehemals anspruchsvolle Tätigkeiten werden zunehmend standardisiert, Verantwortung wird delegiert, aber

ohne adäquate Handlungsspielräume, kollegiale Strukturen werden durch permanente Neustrukturierungen zerstört und die Balance von Arbeiten und Leben wird durch überlange Arbeitszeiten gestört.

Das Projekt DiWa-IT widmet sich den Belastungen in der IT-Industrie und hat Ansatzpunkte zur Verbesserung der Gesundheitssituation vorgeschlagen.² Diese sind in dem vorliegenden Zusammenhang interessant, weil sich einige Berührungspunkte mit agilem Projektmanagement und Scrum ergeben.

Grundsätzlich wird gefordert, dass die Gesundheitssituation besser überwacht wird (Monitoring) und die Beschäftigten sich entsprechend artikulieren können. Dies soll auf Unternehmens- und auf Teamebene geschehen.

Als wesentlicher Belastungsfaktor werden ineffiziente und komplizierte Prozesse identifiziert, die die Beschäftigten als Zusatzbelastung empfinden und ihnen ein Gefühl der Entmündigung vermittelt. Als Ansatzpunkte, um diese Situation zu verbessern, werden verschiedene Möglichkeiten der verstärkten Partizipation genannt

(Verbesserungsvorschläge einbringen, Diskussionen über Prozesse auf Teamebene führen, Erfahrungen bei Reorganisationen einbeziehen).

Die verschiedenen Phasen des Lebens sollen bei der Gestaltung von Arbeit besser berücksichtigt werden, da sich im umgekehrten Fall erhebliche Belastungen ergeben. Beschäftigte in der Familienphase müssen Grenzen zwischen Arbeit und Familie ziehen können. Dies erfordert Flexibilität aber auch Planbarkeit von Arbeitszeit. Führungskräfte und Kollegen müssen dabei für Rückendeckung sorgen und Verständnis aufbringen.

Dies sind wichtige Ressourcen im Umgang mit der Doppelbelastung. Erfahrene und ältere Beschäftigte erleben hohen Reiseaufwand und Zeitdruck als belastend. Ihnen müssen andere Rollen zugebilligt werden, die ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen in den Mittelpunkt stellen.

Führungskräfte empfinden neue Belastungen durch ihre „Sandwichposition“ zwischen Vorgaben des Unternehmens und ihrer Vermittlung an die Beschäftigten. Sie geraten in einen Sinn- und Rollenkonflikt, da sie einerseits selbst Betroffene hoher Belastungssituationen sind und andererseits die Beschäftigten in eine solche Situation bringen (müssen). Es ist sinnvoll, auch Führungskräfte als Adressaten von gesundheitlichen Maßnahmen zu identifizieren und sie zu befähigen, das Team vor Überlast zu schützen.

Schließlich werden Belastungen und Möglichkeiten der Gesundheitsförderung beschrieben, die sich auf die Teamarbeit beziehen. Die Arbeit in einem Team wird als wichtige Ressource gesehen, um hohe Arbeitsbelastungen abzufedern. Das funktioniert allerdings nur, wenn kein „Konkurrenzsysteem“ unter den einzelnen Beschäftigten etabliert, sondern solidarisch über Belastungen, Möglichkeiten der Gleichverteilung bzw. des Abbaus diskutiert wird. Dabei kommt den Führungskräften wiederum eine wichtige Rolle zu.

Setzt man diese Ideen zur Gesundheitsförderung in der IT-Industrie und die Erwartungen an agiles Projektmanagement mit Scrum in eine Beziehung, so fällt auf, dass unter anderem die Rolle der Führungskräfte und die des Teams in ähnlicher Weise ge-

sehen werden. Auch die Möglichkeiten zur Partizipation durch Teams und die dezentrale Einflussnahme auf Prozesse ist augenfällig. Ist Scrum demnach eine Perspektive gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung und ein Weg aus der Krise?

Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Der Betriebsrat eines weltweit agierenden IT-Unternehmens hat sich mit diesem Thema beschäftigt. Schon im Jahr 2008 wurde im Rahmen einer Einigungsstelle eine Betriebsvereinbarung zum Thema „Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung“ ausgehandelt.³ Die Vereinbarung umfasst Regelungen zum Gesundheitsschutz, die nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG mitbestimmungspflichtig sind.

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat unter anderem 2004 die Mitbestimmungsrechte bestätigt und dabei insbesondere die vom Arbeitgeber vorzunehmende Beurteilung der Gefährdung am Arbeitsplatz und die Unterweisung der Arbeitnehmer über Sicherheit und Gesundheitsschutz angesprochen.⁴ Regelungen dieser Themen dürfen danach nicht einseitig vom Arbeitgeber vorgegeben und mit dem Betriebsrat lediglich beraten werden, sondern die Betriebsvereinbarung selbst muss den Gegenstand regeln. Die erwähnte Betriebsvereinbarung wird dem gerecht, indem unter vielem anderen auch Regelungen zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen enthalten sind; es wurde ein Pilotprojekt verabredet und der Prozess der Beurteilung festgelegt.⁵

Es wird geregelt, dass eine Grobanalyse (Screening⁶) mittels Fragebogen und eine Feinanalyse mittels Workshops stattzufinden haben. Der Fragebogen (ebenfalls in der Betriebsvereinbarung festgelegt) dient der bedingungsbezogenen Analyse, die mit unterschiedlicher Analysetiefe durchgeführt werden kann. In diesem Fall wird ein Screening-Verfahren in Verbindung mit einer mehrstufigen Skalierung der Merkmale verwendet (siehe die beispielhafte Auswertung einer Befragung weiter unten). Der Fragebogen basiert auf einer Auswahl von Fragen aus bereits vorhandenen Fragebogenverfahren.⁷

Mit dem Screening-Instrument werden die Aspekte Arbeitsinhalte, Stressoren, Ressourcen und Organisationsklima der Arbeit ermittelt. Die Fragen zum Thema Arbeitsinhalte werden unterteilt in die Faktoren Vielseitigkeit und Ganzheitlichkeit. Die Fragen zum Thema Stressoren werden unterteilt in die Faktoren qualitative sowie quantitative Arbeitsbelastungen, Arbeitsunterbrechungen und Umgebungsbelastungen.

Die Fragen zum Thema Ressourcen werden unterteilt in die Faktoren Handlungsspielraum, soziale Rückendeckung und Zusammenarbeit. Die Fragen zum Thema Organisationsklima werden unterteilt in die Faktoren Information und Mitsprache sowie betriebliche Leistungen. Den vier Aspekten und den Merkmalen der Arbeit werden Einzelfragen zugeordnet. Die Befragung mit dem Instrument gilt als zeitökonomisch und ist aufgrund des überschaubaren Umfangs gut geeignet für die Anwendung in den Unternehmen. Bevor die Befragung durchgeführt wird, sollten die Beschäftig-

ten ausführlich über den Sinn und Zweck der Befragung informiert werden.

Mit Hilfe einer Befragung lassen sich allgemeine Erkenntnisse über die psychische Belastungssituation in einem Unternehmen gewinnen, so lassen sich repräsentative Aussagen über die Belastungsschwerpunkte machen. Es ist auch möglich, die untersuchten Abteilungen im Vergleich zu sehen, um voneinander abweichende Stärken und Schwächen zu identifizieren und einer weiteren Untersuchung (in diesem Fall Workshops mit den Beschäftigten) zugänglich zu machen. Das Beispiel „Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen: Scrum-Teams“ verdeutlicht dies.

Beispiel: Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

Tabelle und Grafik auf Seite 17 zeigen die Ergebnisse einer Befragung. Es ist zu sehen, dass nicht nur die Fragen (Items) zur Bewertung der Ist-Situation dargestellt werden, sondern dass auch nach der Soll-Situation gefragt wird, also welche Wünsche die Beschäftigten an ihre Arbeitssituation in Bezug auf die jeweilige Fragestellung haben. Ergeben sich hohe Diskrepanzen zwischen Ist und Soll, dann wird bei der weiteren Analyse bzw. Ableitung von Handlungsbedarf in besonderer Weise auf solche Punkte zu achten sein.

Das Balkendiagramm verdeutlicht dabei die erzielten Werte. Um schon auf einen Blick sichtbar zu machen, dass es *hohen* (Wert unter 2,5), *mittleren* (Wert von 2,5 bis 3,5) und *geringen* (Wert über 3,5) Handlungsbedarf gibt, sind diese Bereiche extra gekennzeichnet.

FORBIT

So wird auf einen Blick deutlich, wo die besonderen Stärken und Schwächen liegen, und ob die Bewertung von Ist- und Soll-Zustand voneinander abweicht. In der hier dargestellten Auswertung des Fragebogens ist zusätzlich das Diagramm einer anderen Abteilung des Unternehmens in Form von grauen Balken hinterlegt, so dass

Auch die als sehr wichtig beschriebene Entlastung durch Teamarbeit und kollegiale Führung wird hier positiv bewertet und dürfte auf das agile Projektmanagement zurückzuführen sein. Dass sich allerdings nicht zugleich eine geringere Arbeitsmenge und weniger Zeitdruck ergeben, wird ebenso deutlich!

„Insgesamt äußern sich die Beschäftigten über das agile Projektmanagement mit ‚Scrum‘ positiv.“

ein Vergleich möglich wird. Die Auswertung soll die Stärken und Schwächen offenbaren, die bei der Arbeit in einem Scrum-Team auftreten und der Vergleich mit anderen Abteilungen des Unternehmens eine Einordnung der Ergebnisse ermöglichen.

Die Auswertung zeigt, dass die Beurteilung der Arbeitsbedingungen im Scrum-Team besser ausfällt als in der Abteilung, die zum Vergleich aufgeführt wird. Dies gilt vor allem für den Fragenkomplex „Ressourcen“ (eine für die Bewältigung der Arbeit außerordentlich wichtige Dimension) und noch mehr für den Fragenkomplex „Organisationsklima“. Hier ist vor allem der deutlich bessere Wert im Bereich Weiterbildung zu nennen, aber auch die besseren Werte im Bereich Information und Mitsprache.

Allerdings wird die Arbeitsmenge als Quelle psychischer Belastungen stärker wahrgenommen als in der Vergleichsgruppe und der Zeitdruck ebenso stark moniert. Auch die mangelhaften Aufstiegschancen werden kritisiert, wenn auch nicht ganz so stark wie in der Vergleichsabteilung.

Gleichwohl zeigen die Soll-Werte, dass sich die Beschäftigten Verbesserungen wünschen. In einem „gesunden“ Unternehmen wird dies immer der Fall sein, nicht um einer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen, sondern um noch besser zu werden.

Wenn die Anforderungen aus dem weiter oben zitierten DiWa-IT-Projekt herangezogen werden, fällt auf, dass der Einfluss auf die Prozessgestaltung durch Scrum nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis gegeben ist. Herausragend sind die verschiedenen Möglichkeiten der Partizipation: von Zuteilung der Arbeit bis Information und Mitsprache.

Aufgrund der kritischen Einschätzungen wurden, wie zuvor auch in anderen Abteilungen des Unternehmens, Workshops mit den Scrum-Teams durchgeführt, die Belastungen angesprochen und nach Lösungsmöglichkeiten gesucht.

Die Feinanalyse hat dann beispielsweise ergeben, dass die von Sprint zu Sprint sich verändernden Arbeitsinhalte als Belastung wahrgenommen werden, da zu häufiges neues Einarbeiten erforderlich wird. Dies sei zwar durch die Kunden verursacht, müsste aber trotzdem durch die Projektmanager besser gesteuert werden.

Diese Maßnahmen sollen der Optimierung der Sprints dienen und sind nicht etwa ein Votum gegen diese Arbeitsweise. Die Paarprogrammierung wird für sehr produktiv gehalten, erfordert aber eine entsprechende Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, um die unterschiedlichen Bedürfnisse aufeinander abzustimmen bzw. um ergonomisch angemessen arbeiten zu können.

Die ergonomischen Arbeitsbedingungen müssen insgesamt bezüglich Raumklima, Beleuchtung und Akustik des Gruppenraums optimiert werden. Der Gruppenraum wird in diesem Zusammenhang für unabdingbar gehalten, es werden allerdings zusätzliche Rückzugsräume gefordert.

Obwohl sich die Weiterbildungsmöglichkeiten auf einem deutlich besseren Niveau als in der Vergleichsabteilung befinden, ergibt sich auch hier Optimierungspotenzial: insbesondere wird eine feste zeitliche Einplanung im Zusammenhang mit einem Sprint gefordert. Insgesamt äußern sich die Beschäftigten über das agile Projektmanagement mit Scrum positiv.

Fazit

Die Begleitung der Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen, wie hier am Beispiel von Scrum-Teams gezeigt, ist eine anspruchsvolle Aufgabe für Belegschaftsvertretungen. Daran geht aber angesichts der enorm gesteigerten psychischen Belastungen im Arbeitsleben kein Weg vorbei. Zu einer ganzheitlichen „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ (Arbeitsschutzgesetz) gehören die psychischen Belastungen zwingend hinzu, sonst ergibt sich kein vollständiges Bild und die Ursachen mangelhafter Arbeitsbedingungen werden nur unvollständig aufgedeckt – und manchmal bleiben die Chancen durch alternative Arbeitsformen wie das agile Projektmanagement mit Scrum unerkannt.

Autor

Dr. Peter Martin, Büro für Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz in Schauenburg bei Kassel, info@dr-peter-martin.de, www.dr-peter-martin.de

Fußnoten

- 1 Pichler, Scrum - Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen, 2009. Das Buch liefert eine verständliche Einführung und Vertiefung in die Entwicklungsgeschichte und Praxis von Scrum
- 2 Demografischer Wandel und Prävention in der IT (DIWA-IT): Boes/Kämpf/Trinks, Eine neue Belastungssituation in der IT-Industrie - Was tun? Transferworkshop des Projekts DiWa-IT, ISF München, 2009, www.diwa-it.de/transferworkshop2.php
- 3 Zum gesetzlichen Hintergrund und den Details einer vergleichbaren Betriebsvereinbarung zum Thema siehe Martin, Die dritte Säule des Arbeitsschutzes - Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes durch eine Betriebsvereinbarung „Gefährdungsbeurteilung und Unterweisung“, in: AiB 2007, 483 ff.
- 4 BAG vom 8.6.2004, Az.: 1 ABR 4/03 und 1 ABR 13/03
- 5 Aktuelle Projektbeschreibung: Martin, Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, in: AiB 2010, 241 ff.
- 6 Zu den verschiedenen Verfahren siehe DIN EN ISO 10075-3: 2004
- 7 Der Fragebogen wurde 1995 als „Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)“ von Prümper, Hartmannsgruber und Frese entwickelt und ist modifiziert und ausführlich erläutert zu finden in: Martin/Prümper/von Harten, Ergonomie-Prüfer - Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO, 2008

PSYCHISCHE BELASTUNGEN IM VERGLEICH: SCRUM-TEAM / ANDERE ABTEILUNG

Scrum-Team (■ N = 28) im Vergleich mit anderer Abteilung (■ N = 132)

hoher ... mittlerer ... geringer Handlungsbedarf

Arbeitsinhalte		1	2	3	4	5
Können Sie bei Ihrer Arbeit Neues dazulernen?	IST 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.5]				
Können Sie bei Ihrer Arbeit Ihr Wissen und Können voll einsetzen?	IST 3,9	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.4]				
	SOLL 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.4]				
Bei meiner Arbeit habe ich insgesamt gesehen häufig wechselnde, unterschiedliche Arbeitsaufgaben.	IST 4,0	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 3.8]				
	SOLL 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 3.8]				
Bei meiner Arbeit sehe ich selber am Ergebnis, ob meine Arbeit gut war oder nicht.	IST 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.6]				
	SOLL 4,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.6]				
Meine Arbeit ist so gestaltet, dass ich die Möglichkeit habe, ein vollständiges Arbeitsprodukt / eine vollständige Arbeitsaufgabe von Anfang bis Ende herzustellen.	IST 3,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.6 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.6 and other department (grey) at 4.5]				
Stressoren		1	2	3	4	5
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind (z.B. aufgrund keiner oder unklarer Arbeitsbeschreibungen oder aufgrund mangelnder Qualifizierung).	IST 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.2]				
	SOLL 4,2	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.2]				
Es werden zu hohe Anforderungen an meine Konzentrationsfähigkeit gestellt.	IST 3,3	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.3 and other department (grey) at 3.8]				
	SOLL 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.3 and other department (grey) at 3.8]				
Ich stehe häufig unter Zeitdruck.	IST 2,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.6 and other department (grey) at 3.4]				
	SOLL 3,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.6 and other department (grey) at 3.4]				
Ich habe zu viel Arbeit.	IST 2,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.6 and other department (grey) at 3.7]				
	SOLL 3,7	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.6 and other department (grey) at 3.7]				
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel nicht zur Verfügung.	IST 4,0	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.5]				
Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder durch andere Personen unterbrochen.	IST 3,2	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.2 and other department (grey) at 3.6]				
	SOLL 3,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.2 and other department (grey) at 3.6]				
An meinem Arbeitsplatz gibt es ungünstige Umgebungsbedingungen, wie Lärm, Klima, Staub.	IST 3,9	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.5]				
An meinem Arbeitsplatz sind Räume und Raumausstattung ungenügend.	IST 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.5 and other department (grey) at 4.7]				
	SOLL 4,7	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.5 and other department (grey) at 4.7]				
Ressourcen		1	2	3	4	5
Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte selbst bestimmen?	IST 4,0	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.2]				
	SOLL 4,2	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.2]				
Wie viel Einfluss haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?	IST 3,9	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.1]				
	SOLL 4,1	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.9 and other department (grey) at 4.1]				
Können Sie Ihre Arbeit selbstständig planen und einteilen?	IST 4,2	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.2 and other department (grey) at 4.4]				
	SOLL 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.2 and other department (grey) at 4.4]				
Ich kann mich auf meine Kolleginnen und Kollegen verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	IST 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.5 and other department (grey) at 4.6]				
	SOLL 4,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.5 and other department (grey) at 4.6]				
Ich kann mich auf meine/n direkte/n Vorgesetzte/n verlassen, wenn es bei der Arbeit schwierig wird.	IST 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.7]				
	SOLL 4,7	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.7]				
Man hält in der Abteilung gut zusammen.	IST 4,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.6 and other department (grey) at 4.8]				
	SOLL 4,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.6 and other department (grey) at 4.8]				
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Kolleginnen und Kollegen in der Organisation.	IST 4,3	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.3 and other department (grey) at 4.4]				
	SOLL 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.3 and other department (grey) at 4.4]				
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kolleginnen und Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	IST 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.4 and other department (grey) at 4.5]				
Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	IST 3,6	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.6 and other department (grey) at 4.4]				
	SOLL 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.6 and other department (grey) at 4.4]				
Organisationsklima		1	2	3	4	5
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserer Organisation sind wir ausreichend informiert.	IST 4,0	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.7]				
	SOLL 4,7	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 4.0 and other department (grey) at 4.7]				
Die Leitung unserer Organisation ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Beschäftigten zu berücksichtigen.	IST 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.5]				
	SOLL 4,5	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.5]				
Unser Unternehmen bietet gute Weiterbildungsmöglichkeiten.	IST 3,8	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.4]				
	SOLL 4,4	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 3.8 and other department (grey) at 4.4]				
Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen (z.B. auch durch Erweiterung des bisherigen Tätigkeitsfeldes).	IST 2,7	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.7 and other department (grey) at 4.3]				
	SOLL 4,3	[Bar chart showing Scrum Team (black) at 2.7 and other department (grey) at 4.3]				