

Wie gesund ist agil?

Motiviert und leistungsfähig in agilen Settings

5. November 2020

Eliane Obrist MSc.

Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (www.iafob.ch)

Obere Zäune 14, 8001 Zürich

Kontakt

Eliane Obrist, MSc

Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung (iafob) Zürich

eliane.obrist@iafob.ch

Schweizerische Gesellschaft für Arbeits-
und Organisationspsychologie (sgaop)

Vorstandsmitglied

eliane.obrist@sgaop.ch



Agenda

1. Grundannahmen **agiler Arbeit**
2. Was für **Chancen** birgt das agile Arbeiten für die Gesundheit der Mitarbeitenden?
3. Welche **Risiken** birgt das agile Arbeiten für die Gesundheit der Mitarbeitenden?
4. Wo kann mit der **Gesundheitsförderung** im agilen Setting angesetzt werden?
5. Praxisbeispiel – **Gesundheitsbefragung**

Selbstorganisierte Teams:

- «crossfunctionale» Teamzusammensetzung
- hohe Autonomie, Handlungsspielraum, Verantwortung
- ganzheitliche Aufgaben und Aufträge
- ausdrückliche Produkt- und Sinnorientierung des Handelns

Iteratives und inkrementelles Vorgehen

- iteratives, schrittweises Annähern an die Lösung
- nach jeder Iteration: Anpassungen der Planung, Prozesse und des Vorgehens
- inkrementell – jede Iteration produziert ein Teilprodukt

Kollaboration und kollektives Lernen

- kontinuierliches, kollektives Lernen als Teil des Kollaborations- und Produktionsprozesses
- integrierte Gefässe/Instrumente zur Reflexion

Transparenz und Visualisierung

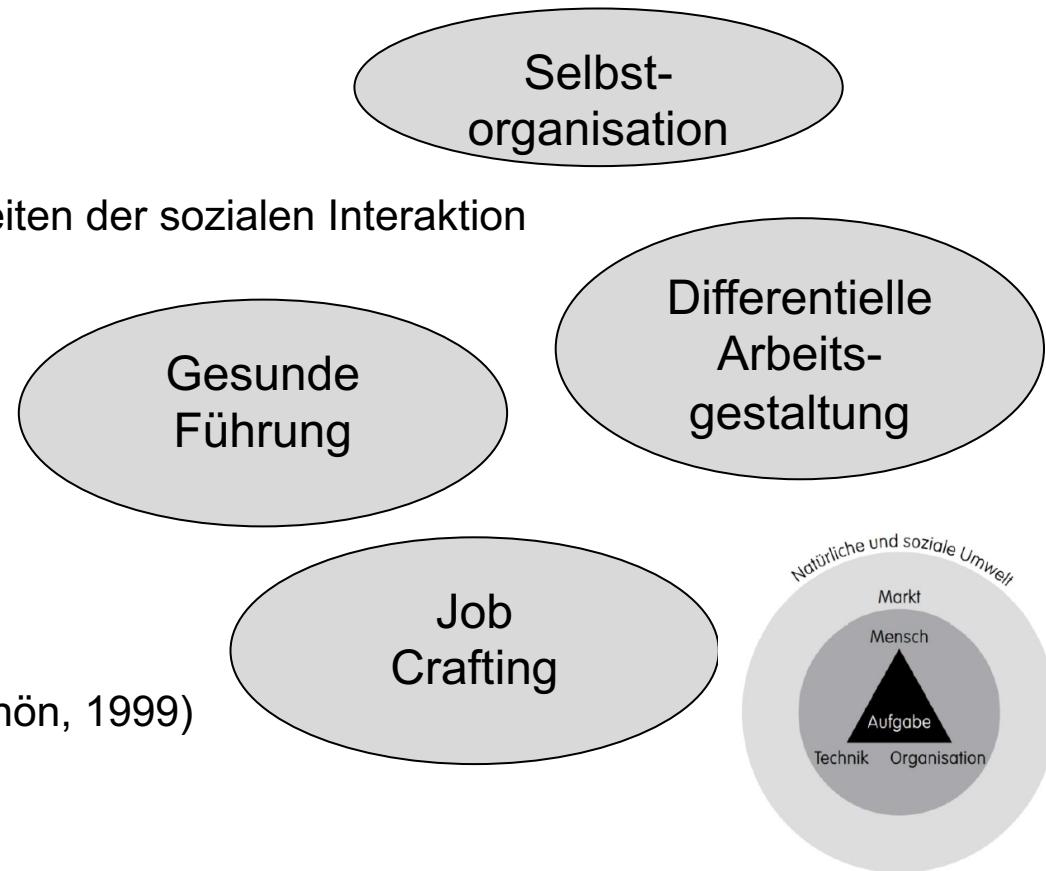
- maximalen Transparenz
- Visualisierung von Status, Prozesse und Inhalte (vgl. Nido, Lévesque, Ghidossi & Zumstein, 2020)

Was wissen wir aus der Arbeits- und Organisationspsychologie?

- **Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung**
(Ulich, 2011)

- Ganzheitlichkeit, Anforderungsvielfalt
- Autonomie
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Partizipationsmöglichkeiten, Möglichkeiten der sozialen Interaktion
- Sinnhaftigkeit

- **MTO-Ansatz** (Strohm & Ulich, 1997)
- **Lernende Organisation** (Argyris & Schön, 1999)



Auswirkungen auf die Gesundheit

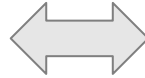
Agiles Arbeiten	
Selbstorganisierte Teams	
Iteraktives und inkrementelles Vorgehen	
Kollaboration und kollektives Lernen	
Transparenz und Visualisierung	



1:1

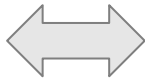
Herausforderungen für die Gesundheitsförderung

Führungskräfte



Selbstorganisation/
Soziokratie/Zirkel und Rollen

Macht und Hierarchie



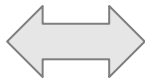
Dezentralisierung von
Macht/andere Formen
von Macht, Mikropolitik,
Argumentationsmacht

Sachlogik



Situationslogik

Selbstorganisation



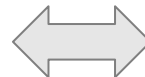
Selbstgefährdung

Konkurrenz



Kooperation

Diversity/Vielfalt

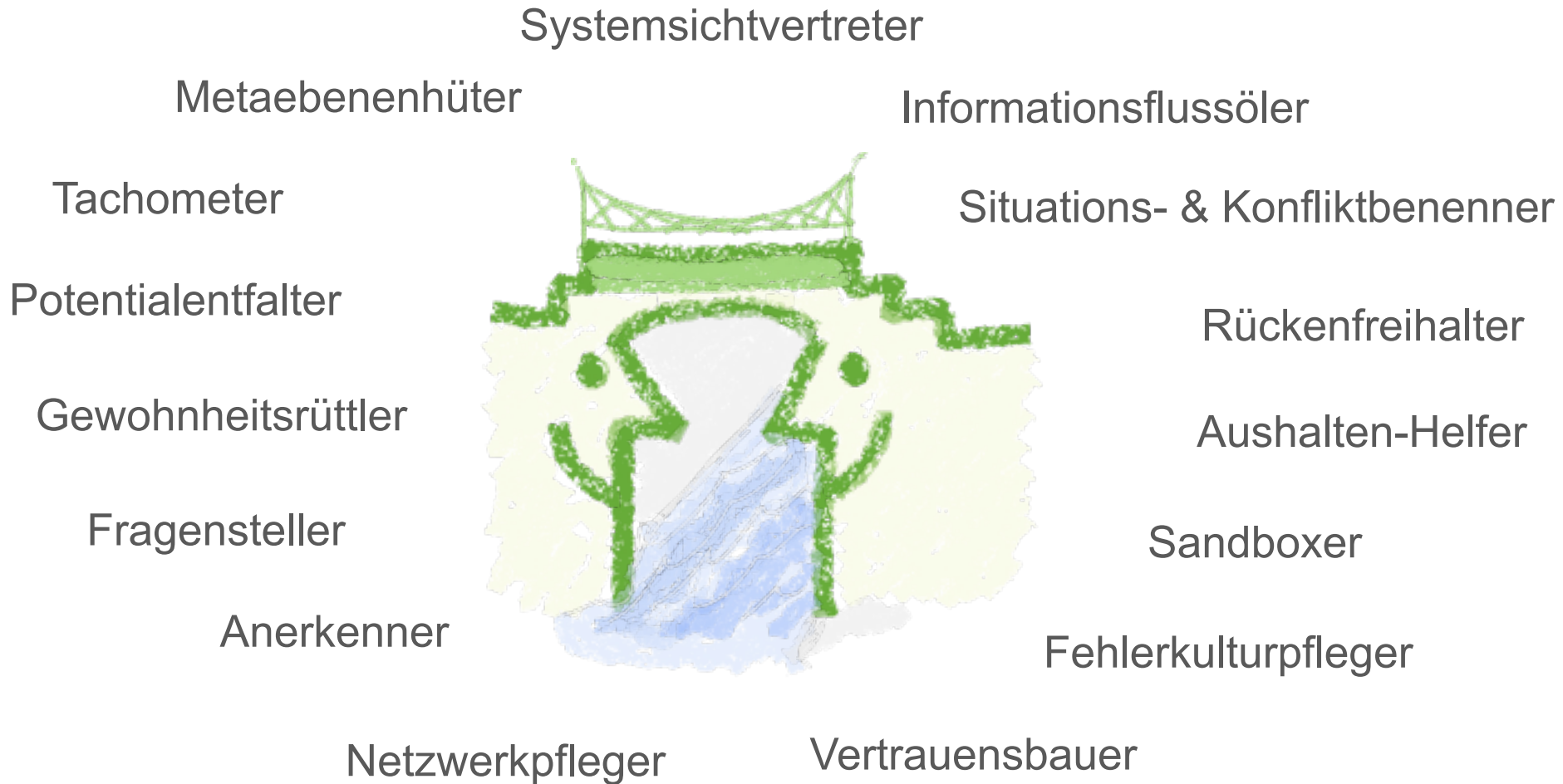


Konflikte durch
Heterogenität

Führen agil - mehr Rolle als Funktion?!...

iafob -

— Institut für Arbeitsforschung und
Organisationsberatung



Gesundheitsförderung in agilen Settings

- mögliche Ansätze

- **Vorgehen** und **Gefässe** richtig nutzen und laufend auf den Prüfstand stellen:
 - z.B. **Retrospektive** → Leitfragen zur Retrospektive durch HR, BGM-Verantwortliche prüfen, Wie füllen wir die Gefässe ideal?
 - Inkrementelles Vorgehen auch im Hinblick auf das Wohlbefinden nutzen
- **Ansatz auf Teamebene** - Sensibilisierung und Befähigung ganzer Teams
- Weiterentwicklung des **Skill set** – u.a. Soft Skills bereitstellen:
 - Priorisierung
 - Kooperation, kollektive Entscheidungsfindung
 - Kommunikation (z.B. gewaltfreie Kommunikation)
 - Selbstmanagement, Umgang mit Veränderungen
- **Befähigung** von interne Promotorinnen und Promotoren mit Schlüsselrollen (z. B. Skill Developer, Kulturambassadorinnen und Kulturambassadoren usw.) zu Themen wie Früherkennung, Motivation und Care
- **Anlaufstellen** für Themen wie Konflikte und Burnout schafft (z.B. HR)

Praxisbeispiel Gesundheitsbefragungen in einer agilen Organisation

Unternehmen IT-Branche

- Ca. 200 Mitarbeitende
- Verschiedene Standorte
- seit 4 Jahren holokratisch
- Interne Projektleitung Lead Link MarCom (Rolle «survey expert» und «employer branding», «people circle»)

Ziel:

- Schaffung eines fundierten Bildes über die subjektiv erlebte Arbeits- und Gesundheitssituation der Mitarbeitenden als Gesamtorganisation und an allen Standorten
- Ableitung spezifischer Handlungsfelder als Grundlage für weiterführende Entwicklungsprozesse

Prozessschritte bei der Durchführung einer Befragung in einem agilen Setting

Projektplanung

- Wie soll die Projektgruppe zur Planung und Begleitung der Befragung in einem agilen Setting zusammengestellt sein?

Aufsetzung der Befragung

- Welche Themen sind in einem agilen Setting relevant?
- Wie wird der agilen Terminologie und Realität Rechnung getragen?
- Organigramm: Welche Einheiten sollten abgebildet werden?

Durchführung, Berichterstellung

- Was muss speziell beachtet werden in einem agilen Settings?

Interpretation

- Welche typischen Belastungen und Ressourcen sind aufgrund des agilen Settings zu erwarten?

(Nido et. al., 2020)

Kommunikation & Information

- Interner Newsletter (monatlich): saisonale, gesundheitsrelevante Themen
- Firmen talk: Ergebnisse und Massnahmen, Holokratie, Ressourcenorientierung

Gefässe nutzen & schaffen

- Retro pro Standort: Zusammenarbeit verbessern
- Bestehende Zirkel und Rollen, accountability in Rollen implementieren
- kollegiale Beratung, health circle



P2P News

December is the time to look back and reflect. To be less stressed, be more aware and mindful, here are two apps we recommend to stay relaxed [Calm](#) and [7Mind](#).

Weiteres

- Vorbild sein: stories, good practise
 - neue Rituale
- Gamification: Lunch-Roulette
 - Externe Sozialberatung (Movis)

**Vielen Dank
Eure Aufmerksamkeit!**

- Was ist Eure Sicht zu dem?
- Wie wird mit dem Thema bei Euch umgegangen?



- Argyris, C. & Schön, D.A. (1999). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis*. Klett-Cotta.
- Nido, M., Lévesque V., Ghidossi A. & Zumstein, N. (2020). Gesundheitsbefragungen in agilen Settings. Gesundheitsförderung Schweiz, Faktenblatt 45.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation, Band 10 (Hrsg. E. Ulich). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Schermuly, C. C. & Koch, J. (2019). New Work und psychische Gesundheit. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2019 (S. 128 – 138). Heidelberg:Springer
- Ulich, E. (1978). Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. *Industrielle Organisation*, 47, 566-568.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7.Auflage). Zürich: vdf; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.