

The background is a solid yellow color. Overlaid on this is a faint, tilted image of a document. The document features a circular diagram with the number '30' in the center. Surrounding the diagram is German text, including 'PROJEKTPLAN' at the top and 'INTERNE ZIELE' on the right. The text is partially obscured by the main title.

Sind wir noch im Flow oder schon in der Überlast

DACH30 Transition to Agile

Die Community of Practice von Agilsten im deutschsprachigen Raum

Agenda

1. Ausgangslage – Symptome
2. Formen der Überlast
3. Risiken – Negativspirale
4. Hypothesen zur Herkunft von Überlast
5. Handlungsempfehlungen - Verstehen
6. Handlungsempfehlungen - Gestalten
7. Handlungsempfehlungen - Validieren
8. Weiterführende Empfehlungen

•
•

2

•
•



1

Ausgangslage - Symptome

Woran kann eine Dysbalance betr. Arbeitsbelastung und Arbeitsressourcen in Unternehmen festgestellt werden:

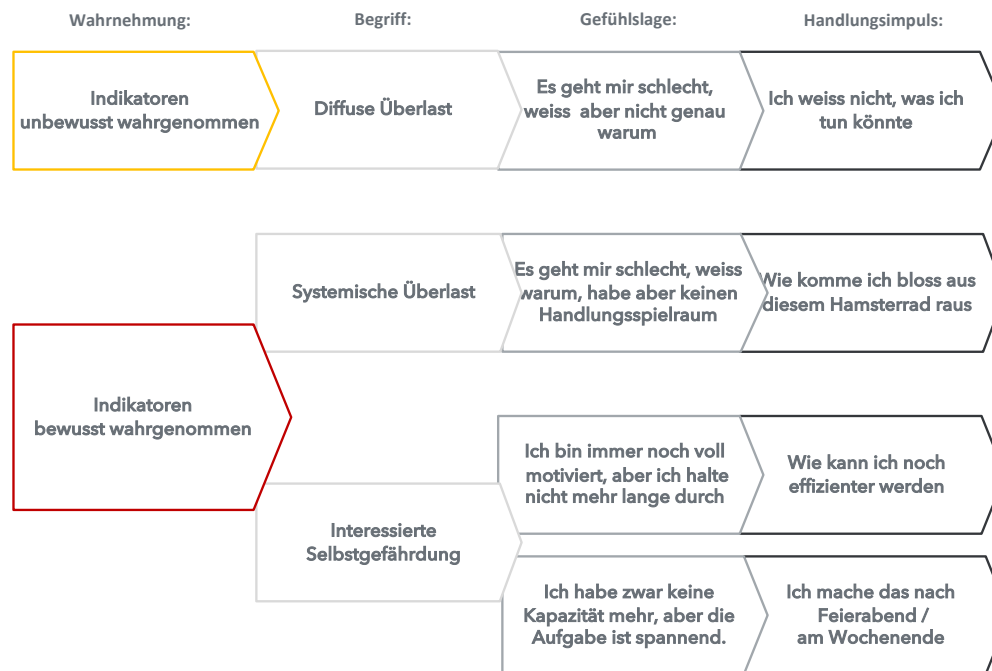
- Deutlicher Anstieg von Kurzabsenzen
- Erkennbarer Anstieg von Reintegrationsfällen (psychische Krankheiten, Burnouts)
- Anstieg von Zeit- und Ferienguthaben
- Anstieg der internen Mobilität (interne Rollen-/Funktionswechsel) und der Austritte
- Kritische Feedbacks bei Umfragen zu Zeitdruck und Belastung steigen
- Auf Teamentwicklungs- oder Lernworkshops wird zugunsten von Nacharbeiten an nicht abgeschlossenen Arbeiten verzichtet
- Konflikte und Eskalationen nehmen zu
- Die Durchlaufgeschwindigkeit von Lieferobjekten nimmt ab
- Es werden häufig mehr Lieferobjekte versprochen, als aus Erfahrung lieferbar sind
- usw.

**Kommt Ihnen das
bekannt vor?**



2

Formen der Überlast



Die wahrgenommene Arbeitsbelastung kann unterschiedliche Herkünfte haben. Erschwerende Rahmenbedingen, zu grosses Arbeitsvolumen, zu wenig Ressourcen, die richtigen Kompetenzen am falschen Ort, dies sind nur einige Möglichkeiten. Meist trifft man in der Praxis auf einen Mix verschiedener Faktoren.

In einem Arbeitssystem mit gelebter Transparenz und psychologischer Sicherheit können Belastungsspitzen frühzeitig erkannt werden.

Fehlt die Transparenz, haben wir keine Möglichkeit, die Entwicklung zu steuern.

Agilitätsprinzipien und entsprechende Frameworks (z.B. SAFe) müssen verstanden und konsequent gelebt werden. Alleine die Einführung entsprechender Rituale hilft nicht weiter ([«Cargo Kult»](#)). Die dafür zuständigen Rollen stehen dabei besonders in der Verantwortung.

Und wenn wir es
einfach so laufen
lassen?



3

Risiken - Negativspirale

- Steigende Personal- und Transaktionskosten durch laufenden Knowhow-Drain und zusätzliche Belastung der Teams, bis New-Joiner eingestellt, eingeführt und umfassend operativ sind
- Erhöhte Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden und somit Motivationsverlust
- Verzögerte Lieferung von Inkrementen und damit Verzögerung von Initiativen (cost of delay); In der Folge, unzufriedene Leistungsbezüger
- Steigende technische Schulden aufgrund von Planorientierung (Belastung der OPEX-Kosten, erhöhtes Fehlerrisiko, aufgestauter Investitionsbedarf)
- Zusatzkosten für Lieferantenleistungen als verlängerte Werkbank (CAPEX-Kosten)
- Imageverlust bei Auftraggebern, Kundinnen und Kunden, Partnern und Lieferanten sowie auf dem internen und externen Arbeitsmarkt

All dies trägt bei, die Dynamik einer Negativspirale zu erhöhen.

**Warum lassen wir
es einfach so
laufen?**



4

Hypothesen zur Herkunft von Überlast

Individuelle Ebene:

- Laufbahnfokus (ich will weiter kommen)
- Harmoniebedürfnis (ich will es allen recht machen)
- Pflichtbewusstsein (wenn ich es nicht mache, macht es niemand)
- Fehlende Skills um Aufgaben breiter abzustützen (wird durch den Fachkräftemangel tendenziell verstärkt)
- Plan- vor Nutzenfokus (Nutzen ist «egal», Hauptsache der Plan ist eingehalten oder ich maximiere alle 3 Aspekte)
- Resignation (ich habe es gesagt und lass es jetzt bleiben)
- Rollenverständnis (die anderen sind zuständig)
- Priorisierungsdefizite, Verzettlung (alles hat Platz)
- Verpflichtung (Push) statt Verantwortung (Pull) ->

[Responsability Process](#)

Team-/Organisationsebene:

- Fehlende Transparenz (z.B. Indikatoren und Kennzahlen zum Flow)
- Fehlende psychologische Sicherheit
- Keine klaren Ziele oder ungelöste Zielkonflikte
- Falsche Anreize (z.B. Bonussysteme)
- Effizienz vor Effektivität
- Leading by (Miss)example wird nicht sanktioniert
- Mangelnde Feedbackkultur
- Mangelnde Lernkultur
- Überlastung gehört zum guten Ton
- Fehlende Entscheidungsstrukturen
- Fehlendes Rollenverständnis und daraus folgend erhöhtes Diskussionspotenzial
- Fehlende Methoden und Reflexion, welche Flow unterstützen

**Was könnte uns
weiterhelfen?**



5

Handlungsempfehlungen – Verstehen

Es gibt eine Vielzahl von möglichen Massnahmen und Ansätzen. Der erste Schritt ist gilt immer dem «Verstehen». Erst dann lassen sich weitere, zielführende Massnahmen einleiten. Anbei drei erste Schritte, die sich auf individueller Ebene und in der Organisation umsetzen lassen.

-
-

11

-
-

Individuelle Ebene:

- Regelmässige Reflexion zu Themen wie z.B. mache ich was wichtig ist, was hindert mich nein zu sagen oder wie mache ich es effizient
(gleichermaßen auch auf Team-/Organisationsebene hilfreich)
- Good enough Approach statt Perfektion
- Austausch von regelmässigen, offenen persönlichen Feedbacks (die positive Absicht zählt)
- usw.

Team-/Organisationsebene:

- Transparenz im Arbeitssystem, damit das Pull-Prinzip funktionieren kann
- Was braucht es wirklich (klare Priorisierung nach Wert) bzw. Verzichtsplanung (was brauchen wir nicht mehr, stoppen wir, schalten wir ab)
- Entwicklungsradar zu Arbeitslast und Ressourcen verankern
- usw.

verstehen - gestalten - validieren

6

Handlungsempfehlungen – Gestalten

Aus den Erkenntnissen des Verstehens leiten sich verschiedene Gestaltungsoptionen ab.

-
-

In der Regel landen wir sehr schnell bei Massnahmen, welche z.B. bei Skills, Verhalten, Strukturen, Prozessen oder Methoden ansetzen.

12

-
-

Ganzheitliche Reflexionsmodelle wie z.B. das [AQAL-Modell von Ken Wilber](#) können dieses Muster brechen helfen. Neben den oben aufgeführten Massnahmen unterstützen schliesslich auch die Reflexion und Förderung von Feedback sowie Austausch zu Glaubenssätzen, Prinzipien, Werten und Kultur.

verstehen - **gestalten** - validieren

7

Handlungsempfehlungen – Validieren

Erhöhte Transparenz zur Arbeit im System hilft der Organisation besser zu Fokussieren und drohende Last-Spitzen zu erkennen. Die laufende Überwachung bestimmter Parameter hilft als Frühwarnsystem Tendenzen zu überhöhter Belastung der Belegschaft zu erkennen.

-
-

13

-
-

- Durchlaufzeiten von Inkrementen
- Impediments
- Synchronisationsaufwand
- Parallelität von gestarteten und abgeschlossenen Incrementen (Cumulativ Flow Diagram)
- Liefertreue (Flow Predictability)
- Verhältnis von neuen Funktionen, Enablern und Wartungsarbeiten (Flow Distribution)
- Einhalten von WIP-Limiten
- Confidence Votes um das «Vertrauen» der Delivery Organisation in die Planung abzufragen
- Viele Übergabestellen aufgrund ungünstig geschnittener, Operational Value Streams
- Führungsspannen
- Fluktuation und Absenz-/Krankheitsquoten
- Aber auch [Gemba-Walks](#)
- usw.

verstehen - gestalten - **validieren**

8

Weiterführende Empfehlungen

-
-

14

-
-



- <https://www.praxisframework.org/en/library/stacey-matrix>
- <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-leadership/was-ist-the-responsibility-processtm/>
- [Meetup mit Timo Daum: Quo vadis, Agilität? - borisgloger consulting](#)
- [Resilienz Definition - Resilienz-Akademie: Resilienz lernen](#)
- [Psychologische Sicherheit | Psych Safety \(psych-safety.org\)](#)
- und viele Mehr