

Empfehlungen für Führungskräfte

zum Umgang mit agilem Arbeiten



Umgang mit Formen agilen Arbeitens



« Wissen kompakt
Agiles Arbeiten »



« Agiles Arbeiten
Schritt für Schritt
einführen »

Formen agilen Arbeitens werden nur dann Unternehmen und Verwaltungen die erhofften Vorteile bringen, wenn sie wohlüberlegt und behutsam eingeführt werden. Ein im Top-down-Verfahren – von „oben“ nach „unten“ – angeordnetes Vorgehen ist aller Erfahrung nach mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern verurteilt. Schrittweises Vorgehen ist angesagt.

Zunächst einmal ist zu prüfen, in welchen Bereichen des Betriebes welche Form bzw. welche Elemente agilen Arbeitens überhaupt in Frage kommen. Bereiche, in denen Einzelarbeitsplätze überwiegen, die sich kaum in Teamstrukturen integrieren lassen, scheiden aus, ebenso wenig bieten sich Bereiche mit Routinetätigkeiten oder mit klar definierten Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen an. Besonders geeignet sind dagegen Arbeitsbereiche, in denen bereits projektförmig gearbeitet wird oder das Produkt, das Arbeitsergebnis vorab nicht immer eindeutig definiert ist.

Hat sich die Geschäftsführung bzw. die Verwaltungsleitung im Grundsatz entschieden, agiles Arbeiten einzuführen, ist eine Vision zu entwickeln, die es mit den Teams, deren Arbeitsorganisation agiler werden soll, zu diskutieren gilt. Voraussetzung ist dabei, dass die Führungskräfte von der Notwendigkeit eines Wandels überzeugt sind und bereit sind, für die Transformation zu agilen Formen auch (zeitliche und finanzielle) Ressourcen zur Verfügung stellen müssen.

Es reicht nicht, dass lediglich die Leitung eine Vision entwickelt, die sie mit Überzeugung vertritt, und eine klare Vorstellung über die mit der Umorganisation verfolgten Ziele und

den Weg dorthin hat. Nur wenn auch die Teams, bisherige Teamleiter*innen, Projektleiter*innen etc. von der neuen Organisationsform überzeugt sind und diese verinnerlichen, werden sie auch erfolgreich daran arbeiten, ihre Fähigkeiten zielorientiert einzusetzen. Eine auf Anweisungen und Vorgaben von Führungskräften setzende Einführung von agiler Arbeit verspricht keinen Erfolg.

« Die Werte und Prinzipien
agilen Arbeitens sind
mit Leben zu füllen. »

Grundsätzlich beginnt Agilität in der eigenen Haltung – dem „Mindset“ der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter*innen. Dies kann nicht verordnet werden, ein Kulturwandel braucht Zeit. Entscheidend ist nicht die Technik von Arbeitsorganisation, d.h. das sture Anwenden von Regeln. Es geht darum, die Werte und Prinzipien agilen Arbeitens zu leben.

Existiert ein Betriebs- bzw. Personalrat, sollte dieser von Beginn an in alle Aktivitäten einbezogen werden. Denn die Transformation von traditioneller zu agiler Arbeit betrifft mitbestimmungspflichtige Veränderungen der Arbeitsorganisation. Bei der Einführung agiler Arbeitsformen geht es häufig um Fragen der Eingruppierung, der Arbeitszeitgestaltung, des Arbeitsschutzes und der beruflichen Weiterbildung. Die frühzeitige Information und Beteiligung der betrieblichen Interessenvertretungen können helfen, mögliche Skepsis in der Belegschaft abzubauen, den Prozess begleitend zu fördern und die Einführung zu beschleunigen.

Zusammen mit den Teams sind Grundprinzipien zu entwickeln, die die Einführung agiler Arbeitsformen leiten sollen. Hierzu empfiehlt sich die Einrichtung einer Arbeitsgruppe. Zu deren Aufgaben gehört nicht nur zu entscheiden, in welchen Bereichen welche Form des agilen Arbeitens eingeführt werden soll und wie die Schritte ablaufen sollen. Es sind auch Wege zu finden, wie die traditionellen und die agil organisierten Bereiche in Einklang zu bringen sind. Organisational verkörpern sie zwei Welten. Flache Strukturen, interdisziplinäre Teams und Selbstorganisation lösen starre Hierarchien zugunsten einer schlanken, projektorientierten Aufbau- und Ablauforganisation ab.

Eine große Herausforderung dabei ist, agil, autonom arbeitende Teams mit der klassischen Organisation zu verknüpfen. Nur in sehr seltenen Fällen wird sich ein gesamter Betrieb für eine agile Organisation eignen. In aller Regel haben traditionelle und agile Formen ihre Stärken und deshalb ihre gleichzeitige Berechtigung für ein fruchtbares Neben- und Miteinander.



« Informationen zur
Mitbestimmung bei
agilem Arbeiten »



« Agiles Arbeiten
Schritt für Schritt
einführen »



« Wissen kompakt
Agiles Arbeiten »

« Agile Methoden legen sehr viel Wert auf enge Zusammenarbeit und Kommunikation im Team. »

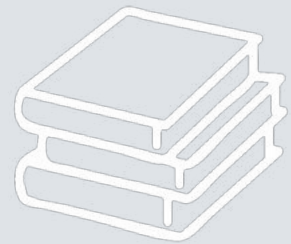
Kommunikation spielt nicht nur eine große Rolle innerhalb der Teams, sondern auch nach außen, gegenüber Kunden. Denn agiles Arbeiten ist sehr stark auf den Kunden, auf den Kundennutzen orientiert. Dabei sind Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der Teammitglieder, aber auch der Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Für entsprechende Qualifizierungen und Coachings ist zu sorgen.

Zum Weiterlesen

Manifest für Agile Softwareentwicklung (2001), in:
<http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

Würzburger, Thomas (2019): Die Agilitätsfalle –
Wie Sie in der digitalen Transformation stabil arbeiten
und leben können. München

Beile, Judith; Rieke, Cornelia; Schöneberg, Katharina; Gabriel, Steffen (2019): Führung in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung. Ein Handlungsleitfaden, in:
https://fuehrdiv.org/files/cto_layout/fuehrdiv/Handlungsleitfaden/Fu%CC%88hrDiV_Handlungsleitfaden_191119.pdf



Impressum

Die vorliegenden Ausführungen sind eine Veröffentlichung aus dem Projekt „ZEITREICH@orga – Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen – Beschäftigung sichern“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

Autorenteam:

Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert
© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: istockphoto.com

I. Auflage, Januar 2021

Projektkonsortium:



Institut für Beschäftigung
und Employability IBE



wmp consult –
Wilke Maack GmbH



Dr. Hartmut Seifert

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

