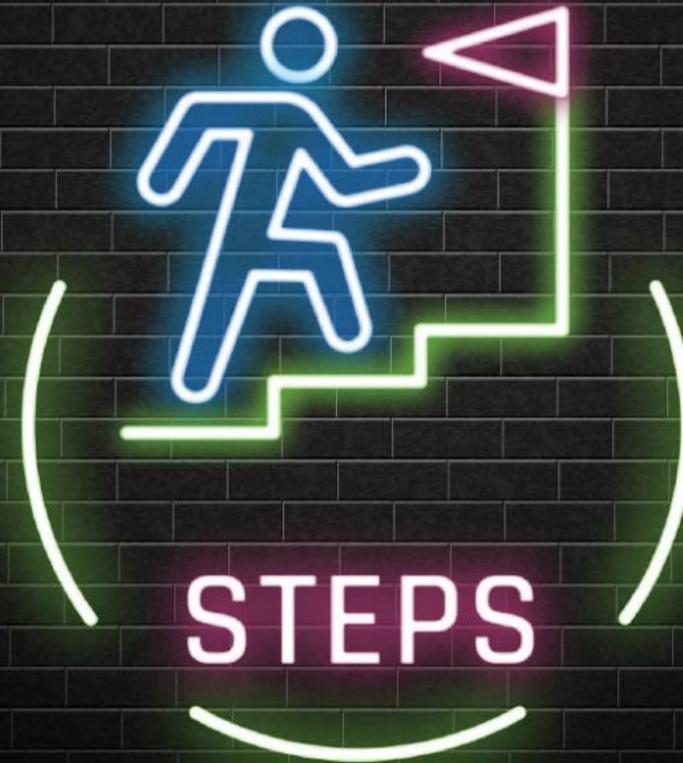


Einführung von
agilem Arbeiten

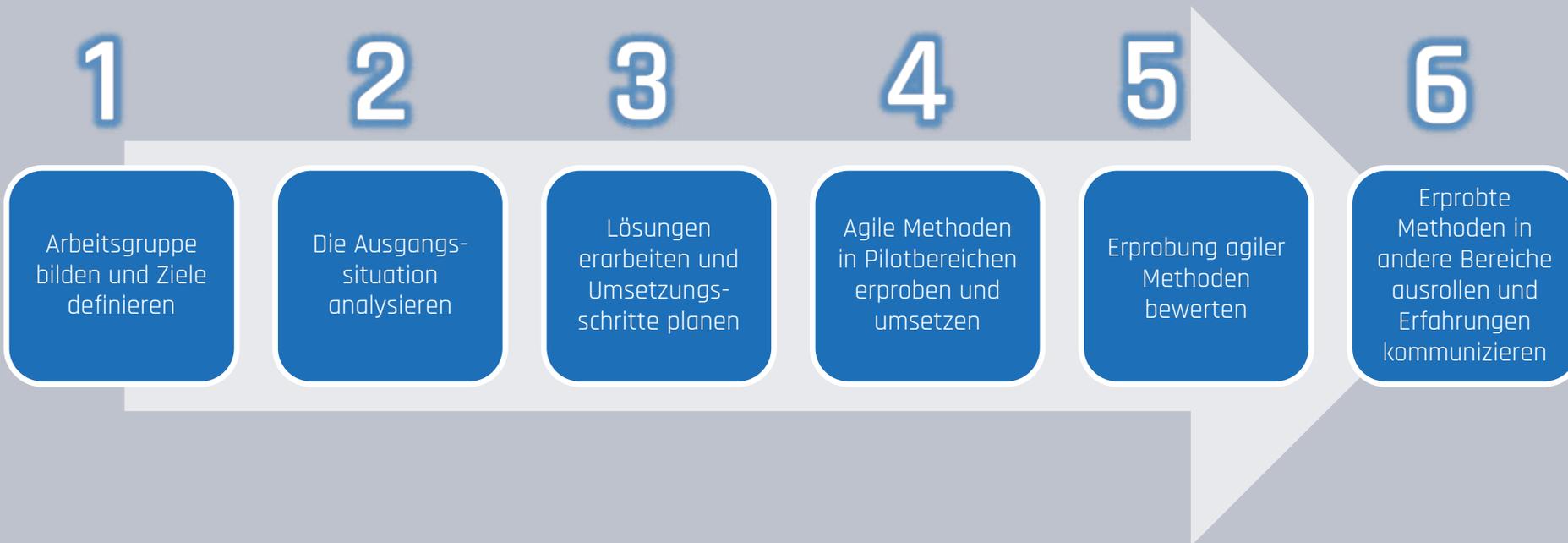


SCHRITT-FÜR-SCHRITT-VORGEHEN

DAS VORGEHEN IN SECHS SCHRITTEN



Plant ein Betrieb bzw. eine öffentliche Organisation, Formen agilen Arbeitens oder einzelne Elemente neu einzuführen, empfiehlt sich ein Vorgehen in sechs Schritten:



SCHRITT 1: ARBEITSGRUPPE BILDEN UND ZIELE DEFINIEREN



Im ersten Schritt sollte eine Arbeitsgruppe gebildet werden, die sich u.a. aus Vertreter*innen der Leitungsebene, insbesondere der Geschäftsführung, der Personalabteilung, des Betriebs- bzw. Personalrats (sofern vorhanden), Führungskräften, Projektleiter*innen sowie Fachkräften für Arbeitssicherheit bzw. Gesundheitsbeauftragten (insbesondere, wenn kein Betriebs- bzw. Personalrat vorhanden ist) zusammensetzt. Sinnvoll ist auch, ein bis zwei erfahrene Beschäftigte hinzuziehen.

Die Arbeitsgruppe hat den Auftrag, Ideen für die Einführung agiler Arbeitsmethoden zu entwickeln und umzusetzen. Sie kümmert sich um die Analyse der Ausgangssituation (Problemanalyse bzw. Analyse des Veränderungsbedarfs) und koordiniert Schritt für Schritt das Vorgehen. Über die ideale Größe der Arbeitsgruppe gibt es keinen generellen Richtwert, sie sollte aber nicht mehr als ca. 7-10 Personen umfassen.

Wenn die internen Kapazitäten oder die eigene Expertise nicht ausreichen, kann es Sinn machen, externe Berater*innen oder auch Vertreter*innen aus Betrieben mit erfolgreich eingeführten agilen Methoden hinzuzuziehen. Externe können wichtige fachliche und methodische Impulse liefern und helfen, die Arbeit der Arbeitsgruppe zu koordinieren und zu strukturieren. Hat ein Betrieb bzw. eine Organisation bereits in anderen Bereichen Erfahrungen mit agilen Arbeitsmethoden gesammelt und beispielsweise „agile Coaches“ etabliert, können diese die Koordinationsarbeit übernehmen.

Innerhalb der Arbeitsgruppe sind die Ziele zu diskutieren, die mit einer Einführung agiler Methoden verfolgt werden. Im Kern ist eine Verständigung darüber erforderlich, was gewünscht ist, wo die notwendigen Stellschrauben liegen und nach welchen Kriterien das zukünftige Modell gestaltet werden soll.

SCHRITT 1: ARBEITSGRUPPE BILDEN UND ZIELE DEFINIEREN



Für Betriebs- und Personalräte ist zu empfehlen, noch vor der Bildung einer Arbeitsgruppe eine interne Beratung innerhalb des Gremiums durchzuführen – sobald der Arbeitgeber seine Absicht zur Einführung agiler Methoden bekannt gegeben hat. Dabei ist zu entscheiden, inwiefern der Betriebs- bzw. Personalrat die Initiative unterstützt. Ferner sollte sich das Gremium auf zentrale Kriterien verständigen, die handlungsleitend für eine Mitarbeit in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe sind. Dabei können auch externe Berater*innen (vor allem Gewerkschaftsvertreter*innen) hinzugezogen werden.

SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



Ist-Situation erfassen und Veränderungsbedarf ermitteln

Je nachdem, welche Ziele mit der Einführung agiler Methoden verfolgt werden, kann zur Analyse der Ausgangssituation eine systematische Bestandsaufnahme der im Betrieb bzw. der Verwaltung praktizierten Arbeitsorganisation gehören. Dabei sind die bisherigen Erfahrungen in Form von Stärken- und Schwächenanalysen sowohl aus Arbeitgeber- als auch aus Beschäftigtensicht zu bewerten.

Gleichzeitig sollte man sich einen genauen Überblick über die arbeitsorganisatorischen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe im Betrieb bzw. in Teilbereichen und einzelnen Abteilungen verschaffen:

- Wie ist die aktuelle Arbeitsorganisation nach Effizienzkriterien zu bewerten?
- Inwieweit verändern sich im Zuge der Digitalisierung und veränderter Kundenanforderungen betriebliche Abläufe und damit auch Anforderungen an die Arbeitsorganisation?
- Inwieweit entspricht die praktizierte Arbeitsorganisation den veränderten betrieblichen Anforderungen und sich wandelnden Beschäftigtenbedarfen?
- In welchen Bereichen wird bereits agil gearbeitet? Was klappt gut, was funktioniert weniger gut?

SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



Beschäftigte und Führungskräfte befragen

Neben der Arbeitsgruppe sollten Führungskräfte und interne Fachleute (z.B. Produktionsplaner*innen, Projektleiter*innen, Meister*innen, Personal- und Organisationsentwickler*innen, ausgewählte Beschäftigte) in die Analyse der Ausgangssituation einbezogen werden. Diese sind z.B. über sich ändernde Anforderungen an die Arbeitsorganisation zu befragen, ggf. können sie über ihre Erfahrungen (Potenziale, Risiken) agiler Arbeit berichten. Zur Erfassung der Experteneinschätzung sind Fachgespräche, Befragungen oder gemeinsame Workshops geeignet.

Beschäftigte sind von Anfang an mit an Bord zu nehmen, z.B. im Rahmen von Mitarbeiterworkshops. Denn sie selbst können Stärken und Schwächen der aktuellen Arbeitsorganisation, der Arbeitsabläufe oder mögliche Belastungen meist am besten beurteilen. Sie haben in der Regel auch gute Ideen, wie die Arbeitsorganisation betrieblichen Anforderungen und/oder persönlichen Wünschen und Bedarfen entsprechend (z.B. hinsichtlich Flexibilität, Vereinbarkeit Beruf/Private, Vergütung etc.) verbessert werden kann. Die folgenden Fragen geben hierbei Orientierung:

- Was sind die Vorteile agiler Arbeitsmethoden?
- Wo können Elemente agiler Arbeitsorganisation sinnvoll eingesetzt werden?
- Wo stößt die Einführung an Grenzen?

SCHRITT 2: DIE AUSGANGSSITUATION ANALYSIEREN



Mitarbeiterworkshops mit Beschäftigten eignen sich gut, um Vertrauen aufzubauen und Probleme, Ängste und Sorgen zu erfassen und zu mindern oder gar aufzulösen. Moderierte Workshops können je nach Umfang der zu behandelnden Themen und je nach Gruppengröße zwischen 1,5 und 4 Stunden dauern, sie sollten aber auf keinen Fall länger sein. Wichtig ist, den Teilnehmer*innen genügend Raum zu geben, ihre Probleme mit der praktizierten Arbeitsorganisation zu schildern und Kreativität für Lösungen zu entfalten.

Ergebnisse der Mitarbeiterworkshops kommunizieren und Handlungsbedarfe bewerten

Ist die bestehende Arbeitsorganisation nach Stärken und Schwächen analysiert und sind Verbesserungspotenziale erfasst, sind die Ergebnisse in der Arbeitsgruppe zu diskutieren und zu bewerten. Die erhobenen Informationen machen deutlich, wodurch sich kritische Belastungen für die Beschäftigten ergeben (können) und wo die Arbeitsorganisation an veränderte Rahmenbedingungen, Bedarfe und Wünsche (z.B. Produktionsausweitung, veränderte Betriebsabläufe etc.) anzupassen und stärker agil auszurichten ist. Deutlich wird auch, welche der bestehenden Regelungen als gut empfunden werden und was beibehalten werden sollte.

SCHRITT 3: LÖSUNGSANSÄTZE ERARBEITEN UND UMSETZUNGSSCHRITTE PLANEN



Im nächsten Schritt sind die Ideen zur Umsetzung agiler Arbeitsformen zu konkretisieren. Es ist zu klären, welche Personen mit der Erarbeitung und Planung von geeigneten Lösungen und Aktivitäten zu beauftragen sind und wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Je nach Bedarf und Themenfeld sind auch externe Expert*innen sowie Beschäftigte aus weiteren Fachgebieten zu beteiligen.

Vorschläge sammeln und diskutieren

Die Ideen sind zusammenzutragen und zu diskutieren. In der Regel werden bereits in der Analysephase konkrete Vorschläge geäußert. Es ist darauf zu achten, dass sich die Ideen im Rahmen der rechtlichen Bestimmungen zur Gestaltung der Arbeitszeit bewegen.

Vorschläge bewerten und auswählen

Die vorgeschlagenen Lösungen sind im Hinblick auf das erwartete Ergebnis, die erwarteten Ziele (kurz-, mittel- und langfristig) und den voraussichtlichen Aufwand (Zeit und Kosten) zu bewerten. Dabei sollte auf eine Ausgewogenheit zwischen Experten- und Mitarbeitersicht geachtet werden. Es ist u.a. zu prüfen, ob die Umsetzungsideen Auswirkungen auf Arbeitsverträge, Betriebs- oder Dienstvereinbarungen oder andere arbeits- bzw. tarifrechtliche Regelungen haben.

Sind die zu bearbeitenden Lösungsideen ausgewählt, lohnt sich ein Blick über den eigenen Tellerrand hinaus: Wie sind andere Betriebe oder Verwaltungen mit vergleichbaren Herausforderungen und Lösungsideen umgegangen? Zu einer Reihe von Themen gibt es schon gute Praxisbeispiele.

SCHRITT 3: LÖSUNGSANSÄTZE ERARBEITEN UND UMSETZUNGSSCHRITTE PLANEN



Umsetzungsplan erstellen und Aktivitäten planen

Anhand eines Umsetzungsplans ist festzuhalten, in welcher Reihenfolge bzw. Priorität und in welchem Zeitfenster die ausgewählten Ideen für agile Methoden realisiert werden sollen. Dabei kann beispielsweise ein Kanban-Board genutzt werden. Es ist zu prüfen, ob der Plan mit den vorhandenen personellen Kapazitäten und finanziellen Ressourcen auch tatsächlich zu erfüllen ist oder ob Budgets ggf. anzupassen sind.

Betriebs- und Personalräte müssen für sich klären, was die Einführung agiler Methoden für sie als Gremium bedeutet. Was ändert sich möglicherweise in ihrer Arbeitsweise oder in der Kommunikation mit den Beschäftigten? Welche Aspekte sind im Rahmen einer flankierenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung zu regeln, etwa mit Blick auf die Themen Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierung, Datenschutz?

SCHRITT 4: AGILE METHODEN IN PILOTBEREICHEN ERPROBEN UND UMSETZEN



In der Praxis hat sich vielfach bewährt, neue Formen agiler Arbeitsorganisation zunächst in einem Pilotbereich zu erproben. Dieser sollte sich als möglichst geeignet anbieten, um erfolgreich von traditioneller zu agiler Arbeitsorganisation zu wechseln. So lassen sich erste Erfahrungen im Hinblick auf Anwendbarkeit, Kosten etc. sammeln. Nützliche Erkenntnisse über Vor- und Nachteile zeigen sich in der Regel erst nach einem Probelauf von mehreren Monaten.

Es ist wichtig, eine*n oder mehrere „Kümmerer*innen“ oder „Treiber*innen“ zu haben, die die Umsetzung der erarbeiteten Vorschläge vorantreiben, damit sie möglichst schnell wirksam werden. Den Führungskräften in den Pilotbereichen kommt eine Schlüsselrolle zu. Denn sie müssen den Veränderungsprozess mittragen und die Rahmenbedingungen für die Umsetzung und die Einbeziehung der Beschäftigten gestalten.

Auch Betriebs- und Personalräten kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, sofern es sich um mitbestimmungsrelevante Aspekte wie Gesundheitsschutz und Arbeitszeit handelt.

Es ist zu empfehlen, Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen, um Vorgesetzte und Teammitglieder auf die neuen Kompetenzerfordernisse vorzubereiten.

SCHRITT 4: AGILE METHODEN IN PILOTBEREICHEN ERPROBEN UND UMSETZEN



Beschäftigte über Umsetzungsstand informieren und Feedback aufnehmen

Je besser sich die Beschäftigten informiert und mitgenommen fühlen und mitentscheiden können, desto größer ist ihre Bereitschaft, Veränderungen mitzutragen. Aufklärung und Beteiligung verringern nicht nur innerbetriebliche Widerstände, sie erhöhen auch die Akzeptanz geplanter Umsetzungsschritte. Daher sollte mit Hilfe der üblichen innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen und -kanäle kontinuierlich über den Umsetzungsstand informiert werden.

Die Beschäftigten in den Pilotbereichen sollten auch die Möglichkeit erhalten, kontinuierlich Rückmeldungen zur Umsetzung neuer Elemente agiler Arbeitsorganisation zu geben:

- Was klappt gut, was funktioniert weniger gut?
- Was sind die Gründe dafür und was lässt sich wie verbessern?

SCHRITT 5: ERPROBUNG AGILER METHODEN BEWERTEN



In der Regel schließt die Erprobungsphase mit einer Erfolgskontrolle ab. Dabei werden die umgesetzten Ideen anhand der festgelegten Erfolgskriterien und mit Blick auf die zu erreichenden Ziele bewertet.

Auch an dieser Stelle sollten die Beschäftigten einbezogen werden. Dies kann durch Befragungen und Gespräche vor Ort mit relativ wenig Aufwand geschehen: Hat beispielsweise die Veränderung der Arbeitsorganisation aus Sicht der Beschäftigten zu einer Belastungsreduktion geführt oder sind neue Belastungen hinzugekommen?

SCHRITT 6: ERPROBTE METHODEN IN ANDERE BEREICHE AUSROLLEN UND ERFAHRUNGEN KOMMUNIZIEREN



Nach der Erprobungsphase ist von der Arbeitsgruppe und der Leitungsebene zu entscheiden, ob die erprobten Lösungen und Konzepte agilen Arbeitens über den Pilotbereich hinaus in andere Abteilungen und Bereiche übertragen werden sollen.

Um erfolgreich erprobte agile Methoden zum Standard zu machen, müssen sie in reguläre Abläufe und in bestehende Systeme und Regelungen eingebettet werden. Dies bedeutet etwa, dass Elemente agiler Arbeitsorganisation in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten und auf dieser Basis fortan im Regelbetrieb angewendet werden.

Das „Ausrollen“ der erprobten Lösungen im Betrieb bzw. in der Organisation sollte jedoch behutsam erfolgen. Denn was in einem Bereich nach beteiligungsorientierter Einführung gut klappt, muss nicht in jedem Fall auch in einem anderen Bereich funktionieren.

ZUM WEITERLESEN



In unserer ZEITREICH-Toolbox finden Sie noch weitere Produkte zum agilen Arbeiten mit zahlreichen Literaturhinweisen:



[Wissen kompakt](#)



[Mustervereinbarung](#)



[Beispiel guter Praxis](#)



[Informationen zur Mitbestimmung](#)



[Empfehlungen für Führungskräfte](#)



[Empfehlungen für Teams](#)



[Empfehlungen für Sozialpartner](#)



ZEITREICH

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Autorenteam: Cornelia Rieke und Stefan Stracke, wmp consult – Wilke Maack GmbH; Hartmut Seifert

©Institut für Beschäftigung und Employability IBE

I. Auflage 2021

Bildnachweis: istockphoto.com