

Trainingskonzept

Agiles Arbeiten



Inhalt

Präambel	1
1 Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts	4
2 Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung	7
2.1 Empfohlene Teilnehmerzahl und Gruppenzusammensetzung	8
2.2 Zeitlicher Umfang	8
2.3 Methodik und Materialien	9
2.4 Anforderungen an die Trainer*innen	10
3 Die Qualifizierungsbausteine im Detail	12
3.1 Das Projekt vorbereiten	13
3.2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren	16
3.3 Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	23
3.4 Maßnahmen implementieren und Umsetzungsschritte planen	27
Anhang: Begleitmaterial	32

Präambel

Agile Arbeits- und Organisationsformen rücken in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus betrieblicher Personalpolitik und haben enorm an Bedeutung gewonnen. In einer Welt, die durch dynamische Veränderungen, digitale Innovationen und eine zunehmende Unsicherheit geprägt ist, gilt Agilität als Synonym für Beweglichkeit, Flexibilität, Kundennähe und Innovationsfähigkeit. Gemeint ist die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen an sich schnell ändernde Rahmenbedingungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse.¹ In anderen Fällen werden mit dem Begriff „Agilität“ konkret Bearbeitungsmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking verbunden.

Mit agilen Arbeits- und Organisationsformen wird das Ziel verfolgt, Projekte in überschaubaren Schritten bzw. schnellen und kurzen Zyklen zu bearbeiten, Hierarchien zu verflachen und zentral-hierarchisch gesteuerte Arbeits- und Organisationsformen durch mehr Selbstorganisation zu ersetzen. Wesentlich sind ein reger Austausch und Transparenz in stärker eigenverantwortlich arbeitenden Teams, die sich aus Expert*innen verschiedener Disziplinen zusammensetzen.²

Die Wege, Agilität im Unternehmen zu fördern sind genauso vielfältig wie die Herausforderungen, vor denen viele Unternehmen stehen.³ Neben den gesellschaftlichen Megatrends Demografischer Wandel, Globalisierung und Wandel zur Wissensgesellschaft sind vor allem die digitale Transformation und die zunehmende Volatilität der Märkte wesentliche Triebkräfte für den Veränderungsprozess.

In der heutigen Arbeitswelt müssen Geschäftsmodelle in immer kürzeren Zyklen überprüft bzw. angepasst werden, um als Unternehmen markt- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Management und Führungskräfte können aufgrund der Fülle und Komplexität der Themen nicht immer alle Fäden allein in der Hand halten und den kompletten Überblick behalten. Sinn und Zweck agiler Arbeitsweisen ist es daher, Verantwortung stärker an selbstorganisierte Teams und Mitarbeitende abzugeben, deren Aufgabe es ist, Produkte und Dienstleistungen nah am Kunden weiterzuentwickeln, anzupassen und zu verändern.⁴ Für Arbeitsorganisation und Arbeitsprozesse ergeben sich dabei neue Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen.

Unter Berücksichtigung der vielfältigen Konfliktebenen und Dimensionen zeitgemäßer Arbeitsorganisation hat sich das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) geförderte Projekt ZEITREICH@orga⁵ zum Ziel gesetzt, in den Themenbereichen mobile Arbeit sowie agiles Arbeiten Modelle für Betriebe und Verwaltungen anhand vier konkreter Praxisfälle zu entwickeln.

¹ Hofmann et al. (2019)

² Böhm (2019); Hanschke (2017); Struss (2019)

³ BMAS (2017); Redmann (2017)

⁴ Bennet und Lemoine (2014); Ehmann (2019)

⁵ ZEITREICH@orga ist die Erweiterung des zwischen 2016 und 2019 erfolgreich durchgeführten INQA-Projektes ZEITREICH, das insbesondere innovative Modelle der Arbeitszeitgestaltung fokussierte. Nähere Informationen unter www.projekt-zeitreich.de.

Dabei war der sozialpartnerschaftliche Ansatz handlungsleitend. Nur wenn Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gemeinsam daran arbeiten, bestehende Konflikte im Betrieb oder der Verwaltung offen anzusprechen, die Situation zu analysieren und Handlungsansätze zu entwickeln, sind erfolgreiche Lösungen erreichbar, in denen beide Seiten ihre Anforderungen angemessen berücksichtigt sehen. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Entwicklungen ist es ein Muss auf der Agenda sowohl der Arbeitgeber- als auch der Arbeitnehmerseite, sich proaktiv mit zeitgemäßen Modellen der Arbeitsorganisation auseinanderzusetzen, um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Belegschaften auf Dauer zu erhalten.

Das vorliegende Trainingskonzept will Unterstützung dabei liefern, die Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Projekt ZEITREICH@orga einer großen Zahl an Betrieben und Verwaltungen zugänglich zu machen. Erfahrene Trainer*innen sowie Berater*innen, die mit der Arbeit von Personalverantwortlichen bzw. mit Fragen der Betriebs- und Personalratsarbeit ebenso vertraut sind wie mit unterschiedlichen Aspekten der Arbeitszeitgestaltung, haben die Möglichkeit, betriebliche Praktiker*innen, also Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät*innen zu sensibilisieren und ihnen Wege zu deren gemeinschaftlicher Lösung aufzuzeigen.⁶ Da das Konzept das Prozesswissen in den Vordergrund stellt, ist es auf alle Branchen und Betriebsgrößen übertragbar. Dabei sei vorausgeschickt, dass es keine Pauschallösungen geben kann, sondern vielmehr das Know-how vermittelt wird, um betriebspezifische Handlungsansätze zu entwickeln.

⁶Im Folgenden wird zur vereinfachten Lesbarkeit nur auf Trainer*innen verwiesen. Angesprochen sind jedoch auch stets Berater*innen und weitere Multiplikator*innen, die die Inhalte des Trainingskonzeptes an Dritte vermitteln.

Kapitel 1

Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts



1 Ziele und Zielgruppen des Trainingskonzepts

Begriff, Grundprinzip, Formen und Methoden agilen Arbeitens stammen im Wesentlichen aus der Softwareentwicklung. Mittlerweile ist der Funke aber aus der IT-Branche in viele andere Wirtschaftsbereiche übergesprungen. Es gibt jedoch kein Patentrezept für agiles Arbeiten. Letztlich muss jeder Betrieb bzw. jede Verwaltung die Herangehensweise finden, die den Herausforderungen, Rahmenbedingungen, Strukturen und handelnden Akteuren am besten gerecht wird.

Je nachdem, in welchem Umfang Elemente agilen Arbeitens eingeführt werden, sind Aspekte der Arbeitsorganisation betroffen, die der Mitbestimmung von Betriebs- und Personalrät*innen unterliegen. Das gilt vor allem für Fragen des Gesundheitsschutzes, der Arbeitszeit, der beruflichen Weiterbildung, der Eingruppierung und Entlohnung, aber auch der Datensicherheit. So sind Arbeitstempo und Arbeitszeiten einerseits immer auch mit Kostenfragen verbunden und haben andererseits weitreichende Folgen für Gesundheit und Privatleben der Beschäftigten. Geschäftsführungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen stehen deshalb vor der Herausforderung, gemeinsam bei der Einführung von Methoden agilen Arbeitens auch Aspekte guter Arbeit zu berücksichtigen und zu integrieren.

Das BMAS-Projekt ZEITREICH@orga hat sich intensiv damit beschäftigt, in der Praxis und für die Praxis in Betrieben und Verwaltungen Geschäftsleitungen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmervertretungen dabei zu unterstützen, gemeinsam Ansätze für agiles Arbeiten zu entwickeln und zu implementieren. Dabei wurde eine prozedurale Herangehensweise entwickelt, die es möglich macht, auch weitere Betriebe und Verwaltungen strukturiert und lösungsorientiert bei der Umsetzung in unterschiedlichsten Branchen und Größenordnungen zu begleiten. Nicht unterschätzt werden sollte dabei die Bedeutung der Vorbereitung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen auf den Umgang mit Potenzialen und Konflikten agilen Arbeitens. Denn das Projekt ZEITREICH@orga hat gezeigt, dass insbesondere ein sozialpartnerschaftlicher Ansatz, in dem die Interessen und Bedürfnisse beider Seiten angemessen thematisiert und berücksichtigt werden, erfolgversprechend ist.

Damit jedoch beide Seiten eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Arbeitszeitpolitik im Betrieb bzw. der Verwaltung einnehmen können, bedarf es entsprechenden Know-hows. Erfahrende Trainer*innen, Berater*innen sowie weitere Multiplikator*innen können das vorliegende Trainingskonzept anwenden. Zielgruppe sind Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät*innen, die sich in der Praxis mit allgemeinen Fragen der Arbeitsorganisation auseinandersetzen und an der Erarbeitung von Lösungswegen interessiert sind.

In offener und kollegialer Atmosphäre mit Workshop-Charakter sollen Vertreter*innen der Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmerseite für diese Thematik sensibilisiert und ihnen hilfreiche Praxistipps an die Hand gegeben werden. Neben der Kompetenzerweiterung kommt auch dem Erfahrungsaustausch eine wichtige Rolle zu. Das Konzept ist sowohl für klassische Schulungen von und in Weiterbildungseinrichtungen als auch für Inhouse-Trainings anwendbar.⁷

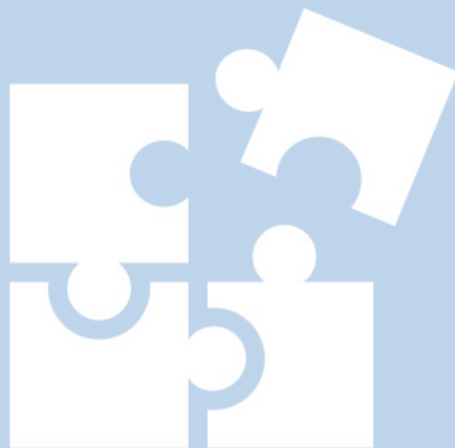
⁷ Um dieses Training in Online-Form anzubieten, sind gewisse Anpassungen erforderlich.

Ziel ist es, die Teilnehmer*innen in die Lage zu versetzen,

- ✓ Handlungsfelder, Bereiche und Tätigkeiten, die für agile Arbeitsformen geeignet sind, in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung systematisch zu identifizieren,
- ✓ gezielt den Austausch mit der Arbeitgeberseite / Interessenvertretung zu suchen,
- ✓ schrittweise anhand der erlernten prozeduralen Vorgehensweise innovative Lösungen zur Gestaltung ortsflexiblen Arbeitens anzustoßen,
- ✓ im Nachgang zu dem Seminar in ihrem eigenen Betrieb bzw. ihrer eigenen Verwaltung ein spezifisches Konzept für das eigene Unternehmen zu entwickeln.

Kapitel 2

Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung



2 Aufbau des Trainingskonzepts und Hinweise zur Nutzung

Ein Projekt zur Implementierung agilen Arbeitens in der Praxis erfolgreich umzusetzen, erfordert eine systematische und reflektierte Herangehensweise, bei der bestimmte Prozessschritte aufeinander aufbauen sollten. Hieraus ergeben sich das prozedurale Grundgerüst und gleichzeitig die inhaltliche Grundlage für die vier Bausteine des vorliegenden Qualifizierungskonzepts.⁸

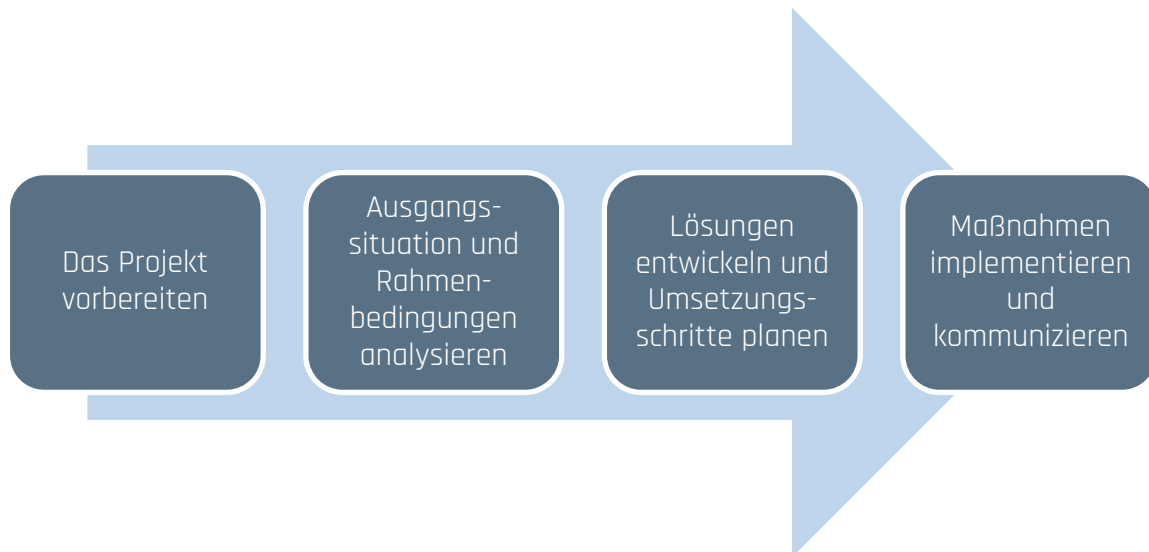


Abbildung: Die Qualifizierungsbausteine im Überblick

Dieses Trainingskonzept soll Unterstützung dabei bieten, Informationen zum Umfang mit agilem Arbeiten sowie entsprechendes Prozesswissen im Rahmen von Seminaren und Workshops zu vermitteln. Personalverantwortlichen sowie Betriebs- und Personalrät*innen kann dadurch die Möglichkeit eröffnet werden, proaktiv für eine sozialpartnerschaftliche Auseinandersetzung mit etwaigen Zielkonflikten in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung zu werben und Handlungsansätze in die Praxis zu übertragen.

Das Konzept bietet

- ✓ einen modularen Aufbau, der es ermöglicht, je nach Vorkenntnissen der Teilnehmer*innen, Bedarf und zeitlicher Verfügbarkeit die einzelnen Prozessschritte mehr oder weniger ausführlich zu gestalten,
- ✓ umfangreiche Seminarunterlagen bzw. Verweise auf entsprechende Unterlagen in der ZEITREICH-Toolbox, die von den Trainer*innen zur Veranschaulichung der einzelnen Punkte des Konzepts genutzt werden können, aber auch den Teilnehmer*innen zur weiteren Verwendung im Betrieb zur Verfügung gestellt werden können,
- ✓ Verweise auf praktische Beispiele, die der Veranschaulichung der Lehrinhalte dienen.

⁸ Basierend auf Stracke / Rieke /Schöneberg 2019 sowie den Erfahrungen aus den Projekten ZEITREICH und ZEITREICH@orga. Zur vereinfachten Handhabbarkeit wird das Trainingskonzept auf vier Bausteine reduziert (z.B. im Vergleich zum Schritt-für-Schritt-Vorgehen laut ZEITREICH-Toolbox).

2.1 Empfohlene Teilnehmerzahl und Gruppenzusammensetzung

Das Trainingskonzept ist auf eine optimale Gruppengröße von 12 – 15 Teilnehmer*innen ausgerichtet. Eine Teilnehmerzahl von mehr als 15 Personen ist unter Berücksichtigung der Lernziele nicht zu empfehlen.

Für die Umsetzung können unterschiedliche Gruppenzusammensetzungen gewählt werden. So ist gleichermaßen denkbar,

- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät*innen aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen einer Branche oder
- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät*innen aus unterschiedlichen Betrieben und Verwaltungen unterschiedlicher Branchen oder aber
- ✓ Personalverantwortliche oder Betriebs- und Personalrät*innen aus dem gleichen Betrieb bzw. der gleichen Verwaltung (bei entsprechender Anzahl)

in einem Seminar zusammenzufassen. Ebenso ist es möglich, Beschäftigtenvertreter*innen und aus Betrieben und Verwaltungen ohne Betriebs- und Personalrat mit dem Konzept zu qualifizieren. Darüber hinaus ist es durchaus denkbar, gemeinsame Seminare für Personalverantwortliche UND Betriebs- und Personalrät*innen anzubieten, vor allem bei Inhouse-Veranstaltungen. Von der jeweiligen Gruppenzusammensetzung ist letztlich die konkrete Ausgestaltung des Trainingskonzepts, insbesondere im Hinblick auf die Darstellung von Fallbeispielen, abhängig.

2.2 Zeitlicher Umfang

Wie beschrieben, folgt das Konzept in seiner Struktur den o.g. Prozessschritten zur erfolgreichen Umsetzung von Projekten zu agilem Arbeiten in der Praxis. Vor diesem Hintergrund ist es ratsam, alle vier Schritte bei der Umsetzung des Konzepts zu berücksichtigen.

Je nach Voraussetzung der Teilnehmer*innen sowie der Gruppenzusammensetzung ist es jedoch bedingt durch den modularen Aufbau innerhalb der einzelnen Qualifizierungsbausteine möglich, diese in ihrer inhaltlichen Tiefe unterschiedlich intensiv zu bearbeiten. So lässt sich das Konzept in einem, zwei oder auch drei Seminartagen à 8 Stunden umsetzen.

Im Rahmen des Trainingskonzepts werden für jeden einzelnen modularen Baustein Richtwerte bezüglich des Zeitbedarfs angegeben. Dieser kann je nach den o. g. Voraussetzungen und der Erfahrung der Trainerin bzw. des Trainers variieren. Nicht vorgegeben sind Zeiten für sogenannte Warm-Up-Übungen zu Beginn eines Seminartags, Pausenzeiten sowie Abschlussrunden zum Ende eines Seminartags bzw. des Gesamtseminars. Die Ausgestaltung dieser Elemente obliegt der jeweiligen Trainerin bzw. dem Trainer. Dabei sollte jedoch stets beachtet werden, dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmer*innenuntereinander genügend Zeit einzuräumen.

2.3 Methodik und Materialien

Das Trainingskonzept enthält eine prozedurale und eine inhaltliche Ebene. Die prozedurale Ebene wird dabei durch die Grundstruktur abgebildet, die aufzeigt, wie ein idealtypischer Prozess zur Umsetzung eines Projektes zu agilem Arbeiten ablaufen sollte. Die inhaltlichen Elemente werden innerhalb der jeweiligen Prozessschritte erläutert und vertieft.

Die didaktisch-methodischen Anleitungen und Hinweise innerhalb der einzelnen Prozessschritte sind aufeinander abgestimmt, stellen jedoch letztlich Empfehlungen dar, die von der jeweiligen Trainerin bzw. dem Trainer auf Basis von deren Erfahrung sowie vor dem Hintergrund der Gruppenzusammensetzung variiert werden können.

Bei der Auswahl der Methoden sollten jedoch die gängigen Prinzipien der Erwachsenenbildung berücksichtigt werden. Diese sind im Einzelnen (vgl. INQA 2018):

Es besteht ein ausgewogenes Verhältnis von theoretischem Input und Diskussionen, Übungen und Gruppen- und Einzelarbeiten.

- Die Qualifizierung umfasst mehr praktische als theoretische Bestandteile.
- Nach einem Block von maximal zwei Stunden folgt eine mindestens viertelstündige Pause, die der Erholung und dem Erfahrungsaustausch dient.
- Es besteht ausreichend Zeit, um positive wie negative Beispiele aus dem betrieblichen Alltag zu äußern und zu diskutieren.
- Beispiele und Übungen sind so gestaltet, dass sie die Erfahrungen der Zielgruppe aufgreifen.
- Es kommen aktivierende Methoden (wie Warm-ups, Gruppenarbeiten, Rollenspiele) nach der Mittagspause sowie am Nachmittag zum Einsatz, um über eventuelle Leistungstiefs hinwegzukommen.
- In regelmäßigen, kurzen Wiederholungseinheiten wird das Erlernte und Diskutierte gemeinsam zusammengefasst.

Die im Trainingskonzept beschriebenen inhaltlichen und prozeduralen Elemente werden in vielen Fällen mit Zusatzmaterialien oder dem Verweis auf Zusatzmaterialien versehen. Hierzu ist anzumerken, dass es sich bei den Materialien um Vorschläge handelt, die von den Trainer*innen bei Bedarf angepasst werden können. Zudem können die Trainer*innen eigene Übungen einfließen lassen, sofern diese die Vermittlung der im Trainingskonzept beschriebenen Ziele und Inhalte gewährleisten.

Begleitend zum Trainingskonzept empfiehlt sich der Blick in die ZEITREICH-Toolbox (zu finden unter www.projekt-zeitreich.de).

2.4 Anforderungen an die Trainer*innen

Das Trainingskonzept richtet sich an Trainer*innen, die bereits über Erfahrung mit der Gestaltung von Seminaren für Personalverantwortliche bzw. Betriebs- und Personalrät*innen in unterschiedlicher Gruppenzusammensetzung verfügen. Sie sollten darüber hinaus über fundierte Kenntnisse in Bezug auf Personal- bzw. Betriebs- / Personalratsarbeit sowie Arbeitsorganisation in Betrieben und Verwaltungen verfügen. Gegebenenfalls ist es je nach Voraussetzung der Teilnehmer*innen erforderlich, zu bestimmten Themenstellungen externe Expert*innen, z.B. im Hinblick auf rechtliche Fragestellungen, hinzuzuziehen oder die Abstimmung mit weiteren themenverwandten Modulen des jeweiligen Seminaranbieters zu suchen.

Kapitel 3

Die Qualifizierungsbausteine im Detail



3 Die Qualifizierungsbausteine im Detail

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Qualifizierungsbausteine detailliert beschrieben. Die Struktur des Konzepts orientiert sich an den bereits in Kapitel 2 vorgestellten Prozessschritten zur erfolgreichen Gestaltung eines Projektes zum agilen Arbeiten:

Qualifizierungsbaustein	Bezeichnung	Dauer
1	Das Projekt vorbereiten	ca. 240 min.
2	Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren	ca. 240 min.
3	Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	ca. 480 min.
4	Maßnahmen implementieren und kommunizieren	ca. 480 min.

Für jeden Qualifizierungsbaustein werden zunächst das mit ihm verbundene Lernziel, die Vorgehensweise und der zeitliche Rahmen dargestellt. Es folgt eine detaillierte Beschreibung des Ablaufs sowie der empfohlenen Methoden und Materialien. Die Dauer des jeweiligen Bausteins ist als Richtwert zu verstehen und beinhaltet Pausenzeiten sowie Zeiten für kurze Warm-Up-Übungen und Abschlussrunden, die je nach Bedarf individuell eingesetzt werden können. Als Pauschalwert sind hierfür 15 Minuten pro Stunde, also zwei Stunden für einen achtstündigen Seminartag berücksichtigt.

3.1 Das Projekt vorbereiten

Qualifizierungsbaustein		Inhalt
I	Das Projekt vorbereiten	
Dauer	Lernziel	Vorgehensweise
ca. 240 Minuten	Die Teilnehmer*innen werden dafür sensibilisiert, welche Chancen und Herausforderungen die Implementierung agiler Arbeits- und Organisationsformen mit sich bringt und darauf vorbereitet, die Bedeutung solcher Arbeits- und Organisationsformen in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung zu vermitteln. Darüber hinaus erfahren sie, welche ersten Schritte zur Vorbereitung eines Projektes zu agilem Arbeiten notwendig sind und wie sie diese angehen können.	Input durch Trainer*in; Erfahrungsaustausch; Gruppenarbeit; Einzelarbeit; Rollenspiele; Diskussion; Ergebnisdokumentation

Ablauf	Methode	Material	Dauer
<p>An einem Flipchart stellt die Trainerin oder der Trainer grafisch die vier Bausteine des Trainingskonzepts dar und erklärt den Teilnehmer*innen kurz, dass diese einen beispielhaften Prozess zur Umsetzung von Projekten zu agilem Arbeiten darstellen. Im Verlauf des Seminars markiert die Trainerin oder der Trainer jeweils, in welchem Baustein des Konzepts sich die Teilnehmer*innen gerade befinden.</p> <p>Als Einstieg in die Thematik vermittelt die Trainerin oder der Trainer den Teilnehmer*innen grundlegendes Wissen zu den Hintergründen der agilen Arbeitsorganisation sowie unterschiedlichen Methoden des agilen Arbeitens und weist dabei insbesondere auf die Bedeutung einer sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise zum Umgang mit Chancen und Herausforderungen hin.</p>	Input durch Trainer*in	Flipchart, Beamer, Laptop Weiterführende Informationen zu Agilen Arbeits- und Organisationsformen finden sich in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anhang)	ca. 30 min.

über den rechtlichen Rahmen, arbeitswissenschaftliche Empfehlungen oder verschiedene Modelle agilen Arbeitens zu informieren.			
<p>Um ein Projekt zu agilem Arbeiten im Betrieb bzw. der Verwaltung umzusetzen, ist es unerlässlich, eine Projektgruppe zu bilden. Anhand vorgegebener Auswahlmöglichkeiten stellen die Teilnehmer*innen in Einzelarbeit zusammen, welche Mitglieder eine Projektgruppe in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung haben sollte und mit welchen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen deren Mitglieder ausgestattet werden sollten.</p> <p>Anschließend stellen einzelne Teilnehmer*innen ihre Auswahl vor und begründen, weshalb sie bestimmte Mitglieder ausgewählt haben oder nicht und welche Voraussetzungen ggf. zu beachten sind (z.B. bei der Einbindung externer Expert*innen).</p>	<p>Einzelarbeit</p> <p>Vorstellung exemplarischer Ergebnisse im Plenum</p>	<p>Moderationskarten, Stifte</p>	<p>ca. 15 min.</p> <p>ca. 15 min.</p>
<p>Zum Abschluss des Qualifizierungsbausteins und zur Hinführung auf die folgenden Bausteine wird die Bedeutung einer sozialpartnerschaftlichen Herangehensweise noch einmal dezidiert beleuchtet. Dabei geht es auch um die Rollen der Personalabteilung bzw. Arbeitgebervertretung auf der einen sowie des Betriebs- / Personalrats bzw. der Mitarbeitervertretung auf der anderen Seite.</p> <p>Dafür werden die Teilnehmer*innen in zwei Gruppen aufgeteilt, die jeweils die beiden unterschiedlichen Zielsetzungen im Zusammenhang mit einem Projekt zu agilem Arbeiten aus Arbeitgeber- bzw. Arbeitnehmersicht vertreten. In Zweiertteams besteht die Aufgabe darin, dem Gegenüber die eigene Position zu erläutern.</p> <p>Anschließend reflektieren die Teilnehmer*innen ihre Erfahrungen im Plenum.</p>	<p>Rollenspiel in Zweiertteams</p> <p>Bei Bedarf Moderation oder Unterstützung der Gespräche durch die Trainerin bzw. den Trainer</p> <p>Reflektion der Erfahrungen im Plenum</p>		<p>ca. 30 min.</p> <p>ca. 15 min.</p>

3.2 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren

Qualifizierungsbaustein	Inhalt	
2	Ausgangssituation und Rahmenbedingungen analysieren	
Dauer	Lernziel	Vorgehensweise
240 Minuten	Den Teilnehmer*innen werden Informationen und Materialien an die Hand gegeben, um systematisch die Ausgangssituation im eigenen Betrieb bzw. der eigenen Verwaltung zu analysieren.	Input durch Trainer*in; Erfahrungsaustausch; Gruppenarbeit; Diskussion; Themenspeicher; Paarübungen

Ablauf	Methode	Material	Dauer
Die Trainerin bzw. der Trainer erläutert die Notwendigkeit einer systematischen Bestandsaufnahme der im Betrieb bzw. der Verwaltung praktizierten Arbeitsorganisation und der damit verbundenen arbeitsorganisatorischen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe.	Input durch Trainer*in	Weiterführende Informationen zu Agilen Arbeits- und Organisationsformen finden sich in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anhang)	ca. 15 min.
Die Teilnehmer*innen identifizieren in Kleingruppen anhand der vorgegebenen Fragestellungen die wichtigsten arbeitsorganisatorischen Herausforderungen und Veränderungsbedarfe auf dem Weg zum agilen Arbeiten bzw. im Umgang mit agilen Arbeits- und Organisationsformen in ihrem Betrieb / ihrer Verwaltung bzw. in Teilbereichen / einzelnen Abteilungen. Dabei berücksichtigen sie auch die in BSI identifizierten Ziele. Ihre Ergebnisse dokumentieren sie auf Moderationskarten, die den einzelnen Fragestellungen auf einer Metaplanwand zugeordnet werden.	Gruppenarbeit	Mehrere Metaplanwände, Moderationskarten, Stifte	ca. 30 min.
Die Teilnehmer*innen präsentieren ihre Ergebnisse im Plenum. Alle im Rahmen der Analyse identifizierten Konflikte werden gesammelt.	Präsentation im Plenum, Diskussion, Themenspeicher		ca. 30 min.

<p>Entscheidend bei der Analyse ist ein systematisches Vorgehen bei der Identifikation von Herausforderungen und Veränderungsbedarfen im Kontext agilen Arbeitens im eigenen Betrieb bzw. der eigenen Verwaltung. Den Teilnehmer*innen werden Instrumente vorgestellt, mit denen sie unter Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen einen Überblick über die aktuelle Situation in Bezug auf das agile Arbeiten gewinnen können. Diese können je nach den betrieblichen Gegebenheiten und Möglichkeiten einzeln oder kombiniert zum Einsatz kommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Interviewleitfaden zur Befragung von Beschäftigten und Führungskräften im Betrieb bzw. der Verwaltung ✓ Mitarbeiterbefragung (wahlweise online oder auf Papier) ✓ Workshop mit Beschäftigten <p>Dabei werden grundlegende Kenntnisse dazu vermittelt, wie diese Instrumente eingesetzt werden können / sollten, welche rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. Mitbestimmungsrecht des Betriebs- / Personalrats) zu beachten sind und welche Anpassungen ggf. bei Verwendung mehrerer Instrumente erforderlich sind, um Dopplungen zu vermeiden.</p>	<p>Input durch Trainer*in</p>	<p>Arbeitsblatt „Interviewleitfaden“</p> <p>Arbeitsblatt „Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“</p> <p>Arbeitsblatt „Gestaltungshinweise für Workshops“</p>	<p>ca. 30 min.</p>
<p>Anhand des Interviewleitfadens führen jeweils zwei Teilnehmer*innen mit verteilten Rollen (z.B. Personalverantwortliche sowie Vertreter*innen des Betriebs- bzw. Personalrats) ein Interview zu den im Leitfaden genannten Fragestellungen. Dabei ergeben sich ggf. weitere Aspekte, die im vorangegangenen Schritt noch nicht identifiziert wurden. Diese werden auf Moderationskarten dokumentiert und von der Trainerin bzw. dem Trainer dem Themenspeicher hinzugefügt.</p>	<p>Rollenspiele in Zweiergruppen</p>	<p>Arbeitsblatt „Interviewleitfaden“ Moderationskarten, Stifte</p>	<p>ca. 30 min.</p>
<p>Mit Blick auf eine potenzielle Mitarbeiterbefragung diskutieren die Teilnehmer*innen im Plenum, inwieweit in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung eine solche Befragung stattfinden könnte bzw. welche Anpassungen vorzunehmen wären. Darüber hinaus werden die im Arbeitsblatt „Wis-</p>	<p>Diskussion im Plenum</p>	<p>Arbeitsblatt „Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“ Flipchart, Stifte</p>	<p>ca. 20 min.</p>

<p>senswertes rund um Mitarbeiterbefragungen“ enthaltenen Hinweise zur Vorgehensweise bei der Durchführung kritisch hinterfragt und ggf. vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und Bedarfe ergänzt.</p>			
<p>Mit Blick auf die möglichen Workshops im Betrieb bzw. der Verwaltung mit Beschäftigten werden die „Gestaltungshinweise für Workshops“ diskutiert und gemeinsam erarbeitet, welche Voraussetzungen im Betrieb bzw. der Verwaltung gegeben sein müssen, um einen solchen Workshop erfolgreich werden zu lassen und welche Anpassungen ggf. vorgenommen werden müssen.</p>	<p>Diskussion im Plenum</p>	<p>Flipchart, Stifte, Arbeitsblatt „Gestaltungshinweise für Workshops“</p>	<p>ca. 25 min.</p>

Arbeitsblatt**Interviewleitfaden****Zielsetzung:**

Anhand von Einzel- oder Gruppeninterviews mit Vertreter*innen unterschiedlicher Interessengruppen im Betrieb bzw. der Verwaltung lassen sich die Informationen bezüglich der aktuellen Situation im Kontext des agilen Arbeitens sowie bestehender und potenzieller Konflikte vertiefen. Dabei ist vorab zu klären, wie die Interviews ausgewertet werden sollen. Vertraulichkeit der Ergebnisse ist oberstes Gebot.

Die Fragen können je nach Bedarf variiert werden.

I. Herausforderungen im Kontext des agilen Arbeitens

1. Welche Anforderungen im Zusammenhang mit Agilität werden an Sie gestellt?
2. Lassen die aktuellen Regelungen zu agilem Arbeiten und deren Umsetzung zu, dass Sie selbstbestimmt und eigenverantwortlich agieren können? Inwiefern können Sie Ihre Arbeit selbstbestimmt planen und organisieren? Inwiefern tragen die größeren Handlungsspielräume zu einer Entlastung oder Belastung Ihrer Arbeitssituation bei?
3. Existiert eine Vertrauens- und Fehlerkultur? Gibt es einen gut funktionierenden, transparenten Informationsaustausch in Ihrem Unternehmen/ Ihrer Verwaltung? Tragen feste Kommunikationsregeln dazu bei, die agile Arbeitsorganisation optimal umzusetzen?
4. Wie gut funktioniert die Abstimmung Ihrer eigenen Arbeitsorganisation mit der Ihres Unternehmens/Ihrer Verwaltung? Gibt es Konflikte Ihrer eigenen Bedürfnisse mit den agilen Strukturen Ihrer Organisation? Wie gut funktioniert die Aufgabenverteilung innerhalb Ihres Teams? Gibt es bei zunehmender Abflachung der Hierarchien ein klares Rollenverständnis innerhalb des Teams und bei den Führungskräften?
5. Inwiefern ermöglicht Ihnen Ihre Arbeitsumgebung Freiräume zum selbstmotivierten Lernen? Wie bewerten Sie das Angebot Ihrer Organisation, Ihre Fähigkeiten auszubauen und Veränderungen anzupassen (z.B. Seminare, Trainings, etc.)? Welchen Stellenwert hat „lebenslanges Lernen“ in Ihrem Unternehmen/Ihrer Verwaltung?
6. Inwieweit verändern sich im Zuge der Digitalisierung und veränderter Kundenanforderungen betriebliche Abläufe und damit auch Anforderungen an die Arbeitsorganisation? Bzw. wo verlangen veränderte Kundenbedürfnisse eine stärkere Einbeziehung der Kund*innen in die Produktentwicklung und -umsetzung?
7. Wie sehr wird aus der Kundenperspektive heraus gedacht und gehandelt? Wie stark ist jeder einzelne Bereich in Ihrem Unternehmen/Ihrer Verwaltung auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kund*innen ausgerichtet?
8. Inwieweit entspricht Ihre Arbeitsorganisation den veränderten Anforderungen? Wo sollte die Arbeitsorganisation entsprechend angepasst werden?
9. Wo sind traditionelle, stabile Arbeitsformen nach wie vor sinnvoll (z.B. bei Routinetätigkeiten)?
10. Inwiefern entspricht die Arbeitsorganisation sich wandelnden Wünschen und Bedarfen der Beschäftigten? Wo besteht Änderungsbedarf?

11. In welchen Bereichen wird bereits agil gearbeitet? Was funktioniert gut, was klappt weniger gut?
12. Wie gut funktioniert die Zusammenarbeit über Hierarchien und Bereiche hinweg? Wie bewerten Sie die internen und externen Netzwerke Ihres Unternehmens/Ihrer Verwaltung? Erhalten Sie genug soziale Unterstützung?

II. Agilität - Wünsche / Veränderungsbedarfe

1. Welche Konflikte im Kontext des agilen Arbeitens gibt es? Wie wurden bislang derartige Konflikte gelöst? Welche Hemmnisse gibt / gab es, die die Lösung derartiger Konflikte be- oder verhindern?
2. Welche neuen Regelungen zu agilem Arbeiten gab es für Sie innerhalb der letzten drei Jahre und wie wurden diese umgesetzt? Wie zufrieden sind Sie mit den neuen Regelungen?
3. Bestehen bei Ihnen derzeit Wünsche, Ihre Arbeit agiler zu gestalten? Wenn ja, in welcher Form?
4. Inwieweit denken Sie, dass Ihr Betrieb / Ihre Verwaltung mit den derzeitigen Modellen agilen Arbeitens gut für künftige Herausforderungen gerüstet ist? Was müsste ggf. verändert werden?

Arbeitsblatt

Wissenswertes rund um Mitarbeiterbefragungen

Über eine Mitarbeiterbefragung lassen sich in anonymisierter Form von einer großen Zahl an Beschäftigten deren Einschätzungen zu ihrer aktuellen Arbeitszeitsituation erheben.

Hierbei sind allerdings einige Aspekte zu beachten:

- ✓ Überlegen Sie vor Beginn der Befragung, inwieweit im eigenen Haus die Kompetenz vorhanden ist, die Befragung zielgruppengerecht zu konzipieren und auszuwerten oder ob diese Kompetenz über externe Expert*innen eingeholt werden muss.
- ✓ Informieren Sie sich im zweiten Fall vorab über die entstehenden Kosten und klären Sie, inwieweit diese übernommen werden können.
- ✓ Passen Sie den Fragebogen je nach Ihren betrieblichen Gegebenheiten an. Dies gilt insbesondere für die zur Auswahl gestellten Arbeitszeitregelungen und die Unternehmens- bzw. Verwaltungsbereiche.
- ✓ Holen Sie das Einverständnis aller relevanten Akteur*innen (insbesondere auch von Betriebs- bzw. Personalrat) für die Durchführung der Befragung ein.
- ✓ Klären Sie, welche Bereiche im Betrieb oder der Verwaltung den Fragebogen über einen speziell erstellten Link (siehe hierzu Anhang) direkt am PC-Arbeitsplatz ausfüllen können und in welchen Bereichen eine Befragung ausschließlich per Papierfragebogen Sinn macht.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass bei Notwendigkeit der Papierform der Ausdruck und die Verteilung der Fragebögen ebenso (unter Beachtung von Anonymität) organisiert werden (hier empfiehlt sich beispielsweise, die Bögen mit der Gehaltsabrechnung zu verteilen) wie die anschließende Erfassung der ausgefüllten Bögen in ein entsprechendes Auswertungstool.
- ✓ Prüfen Sie, wie der anonymisierte Rückversand der Bögen gewährleistet werden kann. Hierfür können sich Urnen empfehlen, die an gut zugänglichen Stellen platziert und von Personen des Vertrauens für die Beschäftigten geleert werden. Ggf. kann zusammen mit dem Fragebogen jeweils ein kleiner Umschlag ausgehändigt werden, den die Teilnehmer*innen verschlossen in die Urne geben können.
- ✓ Nicht selten bestehen große Vorbehalte, was die Anonymität der Auswertung angeht. Betreiben Sie daher von Anfang an eine offene Kommunikationspolitik, indem Sie auf die Befragung z.B. im Rahmen einer Betriebs- / Dienstversammlung, im Intranet oder der hauseigenen Zeitschrift aufmerksam machen und die Hintergründe sowie die Details zur Auswertung der Daten und zum Datenschutz veröffentlichen. Gehen Sie auf Fragen und Bedenken ein. In der Regel empfiehlt es sich, mit externen Expert*innen zusammenzuarbeiten, um hierdurch die Auswertungen durch eine neutrale und außerbetriebliche Instanz vornehmen zu lassen.
- ✓ Klären Sie rechtzeitig, wie und wann die Kommunikation der Befragungsergebnisse erfolgen soll. Für Beschäftigte ist es nicht zufriedenstellend, an einer Befragung teilzunehmen und nicht über deren Ergebnisse informiert zu werden. Ebenso wird in der Regel eine Stellungnahme dahingehend erwartet, welches weitere Vorgehen im Hinblick auf die erarbeiteten Erkenntnisse geplant ist.

Arbeitsblatt

Gestaltungshinweise für Workshops

Wenn Sie einen Workshop mit Beschäftigten planen, sollten Sie die folgenden Punkte berücksichtigen:

- ✓ Wählen Sie die Dauer Ihres Workshops je nach den zu behandelnden Themen und der Gruppenzusammensetzung aus. In der Regel liegt die Dauer zwischen 1,5 und 4 Stunden.
- ✓ Wird in Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Verwaltung im Schichtbetrieb gearbeitet, planen Sie den Workshop idealerweise vor Beginn oder nach dem Ende einer Schicht.
- ✓ Geben Sie den Teilnehmer*innen genügend Raum zur Entfaltung Ihrer Kreativität, ohne sie dabei jedoch zu überfordern.
- ✓ Die für den Workshop aufgewendete Zeit sollte den Teilnehmer*innen als bezahlte Arbeitszeit angerechnet werden.
- ✓ Die Moderation des Workshops sollte durch eine*n Abteilungsfremde*n erfolgen, um etwaige Hemmnisse bei den Teilnehmenden bezüglich der freien Meinungsäußerung abzubauen.
- ✓ Dokumentieren Sie die Workshop-Ergebnisse sorgfältig und stellen Sie sie den Teilnehmenden zur Verfügung.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass offen kommuniziert wird, wie weiter mit den Ergebnissen verfahren wird.

3.3 Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen

Qualifizierungsbaustein	Inhalt	
3	Lösungen entwickeln und Umsetzungsschritte planen	
Dauer	Lernziel	Vorgehensweise
480 Minuten	Die Teilnehmer*innen werden in die Lage versetzt, Lösungsansätze systematisch nach ihrer Bedeutung zu bewerten und die Umsetzungsschritte anhand eines Projektplans zu planen	Input durch Trainer*in; Bewertungsfrage; Themenspeicher; Kontextbezogene Maßnahmenanalyse; Ein-Punkt-Abfrage; Gruppenarbeit; Rollenspiel; Diskussion

Vorgehensweise	Methode	Material	Dauer
Im ersten Schritt werden im Plenum Themen nach ihrer Bedeutung bewertet, die sich aus den im Qualifizierungsbaustein 2 (BS2) erfragten Handlungsbedarfen ergeben haben. Alternativ kann die Herausforderungen ausgewählt werden, die am Ende des BS2 der Gruppe am dringlichsten erscheint.	Bewertungsfrage: „Was ist das wichtigste Thema, das am schnellsten bearbeitet werden soll?“	Plakat mit der Bewertungsfrage, Klebepunkte	ca. 30 min.
Anschließend werden anhand der ausgewählten Herausforderung in Bezug auf agiles Arbeiten die einzelnen Umsetzungsschritte exemplarisch durchlaufen. Die Teilnehmer*innen bilden hierzu ein „Projektteam“ und übernehmen die entsprechenden Rollen (s. die in BS1 vorgestellte Teamzusammensetzung). Die Trainerin bzw. der Trainer gilt als Gruppenmoderator*in mit entsprechender methodischer Hilfestellung.			ca. 15 min.
Als erstes sammelt und diskutiert das Projektteam im Plenum Ideen für Maßnahmen. Die Trainerin	Diskussion im Plenum, Themenspeicher	Themenspeicher-Plakat, Stifte	ca. 45 min.

<p>bzw. der Trainer greift hier ggf. unterstützend ein.⁹ <i>Tipp für eine reale Projektarbeit im Betrieb/in der Verwaltung:</i> In der Analysephase dokumentierte Vorschläge aus den Mitarbeiterbefragungen, Expertenworkshops oder Einzelinterviews fließen in die Sammlung ein.</p>		<p>Ggf. Präsentation zur Vermittlung von Hintergrundinformationen zu ausgewählten Modellen agilen Arbeitens</p>	
<p>Anschließend werden die vorgeschlagenen Maßnahmen einzeln im Hinblick auf das erwartete Ergebnis, die Ziele und den Aufwand mit Hilfe der auf Arbeitsblatt 4 dargestellten kontextbezogenen Maßnahmenanalyse diskutiert/problematisiert. Die Trainerin bzw. der Trainer unterstützt bei Bedarf.</p>	<p>Kontextbezogene Maßnahmenanalyse</p>	<p>Auf Flipchart aufgezeichnetes Modell für eine Maßnahmenanalyse (s. Arbeitsblatt)</p>	<p>ca. 90 min.</p>
<p>Danach folgt die Bewertung der Maßnahmen nach ihrer Bedeutung, für die im nächsten Schritt Projektpläne erarbeitet werden. Der durch die Teilnehmer*innen gewählte Rang der Maßnahmen wird auf dem Themenspeicher-Plakat mithilfe von Klebepunkten visualisiert.</p>	<p>Ein-Punkt-Abfrage</p>	<p>Themenspeicher, Karten, Stifte, Klebepunkte</p>	<p>ca. 15 min.</p>
<p>Es empfiehlt sich, bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen Praxisbeispiele vorzustellen, um aus praktischen Erfahrungen anderer mit vergleichbaren Herausforderungen zu lernen.¹⁰</p> <p>Bei der Diskussion der Beispiele/Fallstudien ist die Frage, nach der Übertragbarkeit auf die eigene Situation zentral. Die Ergebnisse der Diskussion werden in Stichworten festgehalten.</p>	<p>Input durch Trainer*in</p> <p>Diskussion über die Fallstudie(n) von Unternehmen/Verwaltungen zu Agilität</p>	<p>Kopien der Fallstudie, Flipchart, Stifte</p> <p>Fallstudien aus den ZEITREICH-Modellbetrieben finden sich in der ZEITREICH-Toolbox (s. Anlage)</p>	<p>60 Min.</p>

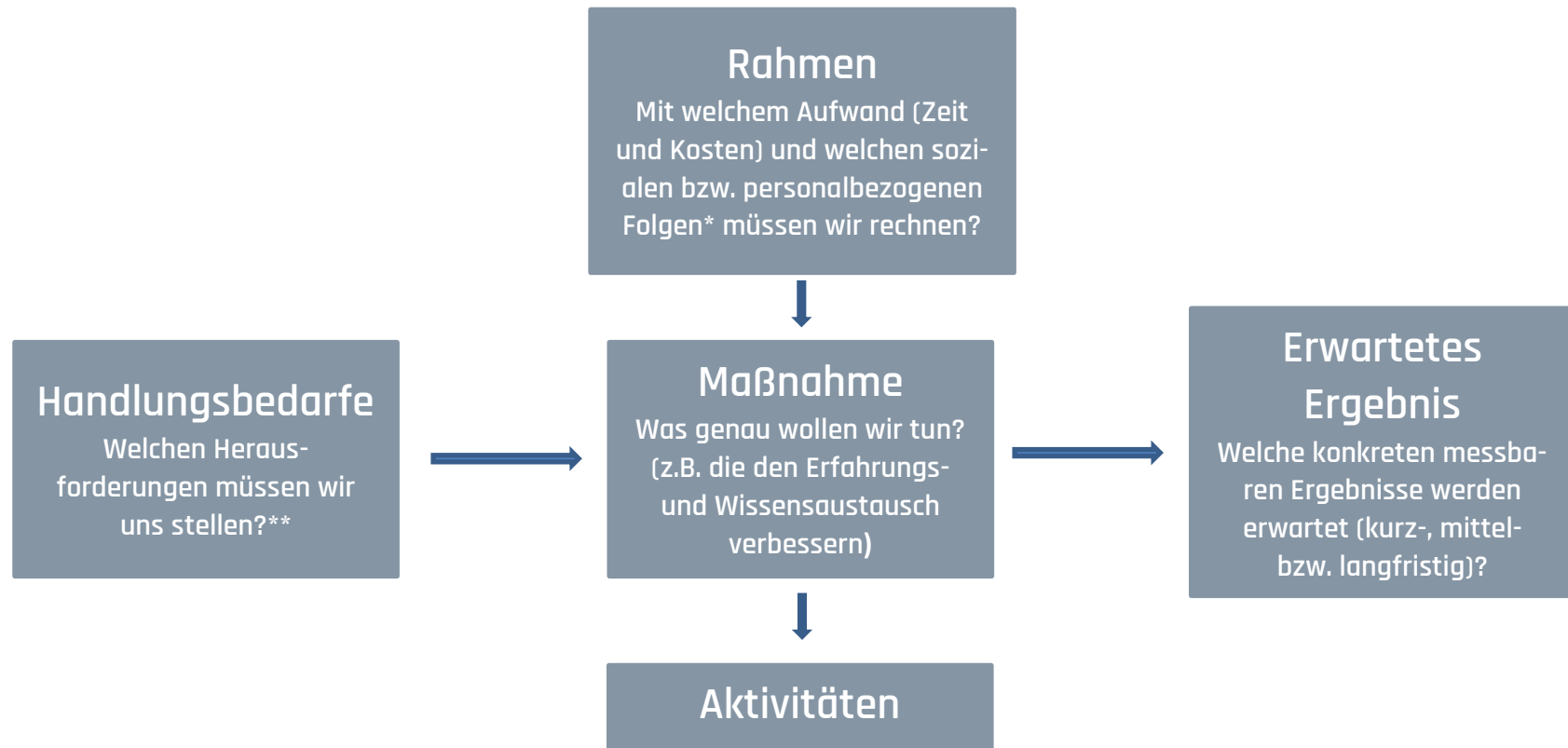
⁹ Je nach Vorkenntnissen der Teilnehmer*innen kann es erforderlich sein, Hintergrundinformationen zu dem oder den mit dem ausgewählten Konflikt verbundenen Modell(en) agilen Arbeitens zu vermitteln. Dies gilt auch im Hinblick auf die nachfolgende Maßnahmenanalyse. Hier empfiehlt sich ein zusätzlicher thematischer Input, der bezüglich des Zeitbedarfs separat eingeplant werden muss. Auch das BMWi - Impulspapier „Agiles Arbeiten“ (BMWi 2019) gibt einen guten Überblick über die gängigsten Methoden agilen Arbeitens und kann hier zum Einsatz kommen.

¹⁰ Auch an dieser Stelle empfiehlt sich ggf. die Hinzuziehung externer Berater*innen oder Vertreter*innen von Betrieben, die bereits Erfahrungen mit agilem Arbeiten gesammelt haben.

<p>Abschließend erstellt das Projektteam mit Unterstützung durch die Trainerin bzw. den Trainer einen Plan für die ausgewählten Maßnahmen und leitet die entsprechenden Aktivitäten ab.</p> <p>Die Maßnahmen werden dazu auf eine gerade Anzahl an Kleingruppen verteilt. Die Teilnehmer*innen beschreiben diese nach den Kriterien eines Projektplans (Ziele, Erfolgskriterien, Priorität, Verantwortliche/r, Unterstützer/in, Frist). Am Ende werden die Ergebnisse aus den Kleingruppen präsentiert und diskutiert.</p>	<p>Kleingruppenarbeit</p>	<p>Metaplanwände, Karten, Stifte</p>	<p>105 Min.</p>

Arbeitsblatt

Modell für eine kontextbezogene Maßnahmenanalyse



* Beispielhafte Fragen: Sind einzelne Beschäftigte bzw. Abteilungen betroffen oder mehrere? Bedarf es der Änderung von Arbeitsverträgen?

** Beispielhafte Fragen: Müssen die Tarifvertragsparteien einbezogen werden? Sind arbeits-/tarifrechtliche Konsequenzen zu erwarten? Bedarf es einer Betriebs- / Dienstvereinbarung?
Eigendarstellung in Anlehnung an das Kontextmodell in Mayrshofer, D. / Kröger, H. (2011): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle Hamburg.

3.4 Maßnahmen implementieren und Umsetzungsschritte planen

Qualifizierungsbaustein		Inhalt
4	Maßnahmen implementieren und kommunizieren	
Dauer	Lernziel	Vorgehensweise
480 Minuten	Die Teilnehmer*innen erfahren, wie sie in ihren Betrieben und Verwaltungen idealtypisch die Maßnahmen und Instrumente, die sie in den vorangegangenen BS erarbeitet haben, implementieren und kommunizieren. Dazu kann auch gehören, diese zunächst in Pilotbereichen zu erproben und entsprechend zu evaluieren.	Kleingruppenarbeit, Rollenspiel; Diskussion; Präsentation

Ablauf	Methode	Material	Dauer
Vielfach ist es sinnvoll, geplante Maßnahmen zunächst in einem Pilotbereich des Betriebs bzw. der Verwaltung einzuführen, bevor sie im Ganzen ausgerollt werden. Die Teilnehmer*innen erarbeiten in den Kleingruppen, die sich zum Ende von BS3 gebildet haben, für „ihre“ Maßnahmen Voraussetzungen und Umsetzungsschritte zur Pilotierung. Unterstützend wirkt dabei das Arbeitsblatt 5 „Checkliste Pilotierung“.	Kleingruppenarbeit	Mehrere Meta-planwände, Stifte Arbeitsblatt „Checkliste Pilotierung“	ca. 30 min.
Auf Basis der Ergebnisse aus Schritt I erläutert jeweils eine Kleingruppe einer anderen Kleingruppe ihre geplante Vorgehensweise. Methodisch wird vorgegeben, dass hierbei auch Kritik geäußert bzw. mögliche Hemmnisse und Hürden angesprochen werden sollten, sodass eine möglichst reale Situation dargestellt wird, wie sie auch beim Vorlegen des Plans im Pilotbereich auftreten könnte. Anschließend werden die Rollen neu verteilt, sodass letztlich jede Kleingruppe einmal einer anderen Gruppe ihren Maßnahmenplan vorgestellt hat.	Rollenspiele in Kleingruppen	Hier evtl. Verwendung von Vorbehalts- und Argumentationskarten	ca. 45 min.

<p>Anschließend reflektieren die Teilnehmer*innen ihre Erfahrungen anhand der folgenden Leitfragen im Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie habe ich die Gesprächssituation empfunden? • Was ist gut gelaufen? • Was würde ich beim nächsten Mal ggf. anders machen? • Was war hilfreich? 			ca. 30 min.
<p>Die Teilnehmer*innen diskutieren im Plenum, weshalb es wichtig sein kann, in einer Erprobungsphase umgesetzte Maßnahmen zu evaluieren.</p> <p>Die Ergebnisse werden von der Trainerin bzw. vom Trainer im Verlauf der Diskussion auf Moderationskarten gesammelt und an der Metaplanwand festgehalten.</p>	Diskussion im Plenum Ergebnissicherung	Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte	ca. 30 min.
<p>In den Kleingruppen, die bereits an der Pilotierung „ihrer“ Maßnahmen gearbeitet haben, wird ein „Fahrplan“ für die Evaluation dieser Maßnahmen entwickelt. Hierzu werden zum einen die in Arbeitsblatt 5 enthaltenen Hinweise zur Vorgehensweise bei einer Evaluation berücksichtigt und ggf. vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen und Bedarfe ergänzt. Zum anderen wird für einen Soll-Ist-Abgleich der Projektplan aus BS3 herangezogen, in dem dezidiert für jede Maßnahme die entsprechenden Ziele und ggf. auch Indikatoren abgeglichen werden.¹¹</p>	Kleingruppendiskussion	Mehrere Metaplanwände, Stifte Arbeitsblatt „Checkliste Evaluation“	ca. 45 min.
<p>Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt und diskutiert.</p>	Präsentation im Plenum		ca. 30 min.
<p>Die Teilnehmer*innen erarbeiten in den Kleingruppen aus BS3 Ideen, wie sie unter der Prämisse einer erfolgreichen Pilotierung in ihren Betrieben bzw. Verwaltungen ihre beispielhaften Maßnahmen ausrollen könnten.</p>	Kleingruppendiskussion	Mehrere Metaplanwände, Stifte	ca. 30 min.
<p>Die Ergebnisse werden im Plenum präsentiert und diskutiert. Dabei wird auch auf mögliche Hemmnisse und Hürden und den</p>	Präsentation im Plenum		ca. 30 min.

¹¹ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass hier fiktive Zahlen / Ergebnisse heranzuziehen sind. Falls es den Teilnehmer*innen schwerfällt, sich in diese Situation hineinzusetzen, ist ein entsprechender Input durch den Trainer bzw. die Trainerin erforderlich.

entsprechenden Umgang mit diesen eingegangen.			
<p>Die Trainerin bzw. der Trainer stellt beispielhafte Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen vor, die in anderen Betrieben bzw. Verwaltungen in ähnlicher Weise Umsetzung gefunden haben.</p> <p>Die Teilnehmer*innen diskutieren im Plenum, inwieweit sie diese in ihrem Betrieb bzw. ihrer Verwaltung für umsetzbar halten bzw. welche Ergänzungen / Änderungen ggf. erforderlich wären.</p>	<p>Input durch Trainer*in</p> <p>Diskussion im Plenum</p>	<p>Regelungsempfehlungen für agiles Arbeiten in der ZEITREICH-Toolbox</p>	<p>ca. 30 min.</p> <p>ca. 30 min.</p>
<p>Die Teilnehmer*innen tauschen sich im Plenum darüber aus, welche Kommunikationsstrategien sie für sinnvoll erachten, um Maßnahmen im Betrieb bzw. der Verwaltung bekannt zu machen und für deren Akzeptanz zu werben.</p> <p>Die Trainerin bzw. der Trainer hält die Ergebnisse während der Diskussion auf Moderationskarten an der Metaplanwand fest.</p>	<p>Diskussion im Plenum</p> <p>Ergebnissicherung</p>	<p>Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte</p>	<p>ca. 30 min.</p>

Arbeitsblatt

Checkliste Pilotierung

Wenn Sie eine Maßnahme bzw. ein Instrument in einem Pilotbereich Ihres Betriebs bzw. Ihrer Verwaltung umsetzen möchten, sollten Sie die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- ✓ Legen Sie einen Zeitrahmen für die Pilotierungsphase fest. Die Dauer der Pilotphasen sollte abhängig vom Instrument sein. Gerade bei agilen Arbeitsmethoden sollte die Pilotphase nicht zu lang sein.
- ✓ Wählen Sie den Pilotbereich danach aus, ob Sie sich von diesem Bereich vorzeigbare Ergebnisse in einem überschaubaren Zeitrahmen erwarten und Unterstützerinnen bzw. Unterstützer im Bereich haben, die das Projekt vorantreiben.
- ✓ Benennen Sie eine Verantwortliche oder einen Verantwortlichen, um Maßnahmen voranzutreiben und als zentrale Ansprechperson zu fungieren.
- ✓ Sensibilisieren Sie vor allem die Führungskräfte im Pilotbereich für ihre entscheidende Rolle bei der Umsetzung.
- ✓ Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten frühzeitig und umfassend informiert werden und ihnen bei Fragen und Bedenken die Ansprechperson zur Verfügung steht.
- ✓ Durch regelmäßige Treffen der Projektgruppe während der Pilotphase sorgen Sie dafür, dass Feedback direkt aufgenommen wird und bei Bedarf frühzeitig justiert werden kann.
- ✓ Betriebs- oder Dienstvereinbarungen können probeweise für ein Jahr abgeschlossen werden, sodass auch hier geprüft werden kann, inwieweit Anpassungen erforderlich sind.

Arbeitsblatt





Checkliste Evaluation

Wenn Sie eine Maßnahme bzw. ein Instrument in Ihrem Betrieb bzw. Ihrer Verwaltung evaluieren möchten, beachten Sie bitte die folgenden Punkte:

- ✓ Stellen Sie sicher, dass die Beschäftigten mit einbezogen werden (z.B. durch erneute Interviews, Mitarbeiterbefragungen oder Workshops).
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass die Evaluationsfragen auf die im Rahmen der Maßnahmenplanung erarbeiteten Zielformulierungen eingehen, um so einen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen.
- ✓ Setzen Sie bei mehreren aufeinanderfolgenden Erhebungen stets die gleichen Methoden und Instrumente ein.

Anhang: Begleitmaterial

Zur Vertiefung der Lerninhalte sowie zur Vor- und Nachbereitung des Seminars stehen sowohl Trainer*innen als auch Teilnehmer*innen zum Thema agiles Arbeiten eine Reihe von Unterlagen und Foliensets zur Gestaltung der Schulung und zur individuellen Anpassung der Unterlagen an die eigenen Bedarfe kostenfrei zum Download in der ZEITREICH-Toolbox zur Verfügung.

	<u>Wissen kompakt</u>
	<u>Mustervereinbarungen</u>
	<u>Schritt-für-Schritt-Vorgehen</u>
	<u>Informationen zur Mitbestimmung</u>
	<u>Empfehlungen für Führungskräfte</u>
	<u>Empfehlungen für Teams</u>
	<u>Empfehlungen für Sozialpartner</u>

Jede Trainerin bzw. jeder Trainer entscheidet individuell, welche Materialien sie oder er den Teilnehmer*innen bereitstellt. Zudem finden sich in der ZEITREICH-Toolbox noch Beispiele guter Praxis.

Für den Einsatz im Seminar beziehungsweise für die Vor- und Nachbereitung eignen sich darüber hinaus Broschüren und Leitfäden, die es in einer großen Bandbreite beispielsweise bei der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), dem Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), aber auch bei Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden auf deren jeweiligen Internetpräsenzen gibt. Beispielhaft seien hier nur die folgenden genannt:

- Archiv der Hans-Böckler-Stiftung mit Gestaltungshilfen für Betriebs- und Dienstvereinbarungen, in: <https://www.boeckler.de/113078.htm#bydoku32568>
- Baukrowitz, A. / Hageni, KH. (2020): Agiles Arbeiten mitgestalten. Mitbestimmungspraxis Nr. 30, Düsseldorf (https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2019_54.pdf)
- Bennet, Nathan; Lemoine, G. James (2014): What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review, Vol. 92, No. 1/2, p. 27.

- BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2017): Handlungsempfehlungen der Plattform „Digitale Arbeitswelt“ zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten, verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Pressemitteilungen/2016/bericht-plattform-digitale-arbeitswelt.pdf;jsessionid=737705B0EE1B50B2932BABI2ECBEDD3F?__blob=publicationFile&v=3
- BMAS (Hrsg.) (2019): Zwischenbilanz Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg. Die bisherigen Ergebnisse auf einen Blick, in: https://www.inqa.de/DE/Angebote/Publikationen/monitor-zwischenbilanz-arbeitsqualitaet-und-wirtschaftlicher-erfolg.html?cms_track-Link=true&cms_etccMedOnsite=Startseite&cms_etccCmpOnsite=Studien&cms_etccCu=onsite
- BMWi (Hrsg.) (2019): Agiles Arbeiten. Impulspapier, in: https://www.plattform-i40.de/PI40/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/impulspapier-agiles-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=12
- Böhm, Janko (2019): Erfolgsfaktor Agilität. Warum Scrum und Kanban zu zufriedenen Mitarbeitern und erfolgreichen Kunden führen. Wiesbaden.
- Ehmann, Brigitte (2019): Quick Guide - Agile Methoden für Personal. So gelingt der Wandel in die agile Unternehmenskultur, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hanschke, Inge (2017): Agile in der Unternehmenspraxis. Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben. Wiesbaden.
- Hays AG (2018): Agile Organisation auf dem Prüfstand, in: <http://hays.de/publikationen>
- Hofmann, Josephine et al. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle, in: http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-5436648.pdf
- IG Metall Vorstand / ISF München (2017): Agiles Arbeiten gestalten, in: https://surpress.org/wp-content/uploads/2017/12/IGM_digitDL-Brosch%C3%BCre-AgilesArbeiten-Gestalten171026web.pdf
- INQA (2018): Strategische Personalplanung mit Weitblick. Trainingskonzept zur Schulung von Betriebsräten, in: <https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/strategische-personalplanung-trainingskonzept-zur-schulung-von-betriebsraeten.html>
- ver.di (2020): Agiles Arbeiten. Empfehlungen für die tarif- und betriebspolitische Gestaltung, in: <https://gute-agile-projektarbeit.de/files/images/publikationen/Praxis-gestalten-Agiles-Arbeiten.pdf>
- Mayrshofer, Daniela; Kröger, Hubertus (2011): Prozesskompetenz in der Projektarbeit: ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Windmühle Hamburg.
- Redmann, Britta (2017): Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen, Haufe Gruppe, Freiburg i. Br. u. a.
- Rump, J. / Brandt, M. / Eilers, S. (2020): Hinter den Kulissen agiler Arbeits- und Organisationsformen, in: https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/06/IBE-Studie_Ein-Blick-hinter-die-Kulissen_agile-Organisationen.pdf
- Stracke, Stefan; Rieke, Cornelia; Schöneberg, Katharina (2019): Arbeitszeitprojekte in Betrieben und Verwaltungen beteiligungsorientiert gestalten. In: Rump, Jutta, Eilers, Silke (Hrsg.) Arbeitszeitpolitik. IBE-Reihe. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

- Struss, Ragnild (2019): Jeder redet von New Work. Aber was ist, wenn ich einfach nur meinen Job machen will? Verfügbar unter: <https://www.stern.de/wirtschaft/job/new-work-und-agile-arbeit--aber-ich-will-doch-nur-meinen-job-machen--8918940.html>

Viele dieser Broschüren können bei den entsprechenden herausgebenden Stellen kostenfrei als Printexemplare, auch für größere Gruppen, bezogen werden.



Impressum

Das vorliegende Trainingskonzept ist eine Veröffentlichung aus dem Projekt „ZEITREICH@orga - Zielkonflikte in der Arbeitsorganisation lösen, Beschäftigung sichern“ und basiert auf dem Trainingskonzept zur Arbeitszeitgestaltung aus dem Projekt „ZEITREICH – Zielkonflikte in der betrieblichen Arbeitszeitpolitik lösen. Innovative Arbeitszeitmodelle für KMU in der Metall- und Elektroindustrie, im Einzelhandel, in der Chemieindustrie sowie in der öffentlichen Verwaltung“. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.

Autorenteam: Jutta Rump, Silke Eilers

Institut für Beschäftigung und Employability IBE der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: istockphoto.com (Deckblatt)

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:

