



Durch agiles Arbeiten die Selbstorganisation stärken



Ausgangslage

Die Zahnen Technik GmbH ist ein Familienbetrieb mit rd. 120 Mitarbeiter*innen, der 1958 in der Eifel gegründet wurde. Das Unternehmen baut, modernisiert und optimiert Wasser- und Abwasseranlagen. Ziel der Projektaktivitäten war es auszuloten, wo stärker Elemente agilen Arbeitens eingeführt werden können, um Selbstorganisation und Eigenverantwortung ein-

zelner Teams zu stärken. Zunächst wurde eine umfassende Analyse der bestehenden Arbeitsorganisation vorgenommen: Was funktioniert gut? Was klappt weniger gut? Was soll sich ändern? Auf dieser Basis wurden gemeinsam mit einem ausgewählten Team mehrere Einzelschritte bzw. Elemente agilen Arbeitens entwickelt, verabredet und eingeführt.

Aktivitäten

Bei Zahnen wurden verschiedene Aktivitäten durchgeführt:

- » Workshop mit der Geschäftsleitung (Bestandsaufnahme, Erfahrungen mit agilem Projektmanagement, Aktivitätenplanung)
- » Workshops mit Steuerungsteam, Projektleitern und Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen (typischer Projektablauf, klassische und agile Arbeitsformen, Prüfung von Ansätzen für eine stärker agil ausgerichtete Arbeitsorganisation)

- » Workshop mit dem Team Konstruktion E-Technik (Bestandsaufnahme von Arbeitsprozessen und Schnittstellen zu anderen Bereichen, Erarbeitung von Maßnahmen zur Einführung von Elementen agilen Arbeitens)
- » Erprobung von Elementen agiler Arbeit im Bereich Konstruktion E-Technik
- » Evaluierung der eingeführten Änderungen

Ergebnis

Nach einer dreimonatigen Erprobungsphase wurden im Bereich Konstruktion E-Technik u.a. folgende Änderungen umgesetzt:

- » Die Mitarbeiter*innen haben mehr Mitsprache bei der Kapazitätsplanung. Die kurzfristige Planung, die bislang in größerer Runde unter Leitung des Leiters Projektmanagement stattfand, findet nun wöchentlich unter Leitung der Teamleiter statt.
- » Die Planung ist flexibler geworden, vor allem kleinere Arbeiten können je nach Auslastung innerhalb des Teams ad hoc verteilt werden.

- » Die Transparenz über die jeweilige Arbeitsauslastung der einzelnen Teammitglieder und die Projektstände wurde erhöht.
- » Kommunikation und direkte Kontakte zwischen Konstruktion und Werkstatt sowie Baustelle haben zugenommen. Offene Fragen werden selbstverantwortlich geklärt, direktes Feedback wird eingeholt.
- » Diese organisatorischen Änderungen hat parallel der Bereich Konstruktion M-Technik übernommen.

Erfolgsfaktoren

Agiles Arbeiten lässt sich erfolgreich einführen, wenn

- » es sukzessive umgesetzt wird,
- » mit einer Einheit bzw. einem Team klein angefangen wird,
- » die Beteiligung der Mitarbeiter*innen sichergestellt ist,

- » die Rolle von Führungskräften und Projektleitern geklärt ist und
- » Kompetenzen wie Konfliktfähigkeit und Kommunikation eingeübt werden.