Agiles Arbeiten – oder mal ein bisschen auf Start-Up machen?

Guidelines für die Einführung agiler Arbeitsformen in Unternehmen

#BDAdigitalrat

BDA
DIE ARBEITGEBER

#BDAdigitalrat

Die digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt ändert das Umfeld für Unternehmen jeder Größe massiv. Strategische Entscheidungen stehen an. Beim Zusammenspiel von Digitalisierung und Globalisierung werden die Karten für die Wertschöpfung der Zukunft neu gemischt. Produktzyklen werden schneller und sorgen für massiven Innovationsdruck. Neue Technologien und Geschäftsmodelle stellen traditionelle Branchen auf den Kopf. Unerwartete Wettbewerber schaffen unvorhergesehene Abhängigkeiten. Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung sind entscheidende Erfolgsfaktoren in einer disruptiven Wirtschaftswelt. Das agile Unternehmen verkörpert dabei eine Organisationsform, die sich wandelnden Umständen schnell und wendig anpassen kann.

Klar ist: Nicht jedes Unternehmen, nicht jeder Unternehmensteil braucht agile Strukturen, um in der Digitalisierung erfolgreich zu sein. Agiles Arbeiten ist ein Mittel zum Zweck und muss mit klaren unternehmerischen Erwartungen und Zielen verbunden sein. Kein Unternehmen sollte sich agilem Arbeiten verschreiben, bloß um modern zu wirken. Die entscheidende Ausgangsfrage lautet: Warum möchte ich agil(er) arbeiten?

Agilität bedeutet mehr als Duzen in weißen Turnschuhen. Ein agiles Unternehmen setzt eine agile Unternehmenskultur voraus, die authentisch gelebt werden muss. Der Weg dorthin ist oftmals ein langwieriger und unbequemer Prozess.

Warum sollte ich das lesen?

Die Einführung agiler Strukturen ist eine strategische Entscheidung. Anders als in Start-Ups, in denen sich agile Strukturen meist von selbst herausbilden, sind in Unternehmen mit gefestigter Organisationskultur die Herausforderungen komplex. Bei der Umsetzung konkreter Maßnahmen kann viel falsch gemacht werden.

Diese Handreichung ist kein Masterplan. Sie bietet allerdings einen kompakten Überblick und Denkanstöße zum Thema „Agile Arbeit“. Praxiserfahrungen eines etablierten Familienunternehmens werden in einem konkreten Business Case vorgestellt.

Inhalt

Was bedeutet Agilität im Unternehmen? 3
Welche Formen agiler Organisation gibt es? 5
Chancen und Grenzen von Agilität 9
Was bedeutet agile Führung? 12
Worauf ist arbeitsrechtlich zu achten? 15
Business Case: Agilität bei B. Braun Melsungen 17

#BDAdigitalrat

Was bedeutet Agilität im Unternehmen?

Agilität ist die Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Bedingungen.
Folgende Merkmale* sind für agile Betriebe, Organisationen oder Teams kennzeichnend:

- Sie weisen eine hohe Schnelligkeit in der Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen auf.
- Die Markt- und Kundenorientierung ist besonders stark ausgeprägt.
- Prozesse sind stark innovationsgetrieben.
- Sie sind wendig genug, sich an Veränderungen flexibel anpassen zu können.
- An die Stelle klassischer Hierarchien treten vernetzte Arbeitsformen.
- Teams agieren weitgehend selbstorganisiert, eigenverantwortlich und projektbezogen.
- Führung erfolgt partizipativ und beratend (Führungskraft als Coach).
- Kommunikation, sowohl virtuell als auch real, nimmt eine entscheidende Rolle ein.
- Lösungen werden in der Regel iterativ erarbeitet.
- Basis sind ein hohes Maß an Transparenz sowie eine Fehler- und Vertrauenskultur.
- Sie fördern Experimente und Reflexion sowie unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Ebenen.

*nach: Fraunhofer Institut

#BDAdigitalrat

Konkret gefragt:

Wie erkenne ich, ob Agiles Arbeiten in meinem Unternehmen sinnvoll ist?

Agiles Arbeiten ist dann sinnvoll, wenn ein Team sich in einem Umfeld mit hoher Interdependenz, Komplexität und hohem Innovationsgrad bewegt. Dem optimalen Grad agiler Strukturen und Arbeitsweisen kann man sich nur iterativ nähern. Agiles Arbeiten darf grundsätzlich nie zum Selbstzweck werden. Der Auftrag muss klar sein. Dabei ist sicherzustellen, dass die ausgewählten Maßnahmen und insbesondere der angestrebte Agilitätsgrad auch wirklich zu den Bedürfnissen des Teams bzw. des Bereichs passen und realisierbar sind. Zu klären sind außerdem zentrale Rahmenbedingungen wie Zeit, Zahl der Teilnehmenden, Materialien und Budget.

Vor der Grundsatzentscheidung zu agilem Arbeiten stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Was möchte ich mit agilen Strukturen erreichen?
- Stehe ich als Top-Führungskraft voll hinter dieser neuen Arbeitsorganisation?
- Gibt es im Unternehmen Beschäftigte, die für agiles Arbeiten offen sind und auch als Treiber zur Verfügung stehen?

#BDAdigitalrat

Welche Formen agiler Organisation gibt es?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, ein Unternehmen „agiler“ zu machen – vom radikalen Bruch mit bestehenden Strukturen bis hin zu vereinzelten sukzessiven Maßnahmen.

Vollständige Agilität

Hierbei ist jeder einzelne Bereich im Unternehmen betroffen. Diese radikalste Form der agilen Transformation funktioniert erfahrungsgemäß in traditionellen Unternehmen nur unter größten finanziellen und personellen Aufwänden. Im Kontext der vollständigen Agilität wird das klassische Führungsverständnis komplett auf links gedreht. Im Sinne einer extremen Dezentralisierung von Autorität wird sogar versucht, gänzlich auf starre Führungsrollen zu verzichten. Die Führungsaufgaben, die bisher immer in einer Rolle gebündelt waren, sind nun auf mehrere Rollen aufgeteilt. Diese Rollen werden kompetenzorientiert und temporär besetzt. Das hat zur Folge, dass jeder grundsätzlich Führungsaufgaben übernehmen kann, jedoch auch in der Lage sein muss, diese wieder loszulassen. Diese Ansätze sind vielversprechend und in manchen Umfeldern wertvoll und sinnvoll. Allerdings kommen sie in der Praxis vieler Organisationen und in bestimmten traditionell durch Hierarchien geprägten Kulturen schnell an ihre Grenzen. So kann es für Beschäftigte schwer sein, mit den neuen Freiheitsgraden umzugehen, und diese so schnell überfordern.

Projektagilität

Hierbei handelt es sich um Teams, deren Mitglieder für ein bestimmtes Projekt aus bestehenden Strukturen herausgelöst werden und mit agiler Methodik arbeiten. Sie bleiben aber anschlussfähig an traditionelle Strukturen. Den Teams wird dabei Freiraum für Innovation gegeben, den die Teams im Alltag nicht haben. Auch bei dieser Form der Agilität wird Führung auf mehrere Rollen aufgeteilt und bleibt flexibel in der Besetzung. Die besondere Herausforderung stellt allerdings die Sicherstellung der Kompatibilität mit klassischen Strukturen und klassischen Führungskräften dar. Insbesondere das Verständnis füreinander zu schaffen und sicherzustellen, dass beide Welten gut miteinander funktionieren, erfordert ein hohes Maß an Kommunikation.

Alltagsagilität

Alltagsagilität beschreibt den gezielten Einsatz agiler Praktiken in einem traditionellen Umfeld. Diese Form kommt aktuell sehr häufig bei großen Unternehmen vor. Führung und Entscheidungsfindung werden zwar noch nicht komplett von selbstorganisierten Teams getragen, allerdings ist die Zusammenarbeit von deutlich mehr Agilität geprägt.

Im Kontext der Alltagsagilität gilt es für Führungskräfte, diejenigen agilen Elemente zu suchen und zu nutzen, die sinnvoll in den klassischen Alltag in der bestehenden Regelorganisation (**Linie** oder **Matrix**) integriert werden können. Den Umfang bestimmt jedes Team gemeinsam mit der Führungskraft selbst. Das kann von kleinen agilen Formaten bis hin zu einer Umverteilung der Führung auf mehrere Rollen im Team gehen. Über die Grenzen des eigenen Teams hinaus sind Führungskräfte in dieser Form der Agilität dazu angehalten, Impulse zur Entwicklung einer agileren Gesamtorganisation zu geben. Idealerweise stimmen sich die Führungskräfte in einem Netzwerk ab und tragen so dazu bei, die Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

Parallelorganisation

In einer Parallelorganisation wird neben das Unternehmen ein „Satellit“ gesetzt, der agil organisiert ist und mit agilen Methoden arbeitet. Dies kann beispielsweise ein Start-Up sein, das von dem Unternehmen zugekauft wurde, oder auch eine bewusst ausgelagerte Einheit im Sinne eines Innovation Lab oder einer Digital Factory – ein Modell, das inzwischen zahlreiche Großunternehmen erfolgreich eingeführt haben.

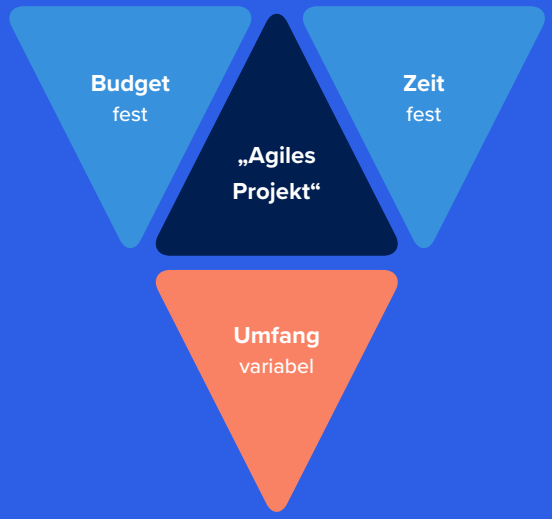
Linienorganisation bezeichnet ein hierarchisch strukturiertes Organisationssystem. Im klassischen Einliniensystem können Ebenen innerhalb ihrer Linie, die in der Regel bis zur Organisationsleitung reicht, Weisungen „von oben“ erhalten. Es gibt somit klar definierte Befugnisse und Zuordnungen.

In einer Matrixorganisation überkreuzen sich Zuständigkeiten. In diesem Mehrliniensystem sind Teams verschiedenen Instanzen zugeordnet. Ein Team kann somit sowohl einem Geschäftsbereich (z. B. einer Produktsparte) als auch einem Funktionsbereich (z. B. Vertrieb) zugeordnet sein und Weisungen erhalten.

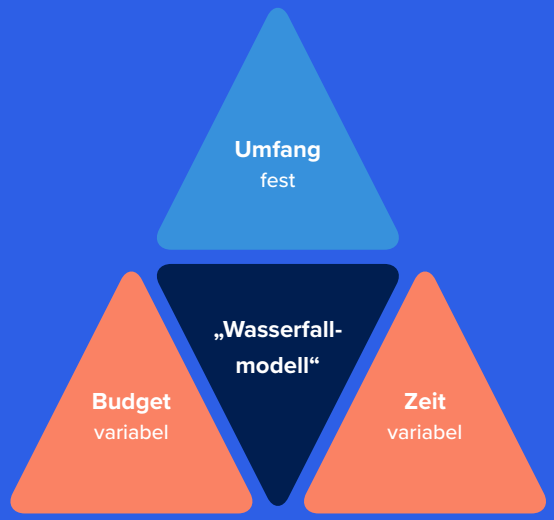
#BDAdigitalrat

Konkret gefragt:

Was ist grundlegend anders an agilen Projekten?



In der agilen Organisation werden Zeit und Budget des Projekts vor Beginn der Arbeit unumkehrbar bestimmt. Mit den festgelegten Ressourcen wird dann innerhalb eines klar definierten Zeitraums ein Ergebnis produziert. Der Umfang des Ergebnisses ist dabei variabel: Das agile Team gesteht sich zu Beginn ein, nicht festlegen zu können, wie weit es bis zum Ende des Projekts kommen und welchen genauen Umfang (z. B. Funktionen eines Produkts) das Ergebnis haben wird. Scheitern ist eine Option. Dieses Vorgehen steht im Kontrast zum „klassischen“ Vorgehen in Unternehmen nach dem Wasserfallmodell: Der Umfang des Produkts wird früher oder später vollständig definiert. Zwar wird versucht, vorab Budget und Zeit des Projekts festzulegen, beides kann aber variabel werden, wenn sich im Verlaufe des Projekts zeigt, dass mehr Zeit und Geld zur Erreichung des Ziels benötigt werden.



Konkret gefragt:

Wie sieht ein agiler Arbeitsplatz aus?

Grundsätzlich sind die Einstellung des Einzelnen und die Kultur losgelöst von Tischkicker, Sneakers und Co. zu sehen. Es ist aber nicht von der Hand zu weisen, dass flexiblere Räumlichkeiten eine positive Wirkung auf agiles Arbeiten haben.

Nachfolgend finden Sie einige hilfreiche Empfehlungen hierzu:

- Niedrigschwellige Kollaborationstools (wie etwa Slack, Microsoft Teams, Jira oder G Suite), die möglichst gut synchronisiert sind.
- Flexible, bestenfalls modular aufgebaute technische Ausrüstung.
- Für weniger IT-nahe Bereiche hilft sicherlich die leichte Zugänglichkeit von Tools und Infos über Mobile Devices (ggfs. „Bring your own device“-Regelung einführen).
- Transparenz und informelle Kommunikation erfahren durch agiles Arbeiten eine Aufwertung. Orte, die dazu einladen, sind deshalb besonders wichtig. Je nach Kultur können Wände, Türen und Einzelbüros Kontakt und Austausch beschränken. Sinnvoll können z. B. Bürokonzepte sein, die solche Hürden abbauen (Großraumbüros, kein fester Schreibtisch, mobile Geräte, transparente Wände usw.).
- Große, offene Räume erhöhen allerdings das „Grundrauschen”. Ruhigere Orte, die man nach Bedarf aufsuchen kann, sind wichtig, um konzentriertes Arbeiten und vertrauliche Gespräche weiterhin zu ermöglichen (Cockpits, klassische Besprechungsräume).
- Im agilen Kontext wird mit Kreativitätsmethoden gearbeitet. Diese erfordern, dass man sich im Raum bewegen kann. Das kann z. B. durch Kreativräume mit mehr Platz, flexiblem Mobiliar und Arbeitsmitteln wie Whiteboards oder Flipcharts ermöglicht werden. Lange Konferenztische und nicht gleitfähige Stühle schränken die physische und geistige Beweglichkeit eher ein.

#BDAdigitalrat

Chancen und Grenzen von agilem Arbeiten im Unternehmen

Vorteile: flexibel, transparent, attraktiv

Agile Unternehmensstrukturen bedeuten gesteigerte Flexibilität. Vorteile liegen hier besonders in den Betriebsabläufen. Schnellere Entscheidungsprozesse erleichtern die Reaktion auf (unvorhergesehene) Veränderungen, was mit einem erheblichen Zeitgewinn und verminderten Ressourcenaufwand einhergeht. Hinzu kommt ein höheres Maß an Durchlässigkeit und Transparenz in Strukturen und Prozessen ebenso wie in Zielen und Entscheidungen. An Stelle des „Silodenkens“ einzelner Abteilungen und Unternehmensbereichen tritt ein interdisziplinäres, kooperatives und ganzheitliches Projektdenken unter klar formulierten Zielen.

Durch eine vermehrte Einbindung von Kundinnen und Kunden in die Produktentwicklung versprechen sich viele Unternehmen außerdem eine stärkere Kundenzufriedenheit durch agile Methoden. Insbesondere in einem dynamischen Markt mit schnellen Produktzyklen kann das ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Agile Strukturen können auch die Arbeitgeberattraktivität erhöhen. Nicht zu unterschätzen ist, dass vor allem jüngere Menschen in zunehmendem Maße eine gewisse Erwartungshaltung an den Tag legen, bei einem potenziellen Arbeitgeber agil und flexibel arbeiten zu können – beispielsweise hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und -orte sowie unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit und Gestaltungsmöglichkeiten.

In einem agilen Umfeld verändern sich Führung und Zusammenarbeit. Vor allem von der stärkeren Verantwortungsübernahme durch Beschäftigte wird eine Erhöhung von Qualitätsbewusstsein, Motivation und Commitment erwartet. Das verspricht bessere Produkte und Dienstleistungen.

Stephan Jorra, Werk- und Betriebsleiter bei Siemens Energy

Wie agil können Beschäftigte in der Produktion sein?

Es geht uns nicht darum, unsere Schaltanlagen komplett agil zu fertigen. Wir wollen aber nicht mehr nur in klassischen „White Collar“- und „Blue Collar“-Kategorien denken. Wir brauchen eine „Grey Collar“-Mentalität. Damit meine ich, dass sich auch Beschäftigte in der Produktion in verschiedenen Projekten einbringen. Keiner kennt die Arbeitsschritte besser als die Mitarbeiter vor Ort selbst. Ganz besonders bei der Verbesserung von Arbeitsabläufen oder bei Themen wie Arbeitssicherheit oder Informationsfluss. Die Frage ist dann: Wie würde es aus Eurer Sicht besser, effizienter laufen? So etwas lässt sich häufig nicht mit einem Gespräch in einer Stunde klären. Stattdessen kann konkret an Lösungen in selbstbestimmten und selbstorganisierten Teams mitgewirkt werden.

Hier geht’s zum vollständigen Interview

#BDAdigitalrat

Herausforderungen: Ängste, Überforderung, Eitelkeiten

Der Weg zu mehr Agilität im Unternehmen kann sehr hart sein und schnell überfordern. Agile Strukturen einzuführen bedeutet in der Regel, einen langwierigen Veränderungsprozess anzustoßen, in dem alle Beteiligten begleitet werden müssen. Die Besonderheit bei der Einführung agiler Strukturen liegt darin, dass Wandel letztlich verstetigt wird. Ziel ist ja, dass Strukturen anpassungsfähig werden und auch bleiben. Das erfordert die Bereitschaft zu ständiger Veränderung. Es braucht somit Teams, die in der Lage und bereit sind, mit der Dynamik umzugehen, der Energie, die sich entwickelt, zu folgen, sich in der Komplexität zurechtzufinden, sich aktiv ins Team einzubringen und auch fachliche Konflikte konstruktiv zu lösen.

Mehr Verantwortung, neue Freiräume und eine Fehlerkultur, in der offen Kritik geübt wird, stellen viele Menschen, zumindest zu Beginn, vor erhebliche Herausforderungen. Insbesondere, wenn sich zuvor eine gegensätzliche Arbeitskultur im Unternehmen über Jahre verfestigt hat. Kompetenzen zur Selbstorganisation und dem Umgang mit agilen Methoden müssen in der Regel zunächst erlernt und eingeübt werden.

Nicht zu unterschätzen ist der Statusverlust in Organisationen, die zuvor stark hierarchisch strukturiert waren und in denen sich nun die bisherigen Führungskräfte in einer mehr oder weniger hierarchiefreien Umgebung wiederfinden. Unerlässlich ist es daher, die Voraussetzungen der Beschäftigten frühzeitig zu hinterfragen, bestehende Ängste ernst zu nehmen und ggf. vorbereitende Maßnahmen wie Schulungen oder Gesprächsrunden zu implementieren.

Starre Prozesse, mangelnde Veränderungsbereitschaft und die Anpassung der Führungskultur gehören laut Umfragen zu den größten Hürden auf dem Weg zur agilen Organisation. Als größte Spannungsfelder zwischen der agilen Organisation und der Linienorganisation werden die Klärung der Verantwortlichkeiten, die Neuausrichtung vorhandener Strukturen und Prozesse, mangelndes Vertrauen, das Silodenken der Abteilungen und die Überstrapazierung der Organisationsstrukturen erlebt.

Hier geht's zum vollständigen Interview

Dr. Sebastian Harrer, Director Human Resources ING Deutschland

Wie wird ein Unternehmen mit knapp 5.000 Beschäftigten agil?

Ich will nicht verhehlen, dass die Transformation bei der ING in Deutschland ein anstrengender Prozess war. Change verursacht immer Unsicherheit und zum Teil auch Ängste. Grundsätzlich ist ein Kulturwandel ein langfristiger Prozess. Das entscheidende ist, dass das Top Management den Wandel selbst treiben muss. Dabei geht es darum Zeichen zu setzen: So wurde vor dem Start der Transformation die komplette Vorstandsetage umgebaut, die Einzelbüros abgeschafft und ein großer Tisch in die Mitte gestellt, an dem jetzt alle arbeiten. Dann geht es aber auch um die Zusammenarbeit: Der Vorstand hat z.B. von Anfang an die neuen agilen Routinen selbst genutzt. Für mich ist das ganz entscheidend. Du kannst den agilen Wandel nicht einfach delegieren und beauftragen. Das ist ein fundamentaler organisationaler Change-Prozess, der von oben bis unten und von rechts nach links betrieben werden muss.

Hier geht's zum vollständigen Interview

Dr. Kay Hildebrand, IT-Berater und agiler Coach bei der viadee AG

Wie arbeitet ein agiler Coach?

Ein Coach sagt nicht, was genau zu tun ist und wie es richtig geht, sondern begleitet einen unternehmensinternen Prozess. Wir sprechen zunächst über Ziele. Sobald die klar sind, kann ich auch gezielt unterstützen. Viele wünschen sich, dass ich von vornherein mit der perfekten Lösung ankomme. Das funktioniert nicht. Die Lösung ist immer eine individuelle, komplett auf die Situation des Unternehmens angepasste Vorgehensweise, die durch die Beteiligten vor Ort erarbeitet und von einem agilen Coach unterstützt wird.

#BDAdigitalrat

Konkret gefragt:

Wie, wo und mit wem beginnt der Prozess?

Idealerweise wird der Prozess der agilen Reorganisation vom Team und dessen Führungskraft gleichermaßen angestoßen. In der Realität sind es aber oft die Führungskräfte, die für ihren Bereich ausloten möchten, ob agiles Arbeiten ihren Teams helfen würde.

Daher ist es in so einem Fall essenziell, die Motivation der Teammitglieder zu erforschen: Sind sie wirklich an rollenbasierter, selbstorganisierter Zusammenarbeit interessiert? Wie viel oder wenig (hierarchische) Struktur wünschen sie sich? All diese Fragen dienen dazu, den Bedarf des Teams zu ermitteln und einen Prototyp für eine Veränderungsarchitektur vorzuschlagen. Gehen die Teams mit diesem Vorschlag mit, sollte eine Reihe an Workshops organisiert werden, an denen das gesamte Team teilnimmt und die es aktiv mitgestaltet.

Auf diesem Weg lernen Teammitglieder und Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler voneinander, welche Bedürfnisse jene haben, die die agile, selbstorganisierte Struktur am Ende erfüllen muss, und welche nicht. Der Prozess verliert damit zwar an Standardisierung, gewinnt aber an Wirksamkeit, weil er besser zu den Bedürfnissen der Teams, des Unternehmens sowie der Kundinnen und Kunden passt.

Es ist dabei fundamental, bestimmte Leitprinzipien zu implementieren. So verpflichten sich Mitarbeitende gemeinsam auf Arbeitsziele und -regeln. „Wächterinnen“ und „Wächter“ achten auf die Einhaltung der agilen Arbeitsprinzipien. Hierarchiefrei bedeutet also nicht, regelfrei zu arbeiten. Agile Organisationen brauchen zudem Zeit. Zeit wird als Investition angesehen, mit der Erwartung, dass ein Return on Investment in Form von Innovationen realisiert wird, jedoch ohne den genauen Zeitpunkt und auch die genaue Periode zu bestimmen. Das steht einer klar definierten Projektorganisation mit einem Projektmanagement und detaillierter Meilensteinplanung entgegen.

Was bedeutet agile Führung?

In einem agilen und komplexen Unternehmensumfeld verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte. Führung im agilen Umfeld wird situativer und Führungskräfte müssen in der Lage sein, unterschiedliche Verhaltensweisen so einzusetzen, wie es aktuelle Umstände erfordern.

Es geht bei agiler Führung hauptsächlich darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Teams gut arbeiten und in dem sich die Beschäftigten mit ihrem Wissen und ihren Kompetenzen bestmöglich entfalten können. Das kann entweder über Rollen und Prozesse geschehen oder durch eine Führungskraft.

Zentrales Merkmal agiler Führung ist das Empowerment bzw. die Befähigung von Beschäftigten. Da sich die Beschäftigten in agilen Strukturen zunehmend selbst organisieren, macht es Sinn, die Führungsarbeit vor allem darauf auszurichten, die Selbstführung der Teammitglieder zu stärken und Beschäftigte auf dem Weg zu Arbeitsergebnissen schützend zu begleiten.

Autoritäre Führung, um ein Extrembeispiel zu nennen, würde schnell mit agilen Arbeitsmethoden anecken. Ein Führungsstil, der auf Vertrauen und Transparenz setzt, kann sich hingegen auf auch für agile Führung sehr wichtige Werte stützen und bringt damit sehr gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung mit.

Im Vergleich zu anderen bekannten Führungsstilen unterscheidet sich der Empowerment-orientierte Ansatz vor allem dadurch, dass er nicht mehr auf die gezielte Beeinflussung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abzielt, sondern die Selbstführung ermöglichen will. Das impliziert, dass die Interaktionsbeziehung nicht mehr hierarchisch geprägt ist, sondern auf Augenhöhe.

Die zunehmende Selbstorganisation und Befähigung von Beschäftigten bieten dabei die Chance, dass Führungskräfte weniger Zeit mit operativen und administrativen Führungsaufgaben verbringen und mehr Zeit für Sinnstiftung und wirklich inhaltliche Arbeit haben. In diesem Kontext wird Führung dann durch Sinnstiftung, kontinuierliches Feedback, Vernetzung und Coaching charakterisiert.

Im agilen Kontext wandern viele Führungsaufgaben (wie etwa das Verteilen von Aufgaben) ins Team oder gehen in Rollen und Prozessen auf. Dabei ist es äußerst wichtig, dass nicht nur die Beschäftigten empowert sein müssen, sondern auch die Führungskräfte selbst. Fühlen sich Führungskräfte nicht kompetent genug, um ihre Arbeit auszuführen, oder werden sie von ihren eigenen Vorgesetzten kontrolliert oder infrage gestellt, so wird es sehr schwer für sie, ihre eigenen Beschäftigten entsprechend zu fördern.

#BDAdigitalrat

Konkret gefragt:

Was ist Empowerment?

Carsten C. Schermuly (2016) schlägt in seinem am Empowerment orientierten Führungsmodell sechs Dimensionen vor, die sich in einem agilen, von Komplexität geprägten Umfeld eignen:

- Sinnstiftung: Dafür sorgen, dass der Sinn der gegenwärtigen Aufgaben deutlich ist und es eine sinnstiftende Vision/Purpose für die Zukunft gibt.
- Coaching: Dafür sorgen, dass die individuellen Kompetenzen und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden.
- Beteiligung: Dafür sorgen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen beteiligt werden und gut über gegenwärtige Entwicklungen informiert sind.
- Ermächtigung: Einfluss und Selbstbestimmung fördern, indem Sorge dafür getragen wird, bürokratische Hürden und Kontrollmechanismen abzubauen und Beschäftigte mit verantwortungsvollen Aufgaben zu betrauen.
- Personalentwicklung: Dafür sorgen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen fortwährend weiterentwickeln können und regelmäßiges Feedback erhalten.
- Vorbildfunktion: Dafür sorgen, dass das eigene Handeln als Führungskraft glaubwürdig ist und an das eigene Verhalten mit dem gleichen Maß gemessen wird wie das der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Führungskraft muss dabei nicht zwangsläufig alles selbst ausführen. Auch die Verteilung von Aufgaben ist ein weiteres Charakteristikum agiler Führung.

#BDAdigitalrat

Welche Eigenschaften braucht eine agile Führungskraft?

Agile Führung kann nur funktionieren, wenn die in diesem Umfeld tätigen Führungskräfte das Konzept mittragen bzw. sein Motor und Förderer sind. Da Führung im agilen Umfeld immer situativer wird und Führungskräfte in der Lage sein müssen, unterschiedliche Verhaltensweisen so einzusetzen, wie es die Situation erfordert, ist die zentrale Eigenschaft auf dem Weg zu mehr Agilität die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die Führungskraft muss stets prüfen, welches äußere Verhalten zur Situation passt und dabei stimmig zur inneren Haltung ist. Nur so kann Authentizität entstehen und Kernelemente des Agilitätskonzepts können glaubhaft vorgelebt werden.

Eine authentische Führungskraft ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor, um auch die Beschäftigten auf die Reise zu mehr Agilität mitnehmen zu können. Teil des Konzepts ist es auch, den Umgang mit Fehlern anders und neu zu lernen und hier ein Umfeld zu schaffen, in dem Fehler möglich und wichtig sind, um aus ihnen zu lernen. Auch hierzu bedarf es eines klaren Blicks der Führungskraft auf ihr Team und vor allem auf sich selbst. Es ist daher unbedingt zu empfehlen, dass die Führungskraft eine ehrliche Standortbestimmung zu Beginn des Veränderungsprozesses vornimmt.

Das benötigte Mindset von Führungskräften, die vor einigen Jahren noch rekrutiert wurden, war ein ganz anders, als jenes, das bei Führung im agilen Umfeld gebraucht wird. Genau diese Führungskräfte stehen nun vor der Herausforderung, empathischer zu führen, Fehler machen als Option zu sehen, Mehrdeutigkeit zu akzeptieren, Unsicherheit auszuhalten etc. Vor jeder Maßnahme hin zu mehr Agilität sollte daher genau geprüft werden, wie intensiv die Führungskraft ggf. vorab abgeholt und aufgegleist werden muss. Beim Veränderungsprozess selbst ist die Führungskraft zudem unbedingt einzubinden. Nur wenn die Führung und das Team gemeinsam die neue Struktur und Art der Zusammenarbeit entwickeln, kann die Maßnahme erfolgreich sein.

#BDAdigitalrat

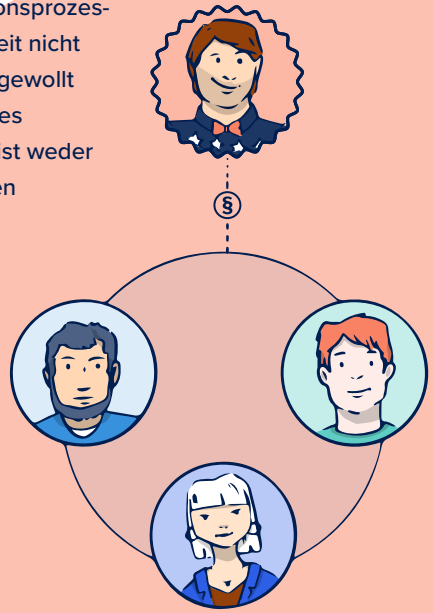
Worauf ist arbeitsrechtlich zu achten?

Die Einführung agiler Strukturen kann Unternehmen vor arbeitsrechtliche Herausforderungen stellen.

Einbindung Selbstständiger

Agile Teams setzen sich oft aus internen und externen Beschäftigten zusammen, da häufig für die Umsetzung agiler Methoden oder Projekte Kompetenz von außen benötigt wird. Das können agile Coaches oder Scrum Master für die Arbeitsorganisation, aber auch Data Analysts oder andere Spezialistinnen und Spezialisten sein, deren Expertise für ein Projekt zeitweise benötigt wird.

Bei Externen handelt es sich in den meisten Fällen um hoch spezialisierte Selbstständige. Unter Umständen besteht die Gefahr, dass durch deren Einbindung in betriebliche Organisationsprozesse Merkmale selbständiger Arbeit nicht mehr formell erfüllt sind und ungewollt ein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis entsteht. Das ist weder im Interesse des Selbstständigen noch des Auftraggebers. Dem Unternehmen drohen hier empfindliche Strafen und nachträgliche Zahlungen der Sozialversicherungsbeiträge.



Arbeitszeit

Auch für agile Arbeit gelten in Deutschland die arbeitszeitrechtlichen Vorschriften. Für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer darf nach deutschem Arbeitszeitgesetz die werktägliche Arbeitszeit im Regelfall acht Stunden nicht überschreiten. Zudem ist eine mindestens elfstündige ununterbrochene Ruhezeit vorgeschrieben. Das kann agile Projekte vor immense Probleme stellen. Im Fokus agiler Arbeit stehen konkrete Ergebnisse. Ein Team muss dann auch in besonders intensiven und produktiven Projektphasen darauf achten, dass die Höchstarbeitszeit jedes Teammitglieds nicht überschritten und die Ruhezeiten eingehalten werden. Eine flexible Verteilung der Arbeitszeit über die gesamte Woche ist nach deutschem Recht in der Regel nicht möglich.

#BDAdigitalrat

Mitbestimmung

Vertrauen ist die wichtigste Grundlage für die erfolgreiche Einführung agiler Strukturen. Falls vorhanden, empfiehlt sich daher auch die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats bzw. einer anderen Arbeitnehmervertretung. Die Einführung agiler Strukturen betrifft eine Reihe von Unterrichtungs- und Beteiligungsrechten des Betriebsrats (z. B. bei der Planung von Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufen, Arbeitsplätzen; in sozialen und personellen Angelegenheiten, in der Personalplanung und beruflichen Bildung). Eine Betriebsvereinbarung kann beispielsweise den Zweck agiler Maßnahmen und klare Regeln festlegen, die auf die individuelle Situation des Unternehmens zugeschnitten sind. Bedenken können im Vorhinein konkret adressiert werden, um durch die Einbindung aller Beteiligten eine vertrauensvolle Basis für die weitere Zusammenarbeit zu schaffen.

Intellektuelles Eigentum und Compliance

Zudem sind in einem agilen Transformationsprozess die Sicherheit und der Schutz des intellektuellen Eigentums, aber auch bestimmte Regelungen der Unternehmensführung wie Governance und Compliance zu beachten.

#BDAdigitalrat

Business Case: Tasks & Teams – Agilität bei B. Braun Melsungen

Die Idee: weg vom Organigramm

Im Jahr 2015 wurde die Unternehmensstrategie von B. Braun neu ausgerichtet. Mit einem verstärkten Fokus auf systemische Lösungen und Dienstleistungen stand B. Braun in einer hochinnovativen Branche vor der Herausforderung, die übergreifende Zusammenarbeit im Unternehmen weiter auszubauen. Dafür mussten Beschäftigte mehr vom Großen und Ganzen sehen. Das Organigramm wurde dabei grundlegend infrage gestellt. Dieses ist seit Bestehen des Unternehmens kontinuierlich gewachsen – parallel zur Zahl der Beschäftigten, jedoch überproportional zum Ertrag. Die Führung von B. Braun fand darin eine transformative Herausforderung.

Das Denken in Organigrammen und Abteilungskästchen führe dabei für engagierte Führungskräfte fast zwangsläufig zum Bestreben, innerhalb einer hierarchisch aufgebauten Struktur aufzusteigen. Karriere machen bedeutet dann, strukturell weiter nach oben zu wandern, mehr Verantwortung zu übernehmen und möglichst viele Kästchen und Personal unter sich zu vereinen. Für neue Aufgaben werden unmittelbar neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, womit die eigene Relevanz innerhalb der Organisation steigt, nicht jedoch unbedingt der Gewinn. Gleichzeitig geht das nicht immer mit einer vernünftigen Verteilung der Aufgaben und Nutzung bestehender Ressourcen einher.

Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, Chief Communications Officer, Senior Vice President Group Communications der B. Braun AG

Hier geht's zum vollständigen Interview

Hand aufs Herz: Waren Sie einmal an dem Punkt, an dem Sie lieber aufgehört hätten mit diesem Veränderungsprozess?

Wir haben regelmäßig Stimmungsabfragen gemacht. Das ist rückblickend eine interessante Dokumentation des Veränderungsprozesses – eine Art Seismograph des Wandels. Einen Tiefpunkt hatten wir nach einem halben Jahr. Da habe ich selbst gedacht, hoffentlich kommen wir überhaupt zu einem Ergebnis. Wir hatten eine hohe Aufgabendichte, zusätzlich dieses Veränderungsprojekt und viele Fragen, die nicht beantwortet waren. Wir haben lange am Thema Führung herum gearbeitet. Das war so ein Punkt, da hatten viele Mitarbeiter das Gefühl, wir kommen nicht recht voran.

Auch ich habe gezweifelt und mich gefragt: Hätte ich mehr vorgeben müssen? Sind wir das zu offen angegangen? Ich habe auch mit der Beratung gehadert, die agil beraten hat und mir nicht drei Wochen vor einem Treffen die Agenda zugeschickt hat. Aber das war ein bewusst so gestalteter Prozess, bei dem wir alle gelernt haben, was agiles Arbeiten bedeutet: die Dinge mit Zuversicht loslassen und laufenlassen. Und das ist eine gute Zusatzqualifikation für das, was noch kommt.

Silo- und Kästchendenken sind dabei ein großes Problem. Individuelle Interessen und Stärken der Beschäftigten werden bestenfalls nur innerhalb der Abteilung genutzt – man bleibt im eigenen Kästchen mit festen Aufgabenbereichen und Verantwortlichkeiten. Auch B. Braun beobachtete diese Tendenzen und entschloss sich, neue Wege zu gehen. Das ausgegebene Ziel war und ist, Kommunikation und Wissensaustausch untereinander zu stärken und stets den Kundenfokus zu behalten.

Die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten sollte neue fachliche und persönliche Perspektiven eröffnen und unentdeckte Potenziale der Zusammenarbeit erschließen. Abteilungssilos galt es aufzubrechen und strukturelle Hierarchien zu hinterfragen. Aus anfänglichen agilen Initiativen entwickelte sich das Projekt „Tasks & Teams“.

Der Prozess: Tasks & Teams

Tasks & Teams startete zunächst als Pilotprojekt in den Bereichen International HR und Unternehmenskommunikation. Sowohl der Vorstand als auch die Bereichsleitung waren dabei Initiator und Treiber der Grundidee, starre Hierarchien durch agile und sich selbst organisierende Teams zu ersetzen. Bei einer Kick-off-Veranstaltung der beiden Bereiche wurde beschlossen, transparenter und über Abteilungsgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten.

Mithilfe von „Sprints“, also zeitlich eng gefassten Projektphasen, wurden so z. B. Rollen und Verantwortlichkeiten für anfallende Aufgaben der Abteilung neu erarbeitet. Diese Sprints wurden von externen Fachleuten moderiert, die auf agile Arbeitsmethoden spezialisiert sind. Aus Aufgaben mit ehemals starren Verantwortlichkeiten wurden somit Projekte, an denen sich Interessierte beteiligen konnten und für die sie gemeinsam Projektrollen und Zuständigkeiten festlegten. Das spätere Projekt „Tasks & Teams“ verfolgt genau dieses Ziel, Beschäftigten mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum zu geben.

Obwohl Beschäftigte für einen Bereich angestellt bleiben, erhalten sie die Möglichkeit, auch an Projekten anderer Bereiche mitzuwirken. Für jede Aufgabe wird das beste Team zusammengestellt, wobei individuelle Kompetenzen, Potenziale und Ressourcen möglichst effizient und effektiv eingesetzt werden. Welche formale Funktion oder Position eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter im Unternehmen einnimmt, spielt dabei keine Rolle.

B. Braun ist ein Familienunternehmen mit Hauptsitz im nordhessischen Melsungen. Als Apotheke im Jahr 1839 gestartet, hat sich die B. Braun Melsungen AG zu einem global führenden Hersteller von Medizintechnik- und Pharmaprodukten sowie Anbieter von Dienstleistungen und Beratungen entwickelt. Das ständig wachsende Sortiment umfasst heute ca. 5.000 Produkte. Weltweit beschäftigt der Konzern fast 64.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 64 Ländern. Der Jahresumsatz betrug 2019 rd. 7,5 Milliarden Euro.

Die Arbeitsweise in diesen Abteilungen lässt sich fortan nicht mehr in einem hierarchischen Organigramm, sondern in flexiblen Kreisstrukturen abbilden. Hierarchien gibt es deshalb trotzdem. Diese bilden sich jedoch innerhalb der Teams heraus und werden nicht durch formale Positionen im Unternehmen vorgegeben. Die ausgeschriebenen Projekte können, zwischen einer Woche und mehreren Monaten, von sehr unterschiedlicher Dauer sein und werden in der Regel an drei bis fünf Personen vergeben, was sich als effizienteste Größe erwiesen hat.

werk_39

Mit dem werk_39 hat B. Braun ein Innovation Lab geschaffen, das aus den traditionellen Konzernstrukturen herausgelöst agiert. Das multidisziplinäre Lab sitzt in der baden-württembergischen Medizintechnik-Hauptstadt Tuttlingen, in der über 400 weitere Medizintechnikunternehmen ansässig sind. Das zehnköpfige Team fokussiert sich dabei auf innovative, kunden- und produktzentrierte Anwendungen und digitale Geschäftsmodelle. Es zeichnet sich durch sehr agile Arbeitsweisen und flexibel wechselnde Führungsrollen aus, die einen hohen Innovationsgrad ermöglichen.

Welche agilen Konzepte nutzt Tasks & Teams?

Dem Unternehmen war es von Anfang an wichtig, schnell zu handeln und viel auszuprobieren, ohne sich zu lange mit theoretischen Konzepten zu beschäftigen. Tasks & Teams ist dabei aus einem internen Lernprozess entstanden und auf die Bedürfnisse von B. Braun zugeschnitten. Dabei bediente man sich aus verschiedensten agilen Methoden und Konzepten.

So finden sich in Tasks & Teams Ansätze wie **Holocracy** und **Design Thinking**, aber auch Elemente von **Scrum** und anderen agilen Methoden, die zum Teil auch schon vor dem Prozess genutzt wurden. Die Nutzung ist dabei sehr individuell und muss für die einzelnen Anwendungen, Bereiche und Projekte nach dem Trial-and-Error-Prinzip getestet, evaluiert und passend eingesetzt werden.

Mit Change Architects in weitere Bereiche

In den Bereichen HR und Kommunikation gestartet, breitet sich Tasks & Teams mittlerweile auch in anderen Unternehmensbereichen aus. Dazu werden interne Beraterinnen und Berater, sog. Change Architects, eingesetzt. Die Change Architects sind in der Regel Tandems, die Kompetenzen in der Organisationsentwicklung und der Kommunikation mitbringen. Anwärterinnen und Anwärter konnten sich intern für diese Rolle bewerben und ihre Motivation in einem fünfminütigen Pitch vorstellen. Anschließend wurden sie von ihren Kolleginnen und Kollegen demokratisch gewählt und so mit der Aufgabe betraut, Tasks & Teams in andere Bereiche zu vermitteln.

Mit Design Thinking rücken die Bedürfnisse und Wünsche der Kundinnen und Kunden in den Fokus des Entwicklungsprozesses. Es bezeichnet eher eine Denk- und Herangehensweise als eine konkrete Arbeitsmethode. In divers zusammengesetzten Teams soll sich der optimalen Lösung mithilfe verschiedener Perspektiven Schritt für Schritt genähert werden. Dabei entstehen in der Regel früh im Prozess Prototypen, die in zahlreichen Schleifen verfeinert werden können.

Holocracy ist eine Methode des dezentralen Managements zur Verschlankung von Entscheidungsprozessen. Statt hierarchischer Führung organisieren sich Teams weitgehend selbst und erhalten umfangreiche Entscheidungskompetenzen.

Scrum bezeichnet ursprünglich eine Methode aus der der agilen Softwareentwicklung. Projekte werden nicht vorab detailliert geplant, sondern in kurzzyklische Intervalle („Sprints“) strukturiert. Durch ständige Feedbackschleifen wird der Projektfortschritt bewertet und das Produkt iterativ weiterentwickelt. Das Team organisiert sich dabei selbst, verteilen Rollen (Product Owner, Scrum-Master, Entwicklungsteam) und verfügt über weitreichende Entscheidungsbefugnisse.

Wer Tasks & Teams einführen möchte, kann seitdem mit den Change Architects in Kontakt treten. Sie führen Aufklärungsgespräche, loten aus, welche Ziele mit agileren Strukturen und Methoden in den jeweiligen Unternehmensbereichen gewünscht und realisierbar sind, und helfen bei der Konzeption individueller Lösungen. Hierzu wurden verschiedene Module entwickelt, die beispielsweise Unterstützung bei der Gestaltung agiler Meetings, Feedbackschleifen und Entscheidungsprozesse bieten. Tasks & Teams ist dabei international ausgerichtet. Etliche Unternehmensbereiche haben bereits Kontakt zu den Change Architects aufgenommen. B. Braun Malaysia plant sogar, Tasks & Teams für alle 8.000 Beschäftigten zu nutzen, die dazugehörigen Projekte und Beratungen laufen.

Wie verändern sich Führung und Arbeitskultur?

Der Weg von starrer hierarchischer Führung zu mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit des Einzelnen verlangt allen Beteiligten viel ab. Der Bruch mit Konventionen einer etablierten und über Jahrzehnte gewachsenen Unternehmenskultur ist oft sehr anstrengend und muss authentisch (vor-)gelebt werden. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende Ludwig Georg Braun gab bereits im Jahr 2000 sein eigenes Büro auf und stieß damit eine neue Arbeitskultur an. Die anderen Vorstandsmitglieder zogen mit.

Heute gelten „bring your own device“, „clean desk“ und freie Platzwahl. Je nach anstehender Aufgabe entscheiden die Beschäftigten, welchen Arbeitsplatz sie nutzen möchten. B. Braun bietet hier vielfältige Möglichkeiten, z. B. zurückgezogen oder in offenen Bürolandschaften, in Meetingräumen oder an einem Steharbeitsplatz zu arbeiten. Nach der Nutzung werden die Arbeitsplätze von persönlichen Arbeitsmaterialien frei geräumt.

Die Zusammenarbeit ist jedoch nicht hierarchielos und wird es auch nicht im Idealfall sein. Hierarchien werden jedoch flexibler und projektbezogener. Führungskräfte in Form von Gruppen- oder Abteilungsleitern sind auch bei agilen Strukturen zentral – als Sparringspartner und persönlicher Coach. Mehr Eigenverantwortung des Einzelnen zuzulassen bedeutet auch, Verantwortung abzugeben. Zentrale Aufgabe ist es, den Beschäftigten Entfaltungsmöglichkeiten und einen Schutzraum zu geben, in dem sie agieren und Fehler machen können. An die Stelle von Kontrolle rücken verstärkt kreative Aufgaben.

Dieser Wandel fällt selten leicht und ist eine Herausforderung für alle Beteiligten. Das gilt sowohl für Führungskräfte als auch Beschäftigte, die bereit sein müssen, eigenständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Sich verändernde Strukturen und Unsicherheiten können auch hemmen. Vertrauen und Kommunikation in Form von Feedbacks und Evaluationen sind daher in jedem agilen Veränderungsprozess von herausragender Bedeutung.

#BDAdigitalrat

Was ist der BDA-Digitalrat?

Der BDA-Digitalrat vereint seit April 2019 zwanzig digitale Vordenker aus KMUs, Konzernen, Start-Ups und Wissenschaft. Der Fokus liegt auf der Zukunft der Arbeitswelt. Ziel ist es, Impulse in die gesellschaftliche Debatte zu geben, Handlungsempfehlungen für Unternehmen zu entwickeln und konkrete Vorschläge an die Politik zu richten. Unter dem Vorsitz von Janina Kugel und Angelique Renkhoff-Mücke berät das Gremium das Präsidium der BDA zu digitalpolitischen Fragen.

Mehr unter: futurework.online

Diese Handreichung ist ein Produkt des Think Tank Agiles Arbeiten des BDA-Digitalrats.

Spezieller Dank gilt den Mitgliedern Prof. Jutta Rump, Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf sowie Benjamin Hermann.

BDA
DIE ARBEITGEBER

BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Mitglied von BUSINESSEUROPE

Hausadresse:
Breite Straße 29 | 10178 Berlin

Briefadresse:
11054 Berlin

T +49 30 2033-1070
F +49 30 2033-1075

digitalisierung@arbeitgeber.de
www.arbeitgeber.de

Stand: November 2020