

Gute agile Arbeit skalieren.

Gestaltungsempfehlungen

Unterstützung

Transfer

Christian Wille

ver.di-Bereich Innovation und Gute Arbeit

diGAP Abschlusstagung

30.01.2020 in Berlin

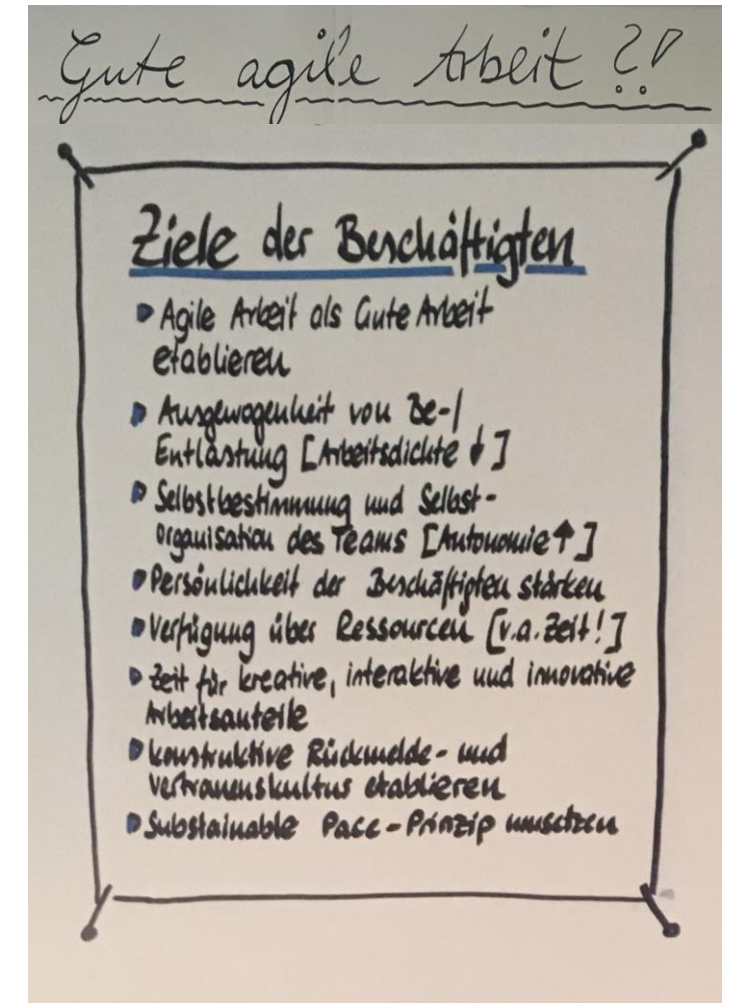
Wo setzen die Vorschläge zur Skalierung auf?



Pilotteams
Good Practices

Gestaltungs-
empfehlungen

Workshops mit
Beschäftigten &
Expert*innen



Skalierung guter agiler Arbeit

Leitfragen zur Skalierung guter agiler Arbeit:

- Was ist in der Organisation zu leisten bzw. zu verändern, damit gute agile Arbeit umgesetzt werden kann? (Was ist anzupassen?)
- Wer wird dafür gebraucht und wer ist wofür verantwortlich?
- Auf welche Unterstützung können die agilen Teams zurückgreifen?

Wichtigste Ergebnisse aus der Projektforschung als Leitlinien:

- Teamverfügung über (v.a. zeitl.) Ressourcen sicherstellen
- Werte des agilen Manifests müssen umgesetzt werden und gelebt werden können
- Freiräume müssen zur Verfügung gestellt werden (ggf. eingefordert werden können)
- Fokus auf nachhaltiges Tempo und gute Arbeit

Gute agile Arbeit ausrollen und unterstützen – zentrale Akteure

Management

Verständnis schaffen (→ Qualifiz.) und
Sensibilisierung ggü. Gefahren

Klärung: Welche Funktionen, welche
Verantwortlichkeiten?

Teamumfeld

Expert*innen, Change
agents

Wie stellt sich das Management auf?

- Perspektive und Prioritäten für agiles Arbeiten (→ Ziele, Nachhaltigkeit, Veränderungstiefe)
- Initiative beim Umbau der Organisation
- Wer bearbeitet „Hindernisse“ für gute agile Arbeit in der Organisation?

- Aufgaben mittleres Management
- Funktionsweise der Querschnitts-/Funktionsbereiche und Schnittstellen zwischen den agilen Teams und diesen sowie anderen Abteilungen/Teams

Qualifizierung

Vereinbarungen

Beteiligung
Mitbestimmung

Agile Rollen und Führungsstruktur

- Entscheidungsbefugnisse
- Eskalationsmöglichkeiten
- Feedback, Organisationslernen

Interessenvertretungen
(Beteiligung der Beschäftigten und Schutz)

Verankerung im Skalierungskonzept

Entwurf Skalierungskonzept

Bsp. Modell „Kundeninteraktion gestalten“

Ressourcen- verfügung

Die Teams haben die Möglichkeit der Steuerung von Arbeitsmenge und Zeit.

Sie verfügen über ausreichend Zeit und Ressourcen.

Die Projektmitglieder sollen möglichst in einem Projekt arbeiten

Agile Zeitplanung und Kennziffern

Das Team plant fortlaufend, wie viele Aufgaben es in den festgelegten Bearbeitungszeiträumen erledigen kann.

Diese Planung darf nicht durch Kennziffern oder andere Unternehmensvorgaben außer Kraft gesetzt werden.

Schnittstellen- problematik

Agile, hybride und herkömmliche Arbeitsmethoden treffen aufeinander.

Schnittstellen auch bei projektübergreifenden Strukturen und Prozessen im Unternehmen, die nicht auf ein agiles Vorgehen abzielen.

Nachhaltiges Tempo mit gangbarer durchschnittlicher Belastung

Die Auftraggeber, Entwickler und Nutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.

Das Arbeitstempo sollte langfristig ohne regelmäßige Überstunden gehalten werden können.

Vereinbarungen für agiles Arbeiten

Vereinbarungen sollen Orientierung und Sicherheit für gute agile Arbeit im Unternehmen geben.

Das Management und die Führungskräfte verantworten die Handlungsspielräume.

„Kundeninteraktion gestalten“?

bei Veränderungen schnell und pro-aktiv
unter dem Fokus der Kundenzufriedenheit
(re-)agieren

- Brown & Agnew, 1982; Förster & Wendler, 2012

Enge Kundenzusammenarbeit bei agilem Arbeiten
ist Vorteil, aber auch Herausforderung:

- unterschiedliches Agilitätsverständnis
- z.B. Kunden, die sich ‚sprunghaft‘ verhalten
- z.B. Kunden, die in die Teamplanung hinein
regieren und damit die Selbstorganisation des
Teams untergraben

Fruchtbare Kundeninteraktion ergibt sich nicht von
selbst, sondern muss aktiv durch das Team und die
Organisation gestaltet werden.

Ziel: Selbstorganisation und
Kundenperspektive so zu verknüpfen, dass
Gute Arbeit und ein nachhaltiges Tempo
gesichert sind.

**Aufgrund der abhängigen Stellung des
Teams zwischen Kunden und
Organisation sollte ein
„Zusammenarbeitsmodell“ entwickelt
und von den Führungskräften und dem
Umfeld unterstützt werden.**

**Es stellt einen Gestaltungsvorschlag für
die Kundenschnittstelle dar und ist dem
konkreten „Aushandeln“ der
Kundeninteraktion vorgeschaltet.**

Modell Kundeninteraktion gestalten

Entwurf

Skalierungskonzept

Agile Zeitplanung und Kennziffern

Übergreifende Planung (z.B. Budget) muss Implikationen der agilen Arbeitsweise reflektieren
Planungs-/ Steuerungsinstrumente (z.B. Kennziffern, Zielvorgaben) anpassen
Modelle für agile Kalkulation/Vertragswesen erarbeiten

Nachhaltiges Tempo

Schätzungen des Teams sind verbindlich und Anforderungsänderungen mit dem Team abzusprechen
Anpassungen des Arbeitstempos bei erhöhter Belastung
Retrospektive konsequent durchführen (Fokus auf Schätzung)

Schnittstellenproblematik

Übergreifende Prozesse/Instrumente (wie Freigabeprozesse) abstimmen
Zusammenarbeitsmodelle für die Interaktion/Kommunikation (agiler/nicht-agiler Teams) vorbereiten
Verbindungen agiler/nicht-agiler Planungen transparent machen

- Projekt aufsetzen: Vertragsgestaltung und Ressourcenausstattung
 - Verträge/agile Planung, Teams früh in die Zeit- und Kostenplanung einbeziehen
 - schätzbasierte Korrekturmöglichkeiten für Kalkulationen
- Führungskräfte und Teamumfeld in einem Netzwerk gegenseitiger Beratung mit PO/Team
- Grenzsetzungskompetenz des PO („Managen der Wünsche d. Kunden“), Rückendeckung für Team, Schnittstelle Kunde/Team definieren
- Schutzraum Sprint und Anpassung der Planung (Refinements)

Arbeitsmodell

Bausteine Kundeninteraktion

Orientierung und Grundregeln für die Zusammenarbeit mit selbstorganisierten Teams

Ressourcenverfügung und Vertragsgestaltung passend zur agilen Arbeitsweise

Review als regulierte Interaktion durchführen

Teamumfeld als Unterstützungssystem für selbstorganisierte Teams

Thema Kundenbeziehung in die Retrospektive integrieren

Vermittlungsrolle des Product Owner sichtbar machen und stärken

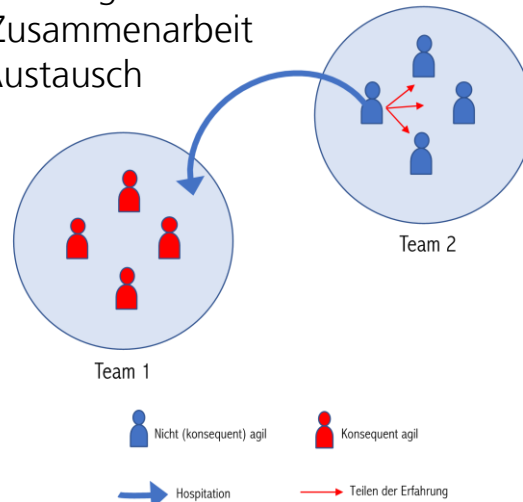
„Envisioning Workshop“ mit dem Kunden

Hospitationsmodell und dauerhafte Teamentwicklung

Hospitation zur Qualifizierung für agiles Arbeiten

Ziel: Verständnis von Agilität in der Organisation sowie Wissen um den Sinn und Nutzen von Agilität entwickeln und damit die konsequente Umsetzung sowie eine Skalierung agiler Methoden voranbringen.

- Team ohne Erfahrung mit agilen Methoden
- Team, das bereits agil arbeitet: good practices kennenlernen; Zusammenarbeit mit anderen Bereichen; Austausch zwischen Rollen
- Teil-Teams mit einem unterschiedlichen Wissensstand



Dauerhafte Teamentwicklung zur Stärkung der Selbstorganisation

Ziel: Gelegenheitsstrukturen für aktive Teamentwicklung im Sinne agiler Selbstorganisation etablieren. Verständigung über arbeitsbezogene Bedarfe wie auch teamspezifische Arbeitsnormen/-regeln und notwendige Rahmenbedingungen.

Technics

Technisch-fachliche Aspekte und Fragestellungen werden im Team erörtert

Agility

Vergegenwärtigung und Diskussion der teamspezifischen agilen Arbeitsweise

Business Operations

betrieblich-strukturelle Einbettung des Teams und neue Anforderungen

Work Mob

Gemeinsame Arbeit des gesamten Teams für eine Zeit vor Ort

Beyond Work

Gemeinsame Zeit jenseits der Arbeit

Tarifliche/betriebliche Regelungen – Gestaltung und Unterstützung



Inhalt

6	Allgemeine Hinweise zu dieser Reihe
8	Vorwort
10	Einleitung
12	Schritt für Schritt – von der Idee zur Vereinbarung
	Elemente einer Vereinbarung für agiles Arbeiten
23	Definition
25	Zielsetzung – die Präambel
27	Geltungsbereich
29	Voraussetzungen und Grundsätze
34	Arbeitszeit
38	Arbeits- und Gesundheitsschutz
41	Datenschutz und Persönlichkeitsrechte
44	Qualifizierung
50	Ressourcen: Teamverfügung über Zeit
55	Teamentwicklung
57	Einsatz im Team und Zusammensetzung der Teams
60	Rollenklärung
64	Führung
67	Begleitung und Konfliktbearbeitung
72	Gesetzliche Interessenvertretung
88	Entgeltstrukturen
92	Anhang
106	Quellen und Literatur

Prozess: Beschäftigte und Interessenvertretungen verständigen sich zu guter agiler Arbeit (auch durch Befragungen, Workshops etc.)

Regelungsthemen:
Vorteile agiler Arbeit für die Beschäftigten sichern und Haltelinien gegen Gefährdungen schaffen

Mitbestimmung zu Geltung bringen, Standards wahren und Maßstäbe für gute agile Arbeit setzen

Danke für Ihre / Eure Aufmerksamkeit!

Christian Wille

christian.wille@verdi.de

ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Bereich Innovation und Gute Arbeit

www.innovation-gute-arbeit.verdi.de

www.diGAP.verdi.de

www.gute-agile-projektarbeit.de