

Mitglieder der BDA sind 14 überfachliche Landesvereinigungen und 47 Bundesfachspitzenverbände der Arbeitgeber aus den Bereichen Industrie, Handel, Finanzwirtschaft, Verkehr, Handwerk, Dienstleistung und Landwirtschaft. Ihnen sind unmittelbar oder mittelbar über ihre Mitgliedsverbände rd. 1 Mio. Unternehmen mit ca. 30,5 Mio. Beschäftigten angeschlossen. Die Mitgliedschaft ist freiwillig. [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

## Digitalisierung und Innovation

Home > Themen > Digitalisierung und Innovation > Agiles Arbeiten

### Agiles Arbeiten

**Agile Arbeitsformen versprechen Innovation, Effizienz und Arbeitgeberattraktivität. Der Weg dorthin ist oft anstrengend und setzt einen tiefgreifenden Kulturwandel voraus. Neben festgefahrenen Hierarchien können agile Projekte auch am deutschen Arbeitszeitgesetz scheitern. Eine Anpassung an die moderne Arbeitswelt ist überfällig.**



#### PDFs und Links zum Thema

BDA-Digitalrat (2020): Agiles Arbeiten oder mal ein bisschen auf Start-Up machen? Guidelines für die Einführung agiler Arbeitsformen in Unternehmen

BDA (2020): Germany Reloaded – Wie Wirtschaft und Beschäftigte von der Digitalisierung profitieren können

New Work - Zeit für eine neue Arbeitszeit

[www.futurework.online](http://www.futurework.online)

BDA-Digitalrat



#### Agiles Arbeiten als Weg zu Innovation

Mitglieder der BDA sind 14 überfachliche Landesvereinigungen und 47 Bundesfachspitzenverbände der Arbeitgeber aus den Bereichen Industrie, Handel, Finanzwirtschaft, Verkehr, Handwerk, Dienstleistung und Landwirtschaft. Ihnen sind unmittelbar oder mittelbar über ihre Mitgliedsverbände rd. 1 Mio. Unternehmen mit ca. 30,5 Mio. Beschäftigten angeschlossen. Die Mitgliedschaft ist freiwillig. [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)



## Digitalisierung und Innovation

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. In einer disruptiven Wirtschaftswelt sind Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kundenorientierung entscheidende Erfolgsfaktoren. Das agile Unternehmen verkörpert dabei eine Organisationsform, die sich wandelnden Umständen schnell und wendig anpassen kann. Neben gesteigerter Flexibilität, Effizienz und Innovationsfähigkeit können agile Arbeitsweisen außerdem die Arbeitgeberattraktivität für Bewerbende erhöhen.

Kennzeichnend für agile Organisationen und Teams sind eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit auf sich verändernde Rahmenbedingungen sowie eine stark ausgeprägte Markt- und Kundenorientierung. Prozesse sind innovationsgetrieben. Anstelle von hierarchischen Organisationsstrukturen treten vernetzte Arbeitsformen mit eigenverantwortlichen und selbstorganisierten Projektteams, die sich Lösungen iterativ nähern, das eigene Vorgehen immer wieder hinterfragen und mit hoher Transparenz sowie einer ausgeprägten Fehler- und Vertrauenskultur arbeiten. Agile Führung erfolgt dabei häufig partizipativ und beratend und ähnelt einem individuellen Coaching.

Agile Arbeitsstrukturen können sich durch das gesamte Unternehmen ziehen, einzelne Projekte betreffen oder auch in einer Parallelorganisation, die dem Unternehmen angegliedert ist, etabliert werden. 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. Die Einführung agiler Strukturen kann etablierte Unternehmen vor riesige Herausforderungen stellen und setzt einen tiefgreifenden, langwierigen und nicht selten unbequemen Kulturwandel voraus. Der [BDA-Digitalrat](#) hat zu diesem Thema eine [Handreichung](#) für Unternehmen mit Guidelines und Praxisbeispielen zusammengestellt.

### Deutsches Arbeitsrecht erschwert agiles Arbeiten

Die Einführung agiler Strukturen kann Unternehmen vor arbeitsrechtliche Herausforderungen stellen. Bestes Beispiel ist das deutsche Arbeitszeitgesetz. In Deutschland darf für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die werktägliche Arbeitszeit im Regelfall acht Stunden nicht überschreiten. Zudem ist eine mindestens elfstündige ununterbrochene Ruhezeit vorgeschrieben. Was beispielsweise für eine Vielzahl von Produktionsbeschäftigten eine sinnvolle Regelung sein mag, stellt agile Projektteams vor große Probleme – das Arbeitszeitgesetz differenziert hier nicht. Im Fokus agiler Teams stehen konkrete Ergebnisse, eine starke Kundenorientierung und eine eigenverantwortliche, flexible Einteilung der Arbeit und somit auch der Arbeitszeit. Ein Team muss auch in besonders intensiven und produktiven Projektphasen darauf achten, dass die Höchstarbeitszeit jedes Teammitglieds nicht überschritten und die Ruhezeiten eingehalten werden. Mit der modernen Arbeitswelt hat das wenig zu tun. Wichtig ist, dass die flexible Einteilung der Arbeitszeit nicht bedeutet mehr zu arbeiten. Die EU-Arbeitszeitrichtlinie liefert hier eine sinnvolle Lösung: Mit der Einführung einer wöchentlichen anstelle einer täglichen Höchstarbeitszeit könnte auch in Deutschland flexibler gearbeitet und damit individuelle Bedürfnisse besser berücksichtigt werden.

Mitglieder der BDA sind 14 überfachliche Landesvereinigungen und 47 Bundesfachspitzenverbände der Arbeitgeber aus den Bereichen Industrie, Handel, Finanzwirtschaft, Verkehr, Handwerk, Dienstleistung und Landwirtschaft. Ihnen sind unmittelbar oder mittelbar über ihre Mitgliedsverbände rd. 1 Mio. Unternehmen mit ca. 30,5 Mio. Beschäftigten angeschlossen. Die Mitgliedschaft ist freiwillig. [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)



## Digitalisierung und Innovation