

Agilität

Zwischen Wirklichkeit und Träumerei: konservativ hierarchisch wird agil

In Pandemiezeiten über Agilität zu sprechen, trifft sich hervorragend. Sie ist momentan wohl das Mittel der Wahl, um Unternehmen überlebensfähig zu machen. Der Fokus liegt besonders auf den Änderungen in der Arbeitswelt, die allgegenwärtig vor allem durch die umfassenden Homeoffice-Regelungen erkennbar sind – eine agile Reaktion auf sich ändernde äußere Umstände. Doch mit Homeoffice allein wird längst nicht agil gearbeitet. Dafür bedarf es des agilen Mindsets, um mit der gesamten Unternehmensorganisation der VUCA-Welt erfolgreich begegnen zu können.

Begeben wir uns gedanklich zwei bis drei Monate in die Vergangenheit. Hier finden wir bei den meisten Energieversorgern, Stadtwerken sowie Netzbetreibern Digitalisierungsstrategien vor, in denen nur partiell die Auseinandersetzung mit modernen Arbeitsformen enthalten ist. Für viele ist zu diesem Zeitpunkt dieser Teil der Strategie in der Priorisierung eher untergeordnet eingestuft und im längerfristigen Betrachtungshorizont verankert. Sozusagen mehr Träumerei als Wirklichkeit.

Schauen wir dagegen zum jetzigen Zeitpunkt in die gleichen Unternehmen und sogar darüber hinaus, stellen wir fest, dass sich einiges geändert hat. Durch die Covid-19-Pandemie kam es zu einer, überspitzt gesagt, Zwangsdigitalisierung, im Rahmen derer innerhalb kürzester Zeit zahlreiche Mitarbeiter ins Homeoffice geschickt wurden und sich ad hoc vielen neuen, digitalen Arbeitstools konfrontiert sahen. Plötzlich ist das Thema New Work alles andere als eine Träumerei. Es ist knallharte Wirklichkeit und auf der Prioritätenskala sehr weit nach oben gerückt.

Einordnung agilen Arbeitens

Im New-Work-Kontext findet sich auch der Oberbegriff Agilität mit dem Ansatz zum agilen Arbeiten wieder, in der sich die Unternehmen jetzt besonders beweisen müssen. Schnell und anpassungsfähig sein, heißt die oberste Devise, in einer Welt, die oft auch als VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) bezeichnet wird. Die Agilität bedingt sozusagen, dass sich unsere Arbeitswelt so rapide ändern, anpassen und schließlich optimieren kann, wie es momentan der Fall ist.

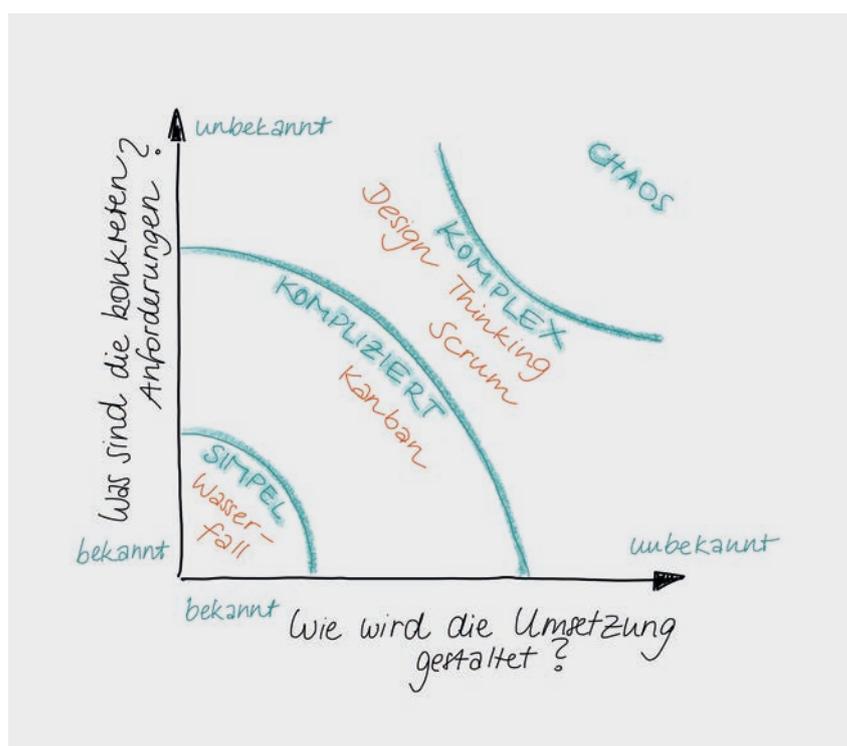


Bild 1. Eigene Darstellung in Anlehnung an die Stacey-Matrix

Doch eigentlich ist das Handeln nach agilen Grundsätzen bei Weitem nichts Neues. Explizit agiles Arbeiten existiert bereits offiziell seit fast zwei Jahrzehnten und wurde im Jahr 2001 aus der Softwareentwicklung heraus im agilen Manifest final beschrieben und definiert [1]. Doch warum gerade aus der Softwareentwicklung heraus? Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich, einen Blick auf den Anwendungs-/Eignungsbereich für den strikten Gebrauch der Frameworks (Handlungsrahmen) aus dem agilen Arbeiten zu werfen. Tatsächlich ist deren Anwen-

dung nach der Stacey-Matrix ursprünglich nur in einem komplexen Umfeld und vor allem bei der Projektarbeit sinnvoll. Der als komplex beschriebene Bereich wird hierbei durch zwei Ausprägungen konkretisiert. Zum einen durch die Frage nach dem »Was?« und zum anderen durch die Frage nach dem »Wie?«. Das heißt einerseits, dass die Anforderungen an ein Projektziel zu einem großen Teil unbekannt sind, also das »Was?«, und andererseits ebenso die Herangehensweise, also das »Wie?« [2]. Die weiterhin definierten Bereiche aus der Stacey-Matrix mit Einordnung

der Frameworks können umfassend und ergänzend in **Bild 1** nachvollzogen werden.

Wie wird die agile Arbeitsweise etabliert?

Doch bevor ein solches Framework mit all seinen Methoden und Werkzeugen sinnvoll angewandt werden kann, bedarf es einer zentralen Voraussetzung: dem entsprechenden Mindset, also der entsprechenden Grundeinstellung unter der gesamten Belegschaft. Fehlt dieses agile Mindset, wird tatsächlich nicht wirklich agil gearbeitet, selbst wenn es zum Einsatz der Frameworks kommt. Denn nur die Werte und Prinzipien, die sich auch aus den Grundgedanken zu New Work und dem agilen Mindset ergeben, lassen eine agile Unternehmenskultur und Organisationsstruktur zu. Daraus ergibt sich zudem die Erkenntnis, dass es mit der Einführung dieses Mindsets und des agilen Arbeitens in jedem Fall zu einem Wandel in der Unternehmensorganisation kommen muss. Daher wiederum

Quelle: <https://pixabay.com/de/photos/whiteboard-kanban-arbeit-4054377/>



Bild 2. Beispielhaftes Kanban-Board

ist dessen Akzeptanz und gelebte Umsetzung bei allen Mitarbeitern und vor allem das Vorleben durch die Führungskräfte essenziell [3].

Schauen wir auf die vorherrschende Organisationsstruktur bei Energieversorgern, Stadtwerken und Netzbetreibern, finden wir diese überwiegend klassisch

Anzeige

Sie haben die Wahl!

VOR ORT

PER LIVESTREAM

ODER DIGITAL

www.ew-online.de

Sie als Teilnehmer entscheiden, ob Sie direkt vor Ort an der Präsenzveranstaltung teilnehmen oder alternativ die Veranstaltung per **Livestream** digital verfolgen. Zusätzlich bieten wir eine Reihe von rein virtuellen Veranstaltungen an.

EW
Medien und Kongresse

hierarchisch geprägt vor. Zudem trennen Silostrukturen die Fachbereiche voneinander. Doch wesentlicher Bestandteil von agilem Arbeiten ist die Möglichkeit, fachbereichsübergreifend zusammenzukommen und cross-funktionale Teams zu bilden. Mit dem althergebrachten Silo-Denken ist das kaum möglich.

Wie also lässt sich solch ein gewinnbringendes Mindset und eine dazu passende Organisationsstruktur etablieren? Dazu muss vor allem verstanden werden, welchen konkreten Vorteil und Nutzen agiles Handeln bietet. Eingangs wurden dazu schon das Schritt halten beim digitalen Wandel sowie das Bestehen in der VUCO-Welt als wesentliche Vorteile aufgeführt. Weiterhin zählen beispielsweise eine maximale Kundenorientierung und das Ausrichten auf Mitarbeiterbedürfnisse und künftiges Personal hinzu – Stichwort Employer Branding. Besonderes Augenmerk gilt es daher dem Personalbereich und der Managementebene eines Unternehmens zu widmen. Diese zwei Institutionen sind dazu angehalten, die richtigen Rahmenbedingungen für das Ausprobieren und den Etablierungsprozess durch die Mitarbeiter zu schaffen, wobei die Führungskräfte noch vor einer anderen Herausforderung stehen. In einer agilen Organisation werden klassische Hierarchien überwunden und stattdessen Rollenbilder geschaffen. Dies erfordert ein Umdenken weg von einem Top-Down-Management hin zu gemeinsamen Entscheidungsfindungen im Team, und damit zur Verantwortungsübertra-

gung in das Team und auf die einzelnen Mitarbeiter sowie deren Unterstützung und Ermutigung bei der Aufgabenbewältigung und Verantwortungsübernahme. Denn ohne dieses Umdenken, das Aufzeigen der Vorteile und schließlich das Vorleben durch die Führungskräfte, kann nicht erwartet werden, dass die Mitarbeiter automatisch auf die Idee kommen, in neuen Strukturen zu arbeiten [4]. Hierbei kann auch ein unabhängiger Blick von außen auf die Organisation helfen.

Diese Handlungsrahmen hält agiles Arbeiten bereit

Um sich mit den agilen Arbeitsmethoden anzufreunden, der Entwicklung des Mindsets auf die Sprünge zu helfen und die Mitarbeiter dabei nicht komplett zu überfordern, bietet es sich an, vereinzelte Werkzeuge und Methoden aus den agilen Frameworks in den Arbeitsalltag zu integrieren. Gehen wir detaillierter auf die agilen Frameworks ein, erscheint ein Begriff besonders häufig: Scrum. Hieraus kann zum Beispiel das Daily für tägliche Teamabsprachen verwendet werden. Aber selbst das kann auf die individuellen Bedürfnisse angepasst und beispielsweise zu einem Weekly abgewandelt werden – je nach benötigter Austauschfrequenz. Wichtig ist vor allem, dass die Grundregeln bei einem Daily in seiner ursprünglichen Form eingehalten werden. Wie die individuelle Betitelung lautet, ist nebensächlich. Darüber hinaus existieren neben Scrum noch drei weitere große

Handlungsrahmen: Kanban, Lean Start-up und Design Thinking. Innerhalb dieser Frameworks befinden sich ebenfalls wieder verschiedene Elemente oder Werkzeuge, mit denen agil gearbeitet werden kann [5]. Vor allem Kanban erfreut sich großer Beliebtheit zur Strukturierung und übersichtlichen Visualisierung der eigenen Aufgaben, aber auch derer des gesamten Teams, wie in **Bild 2** dargestellt.

Status quo in den Unternehmensorganisationen

Schauen wir einmal genauer in ausgewählte Organisationen einiger Energieversorger, Stadtwerke und Netzbetreiber, werden wir feststellen, dass vereinzelte Gruppen von Mitarbeitern, mehr oder weniger bewusst, bereits agil arbeiten. Oft findet dies in seiner ganzheitlichen Form tatsächlich eher im IT-Bereich statt, das vordergründig dem Aufgabenprofil geschuldet ist. Doch ebenso in andere Fachbereiche dringen die agilen Denkansätze und Arbeitsmethoden immer mehr durch. Denn fangen vereinzelte Mitarbeiter erst einmal an, auf eine differente Art und Weise zu arbeiten, zieht das recht schnell Kreise und kann einfacher auf andere Bereiche abfärben. Die Mitarbeiter selbst dienen hierbei als Verstärker. Nichtsdestotrotz wird immer wieder die Befürchtung geäußert, bei agilem Arbeiten könne jeder machen, was er wolle und der hohe Freiheitsgrad löse hilfreiche Strukturen ab. Das ist definitiv ein Irrglaube. Gerade in einem Framework wie Scrum wird nach

Anzeige

NEWS | MAGAZINE | JOBS | MARKTPARTNER | TERMINE

ew netzpraxis et HEAT&POWER StE SW&W

- > Marktpartner für Ihre Projekte
- > Nach Branchen/Themen suchen
- > Auswählen nach Ort/Gebiet
- > Marktpartner werden

www.energie.de/marktpartner

Mit interaktiver Map

Das Portal der Energiewirtschaft

energie.de

