



Auch mal im Stehen: Ein Workshop des Allgäuer Überlandwerks im Rahmen des mehrjährigen Agilitätsprojekts »Unternehmen 2020«. In der Mitte die zitierte Sandra Oberhaus.

Bild: Sebastian Seier

Frische Luft für alle

Organisationsentwicklung In einem mehrjährigen Projekt mit P3 Osto und BET gestaltet sich das AÜW in Kempten zu einem agilen und dezentral organisierten Versorger um. Das betrifft auch höhere Einkaufsbudgets der Führungskräfte

Sebastian Seier, Aachen

Im November 2017 startete das Allgäuer Überlandwerk (AÜW) das Projekt »Unternehmen 2020«. Das Unternehmen stellt sich organisatorisch neu auf und will Agilität und Selbstführung im Arbeitsalltag stärken. »Es geht darum, die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, die Freiheitsgrade und die Eigenverantwortung zu stärken«, beschreibt Geschäftsführer Michael Lucke das Ziel.

Der Stromversorger reagiert damit auf eine zunehmend komplexe und dynamische Energiewelt. Vor allem die Dezentralisierung der Erzeugung, die Digitalisierung und der wachsende Konkurrenzdruck zwingen Energieversorgungsunternehmen (EVU), in immer kürzerer Zeit immer innovativere Produkte anzubieten. Gleichzeitig spielt in Zeiten des Fachkräftemangels die Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Rolle für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Der Weg in eine agile Zukunft begann fürs AÜW mit dem altersbedingten Ausscheiden mehrerer Führungskräfte. »Das ermöglichte uns die Optimierung der Führungsebenen«, erklärt Personalleiterin Doris Zeller. Klar war aber auch: Agilität entsteht nicht allein durch das Neumalen des Organigramms. Mitarbeiter müssen in der jetzt flacheren Hierarchie eine neue Art der Zusammenarbeit erlernen. Seitdem finden in einem Rhythmus von sechs bis acht Wochen Workshops statt, die von Organisationsentwicklern der P3 Osto und der BET begleitet werden. In den zweitägigen Werkstatt-Formaten formen sich jeweils drei bis fünf bunt gemischte Arbeitsgruppen

aus Führungskräften und Mitarbeitern. Jede Gruppe arbeitet an einem Thema, wie zum Beispiel dem Prozess zur Budgeterstellung, dem Eskalationsmanagement, der Feedbackkultur oder den Entscheidungsregeln. In der Zeit zwischen zwei Workshops treiben die Gruppen ihr Thema weiter voran.

Der Idee der Agilität folgend, ist das erste Ziel jeweils ein Testlauf. Ein zentrales Grundprinzip zur Stärkung der Selbstführung ist dabei: Was die Gruppen vorschlagen, wird auch

»Häufig hieß es in unseren wöchentlichen Abteilungssitzungen: Das entscheiden wir jetzt selbst.«



Sandra Oberhaus
Allgäuer Überlandwerk

ausprobiert. Die Gruppenmitglieder stellen die Ergebnisse im folgenden Workshop vor und diskutieren sie mit den Kollegen. Bewährt sich ein Konzept, wird es im gesamten Unternehmen umgesetzt.

Wichtig: Die neuen Vorgehensweisen müssen den Prinzipien agilen Arbeitens entsprechen. Zu Beginn des Projekts wurden deshalb zehn Grundregeln erarbeitet, die sowohl die Arbeit im Projekt als auch im Alltag prägen sollen. »Probleme werden soweit wie möglich dort bearbeitet, wo sie entstehen«, lautet eine Regel, »Wir probieren uns aus und sind bereit, Fehler zu machen«, eine andere.

»Entscheidungen werden dort getroffen, wo die Verantwortung liegt«, lautet ein weiteres Prinzip. Dessen Anwendung im Arbeitsalltag fiel Sandra Oberhaus direkt auf, als sie im Juli beim AÜW begann. »Häufig hieß es in unseren wöchentlichen Abteilungssitzungen: Das entscheiden wir jetzt selbst – im Sinne von »Unternehmen 2020«, berichtet die 26-Jährige. Sie ist beim AÜW unter anderem für Sponsoring und Events zuständig.

Um die neue Arbeitsweise besser kennenzulernen und an der Zukunft des Unternehmens mitzuarbeiten, nahm Oberhaus im Oktober am jüngsten Workshop teil. Dort beteiligte sie sich an einer Arbeitsgruppe für eine neue Meetingkultur. »Es hat ein bisschen gedauert, bis wir warm geworden sind, aber dann haben wir in unserer Gruppe sehr produktiv gearbeitet. Ich finde es toll, dass wir uns alle einbringen können«, erzählt sie.

Der Oktober-Workshop wurde auch genutzt, um nach einem Jahr »Unternehmen 2020« Zwischenbilanz zu ziehen. Gemeinsam wurden Kriterien zur Bewertung der Agilität und Selbstführung im Unternehmen erarbeitet. Gute Noten verteilten die Teilnehmer beispielsweise für »vertrauensvolle und kooperative Zusammenarbeit« sowie für »eigenverantwortliches Handeln«.

Arbeitsbedarf für 2019 wurde unter anderem beim Rollenbewusstsein identifiziert. Auf dem Weg zu einer selbstführenden Organisation verlieren klassische starre Stellenbeschreibungen an Bedeutung. An ihre Stelle tritt das Denken in Rollen, die sich auf konkrete Tätigkeiten beziehen. Alle Mitarbeiter nehmen dann mehrere Rollen ein. Dabei lassen sich bei Bedarf neue ergänzen oder überflüssig gewordene jederzeit ablegen.

Ein Thema, das gleich im ersten Workshop bearbeitet und beschlossen sowie anschließend umgesetzt wurde, waren Einkäufe durch Führungskräfte. Die Arbeitsgruppe beschloss, die Freigabegrenze auf das Fünffache anzuheben. Im Sinne des Prinzips »Entscheidungen werden da getroffen, wo die Verantwortung liegt« fiel zudem die Freigabe durch die Geschäftsleitung weg. Der Vorschlag löste intensive Diskussionen aus. Würde das zu einer Flut an Bestellungen und ausufernden Kosten führen?

Beim Treffen im Oktober schauten die Teilnehmer gemeinsam auf die Zahlen: In keiner Abteilung waren die Einkäufe unverhältnismäßig angestiegen. Gleichzeitig haben sich Entscheidungsprozesse und somit die Reaktionszeiten verkürzt.

2020 feiert das AÜW sein 100-jähriges Bestehen. Bis dahin soll die Themenliste des Projekts abgearbeitet und die Organisation so weit sein, dass alle Mitarbeiter auch ohne »Unternehmen 2020« gemeinsam kontinuierlich an der Agilität und Selbstführung im Unternehmen arbeiten.

Sebastian Seier ist Berater bei BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung.