

Energie in der VUCA-Welt – Agiles Arbeiten bei der EnBW »

CSC E.V. Neujahrsveranstaltung bei Modine, 23.1.2020

Michael Matt (EnBW)

Agiler Coach

Bernd Kollmann (trainer konzepte)

Agiler Business-Trainer



Agenda

- Die Welt wird VUCA
- Bedeutung für die EnBW
- Agilität
- Die EnBW-Agilität
- Mindset vs. Methoden
- Umsetzung und Erfahrungen
- Werkzeugkasten zum Einstieg
- Best Practice
- Q & A

Die Welt wird VUCA

Volatility (Unberechenbarkeit)



Uncertainty (Unsicherheit)



Complexity (Komplexität)



Ambiguity (Mehrdeutigkeit)



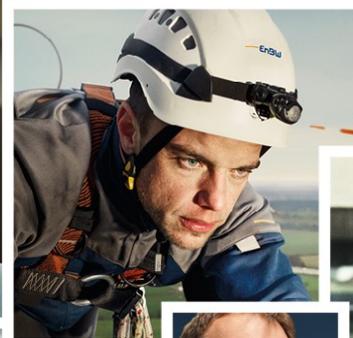
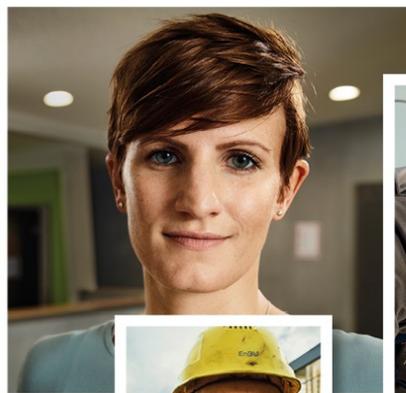
Die Welt wird VUCA



Wie ist das nun bei Euch im Unternehmen praktisch erlebbar?

Welche Folgen leitet ihr daraus ab?

Das ist die
EnBW



Wer wir sind und was wir machen

 Eines der **größten Energieversorgungsunternehmen** in Deutschland und Europa mit **starken Wurzeln in Baden-Württemberg**. Unser Kerngeschäft: **Strom, Gas, Wärme und Wasser**.

Unsere Geschäftsfelder

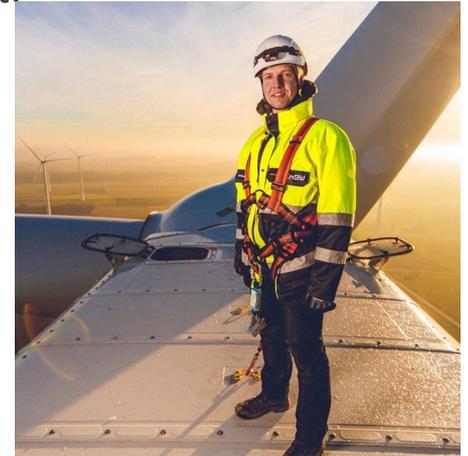
 Wir bauen die **Erneuerbaren Energien** stark aus.

 Über unsere **Netze** transportieren wir Strom, Gas und Wasser über alle Spannungs- und Druckebenen.

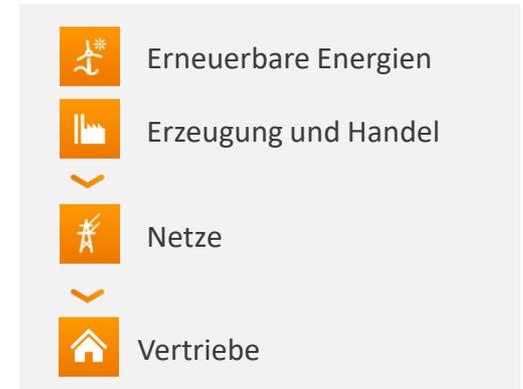
 Unser **Vertrieb** ist Ansprechpartner für alle Energiefragen unserer Kunden.

 Im Feld **Handel und Erzeugung** optimieren wir unsere konventionellen Kraftwerke unter wirtschaftlichen sowie CO₂-Gesichtspunkten und handeln Energie für unsere Kunden und uns an der Börse.

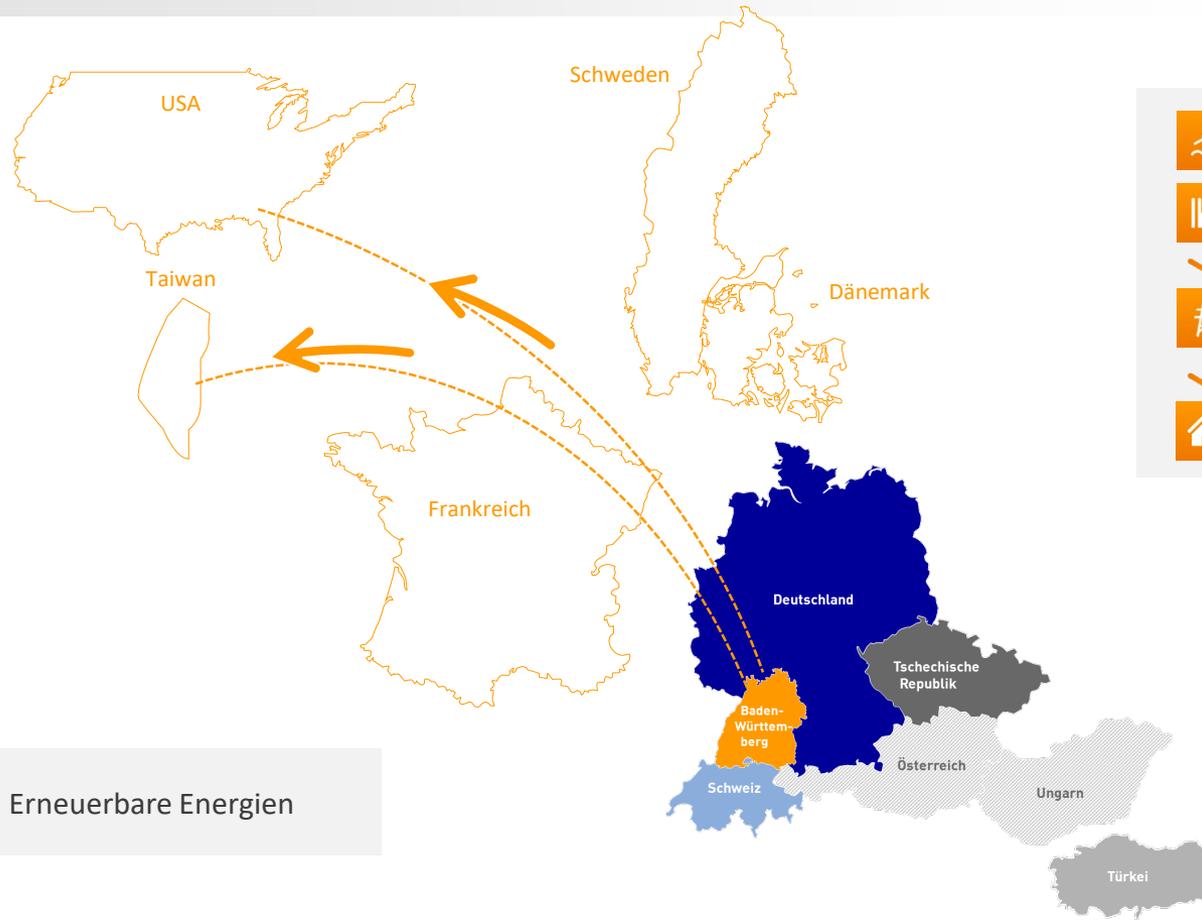
 Wir entwickeln uns **vom Energieanbieter zum Infrastrukturpartner**.



Deutschland- und europaweite Aktivität in allen energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsketten sowie selektive Internationalisierung im Bereich der erneuerbaren Energien



Deutschland- und europaweite Aktivität in allen energiewirtschaftlichen Wertschöpfungsketten sowie selektive Internationalisierung im Bereich der erneuerbaren Energien



Erneuerbare Energien

Weiterentwicklung der Strategie mit Perspektive 2025



Die Energiewende hat unser Geschäft massiv verändert

Phase 1

Bestimmt durch Energiepolitik und Regulierung

- › 2011 Ausstieg aus der Kernenergie
- › Ausbau der erneuerbaren Energien auf der Grundlage des Erneuerbare-Energien-Gesetzes
- › Konventionelle Erzeugung verliert rapide an wirtschaftlicher Bedeutung
- › Ausbau von Strom- und Gasnetzen

Phase 1

Phase 2

Zunehmend marktgetriebener Prozess mit Kostendegression, Innovationen, neuem Wettbewerb

- › Dekarbonisierung
- › Zunehmende Wettbewerbsfähigkeit und Marktintegration erneuerbare Energien
- › Technologiesprünge (z. B. Speicher, E-Mobilität)
- › Erneuerbare Energien und Intelligente Netze als Schwerpunkte in einem dezentralen Energiesystem
- › Energie- und Infrastrukturthemen konvergieren zunehmend
- › Bedarf an intelligenter und zuverlässiger Infrastruktur
- › Kundenverhalten verändert sich durch Individualisierung, Digitalisierung, Vernetzung

Das traditionelle Geschäftsmodell erodierte in wenigen Jahren.

Verändertes Geschäft – Veränderte Anforderungen – Veränderte Art der Zusammenarbeit

- › Mehr Unternehmertum
- › Kundenorientierung
- › Modernes Leadership
- › Stärkung von Teams
- › Cross-funktionale Zusammenarbeit
- › Geschwindigkeit
- › Internationalisierung

CHANGE



next level EnBW

neue Produkte der EnBW



Anforderungen/Bedürfnisse

Ausgewählte nachhaltige Produkte und Dienstleistungen der EnBW

Produkte mit
sozialem Beitrag

- Bildung und Kultur
- Arbeit
- Gesundheit und Pflege
- „Versorgung“
- Wohnen
- Sozialleben
- Kommunikation



Breitband-Internet



Smight



EnBW SafePlaces



Notfall-/Krisen-
management



EnBW BarrierSystems

Produkte mit
ökologischem Beitrag

- Energie (Strom, Gas...)
- (Ab-)Wasser
- Mobilität
- Ressourceneinsatz
- Flächennutzung



E-Mobilität



Beleuchtung



Quartiersentwicklung



Nachhaltige Stadt



Dezentrale Erzeugung



Energiemanagement



„Ökotrafo“



Nachhaltige Region



Verzahntes EnBW-Produktportfolio insbesondere für ökologische Anforderungen und Bedürfnisse von Städten und Kommunen.

Elemente aus dem Bereich Nachhaltigkeit (EnBW Strategie)

Was ist für Sie Agilität?

Was ist Agilität nicht:

- „Eine neue Sau, die durch das Dorf getrieben wird“
- Es ist nicht nur was für Google und Co.
- Es dient nicht zur Kontrolle
- Es ist nicht der Heilige Gral, der unsere Probleme löst
- Es ist kein Projekt für „Unternehmenskultur“
- Es ist kein Prozess, der für alle gilt

Das ist Agilität:

- ✓ Es ist eine Einstellung
- ✓ Es basiert auf Selbstorganisation, Transparenz und Kommunikation
- ✓ Es fördert Vertrauen
- ✓ Es verlangt Offenheit
- ✓ Es erfordert Mut
- ✓ Es baut auf Commitment
- ✓ Es bringt Respekt

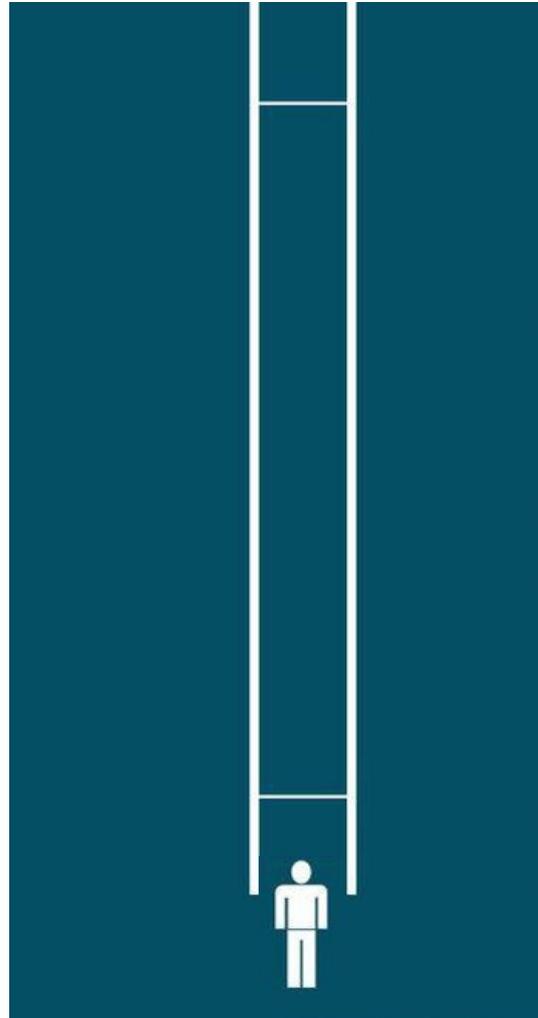
Es bedarf eines anderen Arbeitens = Neue Methoden und Werkzeuge

Es bedarf einer anderen Art der Führung = Neue Methoden und Werkzeuge

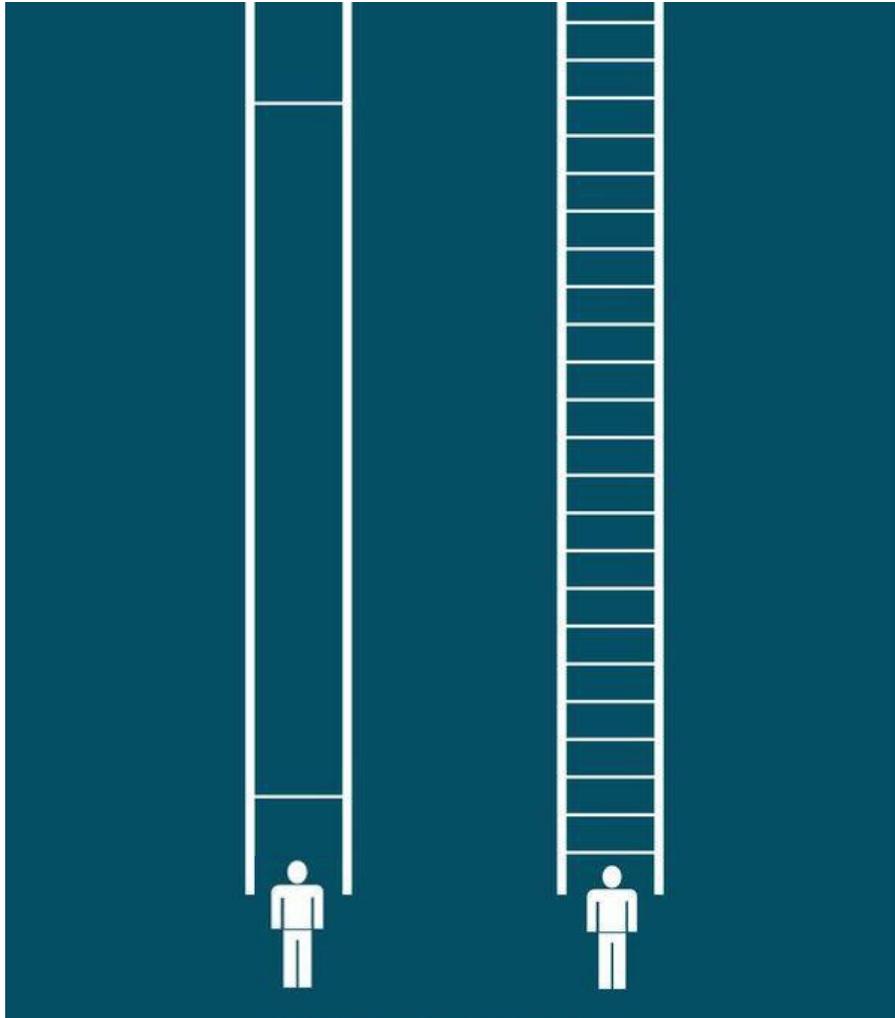


- ✓ Agilität ist dynamisch und unbegrenzt.
- ✓ Agilität ist kontextspezifisch.
- ✓ Agile Unternehmen machen sich den Wandel offensiv zu Eigen.
- ✓ Agilität ist offensiv, indem sie Chancen für Gewinn und Wachstum schafft.

Kundenfokus



Kundenfokus



Erste Ansätze zu agiler Softwareentwicklung sind bereits Anfang der 1990er Jahre zu finden. Popularität erreichte die agile Softwareentwicklung erstmals 1999, als Kent Beck und andere das erste Buch zu *Extreme Programming* veröffentlichten. Das Interesse an *Extreme Programming* ebnete den Weg auch für andere agile Prozesse und Methoden. Die Bezeichnung *agil* für diese Art der Softwareentwicklung wurde im Februar 2001 bei einem Treffen in Utah ausgewählt, als Ersatz für das bis dahin gebräuchliche *leichtgewichtig* (engl. *lightweight*). Bei diesem Treffen wurde auch das **Agile Manifest** formuliert.

Die erfahrene Softwareentwickler trafen sich damals zum Netzwerken. Niemand der beteiligten Experten ahnte, welche branchenübergreifende Strahlkraft von diesem zuweilen feuchtfröhlichen Treffen ausgehen würde.

Was die Teilnehmer verband, war eine tiefe Frustration über die etablierten Entwicklungsmethoden der 90er Jahre und die Hoffnung auf einen Paradigmenwechsel. Die enorme Zeitspanne zwischen den Kundenwünschen und der Bereitstellung von Technologien, die diesen entsprachen, führte dazu, dass viele Projekte eingestellt wurden. Wie einst Martin Luther formulierten sie Thesen oder genauer vier Werte und zwölf Prinzipien – Das agile Manifest (der Softwareentwicklung). Heute lassen sich viele von den Erkenntnissen der Softwarebranche inspirieren und hinterfragen die agilen Werte und Prinzipien auf Ihre Gültigkeit auch in anderen Branchen und Bereichen.

VIER LEITSÄTZE DES AGILEN MANIFESTS

- **Individuen und Interaktionen** haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen („Individuals and interactions over processes and tools“).
- **Funktionsfähige Produkte** haben Vorrang vor ausgedehnter Dokumentation („Working software over comprehensive documentation“).
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen („Customer collaboration over contract negotiations“).
- **Das Reagieren auf Änderungen** hat Vorrang vor strikter Planverfolgung („Responding to change over following a plan“).

Agile Methoden
geben den agilen Techniken eine
Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement

Agile Techniken
sind konkrete Verfahren zur praktischen
Umsetzung der Werte und Prinzipien

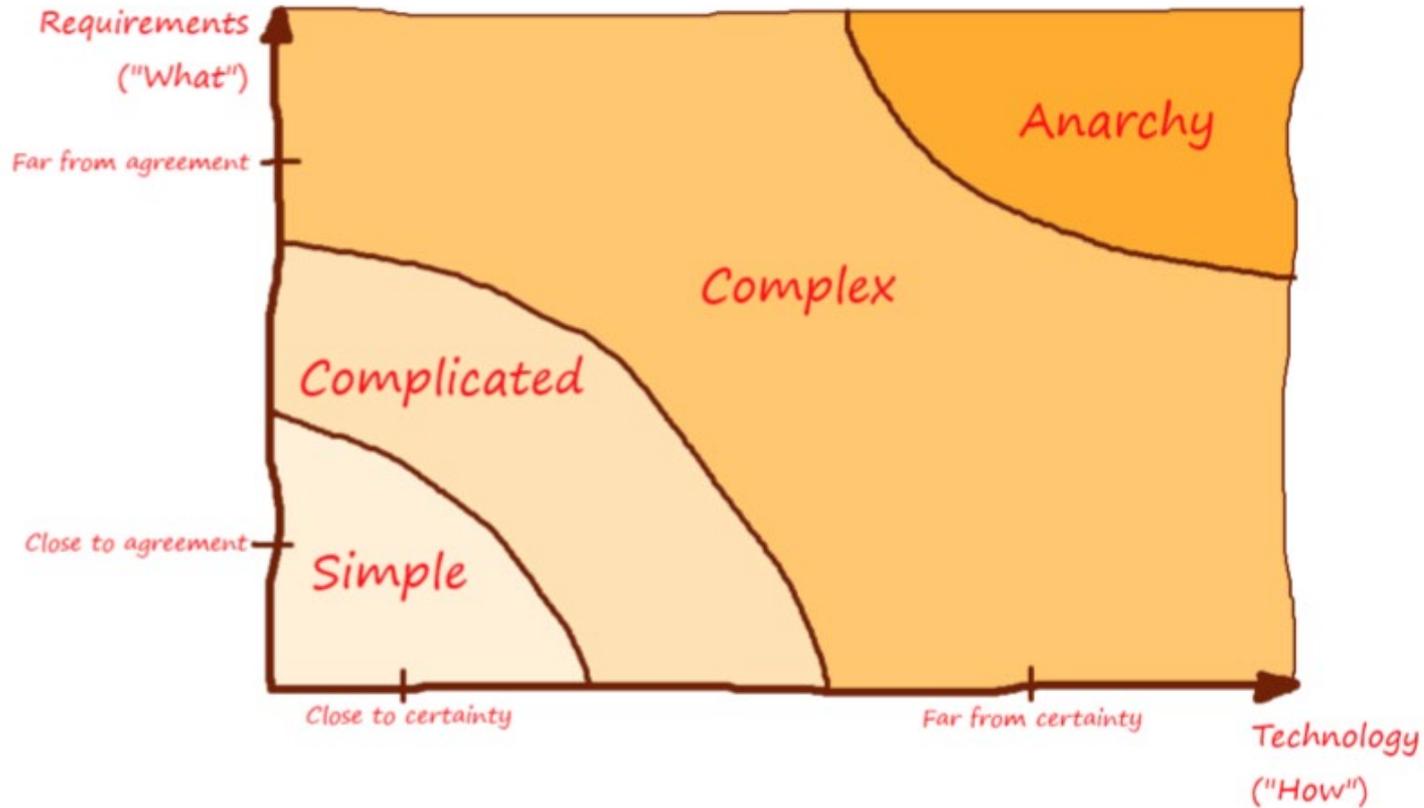
Agile Prinzipien
basieren auf den Agilen Werten und
bilden Handlungsgrundsätze

Agile Werte
bilden das Fundament

Werte des agilen Arbeitens



Stacey Matrix

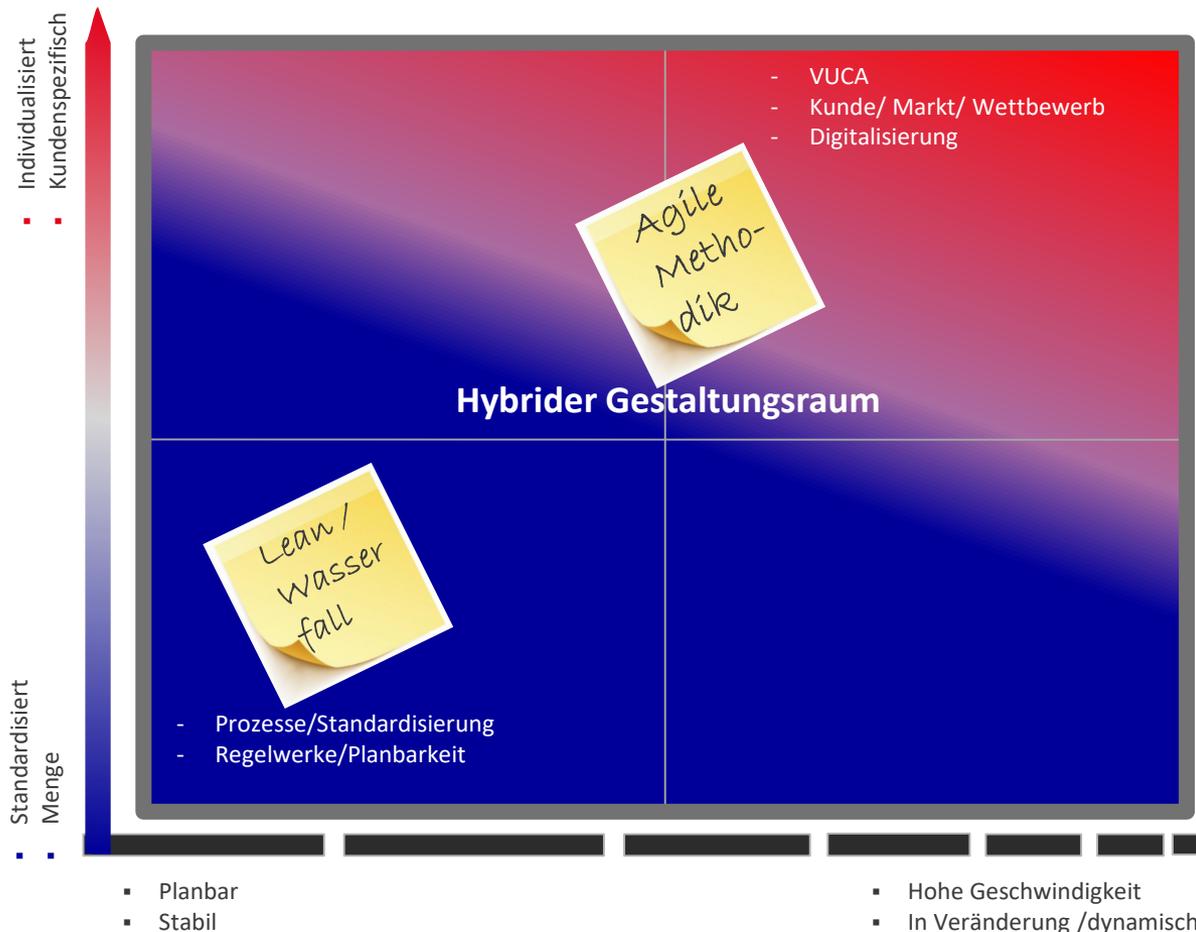


Simplified Stacey Matrix for Complexity and Creativity in Organizations
(Ralph D. Stacey, 1996)

Gelebte Komplexität



Hybrider Gestaltungsraum



Bedeutet für die Arbeit bei C-TX...

› ...daß die Rahmenbedingungen darüber entscheiden, wie geführt und zusammengearbeitet werden soll

› ...daß die Rahmenbedingungen darüber entscheiden, welche agilen Instrumente oder Frameworks zum Einsatz kommen

Übertrag in den Arbeitsalltag

Produktphasen der HOAI

0 Bedarfsermittlung

1 Grundlageermittlung

2 Vorplanung mit Kostenermittlung

3 Entwurfsplanung

4 Genehmigungsplanung

5 Ausführungsplanung

6 Vorbereitung der Vergabe

7 Vergabe

8 Bauen/Bauüberwachung

9 Dokumentation



So arbeiten wir

- Prozess / Wasserfall
- Agile Elemente-z.B. Task Board
- Phasenweise Agile z. B. Scrum in Phasen und Wasserfall
- Agiles, iteratives Framework z. B. Scrum



Das ist uns wichtig

- Kundenfokus
- Agile Führungskultur
- Selbstorganisation
- Respekt/Spielregeln
- Transparenz
- Feedback- und Fehlerkultur

Techniken

Stand ups

Lean management

Retros

Time Boxing

Task-/Kanban-board

Meet ups

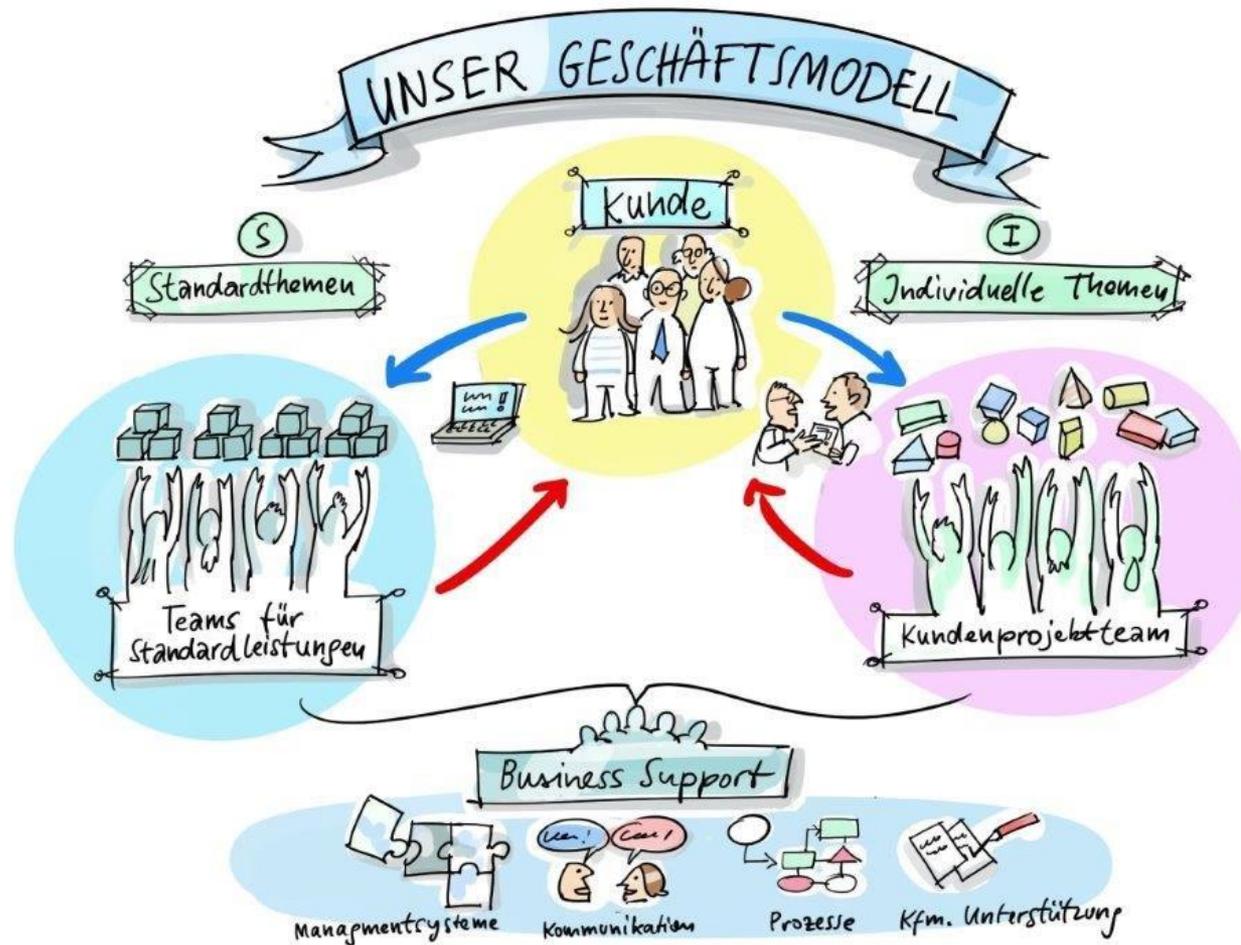
Inkremente

Lean coffee

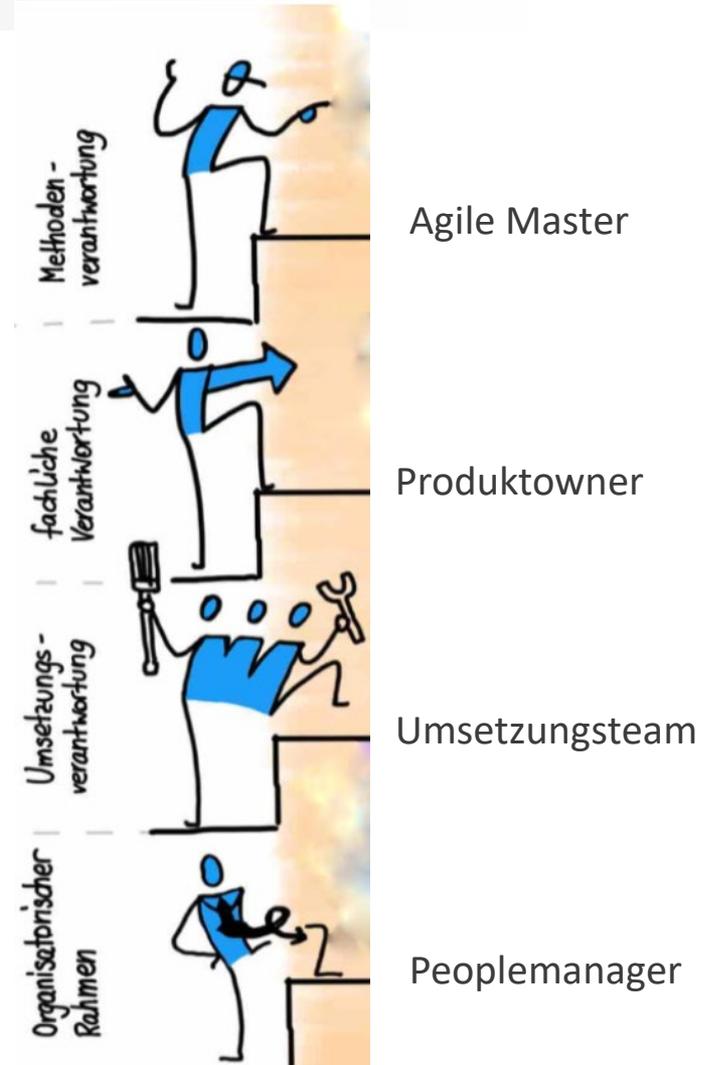
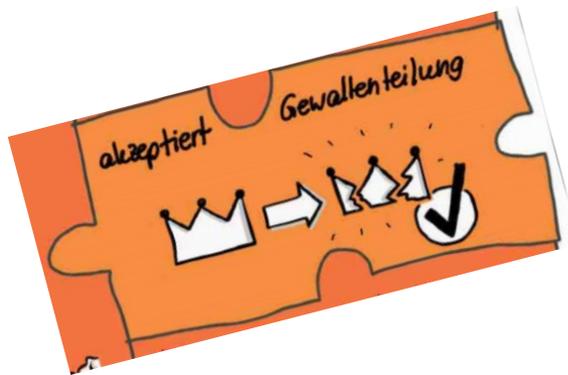
Sprints

Scrum

Was wir daraus machen...



Was wir daraus machen...



Werkzeugkasten zum Einstieg (ein Auszug)



- Agile Werte kennen, verinnerlichen, respektieren
- Agiles Mindset
- Agile Methoden kennen (-lernen)
- Support durch FK bzw. GF / angepasstes Führungsverständnis / Bereitschaft im Team
- Fehlerkultur
- Neugierig sein / ausprobieren wollen
- (ggf. Systemische Voraussetzungen – Konferenztechnik / IT)
- Augenmaß / GMV

Werkzeugkasten zum Einstieg (ein Auszug)

Methodische Befähigung und Ausbildung des Mindsets und von Soft-Skills ist notwendig

- Agile Werte kennen, verinnerlichen, respektieren
- Agiles Mindset
- Agile Methoden kennen (-lernen)
- Support durch FK bzw. GF / angepasstes Führungsverständnis / Bereitschaft im Team
- Fehlerkultur
- Neugierig sein / ausprobieren wollen
- (ggf. Systemische Voraussetzungen – Konferenztechnik / IT)
- Augenmaß / GMV

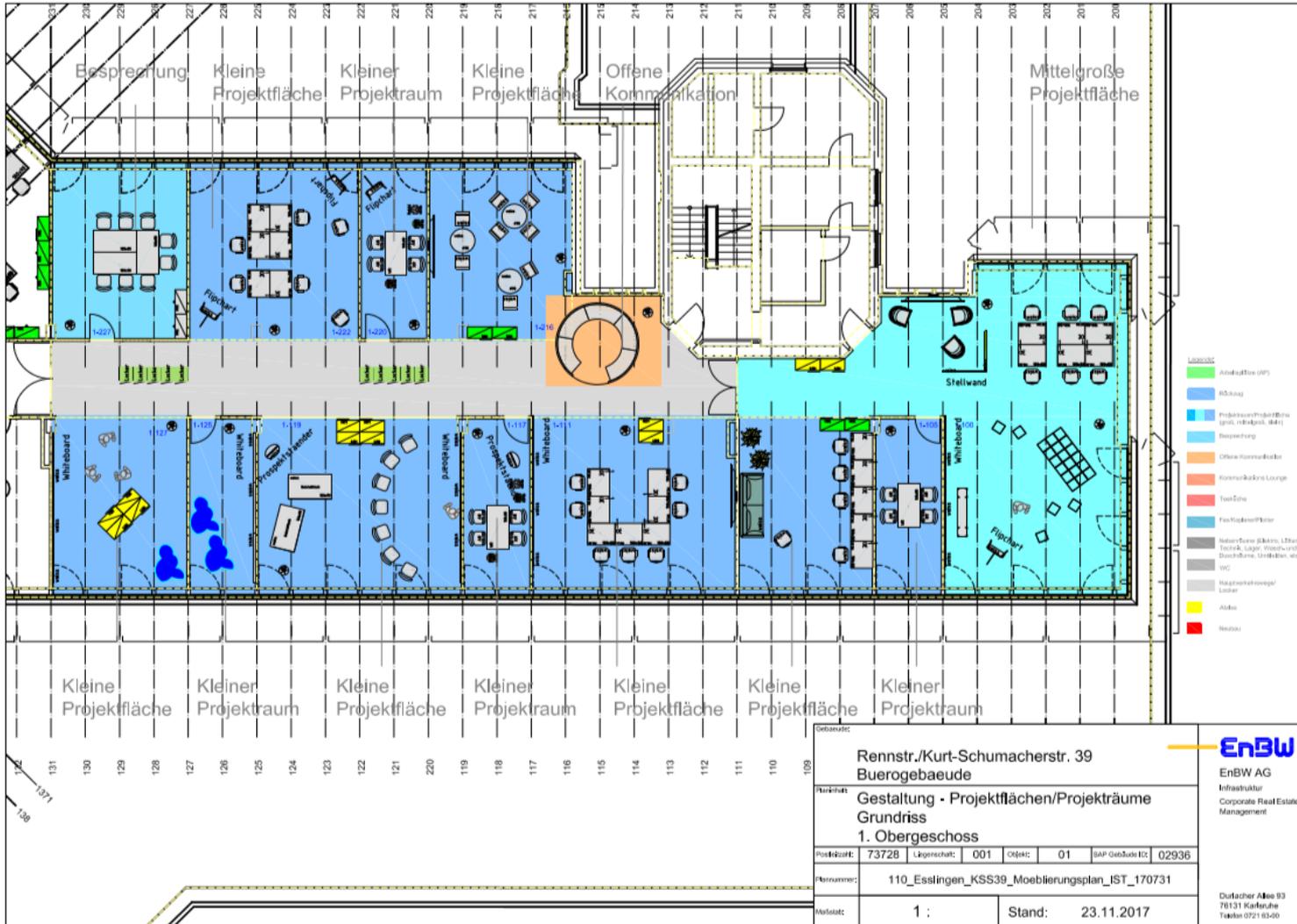
Werkzeugkasten zum Einstieg (ein Auszug)

- Time Boxing
- Dailies / Weeklies
- Retrospektiven
- Kanban- oder Taskboards
- Scrum (sowie hybride Methoden)
- Sprintlogik
- Lean-Coffee-Format
- Besprechungsformate (z.B. Walking-Meeting, Besprechung im Stehen, Fokuszeiten)
- Lernformate (z.B. Meet-ups)
- Kreativtechniken (6-3-5 / Design-Thinking / Empty Sheet / Kopfstandmethode etc.)

Impressionen / Projektfläche Karlsruhe



Impressionen / Projektfläche Esslingen



Der jeweiligen
Arbeitsituation
angepasste
Workplace-Situationen
halten den Menschen
den Tag über in
Bewegung

Positiver Nebeneffekt
der neuen
Arbeitsweisen und
Arbeitswelten:

Reduzierung des
Risikos für
Herz/Kreislauf
Erkrankungen und
Rückenbeschwerden
(Stichwort „Active
Office“)

Impressionen / Design Thinking



Design Thinking Workshop –
Projektfläche Stuttgart - Visualisierung mit Lego SP

Retro Methode

Gefällt (+)

Cego! ✓

Stark für
für den
Kreativprozess

KREATIVSEIN

LEGO

INTERESSANTE
KREATIVE
METHODE

Entwicklungspotenzial (-)

- Kurze Zeiten

Befragung gut
ausarbeiten -
schaffen & sehr
unausgeglichen!

INTERVIEW

Fragebogen
&
Doppel-Interview

USER
EMPATHY
MAP

Empathie
Map

Retro Zusammen- arbeit

I wish

Nochmal so
einen WS

auf den
Punkt

Ehrlichkeit

Pünktlich

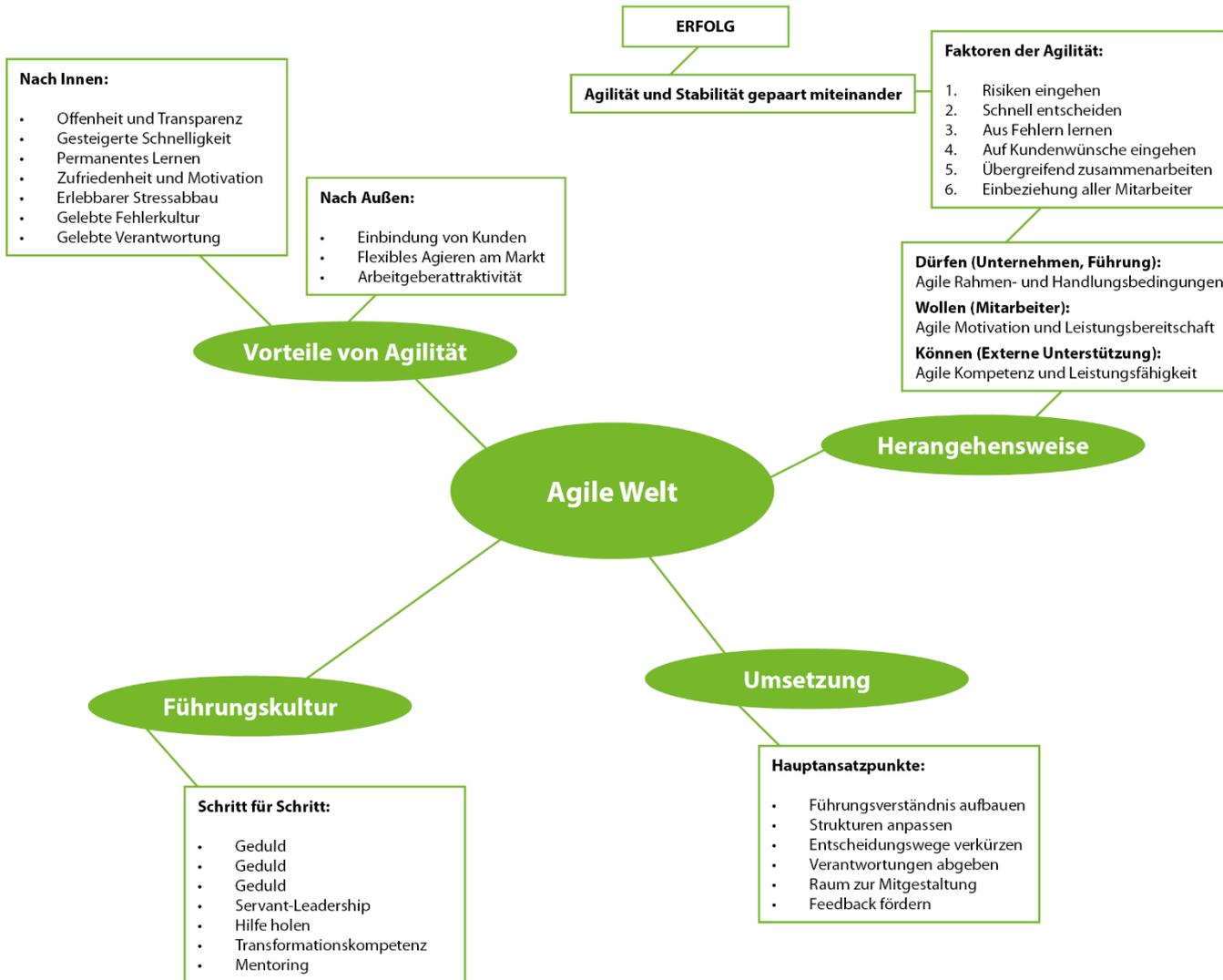
Selbst enthalten

Offenheit

I like

Gute Gruppe
von allen
was dabei

Wir sind
nur gemeinsam
sicher!



Bernd Kollmann
bk@trainerkonzepte.de



Agiler Business-Trainer
LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator
Change-Management-Ausbilder

Michael Matt
mic.matt@enbw.com



Agiler Coach
Corporate Real Estate Manager
für Büroflächen- und Workplaceprojekte

→ *trainer konzepte*

Training und Coaching für Unternehmen mit Weitblick

Telefon: +49 7121 137 7230
info@trainerkonzepte.de
www.trainerkonzepte.de

Burkhardt+Weber-Str. 59
Gebäude 8a
72760 Reutlingen

Rollen (Aufgaben der Beteiligten)

- **Product Owner (PO)**
Der Product Owner ist für den wirtschaftlichen Erfolg des Produkts verantwortlich.
 - » Einzelne Person, die als „Stimme des Kunden“ agiert
 - » Vertritt Wünsche und Anforderungen der Stakeholder ggü. dem Entwicklungsteam und hat eine Vision für das Endprodukt
 - » Verantwortlich für die Pflege des Product Backlog
- **Scrum Master (SMA)**
Der Scrum Master ist verantwortlich für die Einhaltung der Prozesse.
 - » Hilft bei der Beseitigung von Hindernissen und Problemen
 - » Häufig von außerhalb der Organisation um als objektiver Mediator agieren zu können
 - » Behält die Abläufe und Scrum Aktivitäten im Auge und moderiert, wo nötig
- **Umsetzungs-Team (UT)**
Das Umsetzungs-Team ist für die Entwicklung des Produkts, der Dienstleistung oder allgemein der Lösung verantwortlich.
 - » Meist 5-9 Mitglieder im Team
 - » Cross-functional aufgebaut (Business Analysten, Vertriebler, Entwickler, Einkäufer etc.)
 - » Selbstorganisiert und gemeinschaftlich arbeitend
 - » Unabhängig in der Art und Weise, wie das Sprintziel erreicht werden soll
 - » Idealerweise örtlich zentriert

Aktivitäten (Regelmäßig wiederkehrend)

- **Product Backlog Refinement**
 - » 10% der verfügbaren Zeit des Umsetzungs-Teams
 - » Teilnehmer: Agile Team (PO, DT, SMA) + Stakeholder
 - » Erstellt das initiale Backlog und pflegt dieses im weiteren Verlauf

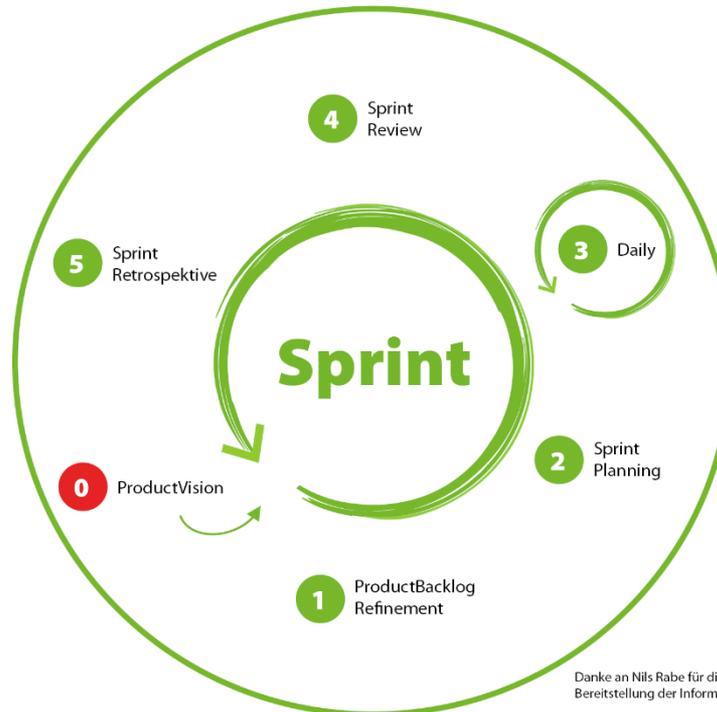
Das Product Backlog Refinement sollte insb. zu Beginn des Projekts regelmäßig (1-2x pro Sprint) durchgeführt werden, um Klarheit über die bestehenden Anforderungen zu schaffen. Umsetzung erfolgt im Sprint Planning.
- **Sprint Planning Meeting**
 - » ~ 2 Std. pro Sprint Woche
 - » Teilnehmer: Agile Team (PO, UT, SMA)
 - » Benötigt ein gepflegtes Product Backlog
 - » Erstellt das Sprint Backlog, welches die Tätigkeiten für den nächsten Sprint auflistet

Der Product Owner stellt die Anforderungen mit der höchsten Priorität vor und kommuniziert ein Sprintziel, welches mit dem Umsetzungs-Team diskutiert wird.
- **Daily**
 - » 15 Minuten täglich
 - » Teilnehmer: DT und SMA
 - » Benötigt Sprint Backlog
 - » Transparenz über derzeitige Tätigkeiten und Hindernisse

Das Daily Scrum Meeting sollte 15min nicht überschreiten und keine inhaltlichen Diskussionen enthalten. Drei Fragen sollen von jedem Umsetzungs-Team-Mitglied beantwortet werden:

 - Was habe ich gestern getan?
 - Was werde ich heute tun?
 - Welche Probleme und Hindernisse halten mich derzeit auf?

Scrum auf einen Blick



Danke an Nils Rabe für die Bereitstellung der Informationen

- **Sprint Review Meeting**
 - » ~ 1 Std. pro Sprint Woche
 - » Teilnehmer: Agile Team (PO, UT, SMA) + Stakeholder
 - » Benötigt Entwicklungsergebnisse des letzten Sprints (Product Increment)
 - » Sammelt Feedback von den Stakeholdern ein

Das Sprint Review findet am Ende des Sprint statt und demonstriert die Ergebnisse aus dem jeweils letzten Sprint ggü. allen Stakeholdern des Projekts.
- **Sprint Retrospektive**
 - » ~ 1 Std pro Sprint Woche
 - » Teilnehmer: SMA, UT
 - » Reflektiert den vergangenen Sprint (Was lief gut, was lief schlecht?) und leitet Ideen für die Verbesserung der Zusammenarbeit ab.

Die Sprint Retrospektive schließt den Sprint ab und findet unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Das Umsetzungs-Team zieht sich in einen vertrauten Rahmen zurück und reflektiert den vergangenen Sprint. Offene und ehrliche Auseinandersetzungen sind der Schlüssel für die Identifikation und Behebung bestehender Schwierigkeiten

Agiles Arbeiten – Man kann es nicht erklären, Sie müssen es erleben!

Sie erarbeiten sich alle Vor- und Nachteile dieser Methode. Sie erleben agiles Arbeiten in einem Planspiel. Dazu verwenden wir die Methode LEGO® SERIOUS PLAY® und andere agile Formate.



Inhalt/Methodik:

4 Stunden hochwertiger Planspiel-Workshop mit einem Agilen Coach und einem LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator. Viel Hintergrundwissen zur agilen Arbeit. Getränke und Snacks während des Workshops. Block, Stifte und Ihre Teilnahmebescheinigung.

>> **Alternative Nachmittag** <<

Datum: Freitag, 27. März 2020

Uhrzeit: 14:00 - 18:00 Uhr

Ort: EnBW, Stuttgart oder Esslingen

Teilnehmer: Min. 6, max. 12 Personen

>> **Alternative Vormittag** <<

Datum: Montag, 30. März 2020

Uhrzeit: 9:00 - 13:00 Uhr

Ort: EnBW, Stuttgart oder Esslingen

Teilnehmer: Min. 6, max. 12 Personen

Investition/Teilnahmebeitrag:

249.- € zzgl. MwSt.



Dieser Workshop findet in Kooperation mit dem CSC e.V. statt. Mitglieder erhalten **20 % Nachlass** auf den Teilnahmebeitrag.

Anmeldung:

www.trainerkonzepte.de/scrum

Weitere Infos: info@trainerkonzepte.de



EnBW AG

**Unternehmensinfrastruktur
C-TXK**

Schelmenwasenstraße 14
70567 Stuttgart

Michael Matt

mic.matt@enbw.com

Agiler Coach

Corporate Real Estate Manager
Büroflächen- und Workplaceprojekte

trainer konzepte

Training und Coaching für
Unternehmen mit Weitblick

Burkhardt+Weber-Straße 59
72760 Reutlingen

Bernd Kollmann

bk@trainerkonzepte.de

Agiler Business-Trainer
LEGO® SERIOUS PLAY® Facilitator
Change-Manager-Ausbilder