

Frank Behrend, Abteilungsleiter Kunden- und Abrechnungsservice, Stadtwerke Tübingen GmbH

Stefan Biesalski, Projektleiter und Geschäftsführer, Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Gemeinsam ist man stärker – Zusammenführung von zwei bisher eigenständigen Organisationseinheiten in eine gemeinsame Struktur mit dem Fokus Kunden- und Serviceorientierung

Die Stadtwerke Tübingen (swt) versorgen schon seit vielen Jahren nicht nur die zahlreichen Studenten und Einwohner Tübingens mit Energie, Wasser und Wärme, sondern sind auch im überregionalen Energievertrieb sehr erfolgreich. Um den über 100.000 Kunden einen noch besseren Service bieten zu können, wurde beschlossen, die bis dato getrennten Bereiche „Kundenservice“ und „Debitorenmanagement und Marktkommunikation“ zusammenzulegen. Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt „Neustart Kunden- und Abrechnungsservice (KA)“ ins Leben gerufen, welches vor allem zum Ziel hat, alle kundennahen Prozesse zu zentralisieren, bestehende Schnittstellen zu minimieren und die Qualität der Kundenserviceprozesse grundsätzlich zu steigern.

Um dieses Ziel erreichen zu können, ging es neben verschiedenen Maßnahmen im Bereich Veränderungsmanagement - welches durch die hausinterne Personalabteilung umgesetzt wurde - vor allem darum, einen geeigneten Projektaufsatz zu definieren. Das erklärte Ziel war es, dass sich alle Beteiligten hinter den Veränderungsprozess stellen und diesen aktiv unterstützen sollten. Nur so konnte sichergestellt werden, dass auch die Mitarbeiter in den Fachteams für die Idee gewonnen werden konnten. Vor diesem Hintergrund wurde ein Projekt aufgesetzt, welches die gemeinsame Projektdefinition und die Projektinitialisierung zum Ziel hatte. Nach Abschluss der Projektinitialisierung sollte der Projektrahmen definiert und die Vorgehensweise zur dann folgenden Projektumsetzung beschrieben und verabschiedet sein. Die „eigentliche“ fachliche Arbeit im Rahmen von „Analyse-Konzeption-Umsetzung“ wurde für das anschließende Umsetzungsprojekt vorgesehen. Im Zuge der Erarbeitung des Projektaufsatzes hat sich die Abteilungsleitung bewusst für eine externe Unterstützung durch die Projekt:Unternehmensberatung GmbH entschieden, um so in kurzer

Zeit einen strukturierten, praxistauglichen und fachlich untersetzten sowie neutral moderierten Projektaufsatz erarbeiten zu können.

Zu Beginn der Projektarbeit wurden zwei Arbeitsworkshops und eine Mitarbeiterveranstaltung vereinbart. Der erste Workshop legte den Fokus auf die gemeinsame Definition eines Projektgesamtzieles (inkl. entsprechender Teilziele) sowie passender Leitplanken für die gemeinsame Projektarbeit. Diese beiden Aspekte waren den Beteiligten wichtig, um so eine Orientierungslinie für die gesamte Projektarbeit schaffen zu können. Jeder Mitarbeiter, egal ob Führungskraft oder Sachbearbeiter, sollte sich immer wieder selbst mit diesen Hilfsmitteln an der eigentlichen Projektidee ausrichten können. Denn der Misserfolg von Projekten ist nicht nur in der Verfehlung der magischen Eckpunkte Zeit – Qualität – Kosten zu finden, sondern ist oftmals auch in fehlenden Projektzielen begründet.

Im zweiten Teil des Workshops sollte zudem festgelegt werden, welche Prozesse im Rahmen des Projektes betrachtet und untersucht werden sollten. Im Ergebnis sollte herausgearbeitet werden, welche Prozesse durch die Abteilung Kunden- und Abrechnungsservice betreut werden, wer für bestimmte Prozesse verantwortlich ist bzw. wo es relevante Schnittstellen zu anderen Abteilungen gibt. Die Projektgruppe hat sich zu diesem Zwecke dem Referenzprozessmodell der Projekt:Unternehmensberatung GmbH bedient, welches ca. 320 Prozesse eines typischen Energieversorgers beinhaltet. Aus diesem Prozessmodell wurden ca. 100 Prozesse ausgewählt und auf die Anforderungen der swt angepasst, um den aktuellen Aufgabenumfang des Bereichs KA zu beschreiben. Auf Basis dieses individuellen Prozessportfolios wurde dann mit Hilfe der RACI-Methode ermittelt, welche Personen und Abteilungen in die Prozesse eingebunden sind. Dieses Prozessportfolio bildet nach der Projektzieldefinition einen weiteren wichtigen Eckpfeiler im Rahmen des gesamten Projektaufsatzes.

Im Mittelpunkt des zweiten Arbeitsworkshops stand neben der Definition von zentralen Maßnahmen die Bildung von Arbeitsgruppen, die Erarbeitung eines Projektorganigramms und die Ableitung eines ersten Projektstrukturplans. Gemeinsam mit den Team- und Sachgebietsleitern wurden zentrale Maßnahmen erarbeitet, die zum Teil auf bereits interne Analysen und Erkenntnissen aufsetzten. Hierbei wurden verschiedene Domänen wie Prozesse/Schnittstellen, Organisation/Mitarbeiter oder z.B.

Kommunikation /Abstimmung gebildet, um darunter die einzelnen Maßnahmen bündeln zu können.

Beispiele für die o.g. zentralen Maßnahmen sind:

- Prozess- und Organisationsanalyse durchführen
- Verantwortlichkeiten für Prozesse definieren
- Standard- und Spezialtätigkeiten beschreiben
- Service-Level-Agreements mit internen Auftraggebern vereinbaren

Damit ein Projekt auch gut funktionieren kann, braucht es eine Struktur und einen Plan – eine Projektorganisation. Es wurde herausgearbeitet, welches die konkreten Aufgaben von Projekt- und Arbeitsgruppenleiter sind und wie die Kommunikation innerhalb des Projektteams ablaufen hat. Der Projektstrukturplan beinhaltete die einzelnen Arbeitsgruppen mit ihren individuellen Themenstellungen und eine zeitliche Planung bis zum 30.06.2015. Um schnell in die Umsetzung kommen zu können und die Organisation nicht zu sehr zu belasten, hat sich die Projektleitung dazu entschieden, nicht mit allen Arbeitsgruppen gleichzeitig zu starten, sondern erstmal nur mit vier von acht Arbeitsgruppen. Die restlichen vier Gruppen nehmen zu Beginn des Jahres 2015 ihre Arbeit auf.

Mit Abschluss des zweiten Arbeitsworkshops waren nun alle wichtigen Aspekte für einen erfolgreichen Projektaufsatz durch die Führungskräfte erarbeitet. Neben dem schriftlich formulierten Projektziel war das Prozessportfolio abgestimmt und zur Bearbeitung in einzelne Arbeitsgruppen aufgeteilt. Die Projektorganisation und ein Projektstrukturplan wurden ebenfalls erarbeitet und verabschiedet. Die Festlegung der zentralen Maßnahmen, die im Hauptfokus der späteren Bearbeitung stehen sollten, rundeten die Arbeitsergebnisse der Projektgruppe ab.

Als letzten Schritt galt es nun noch die Mitarbeiter des Bereichs KA zu informieren und mögliche Fragen zu beantworten. Hierzu wurden die ca. 50 Mitarbeiter des Bereichs in drei Gruppen eingeteilt und persönlich durch die Abteilungsleitung und die Arbeitsgruppenleiter über die Ergebnisse und die weitere Projektarbeit informiert.

Aktuell sind die Stadtwerke Tübingen dabei, die IST-Analyse für die ersten vier Arbeitsgruppen abzuschließen. Sowohl die Projektmitarbeiter als auch die Projektleitung betonen immer wieder, dass es ausgesprochen hilfreich war und immer noch ist, sich ein gemeinsames Projektziel gegeben zu haben, an dem man sich jederzeit wieder ausrichten und orientieren kann. Somit lässt sich abschließend festhalten, dass die erste Etappe zum Neustart Kunden- und Abrechnungsservice erfolgreich gemeistert wurde.

Hinweis

Bei Fragen oder weiterführenden Informationen sprechen Sie uns gerne an:

Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Landwehrstr. 61

80336 München

+49 89

4111 23 406

info@projektdp.de

www.projektdp.de