

Zukunftsorientierung und Veränderungsmanagement für den Netzbetrieb bei Stadtwerken

Stefan Biesalski, Nico Prott und Claus van Vorst

Effiziente Kommunikationswege und eine reibungslose interne Zusammenarbeit sind für den Erfolg jedes Unternehmens unabdingbar. Sie verbessern nicht nur die Prozessabläufe, sondern tragen auch wesentlich zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und zu einer positiven Arbeitsatmosphäre bei. Gerade der technische und kaufmännische Bereich haben hier traditionell oft ganz unterschiedliche Sichten und Herangehensweisen. Nicht selten fehlt dabei das nötige Verständnis für die Ziele, Anforderungen und Prozesse der jeweils „anderen“ Seite. Dabei gibt es durchaus mehr Gemeinsamkeiten als gedacht, und im regelmäßigen persönlichen Austausch lassen sich so manche fachlichen Differenzen wirksam überbrücken. Am Beispiel eines Stadtwerkes lässt sich darstellen, wie sich durch ein gezieltes Veränderungsmanagement die interne Kommunikation wesentlich verbessern lässt.

Die Stadtwerke Geldern GmbH ist ein modernes, regional fest verwurzelt Unternehmen, das nicht nur in seiner Außen-darstellung auf eine hohe Servicequalität, echte Kundennähe und Transparenz setzt. Die Digitalisierung ist dabei längst gelebte Realität. Sie durchdringt alle Ebenen der Zusammenarbeit und fordert auch von lokalen Energieversorgern mehr Veränderungsbereitschaft denn je: Historisch gewachsene Strukturen und Arbeitsweisen müssen stetig überprüft und mit den neuen Technologiestandards abgeglichen werden. Die Weitergabe von Wissen über die Generationen hinweg spielt in dieser Beziehung eine große Rolle – gerade im Netzbetrieb von Stadtwerken.

360°-Sicht auf den technischen Bereich

Gemeinsam mit der Projekt:Unternehmensberatung GmbH setzten die Stadtwerke im März 2016 ein Projekt auf,

das den technischen Bereich vor allem in Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der kaufmännischen Abteilung sowie die Definition von Prozess- und Schnittstellenverantwortlichkeiten analysieren sollte. Weitere Impulse ergaben sich aus der Notwendigkeit, Möglichkeiten für einen erfolgreichen Wissenstransfer zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen zu schaffen, und dem Wunsch, die Digitalisierung mit noch mehr Veränderungsbereitschaft, Eigeninitiative und Motivation voranzutreiben (siehe Abb.).

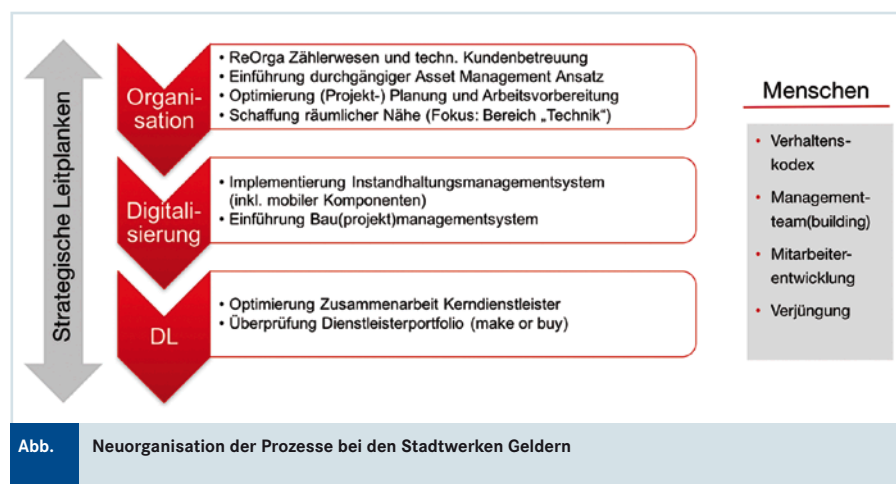
Darüber hinaus gab es noch einen ganz konkreten weiteren Auslöser – die breiter qualifizierte Aufstellung der Abteilung und Förderung der Eigenverantwortung, nicht zuletzt unter Einbeziehung der demografischen Entwicklung. Nachdem die Projektverantwortlichen die Ziele und Leitplanken gemeinschaftlich festgelegt hatten, wurde der weitere Ablauf in vier Phasen unterteilt:

Den Auftakt bildeten intensive Mitarbeitergespräche, die den technischen Bereich zunächst aus einer 360°-Perspektiv betrachtet. Das war wichtig, um einen ersten allgemeinen Sachstand über Abläufe, Problem-bereiche und das Betriebsklima zu erhalten.

Im Anschluss daran wurde ein Abfragebogen durch die Projekt:Unternehmensberatung GmbH entwickelt, der alle technischen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Selbst- und Fremdeinschätzung befragte. Die Fragen bezogen sich auf gebildete Cluster – wie Veränderungsbereitschaft, Interaktionsverhalten, Motivation und bereichsübergreifende Zusammenarbeit. Ziel dessen war das Herausarbeiten einer gegenseitigen Erwartungshaltung von Mitarbeitern und Führungskräften, die alle verbindet und zur beidseitigen Zufriedenheit beiträgt.

Die dritte und vierte Phase des Projektes stellte primär die Kapazitätsverteilung der Mitarbeiter und die Aufnahme von prozessualen Schwachstellen in den Mittelpunkt. Diese Prozess- und Organisationsanalyse basierte auf einem von der Projekt:Unternehmensberatung GmbH entwickelten Prozessmodell, das alle relevanten Prozesse der Energiewirtschaft berücksichtigt. Gemeinsam mit den technischen Mitarbeitern wurden diese Abläufe identifiziert und abgestimmt.

Das praxiserprobte Vorgehensmodell diente dabei sowohl einer intensiven prozessual-organisatorischen Analyse als auch der ehrlichen Überprüfung der Kapazitätsverteilung auf die Einzelgeschäftsprozesse des Netzbereichs. Aus den beiden Analyse-Maß-



nahmen wurden detaillierte Auswertungen angefertigt, die z. B. die prozessuale Einbindung der einzelnen Bereiche, die heute eingesetzten Dienstleister und die Kapazitätsbindung bzw. den Kapazitätsfluss übersichtlich darstellten.

Neue Herausforderungen im Netzbetrieb

Grundlage der Untersuchung war die klassische Stadtwerke-Organisation, die bei den Stadtwerken Geldern seit den 1990er-Jahren unverändert bestanden hatte. So sind unterhalb der technischen Leitung die operativen Bereiche Planung, Bau, GIS und Betrieb quasi seit Jahrzehnten immer konstant mit hoher Qualität, gleichbleibender Auslastung, aber auch mit weitestgehend stagnierender Entwicklung tätig. Die Veränderungsbereitschaft in der Abteilung war daher insgesamt – bis auf einige Ausnahmen – sicherlich auch aufgrund der Organisationsstruktur und steten hohen Auslastung begrenzt.

In den anderen Unternehmensbereichen führten die Veränderungen der Energiewirtschaft dagegen bereits seit dem Jahr 2000 zu erheblichen Veränderungen und Mehrbelastungen – insbesondere auf der Leitungsebene, im Vertrieb oder bei der Einführung der Marktkommunikation und weiterer regulierungsgetriebener Prozesse.

So war es an der Zeit, sich auch mit der technischen Abteilung auf die neuen Herausforderungen einzustellen. Neben der Etablierung eines wirtschaftlich noch weiter optimierten Asset Managements sind weitere ganz konkrete Zukunftsthemen z. B. Smart Metering, E-Mobilität, Smart Home oder Smart Grid mit allen daraus erwachsenden neuen Geschäftsfeldern.

Daher galt es die Breite der Kompetenz und die Leistungsfähigkeit der Abteilung zu steigern und diese demografisch auf die Zukunft auszurichten. Die Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern der technischen Abteilung war und ist erwartungsgemäß sehr unterschiedlich. Durch die Einführung einer neuen Führungsstruktur mit einer der technischen Leitung untergeordneten zweiten Führungsebene, die in Eigenverantwortung ihr Team zu führen und die gesteckten Ziele zu erreichen hat, durch

die Einbeziehung neuer Aufgabenstellungen sowie die Einstellung neuer Mitarbeiter entsteht eine Aufbruchsstimmung, die die Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeiter erkennbar gesteigert hat.

Zukunftssicher aufgestellt

Um neben der Erhebung von Kennzahlen und Verbesserungspotenzialen auch die Strategieebene mit einzubeziehen, entstand gemeinsam mit dem Management ein „Mini-Strategieplan“ für den Bereich Netz. Dabei wurde nicht nur betont, dass der Stromsektor mit all seinen Facetten für Stadtwerke und Netzbetreiber immer stärker an Bedeutung gewinnt (z. B. Smart Metering, Elektromobilität). Das Strategiepapier identifizierte und definierte auch neue weitere Handlungsfelder wie die Anpassung der zukünftigen Prozess- und Organisationslandschaft, die Intensivierung des IT-Einsatzes in der Technik, die Optimierung und Überprüfung des Dienstleistereinsatzes sowie den Aspekt „Mensch: Veränderung – Zusammenarbeit – Miteinander“.

Bei diesem Punkt ging es darum, die Unternehmens- und Kommunikationskultur gemeinschaftlich auf eine neue Ebene zu heben – mit bereichsübergreifenden Aktivitäten und einem größeren gegenseitigen Verständnis. Dazu gehört auch die Einsicht, dass die Stadtwerke Geldern nicht die Summe vieler kleiner Fachbereiche darstellen, sondern erst im Miteinander erfolgreich sind.

Innovationsmotor Digitalisierung

Für die Stadtwerke Geldern ist die Digitalisierung schon seit Jahrzehnten ein Dauerthema. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf den kaufmännischen Bereichen. Der Fakt, dass Digitalisierung heute „en vogue“ ist, birgt aber auch eine am Markt häufig verdrängte Gefahr in sich – nämlich das Risiko, digitale Systeme und Prozesse einzuführen, die die Effizienz und Organisationssicherheit eben nicht steigern. Auch in der technischen Abteilung werden seit Jahrzehnten digitale Systeme eingesetzt – von der Einführung eines der ersten digitalen GIS-Systeme in den 1990er-Jahren über die Nutzung von Trinkwasser-Analyse-

Systemen bis hin zu Prozessleitsystemen zur Anlagenüberwachung und -steuerung (Wasser).

Grundsätzlich ist in der technischen Abteilung die Affinität zu digitalen Systemen und Prozessen eher gering ausgeprägt. Die neue Abteilungsstruktur eröffnet nun neue Möglichkeiten. Themen wie das Asset Management und die Instandhaltung drängen sich bereits per se zur Digitalisierung auf. So bietet gerade die Instandhaltung erhebliche Vorteile – durch die Steigerung der Prozesseffizienz und Organisationssicherheit (TSM), die Auswertbarkeit sämtlicher im Rahmen von Instandhaltungsarbeiten erlangter Informationen zur weiteren Prozessverbesserung sowie die Steigerung der Prozess- und Kostentransparenz im Controlling.

E-Mobilität als neues Geschäftsfeld

Mit der E-Mobilität deutet sich ein weiteres mögliches Betätigungsfeld für Stadtwerke an. Sei es aus strategischen oder wirtschaftlichen Erwägungen: Derzeit ist u. a. ein Teil der „neuen“ technischen Abteilung – das Team Netzmanagement und der Bereich Stromanlagen – damit befasst, die aus der E-Mobilität erwachsenden Chancen zu evaluieren.

So wird derzeit die Errichtung von AC-Ladesäulen im Stadtgebiet vorbereitet und damit die Rolle der Stadtwerke Geldern als Infrastrukturdienstleister gestärkt. Darüber hinaus wird die Einführung eines Contracting-Modells „DC-Ladetechnik bei Tankstellen / Großkunden“ geprüft. Bereits heute ist der Blick auf den aller Voraussicht nach in den kommenden Jahren bevorstehenden Ladeboxen-Roll-Out in den Tausenden Gelderner Garagen gerichtet.

Nur gemeinsam erfolgreich

Eine qualifizierte Bearbeitung von Sonderthemen dieser Art ist nur mit einer motivierten Abteilung, die in ein leistungs- und zukunftsorientiertes Gesamtunternehmen eingebettet ist, möglich. Den Projektverantwortlichen war es deshalb stets wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an als engagierte Partner mit einzubinden. Nur so fühlen sich alle mitgenommen und sehen sich als akti-

ve, motivierte Mitgestalter der notwendigen Veränderungsprozesse.

Aktuell setzt das Unternehmen die dargestellten Handlungsempfehlungen um und hat dazu auch bereits diverse Maßnahmen angestoßen. Die Einführung eines Betriebsmittelinformationssystems und die Verabschiedung einer angepassten Organisationsstruktur sind nur einige Beispiele für erste spürbare Projekterfolge. In der Praxis spiegelt sich das ganz konkret u. a. in dem Entschluss, ein neues Gebäude für die technischen Einheiten zu errichten, oder in der Neueinstellung eines Ingenieurs zur fachlichen Unterstützung wider. Auch das

Ziel, Eigenverantwortung und Qualifikation zu stärken, wurde bereits erfolgreich erreicht – durch die Ausbildung einer durchgängigen zweiten Ebene unter der technischen Leitung.

Insgesamt ist ein durchweg positives Fazit zum bisherigen Projektverlauf und zur Zusammenarbeit mit der Projekt:Unternehmensberatung GmbH zu ziehen. Das Projekt war von zentraler Bedeutung für die Stadtwerke Geldern – sowohl um die interne Zusammenarbeit zu verbessern, als auch die Veränderungsbereitschaft zu fördern und so letztlich erfolgreich die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Allen wichtig war vor

allem die konzentrierte, strukturierte und ehrliche Auseinandersetzung mit den bestehenden Strukturen. Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse sind für die Stadtwerke eine gute Grundlage, um eigenständig mit der Umsetzung zu starten und die gesteckten Ziele erreichen zu können.

S. Biesalski, Geschäftsführer, N. Prott, Junior Consultant, Projekt:Unternehmensberatung GmbH, München; C. van Vorst, Technischer Leiter, Stadtwerke Geldern GmbH, Geldern
info@projektdp.de