

# Das Denken überdenken

**VERÄNDERUNGSMANAGEMENT** Der Shared Service der EWV Stolberg will als „Unternehmen im Unternehmen“ hochwertige Dienstleistungen anbieten

Von **DR. CHRISTIANE MICHULITZ**,  
**HARTWIG KALHÖFER**, beide BET,  
und **CLAUDIA PATELCZYK**, EWV Stolberg

**D**er radikale Umbau der Energieversorgung fordert umfassende Veränderungen in den kundenorientierten Basisprozessen und Denkstrukturen der Mitarbeiter. Der Manager im Versorgungsunternehmen ist heute mehr denn je als visionärer Kommunikator gefordert. Er hat die Aufgabe, eine gemeinsame und dauerhaft tragfähige strategische Vision zu entwickeln, diese auf allen Ebenen des Unternehmens zu verankern und möglichst alle Mitarbeiter auf diesem Weg mitzunehmen – eine große Herausforderung für Führungskräfte. Die EWV Energie- und Wasser-Versorgung in Stolberg hat sich mit ihrem Projekt EWV 2016 auf den Weg gemacht, ihre strategischen Geschäftsfelder neu aufzustellen. Sie will dazu beitragen, das Denken über EVUs zu überdenken.

**Der Druck steigt** | Die Energiewende belastet Kraftwerksbetreiber durch sinkende Renditen; die kommunalen Ausbauwünsche erneuerbarer Energien erfordern steigende Investitionen und die Anreizregulierung drückt die Ergebnisbeiträge des Netzgeschäfts. In der Summe fühlt sich das Management im Spannungsfeld zwischen steigendem Veränderungsdruck und sinkenden Jahresergebnissen oftmals hilflos diesen Entwicklungen ausgesetzt.

Die EWV hat sich mit dem Projekt „EWV 2016“ dieser Herausforderung gestellt. Ziel ist, Maßnahmen zur mittelfristigen Ergebnisicherung zu ermitteln und die Geschäftstätigkeit in den einzelnen Unternehmensbereichen neu auszurichten. Neben der Definition, Analyse und Bewertung strategischer Geschäftsfelder sind auch die internen dienstleistenden Bereiche im Fokus. Exemplarisch wurde der kauf-

männische Bereich (Shared Service) betrachtet, für den im kommenden Jahr als zusätzliche Belastung eine SAP-Einführung geplant ist.

Die Bereichsleiterin des Shared Service, *Claudia Patelczyk*, hat mit ihren Abteilungsleitern eine Vision entwickelt: Sie möchte für die EWV als „Unternehmen im Unternehmen“ hochwertige und wettbewerbsfähige Dienstleistungen anbieten. Um diesen Gedanken für die Mitarbeiter und die internen Kunden nicht nur als Begrifflichkeit zu verankern, sondern erlebbar zu machen, wurde ein transparenter Produktkatalog der internen Leistungen entwickelt. Zur Sicherstellung dieser Leistungen wurde die Qualität der Prozessabläufe überprüft und das Selbstverständnis der internen Dienstleistungserbringung thematisiert. Ziel ist stärkere Kundenorientierung und optimierte Kundenzufriedenheit.

Im Shared Service arbeiten heute in vier Abteilungen rd. 80 Menschen. Die Führungskräfte wissen, dass funktionierende Geschäftsprozesse insbesondere dann unter Druck geraten, wenn sich die Stimmung in den Abteilungen verschlechtert und die Krankheitsrate steigt. Manchmal reicht dann ein kleines Ereignis, um über eine lange Zeit angestauten Unmut ausbrechen zu lassen. Um dies zu verhindern und die Mitarbeiter auf den Weg der Veränderungen mitzunehmen, hat die Abteilung eine Plattform geschaffen, auf der alle Betroffenen ihre Vorstellungen über die Veränderungen einbringen und ihren persönlichen Beitrag für den Erfolg darstellen konnten: In Interviews und Fokus-Gruppen-Workshops wurden die Anforderungen der internen Kunden an die Organisationseinheit Shared Service erhoben. Die Ergebnisse wurden in einer moderierten Veranstaltungreihe mit dem Selbstbild der Mitarbeiter verglichen. Diese haben hierzu ihre Produkte, Leistungen und die angenommene Kundenzufriedenheit beschrieben und mit den An-

forderungen aus der internen Kundenbefragung verglichen. Anschließend wurde die Vision des Shared Service vorgestellt und diskutiert. Dadurch hatten die Mitarbeiter die Chance, ihre Hoffnungen und Befürchtungen zu äußern und Maßnahmen vorzuschlagen, die helfen, die anstehenden Änderungen zu unterstützen.

**Leistungsträger mitnehmen** | Führungskräfte in Energieversorgungsunternehmen brauchen eine visionäre Denkweise und umfassende kommunikative Fähigkeiten. Zudem muss der Werkzeugkasten eines Energiemanagers geeignete Instrumente aufweisen, um der Komplexität und Veränderungsdynamik gerecht zu werden. *Claudia Patelczyk* glaubt, dass sie „langfristig den Erfolg der Arbeit aller Mitarbeiter nur sichern kann, wenn wir auf dem sicherlich auch harten Weg zu einer schlankeren Organisation mit einer flexiblen Dienstleistungsmentalität unsere Leistungsträger mitnehmen. In Zukunft wird es noch wichtiger als in der Vergangenheit, auf die wichtigste Ressource, unser Personal, bauen zu können.“

Den Mut zu äußern, dass Abwarten nach dem rheinischen Motto „Et hät noch immer jot jejeange“ heute keine Alternative mehr ist, belohnen die Mitarbeiter durch ihr Engagement. Auf die abschließende Frage, was der Einzelne bereit ist, zum zukünftigen Erfolg des Shared Service beizutragen, antworten die Teilnehmer im Workshop überaus positiv: Sie wollen offen für Neues sein, ihre Ideen einbringen und gemeinsam mit dem Unternehmen dazu beitragen, dass die Energiewende bewältigt wird.

*Wie sich die Veränderungsprozesse effizient und wirkungsvoll gestalten lassen, steht auch beim BET-Strategieworkshop „Organisationsveränderungen erfolgreich planen und umsetzen“ am 25. November in Berlin auf der Agenda.*