

Veränderungen **aktiv** gestalten

Gesetzesänderungen zwingen die Netzbetreiber zu ständigen Anpassungen ihrer Geschäftsabläufe. Eine Studie der TU Dortmund und der Firma BET offenbart typische Fehler gescheiterter Veränderungsprozesse und skizziert Lösungsstrategien.

Die Anforderungen für deutsche Netzbetreiber an ihre innerbetrieblichen Geschäftsprozesse haben sich in den vergangenen Jahren beispielsweise durch die informatorische Entflechtung oder Netzbilanzierungs- und Kundenwechselprozesse drastisch erhöht. Die Notwendigkeit, Veränderungen aktiv zu gestalten, verstärkt sich durch einen zunehmenden Kostendruck. Während in der ersten Regulierungsperiode der Anreizregulierung das Ergebnisniveau in der Regel gehalten werden konnte, ist für die kommende zweite Periode eine signifikante Verschlechterung zu erwarten. Um also als Netzbetreiber leistungsfähig zu bleiben, müssen möglicherweise zusätzliche innerbetriebliche Veränderungen durchgeführt werden. Zentral betroffen sind die Mitarbeiter in den operativen Einheiten der Netzbetreiber. Damit die notwendigen Veränderungen gemeinsam mit dem Personal zum Erfolg führen, bedarf es einer vorausschauenden Planung der Veränderungsprozesse und Projektsteuerung.

Verstehen und akzeptieren

Um herauszufinden, welche Fehler bei Veränderungsprozessen gemacht und wie die Prozesse erfolgreich gestaltet werden können, hat das Beratungsunternehmen BET gemeinsam mit der TU Dortmund eine Studie erstellt, für die Experteninterviews mit Vertretern von Netzbetreibern geführt und

ausgewertet wurden. Dabei zeigte sich, dass mangelhafte Kommunikation ein häufiger Fehler ist. Immer wieder kommt es vor, dass ohne die Angabe von Hintergründen neue Anweisungen gegeben werden, deren Sinn sich den Mitarbeitern nicht erschließt. Typische, in der Studie analysierte Fälle zeigen, dass zeitnahe Informationen über die anzustrebenden Veränderungen und deren Auswirkungen auf das operative Geschäft notwendig sind, um die Unterstützung aller Beteiligten zu gewinnen. Durch eine planvolle und verständigungsorientierte Kommunikation können die in der Belegschaft in der Regel vorhandenen Vorbehalte und Einwände frühzeitig benannt und bereits in der Phase der Konzeptentwicklung neuer Prozesse zur kritischen Prüfung aufgegriffen werden.

Um das für eine notwendige Veränderung im Prozessablauf vorhandene Wissen aus allen betroffenen Organisationseinheiten konstruktiv zu nutzen, ist eine innerbetriebliche Wechselwirkungsanalyse hilfreich.

Dabei werden alle Unternehmensbereiche mit ihren unterschiedlichen Funktionen und Perspektiven auf den Gesamtzusammenhang einbezogen. Eine solche Analyse lässt sich entweder im kleinen Kreis, etwa im Leitungsteam, oder unter Einbeziehung der betroffenen Einheiten durchführen.

Beteiligung der Mitarbeiter

Um die Bereitschaft zur Veränderung zu erhöhen, wurde im Rahmen der Studie vorgeschlagen, die Mitarbeiter nicht nur zu informieren, sondern am Veränderungsprozess aktiv zu beteiligen. Idealerweise werden dazu aus den verschiedenen involvierten Organisationseinheiten direkte Ansprechpartner benannt, die eng in die Planung und Realisierung der Veränderung eingebunden sind. Bei der Auswahl geeigneter Vertreter sind folgende Aspekte zu bedenken: Die Meinungsführer auf operativer Ebene sind häufig entweder die Treiber oder die Verhinderer der Umsetzung. Bindet man diese früh in die Entwicklung neuer Prozesse ein, nimmt man Teile der späteren Diskussion um die Umsetzungsfähigkeit von Veränderungen vorweg. Allerdings müssen die



Die Autoren: Dr. Lukas D. Schuchardt et al.

Dr. Lukas D. Schuchardt ist Berater bei der BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH; Kristine Scholz ist Mitarbeiterin im Bereich Financial Reporting bei der Evonik Services GmbH; Dr. Christiane Michulitz ist Team-Leiterin bei BET; Prof. Dr. Andreas Hoffjan ist Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling der TU Dortmund.

ausgewählten Vertreter auch in der Lage sein, den Alternativen für die Neugestaltung von Abläufen mit Offenheit und kritischem Verstand zu begegnen. Die Auswahl falscher Vertreter kann dazu führen, dass zu viele Kompromisse eingegangen werden, sodass das eigentliche Ziel der Veränderung nicht erreicht werden kann.

Unter Umständen ist daher schon bei der Planung des Veränderungsvorhabens eine erfahrene Begleitung hilfreich. Ist die Arbeitsgruppe zur Planung der operativen Veränderungen erst einmal gebildet, empfiehlt sich eine moderierte Auseinandersetzung mit den Veränderungszielen für die Mitarbeiter. Dabei sollen ergebnisoffen Alternativen für deren Gestaltung aufgezeigt werden, ohne die Veränderungsanforderungen aus dem Blick zu verlieren.

Fazit

Die Praxis zeigt, dass die Vielzahl von Veränderungsanforderungen durch die laufenden Gesetzesänderungen für die Netzbetreiber eine große Herausforderung darstellt. Und bei der Bewältigung zeigen sich immer wieder ähnliche Hürden. Um nicht selbst in diese Fallen zu tappen, lohnt es sich zur Aufrechterhaltung der Motivation der Betroffenen, bereits im Vorfeld der Veränderungen planvoll und unter Einbezug von externen Experten vorzugehen. Da gerade im Hinblick auf die zweite Regulierungsperiode mit umfangreichem Veränderungsbedarf zu rechnen ist, bietet sich den Netzbetreibern jetzt die Möglichkeit, rechtzeitig zu reagieren und mit einem professionellen Veränderungsmanagement ihre Zukunftsfähigkeit zu stärken und zu sichern. ■