

Einführung eines beteiligungsorientierten Prozessmanagements in einem Stadtwerk

Daniel Herrmann, Katharina Heimes, Stefan Wabner und Frank Börner

Prozessmanagement hat sich seit dem ersten Durchbruch in den 1980er und 1990er Jahren als erfolgreiche Methode behauptet. Längst sind Prozessmanager als Funktion auch in vielen deutschen Stadtwerken etabliert. Die positiven Auswirkungen von Prozessmanagement auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, die Produkt- und Dienstleistungsqualität, die Kundenzufriedenheit und die Umsetzung der Strategie sind empirisch belegt und messbar. Dennoch werden die bei der Einführung von Prozessmanagement formulierten Erwartungen in der Praxis häufig nicht erfüllt. Am Beispiel eines kleinen Stadtwerks kann gezeigt werden, dass unter bestimmten Voraussetzungen eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter die Erfolgchancen erhöht.

Hauptkritikpunkt am Prozessmanagement ist die häufig anzutreffende Diskrepanz zwischen den definierten und dokumentierten Prozessen sowie der gelebten Praxis. Dies liegt zum einen daran, dass die Veränderungen von Prozessen oft nicht ausreichend an alle Mitarbeiter kommuniziert bzw. nicht von allen Mitarbeitern verstanden und akzeptiert werden. Zum anderen verändern sich die Rahmenbedingungen innerhalb der Energiebranche immer schneller. Häufig gelingt es nicht, die Prozesse kontinuierlich an neue Herausforderungen anzupassen. In anderen Fällen kann die Dokumentation der optimierten Prozesse nicht schnell genug aktualisiert werden.

Widerstände gegen Prozessveränderungen sind nachvollziehbar besonders ausgeprägt, wenn Unternehmensberater „einfliegen“ und in kürzester Zeit „Best-Practice-Prozesse“ einführen. Die Veränderungsbereitschaft steigt deutlich, wenn Mitarbeiter Lösungen eigenständig entwickeln. Darüber hinaus gibt es typische Herausforderungen bei kleinen Energieversorgungsunternehmen. Erstens sind Prozesse dort in der Regel nur zu einem geringen Grad automatisiert und durch moderne IT-Systeme unterstützt. Zweitens hat ein Großteil der Mitarbeiter nur geringe Erfahrungen im Prozessmanagement; beispielsweise sind Methoden zur Beschreibung von Prozessen nicht bekannt und eingeübt oder es fehlen praktische betriebswirtschaftliche Erfahrungen, um Prozesskennzahlen zu definieren. Drittens können keine ausschließlich auf Prozessmanagement spezialisierten Mitarbeiter beschäftigt werden, da ansonsten bei der Dimensionierung von Kern- und Querschnittsfunktionen ein unwirtschaftliches Verhältnis entsteht.

In der Regel haben Mitarbeiter als (Fach-)Experten viele Ideen für Prozessverbesserungen, die aus zeitlichen Gründen jedoch im Alltagsgeschäft nicht thematisiert werden können. Häufig findet die Arbeit an Prozessen im Rahmen von Reorganisationsprojekten statt. Hier stellt sich die Frage, ob die Arbeit an Prozessen für ein Unternehmen ausreichend ist. Zu den strategischen Aufgaben des Prozessmanagements gehören die Arbeit an Prozessen und die Etablierung des Denkens in Prozessen. Nur so hat Prozessmanagement eine Chance auf nachhaltigen Erfolg. Wie im Folgenden gezeigt wird, kann eine beteiligungsorientierte Einführung von Prozessmanagement dabei unterstützen.

Welchen Ansatz zur Einführung wählen?

Die Stadtwerke Mühlhausen sind ein regionaler Versorger für die Sparten Strom, Gas,

Wärme und Breitband in Thüringen mit ca. 70 Mitarbeitern. Zu Beginn des Projektes wurden zwei Mitarbeiter als Prozesskoordinatoren benannt und eine geeignete Prozess-Software ausgewählt. Die Befähigung von Prozesskoordinatoren sowie die Einführung einer Prozess-Software birgt eine Vielzahl von Vorteilen (Abb. 1). Die Koordinatoren sind die internen Treiber bei der Einführung von Prozessmanagement. Sie agieren als Multiplikatoren für das entstehende Know-how und müssen dementsprechend sorgfältig ausgewählt werden. Zu den Anforderungen an die Prozesskoordinatoren gehörten analytische Fähigkeiten, fachliche Qualifikation, soziale Kompetenzen sowie eine hohe Akzeptanz und Vernetzung im Unternehmen.

In einem Auftaktworkshop mit der Geschäftsführung und beteiligten Mitarbeitern der gesamten Stadtwerke wurde eine Prozesslandkarte für das Gesamtunterneh-

KULTUR DER KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG
Im Projekt findet auf Mitarbeiterebene eine Diskussion statt, die zu Know-how-Aufbau und Identifizierung mit dem Projektergebnis führt. Es entsteht die Möglichkeit der Ausweitung des Modells auf das gesamte Unternehmen

BEREICHSÜBERGREIFENDE BETRACHTUNG
Bereits während der Schulung im Umgang mit dem Tool werden die Prozesse analysiert und gemeinsame Optimierungsansätze gesucht; offene Schnittstellen zwischen kaufmännischem und technischem Bereich treten bei der Prozessmodellierung zu Tage

DIGITALISIERUNG
Mit dem Einsatz einer „kleinen Softwarelösung“ wird implizit das strategische Ziel „Aufbau eines digitalisierten Geschäftsbetriebs, der nach modernsten Anforderungen aufgestellt ist“ unterstützt

TRANSPARENZ
Die gemeinsame Dokumentation von Prozessen und Schnittstellen macht die expliziten und impliziten Unterschiede in den Meisterbereichen sichtbar – Synergiepotenziale werden gemeinsam entdeckt und können anschließend gemeinsam realisiert werden

FÖRDERUNG DER EIGENVERANTWORTUNG
Die vorgeschlagene IT-Lösung unterstützt durch die selbstständige Erfassung der Prozesse eine langfristige Möglichkeit, die optimierten Prozesse zu dokumentieren und bei Bedarf eigenständig anzupassen

Abb. 1 Die Befähigung von Prozesskoordinatoren sowie die Einführung einer Prozess-Software bringt eine Vielzahl von Vorteilen

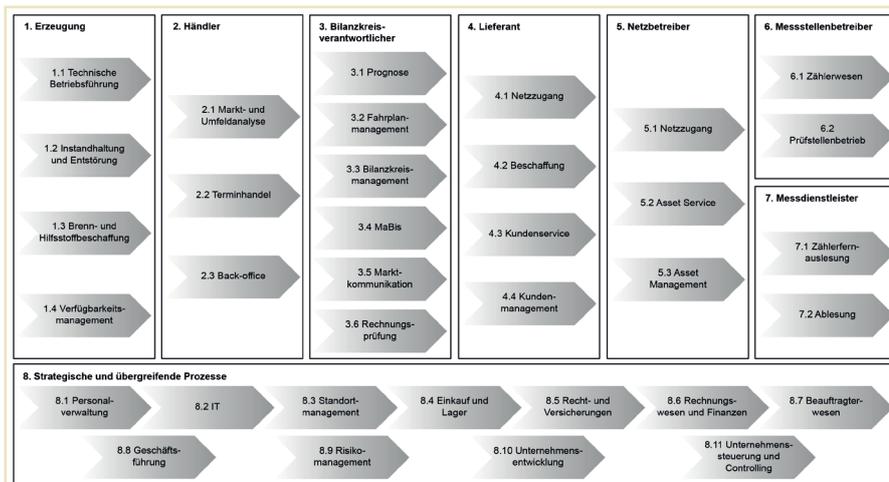


Abb. 2 Die Prozesslandkarte dient als konzeptioneller und sprachlicher Anker für alle Projektbeteiligten

men erstellt. Die Prozesslandkarte diente im Projekt als gemeinsamer Anker für das Verständnis der Prozesse und Funktionen sowie als „Übersetzungshilfe“ für die Kommunikation zwischen den verschiedenen Sparten und Marktrollen. B E T verfügt über eine softwarebasierte Prozesslandkarte, in der alle Marktrollen und Prozessgruppen eines Energieversorgers abgebildet sind (Abb. 2). Die Karte kann bis auf die unterste Ebene (Teilprozess und Aktivitäten) aufgeklappt werden. Auf diese Weise gibt es für alle Prozesse Muster, die für die Prozessaufnahme und -optimierung herangezogen werden. Die B E T-Prozesslandkarte diente auch in diesem Projekt als Basis für die Prozessaufnahmen. Sie wurde im Auftaktworkshop an die Spezifika der Stadtwerke Mühlhausen angepasst.

Nachdem die Prozesskoordinatoren in der Nutzung des ausgewählten IT-Systems geschult waren, begann die Erhebung der Prozesse im Ist-Zustand. Dabei wurden die übrigen Umsetzungsbeteiligten intensiv eingebunden, um ein gemeinsames Verständnis der Prozesse zu entwickeln. Die Verkürzung der Ist-Erhebung ist üblicherweise ein Ansatzpunkt, um Projekte schlanker zu gestalten. In diesem Fall wurden die Prozesse sorgfältig erfasst – um erstens das Prozessdenken zu vertiefen und zweitens die Mitarbeiter an die Schwachstellenanalyse heranzuführen. In dieser Phase war die Rolle der Berater eher unterstützend (Ansprechbar bei Verständnisfragen und zur formellen Qualitätssicherung), während die Prozesskoordi-

natoren aktiv den Austausch der Beteiligten vor Ort moderiert haben.

Im Verlauf der Schwachstellenanalyse wurde eine Eigenbewertung mit Impulsen durch die Berater (Best Practices) kombiniert. Anstatt direkt neue Soll-Prozesse zu definieren, wurde im nächsten Schritt Wert darauf gelegt, allen Mitarbeitern ein an aktuellen und zukünftigen Anforderungen ausgerichtetes Rollenverständnis im Prozessmanagement zu vermitteln. Im Blickpunkt stand dabei das inzwischen übliche Grundmodell aus Asset Owner (Grundsatzplanung), Asset Manager und Asset Service (operative Planung und Umsetzung). Bei der ausführlichen Modellierung von Prozessen besteht die Herausforderung, die richtige Ebene zwischen der Modellierung von Kernprozessen und der Beschreibung von Details zu finden. Dabei wurden zunächst die übergeordneten Prozesse mit Hilfe des RACI-Schemas vorstrukturiert und die Verantwortlichkeiten zu den Rollen aus dem vorherigen Schritt zugeordnet. Der Begriff RACI leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Responsible, Accountable, Consulted und Informed ab und bezeichnet eine Methode zur Analyse von Verantwortlichkeiten. Nach der Anwendung dieses Schemas erfolgte die detaillierte Modellierung und Freigabe der Soll-Prozesse. „Zu Projektbeginn war ich etwas skeptisch, ob das so funktionieren kann. In der Zwischenzeit bin ich davon überzeugt, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Insbesondere das RACI-Schema hat mich überzeugt. Das war eine perfekte

Grundlage für die Modellierung der Soll-Prozesse. Die Verantwortlichkeiten sind jetzt klar und eindeutig geregelt. Spannend wird jedoch noch die personelle Besetzung, die mit der Einführung der neuen Rollen/Asset Management verbunden sind.“, sagt Stefan Wabner, Prozesskoordinator, Stadtwerke Mühlhausen.

Der grundsätzliche Arbeitsmodus bestand im weiteren Projektverlauf aus Workshops mit Beratungsunterstützung und selbstständiger Arbeit unter Federführung der Prozesskoordinatoren. In den Workshops wurde Wert darauf gelegt, konzeptionelle Grundlagen zu vermitteln und die notwendigen Kompetenzen für die Arbeit in der jeweils folgenden Projektphase zu vermitteln.

Parallel dazu wurden Maßnahmen abgeleitet, um von den Ist-Prozessen zu den Soll-Prozessen zu gelangen. Dabei wurden Maßnahmen vorgezogen, mit denen Abläufe in kurzer Zeit und ohne großen Aufwand beschleunigt werden konnten. Beispielsweise wurde die etablierte Unterschriftenregelung entschlackt und an das etablierte Prozessdenken angepasst.

Welche Ergebnisse wurden erreicht?

Zum Ende des Projektes gab es folgende Ergebnisse:

- Es liegen definierte und modellierte Kernprozesse für den technischen Bereich vor;
- der Wissensstand der beteiligten Mitarbeiter ist synchronisiert;
- ein einheitliches Verständnis zu den Anforderungen an einen modernen Netzbetrieb ist geschaffen;
- es liegt ein priorisierter Katalog der notwendigen Maßnahmen vor und
- ein Fahrplan zur Umsetzung einer marktrollenübergreifenden Prozesslandkarte für das Gesamtunternehmen ist verabredet.

Die Prozesslandkarte ist nicht zwingend für das ganze Unternehmen bis zur Ebene von Prozessablaufdiagrammen auszugestalten. Es ist möglich, Prozessmanagement erst partiell einzuführen und die gewonnenen Erfahrungen für die Übertragung auf das Gesamtunternehmen zu nutzen. Im Fall der Stadtwerke Mühlhausen wurde der Fokus zunächst auf den technischen Bereich gelegt.

Die Erfahrungen werden im Rahmen eines Folgeprojektes sukzessive auf den kaufmännischen Bereich übertragen.

„Ein wesentliches übergeordnetes Ergebnis zeigte sich auf Mitarbeiterebene. Das Projekt hat eine enorme Aufbruchsstimmung im technischen Bereich erzeugt. Alle Kollegen haben sich in jeden Workshop aktiv eingebracht, mitdiskutiert und -gestaltet. Das zeigt die Betroffenheit eines jeden Einzelnen und die Chance, aktiv mitgestalten zu können.“, so das Fazit von Frank Börner, Prozesskoordinator, Stadtwerke Mühlhausen.

Erfolgsfaktoren und „Lessons learned“

Das Engagement der Prozesskoordinatoren ist absolut essentiell für das Gelingen eines beteiligungsorientierten Projekts. Das bedeutet, dass sie seitens der Geschäftsführung die notwendigen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen müssen. Nur so können die mit der Rolle verbundenen Aufgaben erfüllt werden.

Die Geschäftsführung muss das Projekt persönlich unterstützen und den Mitarbeitern deutlich machen, dass die Projektziele für alle Beteiligten bindend sind. Insbesondere bei Unsicherheiten der Prozesskoordinatoren, die im Regelfall keine disziplinarische Führungsverantwortung für alle Prozessbeteiligten tragen, ist eine entsprechende Rückendeckung sehr wichtig.

„Beteiligungsorientierung“ muss wörtlich genommen werden: Für eine hohe Akzeptanz der Veränderungen und die Bereitschaft, diese umzusetzen müssen alle relevanten Prozessbeteiligten umfassend eingebunden werden.

Die Ingangsetzung des Projektes braucht Zeit, die sich später wieder auszahlt: Die umfassenden Schulungen und die Modellierung des Ist-Prozesses hatte im Praxisbeispiel zur Folge, dass die Fortschritte am Anfang nur sehr langsam sichtbar wurden. Diese Zeit wird allerdings in den späteren Prozessphasen wieder aufgeholt, da sich dort das einheitliche Prozess- und Rollenverständnis auszahlt.

Fazit und Ausblick

Beteiligungsorientiertes Prozessmanagement erhöht bei entsprechender Unterstützung durch das Top-Management die Erfolgchancen bei der Einführung von Prozessmanagement. Durch die mit der Digitalisierung entstehenden Möglichkeiten, entwickelte Prozesslandkarten über eine gemeinsame Plattform „virtuell“ zu begleiten, erleichtert sich die Projektgestaltung. Für die Zukunft kommt es auf die richtige Mischung an: Prozessorganisation, konventionelle Projektorganisation und agile Organisation werden in einem Unternehmen nebeneinander existieren müssen. Es wird Aufgabe der verantwortlichen Führungskräfte sein, für jeden Bereich der Organisation die richtigen Schwerpunkte zu setzen.

D. Hermann und Dr. K. Heimes, Berater, B E T Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen; S. Wabner und F. Börner, Prozesskoordinatoren, Stadtwerke Mühlhausen
Daniel.Hermann@bet-energie.de