

Zuversicht und Arbeitslust statt Angststarre – ein Energieversorger im Aufwind

Vorabdruck, Beitrag in: Praxishandbuch Change Management, Hrsg. Teuber /
Kuhnert in Zusammenarbeit mit dem BDU, Vahlen Verlag,
Erscheinungsdatum 2008

Autorin: Dipl.-Soz. Susanne Dudek
Dudek Managementberatung
63225 Langen

Tel. 06103 / 94 70 35

dudek@dudek-managementberatung.de

www.dudek-managementberatung.de

Abstract

Die Energiewirtschaftsbranche steht seit ihrer Liberalisierung unter permanentem Veränderungsdruck. Der Beitrag zeigt die Entwicklung eines Quasi-Monopolisten zum modernen Energiedienstleistungsunternehmen, die durch den kombinierten Einsatz ‚klassischer‘ Unternehmensberatung‘ und Changemanagementberatung unterstützt wurde. Durch die interdisziplinäre Zusammenarbeit konnten die Auswirkungen der notwendigen tiefgreifenden Umgestaltungen auf die Beschäftigten frühzeitig beurteilt, Risiken rechtzeitig erkannt und systematisch Maßnahmen zur Akzeptanzförderung und Kompetenzsteigerung initiiert werden.

Dipl.-Soz. S. Dudek Dudek Managementberatung www.dudek-managementberatung.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract (siehe oben)

1 Die Situation des Unternehmens in einer Branche in Bewegung	3
2 Die neuen Anforderungen an das Unternehmen im zeitlichen Überblick...	5
3 Die Veränderungsauslöser und ihre jeweiligen Bewältigungsstrategien.....	7
3.1 Reorganisation 1994	7
3.2 Liberalisierung 1999	9
3.3 Fusion 2000	12
3.4 Unbundling (Entflechtung) seit 2003.....	14
4 Erfolgsfaktoren, Ergebnisse und Ausblick	17
4.1 Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Beratern.....	17
4.2 Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit der Berater unterschiedlicher Disziplinen	18
4.3 Methodische Erfolgsfaktoren.....	18
4.4 Erzielte Einstellungs- und Verhaltensveränderungen	19
5 Literaturangaben.....	21

1 Die Situation des Unternehmens in einer Branche in Bewegung

Die Energiewirtschaftsbranche befindet sich im Umbruch:

Mit dem Beginn der Liberalisierung 1999 ist ein Prozess der Umgestaltung in Gang gesetzt worden, der die monopolistischen Strukturen auflöst und die Unternehmen erstmalig mit den Kräften von Markt und Wettbewerb konfrontiert. Diese Umwälzung wird seitdem zügig weiter getrieben:

Aktuell setzt das neue Energiewirtschaftsgesetz seit Mitte 2005 Richtlinien der Europäischen Union für den Bereich der Energieversorgungsnetze um und strukturiert hiermit den Strom- und Gasmarkt in der Bundesrepublik neu. Für die größeren Energieversorger erfordert dies die Trennung ihres Netzbereiches von den anderen wirtschaftlichen Aktivitäten des Unternehmens (unbundling), was faktisch Auswirkungen auf sämtliche Unternehmensbereiche hat und tiefgreifende Umstrukturierungen erzwingt.

- ▶ Wie leistet die Branche diese grundlegenden Veränderungen? Wie wird aus einem Energieversorger mit natürlichen Monopolen – seinen Netzen – ein markt- und wettbewerbsfähiges Wirtschaftsunternehmen?
- ▶ Wie können die Beschäftigten, die häufig unter völlig anderen Bedingungen und Perspektiven in das Unternehmen eingetreten sind, diese Umstellungen leisten?
- ▶ Und wollen sie dies überhaupt?

Am Beispiel eines regionalen Energieversorgers mit derzeit 1.500 Beschäftigten wird in einem zeitlichen Überblick von 12 Jahren die Entwicklung eines Quasi-Monopolisten zum marktwirtschaftlich agierenden Energiedienstleistungsunternehmen vorgestellt. In entscheidenden Phasen nutzte das Unternehmen die Unterstützung von Unternehmensberatungen; als Managementberaterin begleitete ich das Unternehmen kontinuierlich über den gesamten Zeitverlauf mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen.

Im ausgewählten Zeitraum von 1994 – 2006 werden die auslösenden – überwiegend externen - Faktoren skizziert, die das Unternehmen jeweils unter erheblichen Veränderungsdruck setzten. Anschließend wird anhand ausgewählter Maßnahmen und Instrumente die Wirksamkeit eines längerfristigen, systemati-

schen Changemanagements aufgezeigt, das in unterschiedlicher Intensität praktiziert wurde und zu nachweisbaren positiven Ergebnissen führte.

2 Die neuen Anforderungen an das Unternehmen im zeitlichen Überblick

Die Faktoren, die das Unternehmen jeweils aus dem Gleichgewicht brachten, waren mit Ausnahme des ersten Einflussfaktors externer Natur. Aus der heute möglichen Distanz betrachtet werden in dem dargestellten Zeitraum zum einen die Bewegungsverläufe der gesamten Energiewirtschaftsbranche sichtbar - und damit deren Abhängigkeiten insbesondere von gesetzlichen Vorgaben -, andererseits aber ebenso die unternehmensspezifischen Ziele, Strategien und präferierte Handlungsoptionen.

Es lassen sich vier Auslöser identifizieren, die seit 1994 auf das Unternehmen massiven Veränderungsdruck ausübten:

Veränderungsauslöser

1. Auslöser: Vorstandsentscheid über Reorganisation 1994
2. Auslöser: Liberalisierung 1999
3. Auslöser: Fusion 2000
4. Auslöser: Unbundling (Entflechtung) seit 2003

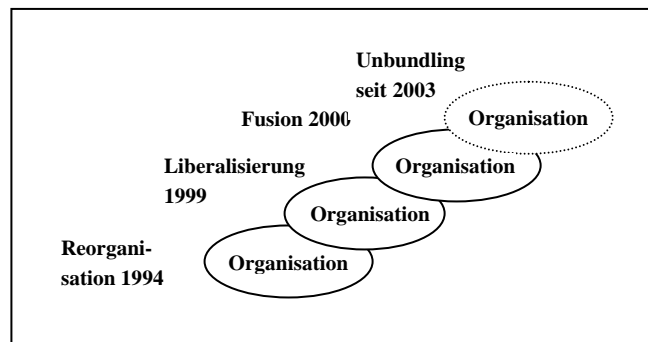


Abbildung 2-1: Veränderungsauslöser

Die jeweiligen Einflussfaktoren wirkten als Katalysatoren, die das Unternehmen zur Neuorientierung zwangen und anhand der ergriffenen Strategien und Maßnahmen etappenweise auf einen höheren Leistungsstand hoben.

Wie hat das Unternehmen diese Entwicklungssprünge geleistet? Durch welche praktischen Maßnahmen wurden die Veränderungen initiiert und wirksam umgesetzt?

Eine wesentliche Rahmenbedingungen für den Erfolg besteht in der Sichtweise der Unternehmensleitung gegenüber dem betrieblichen Veränderungsbedarf: Bei allen Umgestaltungen herrschte die Überzeugung vor, dass es zur wirksamen Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie nicht ausreichen würde, die erforderlichen Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durch zu führen.

Tradition und Kultur der Branche hatten Generationen von Beschäftigten geprägt, die nicht ohne weiteres den Sprung in eine veränderte Arbeitswelt leisten konnten. Es bestand daher im Vorstand eine offene Haltung gegenüber einem ganzheitlichen Beratungsansatz zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Dieser auch von mir vertretene (systemische) Ansatz bewertet neben den sachlich-organisatorischen Aufgaben auch die aufkommenden psychosozialen Fragestellungen als ebenso erfolgskritisch und bearbeitet diese offensiv und vorausschauend. Als Folge hieraus wurde das erste Projekt 1994 in Phasen gegliedert und über einen Zeitraum von mehreren Jahren angelegt. Als weitere Konsequenz wurde die zum damaligen Zeitpunkt eher unübliche und eigenständige Beteiligung einer Managementberaterin ‚von Anfang an‘ beschlossen.

Hierdurch war es den Beratern und dem internen Personalbereich möglich, bereits bei der Konzeption von Veränderungsmaßnahmen den Fokus auf das Personal zu richten und geeignete Strategien zur Akzeptanzsicherung, Motivation und Einbeziehung zu entwickeln: mit anderen Worten gezieltes Changemanagement zu betreiben.

3 Die Veränderungsauslöser und ihre jeweiligen Bewältigungsstrategien

3.1 Reorganisation 1994

Weit im Vorfeld der Liberalisierung beschloss der Vorstand ein Beratungsprojekt zur Reorganisation und Effizienzsteigerung zu initiieren. Die Projektaufgaben bestanden in der Überprüfung und bedarfsbezogenen Neustrukturierung der gesamten Organisation einschließlich der Einführung effizienterer Abläufe

Das beauftragte Beraterteam bestand aus vier Unternehmensberatern und mir als Managementberaterin; die Projektdauer erstreckte sich mit unterschiedlicher Intensität und Kapazität über 4 Jahre. Dieser große, zum damaligen Zeitpunkt aber durchaus branchenübliche Ressourcenumfang für ein Projekt dieser Größenordnung wirkte sich als entscheidender Erfolgsfaktor für das Gelingen der Reorganisation aus.

Personaldiagnose

Das Unternehmen hatte bereits einige Vorerfahrungen mit extern geleiteten Projekten zur Umstrukturierung und Kostensenkung gemacht, die jedoch – auch aus Sicht der Beschäftigten – keine tiefgreifenden Einschnitte bewirkt hatten.

Die Einstellung der meisten Führungskräfte und Mitarbeiter entsprach der zur damaligen Zeit verbreiteten Haltung in der Branche: Geprägt durch Arbeitsprozesse, die maßgeblich durch die ordnungsgemäße Einhaltung von Regeln und Standards bestimmt waren und daher nur geringe Gestaltungsfreiräume und Freiheitsgrade zuließen und forderten, war die Einstellung Neuerungen gegenüber eher abweisend:

Die meisten Beschäftigten hatten bisher keine gravierenden Veränderungen erlebt; die subjektive Einstellung war: „Veränderung an sich ist negativ“, die Haltung bestand in: „das sitzen wir aus“.

Leitlinien der Beratung zur Reorganisation

Dipl.-Soz. S. Dudek Dudek Managementberatung www.dudek-managementberatung.de

In offener Diskussion mit dem Auftraggeber und durchaus auch kontroverser Diskussion im Beraterteam entwickelten wir folgende Leitlinien unserer Arbeit:

- Die faktische Umsetzung des Strukturkonzeptes gelingt nur mit Akzeptanz der Führungskräfte und der meisten Mitarbeiter
- Dennoch Erarbeitung eines tiefgreifenden Organisationskonzeptes mit dem Fokus auf betriebswirtschaftliche und marktorientierte Strukturen und Abläufe sowie dem Aufbrechen der erstarrten Routinen und tradierten Verhaltensweisen der Beschäftigten
- Operative Umsetzung unter - damals in der Unternehmensberatung noch nicht selbstverständlichen - umfassenden Einbeziehung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter
- Das Rollenverständnis der Beschäftigten ist: Partner mit Expertenstatus
- Es wird ein mittelfristiger Zeithorizont mit bedarfsbezogenen Vertiefungsschleifen und Anpassungsprozeduren sowie ein kontinuierliches, stetiges Tempo verfolgt: ‚Nachhaltigkeitsprinzip‘:
- Das Auflösen der individuellen Abwehrhaltungen und Verweigerungen erfordert als kontinuierliche Aufgabe die systematische, persönliche Überzeugungsarbeit in der Kommunikation

Ausgewählte Beratungsansätze zur Umgestaltung der Organisation und zur Einstellungsveränderung

- ▶ ‚Klassisches‘ Projekt zur Reorganisation und Effizienzsteigerung, jedoch unter permanenter Berücksichtigung der Personalperspektive
- ▶ Systematische, intensive Abstimmungsgespräche mit der Unternehmensleitung
- ▶ Im Vorfeld und kontinuierlich begleitende Informations- und Kommunikationsmaßnahmen über Ziele, Programme und erreichte Ergebnisse
- ▶ Erstmalig breite Aktivierung und verantwortliche Beteiligung der Führungskräfte und vieler Mitarbeiter in Arbeitskreisen, Workshops, später am jeweiligen Arbeitsplatz zur Sensibilisierung und Einstellungsveränderung
- ▶ Konzeption von Unternehmensleitlinien zur Führung und Zusammenarbeit mit verantwortlicher Beteiligung aller Führungsebenen

- ▶ Einführung grundlegender Führungsinstrumente wie Zielvereinbarung und Mitarbeitergespräch zur Verknüpfung der Unternehmensplanung mit den individuellen Leistungs- und Entwicklungsperspektiven
- ▶ Start eines längerfristig angelegten Förderungsprogramms für jüngere Experten zur Erweiterung der Kommunikations- und Sozialkompetenz und Befähigung zur unternehmerischen Mitgestaltung

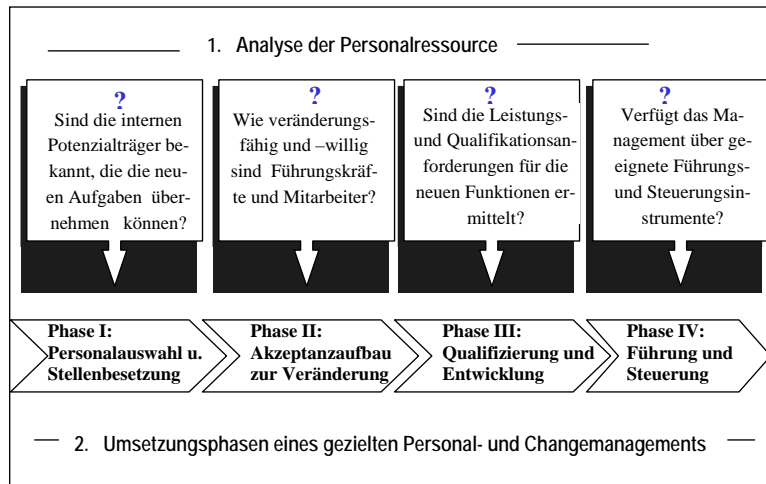


Abbildung 3-1: Gezieltes Personal- und Changemanagement zur Umsetzung der Organisationsveränderung

3.2 Liberalisierung 1999

Es wurden mehrere intern geleitete Projekte sowie Beratungsprojekte mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Zielen aufgelegt. Meine Unterstützung erfolgte schwerpunktmäßig in Projekten zur Steigerung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit. Die Aufgabenstellungen bestanden unter anderem im Aufbau neuer Organisationseinheiten für Vertrieb und Marketing und der Entwicklung eines Service- und Dienstleistungsportfolios. Parallel erfolgten weitere Umstrukturierungen der technischen Bereiche sowie die Fortführung der Kostensenkungs- und Optimierungsaufgaben aus dem Reorganisationsprojekt.

Personaldiagnose 1999

Obwohl einzelne Umsetzungsprojekte in der Folge der Reorganisation noch liefen, war in den meisten Unternehmensbereichen wieder ‚Ruhe eingekehrt‘. Die Beschäftigten hatten sich überwiegend – wenn auch nicht alle – an die neuen Strukturen und Abläufe gewöhnt und begannen gerade, wieder neue Routinen aufzubauen.

Die Haltung gegenüber den Auswirkungen der seit längerem angekündigten gesetzlichen Liberalisierung der Branche war je nach Funktionsbereich unterschiedlich:

In eher technischen Bereichen blieb die Einstellung hierzu relativ stoisch bis hin zu ‚betrifft uns nicht‘.

In den kaufmännischen Bereichen herrschte einerseits die Überzeugung vor: „wir haben uns gerade neu strukturiert, die Organisationsentwicklung ist abgeschlossen“, andererseits baute sich spürbar eine Verunsicherung auf: es gab keinerlei Expertise in Marktbearbeitung und Vertrieb. Die Frage lautete nun: „Wie verkauft man Strom?“ und die Sorge war: „Wie gut sind wir wirklich, verglichen mit anderen EVU’s? Werden wir unsere Position halten können?“

Leitlinien der Beratung zur Steigerung der Markt- und Wettbewerbsfähigkeit

Aufgrund der personellen Kontinuität durch einen Unternehmensberater des vorangegangenen Projektes sowie durch meine Mitwirkung konnten wir gezielt an den bisherigen Entwicklungen und der aktuellen Situation ansetzen:

- Die Verunsicherung einzelner betroffener Bereiche als Energiequelle nutzen und möglichst viele angrenzende Unternehmensbereiche in die Veränderungsprozesse einbeziehen – den Prozessgedanken weiter vertiefen
- Sensibilisierung für die Notwendigkeit der (weiteren) unternehmerischen Veränderung
- Zum Aufbau der internen Kompetenz und des Selbstvertrauens die neuen Leistungsfelder überwiegend aus eigener Kraft generieren mit gezielter externer Vorbildwirkung und Unterstützung

Ausgewählte Beratungsansätze zur Markt- und Wettbewerbsausrichtung

- ▶ Aufbau neuer Organisationseinheiten für Vertrieb und Marketing
- ▶ Rekrutierung einzelner externer Experten für Vertriebsleitung und Key Account
- ▶ Besetzung der neuen Abteilungen mit internen Fachleuten anderer Ressorts auf der Basis von Potenzialbeurteilungen in Assessment Centern
- ▶ Entwicklung der Vertriebs- und Marketingkonzepte maßgeblich durch eigene Führungskräfte und Mitarbeiter
- ▶ Empowerment der neuen Organisationseinheiten durch Maßnahmen zur Rollenklärung, Prozessdefinitionen und Qualifizierung zur Produkt- und Dienstleistungsentwicklung
- ▶ Erarbeitung eines Unternehmensszenarios und Ergebnisumsetzung u.a. zum Aufbau einer Kunden- und Dienstleistungsorientierung im gesamten Unternehmen
- ▶ Einführung einer systematischen Management- und Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Vertrieb, Führung, BWL

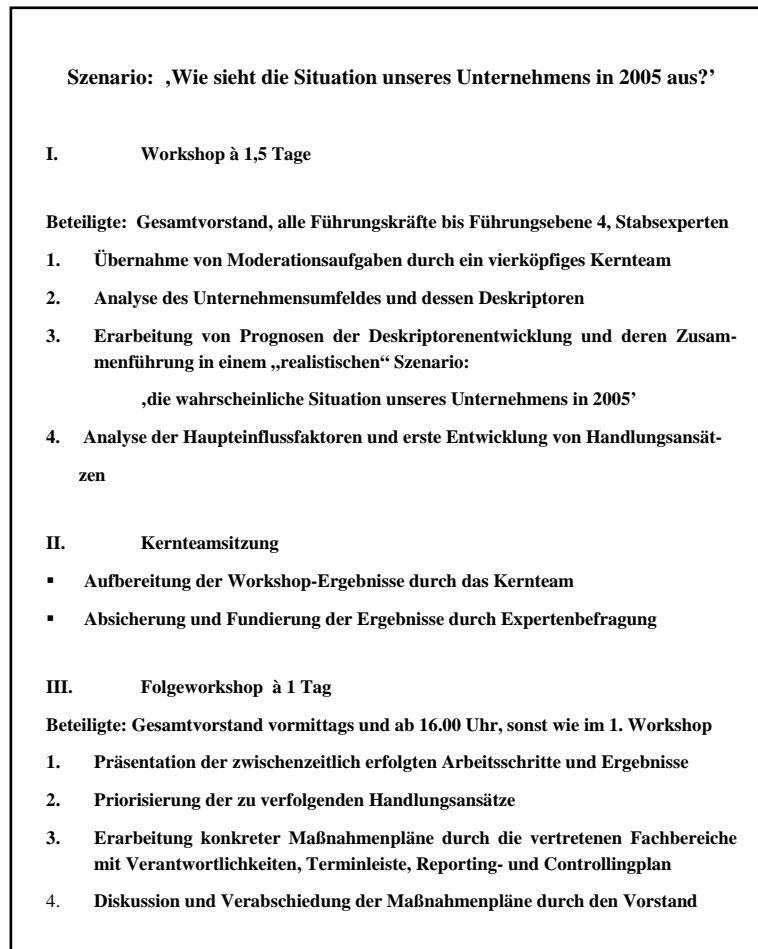


Abbildung 3-2: Praxisbeispiel Unternehmensszenario

3.3 Fusion 2000

Als Beratungsprojekt wurde die Gestaltung der Fusionierung mit zwei Energieversorgungsunternehmen definiert; die Projektaufgaben bestanden schwerpunktmäßig in der Migration der Gesellschaften mit Strukturanpassungen, Pro-

zessoptimierungen in Zentrale und Niederlassungen sowie personellen Veränderungen auf allen Ebenen.

Personaldiagnose 2000

In den kaufmännischen Bereichen waren viele Beschäftigte noch mit den operativen Aufgaben zur betriebswirtschaftlichen und vertrieblichen Ausrichtung befasst, als die Entscheidung zur Fusion bekannt gegeben wurde. In diesen Abteilungen hatte sich inzwischen die Einstellung gegenüber Veränderungen grundlegend gedreht:

Es bestand mittlerweile die Einsicht, dass die ‚alten Zeiten‘ unwiederbringlich vergangen waren und das eigene Unternehmen ebenso wie die gesamte Branche in einem tiefgreifenden Umgestaltungsprozess stand. Gegenüber der Fusionierung herrschten durchweg ambivalente Gefühle vor: Einerseits die Empfindung: „Das wird zuviel, wir sind noch mitten in der Neuorientierung...“ andererseits aber auch eine gefasste, eher zuversichtliche Haltung: „Wir haben jetzt schon so viele Veränderungen mitgemacht, das schaffen wir auch“.

Die technischen Bereiche hatten sich demgegenüber nach der Reorganisation wieder in einen ‚eingeschwungenen‘ Zustand versetzt und sahen sich von weiterem Veränderungsbedarf relativ unberührt.

Leitlinien der Beratung zur Gestaltung der Fusion

- Die erforderliche Beratung erfolgt überwiegend strategisch-konzeptionell; operative Unterstützung nur selektiv
- Die Führungskräfte werden noch stärker als bisher als verantwortliche Gestalter einbezogen
- Stärkung der Eigenverantwortung und Handlungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Die praktische Umsetzung der Fusion erfolgt zügig
- Strategisch ausgerichtete, konsequente Personalauswahl und -besetzung

Ausgewählte Beratungsansätze zur Migration der Gesellschaften

- ▶ Integration der drei Altgesellschaften durch Struktur- und Prozessveränderungen stark in Eigenregie
- ▶ Managementaudits zur aktuellen und mittelfristigen Personalauswahl
- ▶ Umfassende Informations- und Kommunikationsveranstaltungen durch die erweiterte Unternehmensleitung
- ▶ Repräsentative Mitarbeiterbefragung u.a. zur Führungskulturanalyse
- ▶ Unternehmensleitbild mit veränderten Führungsleitlinien
- ▶ Einsatz interner Moderatoren als ‚Change Agents‘
- ▶ Vereinheitlichung und Intensivierung Managemententwicklung und Personalentwicklung



Abbildung 3-3: Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter

3.4 Unbundling (Entflechtung) seit 2003

Im Vorfeld der gesetzlichen Fristen zur Umsetzung der Unbundlinganforderungen 2005 bzw. 2007 wurden Beratungsprojekte hierfür vergeben.

Die Projektaufgaben bestanden in der Konzeption der informatorischen, organisatorischen und buchhalterischen Entflechtung und in der Vorbereitung des unternehmensrechtlichen Unbundlings.

Personaldiagnose 2003

Spätestens durch die Fusion waren sämtliche Bereiche des Altunternehmens sowie der neuen Gesellschaften strukturellen Veränderungen unterzogen worden. Die gesetzlichen Bestimmungen zur Umsetzung des unbundlings zielen zwar vorrangig auf die Netzbereiche, wirken sich aber durch die Vorgabe zur Trennung des Netzeigentums von dessen Vertrieb auf die gesamte Organisation aus. Die grundsätzliche Haltung der Beschäftigten auch in den meisten technischen Bereichen war nun: „wir sind veränderungserprobt - wir sind mitten drin in der Veränderung. Veränderung ist bei uns ein permanenter Prozess - wir schaffen das“

Leitlinien der Beratung zur Entflechtung der Strukturen und Prozesse

- Die Konzeption der neuen Organisationsstruktur des Gesamtunternehmens inclusive des Netzbereiches erfolgt beratergeleitet
- Die Feinkonzeption sowie die Umsetzung werden weitestgehend aus eigener Kraft geleistet
- Individuelle und teambezogene flankierende Unterstützung mit Schwerpunkt im Netzbereich
- Vor dem Stichtag der Reorganisation wird ein mehrmonatiger ‚Probebetrieb‘ praktiziert
- Erforderliche personelle Veränderungen werden unmittelbar und konsequent umgesetzt

Ausgewählte Beratungsansätze zur Gestaltung der neuen Gesellschaften

- ▶ Bereits vor Einführung der rechtlichen Unbundlinganforderungen sukzessive Umstrukturierung der technischen Bereiche in drei Säulen
- Dipl.-Soz. S. Dudek Dudek Managementberatung www.dudek-managementberatung.de

- ▶ Prozessbegleitung im technischen Bereich mit internem / externem Monitoring und Optimierungen
- ▶ Formale Ausgliederung der neuen Organisationseinheiten frühzeitig: Gründung selbständiger Tochtergesellschaften in 2005
- ▶ Einführung der Balanced Scorecard und Zielvereinbarung bis auf Expertenebene
- ▶ Prozessbegleitung und Coaching in den Gesellschaften auf Wunsch
- ▶ Mitarbeiterbefragung als Vollbefragung, Ergebnisbearbeitung in moderierten Veranstaltungen mit Coaching auf Wunsch

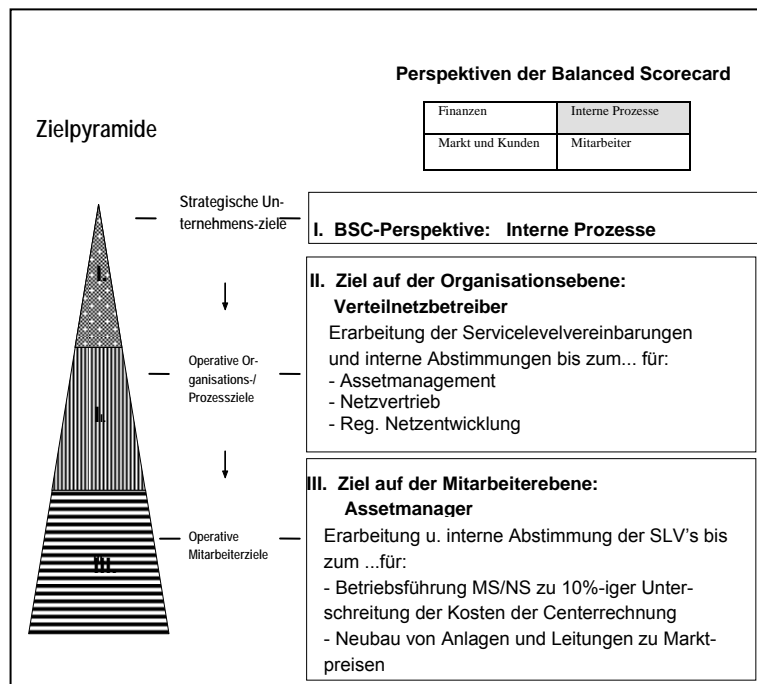


Abb. 5 Führungsinstrument Zielvereinbarung:
Praxisbeispiel Servicelevelvereinbarungen

4 Erfolgsfaktoren, Ergebnisse und Ausblick

Die Entwicklungen innerhalb des Unternehmens in diesem zwölfjährigen Überblick konnten hier nur skizziert werden.

Selbstverständlich waren nicht nur Erfolge zu verzeichnen; beispielsweise wurden nicht alle Beschäftigten in gleicher Intensität erreicht. Einzelne Führungskräfte behielten längere Zeit ihre ‚Erbhöfe‘ und verhielten sich relativ resistent gegenüber den Veränderungen. Letztlich konnte aber bei den meisten Menschen sukzessive Verständnis geschaffen werden; lediglich einzelne Führungskräfte verließen das Unternehmen, das ‚nicht mehr das ihre war‘.

Auch wenn viele geplante und auch unerwartete Ereignisse hier nicht genannt wurden, lassen sich Erfolgsfaktoren erkennen, die den Umgestaltungsprozess des Unternehmens förderten und stabilisierten:

4.1 Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit von Unternehmensleitung und Beratern

Das Verständnis der Unternehmensleitung über die Notwendigkeit, sachliche Problemlösungen in Verbindung mit ihren sozialen und emotionalen Auswirkungen auf die Beschäftigten zu betreiben, ermöglichte erst die gemeinsame Planung und Einführung von Maßnahmen aus der ‚klassischen‘ Unternehmensberatung und dem Change- und Personalmanagement.

Ebenso erlaubte diese Einstellung der Unternehmensleitung insbesondere in den 90er Jahren die Inanspruchnahme der erforderlichen Zeitspannen zur stetigen, kontinuierlichen Arbeit mit den Beschäftigten.

Grundsätzlich bestand – auch mit wechselnden Vorstandsmitgliedern - Vertrauen in die Authentizität und Kompetenz der Berater, so dass die Abstimmungen intensiv und offen durchgeführt werden konnten. In den unterschiedlichen Projekten gelangen die Rollen- und Aufgabenverteilungen zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Beratern überwiegend gut.

4.2 Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit der Berater unterschiedlicher Disziplinen

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatern unterschiedlicher Beratungsfirmen und mir als Managementberaterin gelang ausnehmend gut. Hierfür waren sicherlich die jeweilige Spezialisierung auf die eigenen Fachdisziplinen maßgeblich, so dass wir keinen ‚Futterneid‘ entwickelten, sondern die anderen Sichtweisen und Ansätze wechselseitig als Entlastung und Bereicherung empfanden und voneinander lernen konnten. Darüber hinaus wuchs im Verlauf der Zusammenarbeit das Vertrauen in die Kompetenz und Integrität der Kollegen.

4.3 Methodische Erfolgsfaktoren

Der kombinierte Einsatz ‚klassischer‘ Unternehmensberatung und Changemanagementberatung ermöglichte das antizipatorische Einschätzen und frühzeitige Erkennen von Risiken und hierdurch die schnelle, gezielte Reaktion hierauf.

Im Rahmen des Changemanagements wurde angestrebt, an den jeweiligen Einstellungen, Motivationen und Fähigkeiten der Führungskräfte und Mitarbeiter anzusetzen – ‚die Betroffenen dort abholen, wo sie stehen -, so dass Akzeptanz, Motivation und Qualifikation sich schrittweise steigerten.

Einzelne Maßnahmen wie beispielsweise die Erarbeitung eines Unternehmenszenarios oder der Entwicklungsprozess der Führungsleitlinien erzeugten Schlüsselwirkungen: Sie bewirkten unmittelbare Einsichten in die tatsächliche Notwendigkeit der unternehmerischen und persönlichen Neuausrichtung und führten zur Aufgabe von Ablehnungen und zu persönlichem Engagement.

Auf der anderen Seite hat die kontinuierliche Bearbeitung der Organisationsänderungen durch alle Unternehmensbereiche hindurch eine Vielzahl kleiner Entwicklungsprozesse initiiert, so dass sich im Gesamtunternehmen die Akzeptanz von Neuerungen sukzessive erhöhte.

Von Beginn an erfolgte ein ständiger Knowhow-Transfer vom Berater auf die Internen durch die intensive Einbeziehung in Projekt- und Arbeitsgruppen, so dass stufenweise die zunehmende Verlagerung früherer Berateraufgaben auf interne Moderatoren und Experten erfolgen konnte.

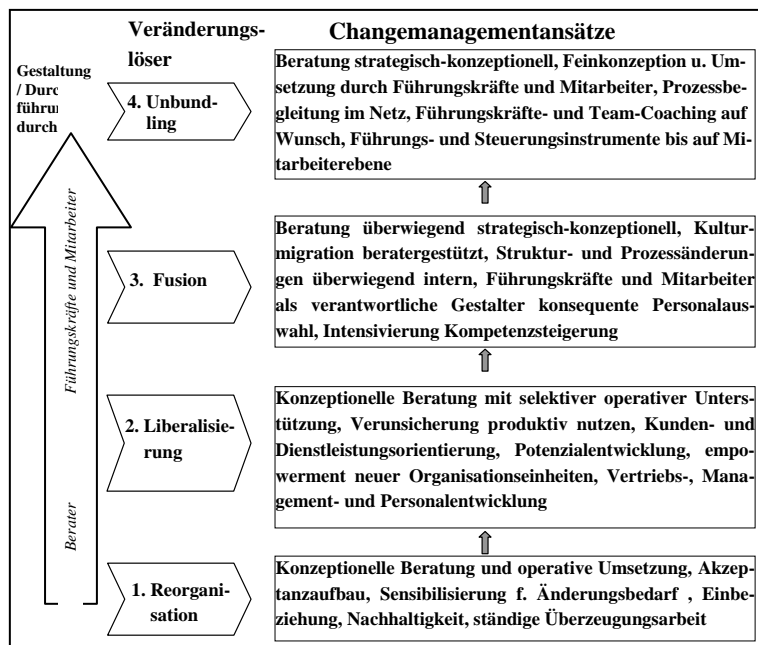


Abbildung 4-1: Veränderungsauslöser und organisationsgerechte Changemanagementansätze

7

4.4 Erzielte Einstellungs- und Verhaltensveränderungen

Die jeweiligen sachlichen Projektziele wurden in unterschiedlichen Zeiträumen und Qualitätsgraden erfüllt. Gerade das erste Strukturkonzept wurde zur Vermeidung personeller Härten in Teilbereichen aufgeweicht. Da jedoch jeweils der nächste Veränderungsauslöser zur faktischen Umsetzung zwang bzw. weitere Veränderungen einforderte, wurden die Neugestaltungen immer wieder auf's Neue angeschoben und letztlich permanent durchgeführt. Dies bedeutet, dass es nicht mehr die frühere Trennung zwischen Organisationsprojekt – Ergebnisumsetzung – (Wieder-)Aufnahme des Routinebetriebs gibt, sondern dass die beständige Weiterentwicklung oder sogar Neuausrichtung von Strukturen und Prozessen heute im Unternehmen zur Normalität geworden ist. Jeder im Unternehmen geht davon aus, dass weitere Veränderungen kommen werden.

Die Haltung der Führungskräfte und Mitarbeiter gegenüber einer externen Beratung ergibt Folgendes:

Über den Zeitverlauf betrachtet hat sich die Haltung gegenüber externen Beratern deutlich verändert: von eher unkritischer Gläubigkeit bzw. extremer Wachsamkeit ist eine Entwicklung zu einer partnerschaftlich geprägten, durchaus kritischen Zusammenarbeit erfolgt, die den Berater anders fordert als früher.

Es besteht heute der Anspruch und auch die Kompetenz vieler Beschäftigter, weitere Veränderungen eigenständig durch zu führen bzw. Berater nur zu ausgewählten Fragestellungen – als spezielle Fachberatung, Prozessbegleitung bzw. als unterstützender Coach - einzubeziehen. Der von Anfang an praktizierte Ansatz des Changemanagements ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ zu geben, zeigt seinen Erfolg.

Wie entwickelt sich die Energiewirtschaftsbranche zukünftig?

Verfügen die Energieversorger und Stadtwerke über geeignete Konzepte und Ressourcen zur Unbundlingumsetzung? Wie gut sind die neuen Netzorganisationen aufgestellt? Welche Mitarbeiter sind in der Lage, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und aufzubauen? Wie viele Experten sind fähig, einen Netzvertrieb zu leisten, der über die Bestandspflege hinausgeht und neue Geschäftspotenziale generiert? Und welche Führungskräfte können ihren Mitarbeitern Vorbild hierbei sein?

Und in welcher Struktur steht die Branche in fünf Jahren da?

Die Erfahrung auch anderer Projekte zeigt, dass ein Unternehmen durch rechtzeitige und gezielte Maßnahmen Widerstände, Reibungsverluste und Misserfolge bei der Umsetzung deutlicher Veränderungen erheblich reduzieren kann. Die kombinierte Bewältigung der organisatorischen Aufgaben mit der systematischen Bearbeitung der persönlichen Einstellungen sowie einer Kompetenzsteigerung der Beschäftigten wirkt sich beschleunigend und effizienzsteigernd aus. Darüber hinaus ist dieses Vorgehen geeignet, die Menschen (wieder) für sich zu gewinnen und tatkräftiges Engagement zur Gestaltung der unternehmerischen und persönlichen Zukunft zu entfalten.

5 Literaturangaben

Dudek, S. Personalentwicklung – ein weiterer Erfolgsfaktor zur Gewinnung und Bindung leistungsstarker Bewerber⁴ in: Th. Sattelberger (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung, München, Beck Verlag 1999

Dudek, S. Unternehmensentwicklung durch Personalentwicklung: Förderungsprogramm für Potenzialträger, in: ew, das Magazin für die Energiewirtschaft, Heft 26/2003