

Von der Aufbau- zur Ablauforganisation

Mit Prozessorientierung fit in die Zukunft

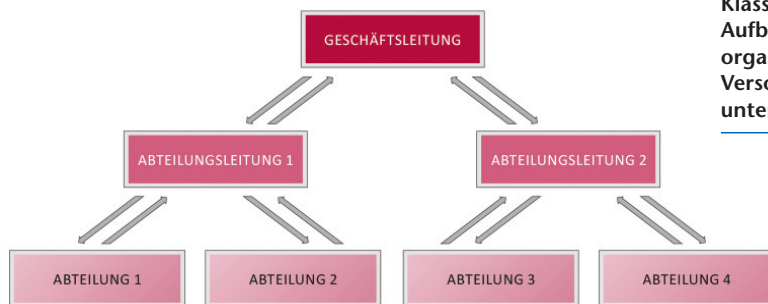


Bild 1

Klassische Aufbauorganisation in Versorgungsunternehmen.

UNTERNEHMENSORGANISATION | Wer sich gut organisiert, ist dem Erfolg einen wichtigen Schritt näher. Doch wie ist man optimal organisiert? Durch Wettbewerbsverschärfung, Regulierung und Energiewende verändern sich für Energieversorger die Rahmenbedingungen von Grund auf. Das bleibt nicht ohne Auswirkung auf Unternehmensordnung und -abläufe – Anpassungsfähigkeit ist gefragt. Doch ein Schwenk ist nicht so einfach zu bewerkstelligen angesichts der Strukturen, die in Jahrzehnten gewachsen sind. Der Beratungsansatz der IVU Informationssysteme GmbH verspricht einen sanften Übergang von der klassischen, eher starren Aufbauorganisation hin zur flexiblen, prozessorientierten Ablauforganisation.

Nach wie vor orientiert sich die Organisationsstruktur vieler kleiner und mittelgroßer Versorgungsunternehmen am Modell der Aufbauorganisation. Sie hat sich über einen langen Zeitraum bewährt und ist deshalb meist tief in der Unternehmenskultur verankert. Historisch gesehen stammt das Modell der Aufbauorganisation jedoch aus der Zeit vor der Liberalisierung, in der es meist nur aus Anlass technischer Änderungen notwendig wurde, Prozesse zu verändern – wenn überhaupt. In der Zwischenzeit haben sich Markt und Rahmenbedingungen grundlegend gewandelt. Die Unternehmen müssen auf veränderte Regularien und neue Marktanforderungen reagieren, indem sie ihre Prozesse verändern. Die Modifikation der Prozesslandschaft ist zunächst zwar mit der Aufbauorganisation in Einklang zu bringen, bei fort-

schreitendem Fokus auf die Optimierung und die flexible Ausgestaltung von Prozessen baut sich allerdings eine zunehmende strukturelle Diskrepanz auf.

Ein Beispiel: Eine der wichtigsten Veränderungen im Zuge der Liberalisierung war die Trennung der Mandanten in Netz und Vertrieb. Was da in Gestalt einer vermeintlichen Strukturmodifikation auf die Unternehmen zukam, war im Resultat eine Veränderung der Prozesse, die gerade bei kleinen und mittelgroßen Versorgungsunternehmen wenig bis gar keine realen Änderungen der Aufbauorganisation zur Folge hatte. Ein weiteres, aktuelleres Beispiel: Die Prozesse rund um die Beschaffung von Energie haben sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Dieser Wandel hat jedoch nicht nur Auswirkungen auf die Abteilung, die laut Aufbauorganisation für den Energieeinkauf zuständig ist,

sondern auf eine Vielzahl von Prozessen im Unternehmen, die abteilungsübergreifend angesiedelt sind.

Liberalisierung als Taktgeber für beschleunigte Anpassung

Die Prozesse in den Versorgungsunternehmen sind einschließlich der vor- und nachgelagerten Teilprozesse mit ihren Auswirkungen auf die Unternehmensstruktur bereits seit langem der maßgebliche Taktgeber und Motor von Veränderungen. Diese Tatsache spiegelt sich allerdings bis heute nicht in der Organisationsweise der Unternehmen wider. Die Ursachen dafür sind vielfältig. Im unmittelbaren Vergleich zu anderen Märkten wird schnell deutlich, dass die Schlagfolge der Gesetzesnovellen und der Anforderungen beim Informationsaustausch mit Marktpartnern im liberalisierten Energiemarkt ein quasi unnatürliches Anpassungstempo erzwingen haben. Die Versorgungsunternehmen mussten daher über eine lange Phase hinweg auf von außen kommende Modifikationen reagieren. Ihnen blieb schlicht und einfach keine Zeit, sich von innen heraus nach dem Prinzip der organischen Anpassung zu entwickeln. Die Folge: Die Frage nach einer notwendigen Anpassung der Organisationsstruktur wurde nicht gestellt. Und wenn sie doch gestellt wurde, gab es aus Sicht der Unternehmensleitung oft auch Gründe, eine grundlegende Optimierung der Organisationsstruktur nicht in Angriff zu nehmen – oder zu verschieben.

Hürden und Hindernisse für Änderungen der Organisation

Bei allen Fragen zu strukturellen Veränderungen darf nie außer Acht gelassen werden, dass Unternehmensstrukturen nichts Abstraktes sind, sondern Menschen betreffen. Das bedeutet im Hinblick auf Änderungen der Organisationsform zunächst einmal, dass zumindest bei einzelnen Mitarbeitern mit der einen oder anderen Form der Verweigerung gerechnet werden muss. Das ist zum Teil verständlich: „Traditionell“ auf-

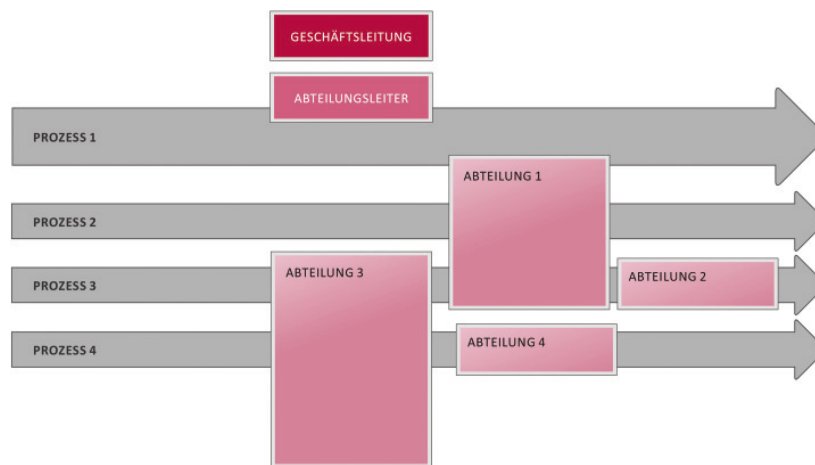


Bild 2

Ablauforganisation als Modell für das Versorgungsunternehmen von heute.

gestellte Versorgungsunternehmen verfügen oft über eine perfekt eingespielte Aufbauorganisation, bei der jeder Abteilung und jedem Mitarbeiter einzelne Aufgaben zugeordnet sind. Warum soll man aufgeben oder ändern, was gut funktioniert? So zumindest lautet das am häufigsten vorgebrachte Argument. In einer Welt, in der die Abläufe und Prozesse im Prinzip immer gleich bleiben, ist dieses Argument tatsächlich vernünftig. In der Realität von heute allerdings, in der sich die Prozesslandschaft in den Versorgungsunternehmen immer wieder verändert, in der neue Prozesse mit neuen Anforderungen auch in der Vorbereitung und im Nachgang hinzukommen, andere Prozesse dafür ganz wegfallen, ist das Argument nur noch sehr bedingt richtig.

Prozessorientierung macht flexibel für Anpassungen

Der Fokus auf Prozesse ist auch für Versorgungsunternehmen im Grunde nichts Neues. Seit vielen Jahren wird auf einzelne Prozesse geschaut, es wird IT angeschafft und genutzt, um Abläufe zu vereinfachen, zu optimieren und zu automatisieren. Ein gutes Beispiel dafür sind die Prozesse rund um die Marktkommunikation, die noch vor wenigen Jahren gar nicht existierten. Heute zählen sie zu den Standardaufgaben von Stadtwerken und können in vielen Unternehmen aufgrund einer weitgehenden Unterstützung über IT-Lösungen mit relativ wenig Aufwand abgewickelt werden.

Die Einzelbetrachtung von Prozessen führt auf lange Sicht zwangsläufig dazu, dass sich die unternehmensweite Prozesslandschaft zunehmend als Inselgruppe ausprägt. Die dringend notwendige Integration der Prozesse wird dann

zwar oft hilfsweise durch eine entsprechend angelegte IT-Systemlandschaft übernommen. Dennoch bleibt die Gefahr des Flickwerks bzw. die Gefahr von Ineffizienz, Reibungsverlusten und nicht funktionierenden Informationsflüssen bestehen.

Ganzheitliche Beratung initiiert sanften Organisationswechsel

Es kommt nicht von ungefähr, dass auf EVU spezialisierte IT-Unternehmen wie die IVU Informationssysteme GmbH aus Norderstedt das Problem früh erkannt haben und ihre Erfahrung bei der Optimierung und Integration von Versorgerprozessen heute produktiv einbringen können. Aufbauend auf dem gezielten Einsatz von entsprechenden IT-Instrumentarien gelingt es mit einem ganzheitlichen Beratungskonzept, eine systematische Entwicklung von der Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation zu initiieren – Schritt für Schritt und ohne Schädigung von Vertrauen und Identifikation der Mitarbeiter.

Ein guter Ansatzpunkt ist beispielsweise das Zusammenspiel von technischer und kaufmännischer Abteilung. Die Herausforderung innerhalb der traditionellen Organisationsstruktur: Da ein abteilungsübergreifender Abgleich von Daten und Prozess meist nicht in Echtzeit stattfindet, sind die Voraussetzungen für bedarfsgerechte und effiziente Steuerung von Abläufen nicht gegeben. So kann zum Beispiel ein Techniker, dem eine Rohrmuffe fehlt, nicht ohne weiteres feststellen, ob die Bestellung wegen des nicht vorhandenen Lagerbestandes im für ihn nicht einsehbaren System bereits ausgelöst wurde oder nicht – denn die Bestellung ist kein technischer, sondern ein kaufmännischer Prozess.

In dem Augenblick, da die Welt der Abteilungen in dieser Hinsicht nicht mehr relevant ist, wird das Leben für den Techniker einfacher. Ist eine übergreifende Prozessbearbeitung im Unternehmen verankert und softwareseitig eine passende Schnittstelle zwischen den Abteilungen aufgebaut, kann der Techniker nun sofort per Tastendruck erkennen, ob die Rohrmuffe schon bestellt wurde und wann diese voraussichtlich wieder am Lager verfügbar sein wird. Für diese Art von prozessorientierten Workflows muss man nicht gleich das ganze Unternehmen neu organisieren – gleichwohl bewirkt die integrierte, ineinander verzahnte Organisation der Abläufe, dass ein Verständnis für den notwendigen Wandel geschaffen wird.

Am Ende entscheiden Menschen über Erfolg, Effizienz und Flexibilität

Der ganzheitliche Beratungsansatz der IVU richtet sich nicht nur auf technische oder rein organisatorische Aspekte – denn am Ende des Tages sind es vor allem die Menschen, die über Erfolg, Arbeitseffizienz und Flexibilität entscheiden. Beim Übergang von der Aufbauorganisation zur Ablauforganisation müssen die Mitarbeiter daher von Anfang an abgeholt und mitgenommen werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass der strukturelle Wandel von der Mehrzahl der Mitarbeiter mitgetragen wird. Entsprechende Motivationen und Identifikationsmöglichkeiten müssen entwickelt und angeboten werden – passend zu den individuellen Voraussetzungen und Erwartungen.

Michael Pfeffer,

IVU Informationssysteme GmbH, Norderstedt

www.ivugmbh.de