

Ergebnisse einer Befragung deutscher Netzbetreiber

Erfolgreicher Wandel durch Change Management

Die Netzbetreiber stehen vor erheblichen Herausforderungen. Durch regulatorische Vorgaben haben sich die Anforderungen an innerbetriebliche Geschäftsprozesse in den vergangenen Jahren beispielsweise durch informatorische Entflechtung oder Netzbilanzierungs- und Kundenwechselprozesse erhöht. Hinzu kommt ein zunehmender Kostendruck. Während in der ersten Regulierungsperiode der Anreizregulierung das Ergebnisniveau i. d. R. gehalten werden konnte, ist für die kommende Periode eine signifikante Verschlechterung zu erwarten. Zur Sicherstellung auskömmlicher Margen ist somit kein »Business as usual« (mehr) möglich. Netzbetreiber müssen u. U. auch erhebliche innerorganisatorische Veränderungen durchführen, um ihr Unternehmen fit für die kommende Regulierungsperiode zu machen.

Mitarbeiter sind von Veränderungen bei Abläufen und Geschäftsprozessen oft zentral betroffen. Damit das Personal aktiv die Veränderungen zum Erfolg führt, bedarf es einer vorausschauenden Planung und Projektsteuerung. Erfolgreicher Wandel zeichnet sich dadurch aus, dass die an ihm beteiligten Mitarbeiter die notwendige Aufmerksamkeit für die veränderten Anforderungen haben und dazu befähigt worden

sind, diese umzusetzen. Die strategische Aufgabe, diesen Prozess zu planen und zu steuern, wird mit dem Begriff Change Management beschrieben [1]. Häufig in der Praxis auftretende Probleme oder gar ein Scheitern von Veränderungsprozessen legt jedoch die Vermutung nahe, dass geplantes und bewusst herbeigeführtes Change Management immer noch eher die Ausnahme als die Regel ist.

Ob und in welcher Form Change Management auch bei Netzbetreibern angewendet wird, untersucht eine gemeinsame Studie der TU Dortmund und der BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH. Das Ziel der Studie ist, Verbesserungspotenziale bei der Gestaltung von Veränderungsvorhaben zu identifizieren und die notwendigen Maßnahmenpakete abzuleiten, die im Verlauf von Change-Projekten zielgerichtet umgesetzt werden können. Die Basis für die Untersuchung sind Experteninterviews mit Vertretern von Netzbetreibern, die mit semistrukturierten Interviewleitfäden befragt wurden [2;3].

Die Befragung ergab, dass planvolle Kommunikation und die Einbindung der Mitarbeiter die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten sind. Beide Erfolgsfaktoren basieren darauf, alle Beteiligten im Unternehmen für die Notwendigkeit zur Veränderung zu sensibilisieren und sie damit zu motivieren, ihre Perspektive mit in den Veränderungsprozess einzubringen. Als weiterer Faktor wurde auch der exogene Druck aufgrund der regulativen Rahmenbedingungen als förderlich für die Umsetzung von Veränderungen bei Netzbetreibern angesehen. Diese drei Erfolgs-

faktoren werden im Folgenden detailliert dargestellt (Bild 1).

Planvolle Veränderungskommunikation

Kommunikation dient in Veränderungsprozessen vor allem der Information über die angestrebten Veränderungen und die damit verbundenen neuen Anforderungen. Ziel einer planvollen Veränderungskommunikation ist es, die notwendige Unterstützung der Betroffenen zu gewinnen, indem die unmittelbare Auswirkung auf ihre jeweilige Situation deutlich gemacht wird. Dazu ist es sinnvoll, Repräsentanten der in die Veränderungen involvierten Organisationseinheiten schon möglichst früh in den Veränderungsprozess einzubinden. Idealerweise werden dazu aus den verschiedenen Interessensgruppen und Abteilungen Vertreter benannt, die als direkte Ansprechpartner (Change Agent) eng in die Planung und Realisierung der Veränderung eingebunden sind. Für die Entscheidung über die Wahl des geeigneten Change Agents ist der jeweilige Betroffenheitsgrad ein hilfreiches Maß. Je stärker dieser ist, desto früher und intensiver wird die Veränderungskommunikation als notwendig empfunden. Ein weiteres Kriterium für die Wahl von Change Agents kann z. B. die Art der Aufgaben bzw. die Funktion im sozialen Gefüge sein. Meinungsführer früh in die Entwicklung geeigneter Strategien einzubeziehen, ist i. d. R. ebenso wichtig wie die Einbindung operativer Vertreter bei der Gestaltung der Aufgaben auf Mitarbeiterebene. Die richtige Zusammensetzung der Kerngruppe für die Veränderungskommunikation, d. h. derjenigen, die die Veränderung planen oder umsetzen sollen, ist Teil des Change-Management-Prozesses.

Über die Wahl der geeigneten Repräsentanten einer solchen Gruppe werden Folgen und Auswirkungen der Veränderungen für die Verantwortlichen analysierbar und gestaltbar. Außerdem führt die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter zu einer verstärkten Akzeptanz der Veränderungen, da die Verständigung und das Entwickeln von neuen Perspektiven zwei Funktionen erfüllen kann: Einerseits können die in der Belegschaft i. d. R. vorhandenen

Kristine Scholz, Mitarbeiterin im Bereich Financial Reporting, Abteilung Closing & Reporting, Evonik Services GmbH, Hanau;
Dr. *Lukas D. Schuchardt*, Berater,
Dr. *Christiane Michulitz*, Teamleiterin, BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen;
Prof. Dr. *Andreas Hoffjan*, Inhaber des Lehrstuhls Unternehmensrechnung und Controlling, TU Dortmund.

Vorbehalte und Einwände frühzeitig benannt und bereits in der Phase der Konzeptentwicklung neuer Prozesse zur kritischen Prüfung aufgegriffen werden. Andererseits können im Fall von Informationsdefiziten in der Belegschaft geeignete Maßnahmen entwickelt werden, um Widerstände zu überwinden.

Schlechte oder unzureichende Kommunikation wirkt als Barriere zur aktiven Mitarbeit am Veränderungsprozess. Ein Befragter der Studie macht dies anhand der strategischen Kostenplanungen innerhalb der Anreizregulierung zwischen den Bereichen Strom und Gas deutlich: »Wenn die Mitarbeiter in einem Jahr mehr für Strom machen sollen und in einem anderen Jahr mehr für Gas und ihnen nicht erklärt wird, wieso sie das machen sollen, dann denken die Mitarbeiter: »Ach, die wissen doch auch nicht, was sie wollen, wir machen das einfach so wie immer.« Dann wird so ein Thema nicht mitgetragen.«

Ohne eine die Hintergründe klärende Kommunikation kann – vor allem bei komplexen Änderungen – kein Verständnis erreicht werden. Dies führt u. U. zu einem Eindruck der Planlosigkeit. In diesem angeführten Beispiel wird nicht nur die aktive Mitarbeit bei der Neugestaltung von veränderten Anforderungen verhindert, die neuen Aufgaben werden gar nicht erst ernst genommen.

Wege der Veränderungskommunikation

Ausgehend von der Arbeit der Change Agents sollte die weitere Information aller Mitarbeiter geplant und umgesetzt werden. Hilfreich ist hierbei z. B. die Nutzung eines Intranets, in dem regulatorische Informationen stets aktualisiert zur Verfügung gestellt werden. Um nicht nur die passive Form der Informationsbereitstellung zu wählen, können aktuelle Informationen außerdem kurzfristig über E-Mails an einen ausgewählten Verteiler verbreitet werden. Als weitere Möglichkeit wurde die ausführliche Kommunikation anreizregulierungsrelevanter Themenkomplexe sowie deren Auswirkungen auf das Unternehmen und die Geschäftsprozesse auf Betriebsversammlungen genannt. Häufig werden detaillierte Informationen über anstehende Veränderungen jedoch eher in kleineren Runden, z. T. sogar in bilateralen Gesprächen, verbreitet. Diese häufig als zentrales Mittel der Veränderungskommunikation genutzte informelle Kommunikation vereinfacht zwar als verkürzender Informationsweg die Verbreitung von relevanten Neuerungen für den Augenblick. Sie erweist sich aber nur dann als sinnvoll, wenn sie durch regelmäßige – z. B. wöchentliche – und planvoll strukturierte Kleingruppentreffen zur Ana-

lyse der Gesamtauswirkungen auf das Unternehmen unterstützt wird. Sowohl die befragten Unternehmen als auch die Projekterfahrungen aus Umsetzungsprojekten bestätigen die mit einer strukturierten Kommunikation verbundenen positiven Effekte. Die strukturierte und die z. B. durch einen Organisationsentwickler moderierte Kommunikationsform wurde von den Befragten den Einzelgesprächen teilweise sogar vorgezogen. Dies entspricht Untersuchungen zum Change Management, aus denen abzulesen war, dass sich komplexere Informationen in größeren Gruppen leichter verarbeiten und nutzbar machen lassen [4].

In der Regel sind die gewählten Informationsprozesse top-down orientiert: Zunächst werden Abteilungsleiter in einem persönlichen Gespräch über anstehende Veränderungen informiert. Diese erhalten den Auftrag, die Informationen anschließend in Einzel- oder Gruppengesprächen an die Mitarbeiter weiterzuleiten. Ein Befragter führte als ergänzenden unternehmensinternen Kommunikationsweg regelmäßige Seminare zu aktuellen Themen hinzu: »Seminare gab es monatlich bis halbjährlich. [...] das lief z. T. über die Berater und z. T. über die Verbände. Die Seminare betrafen explizit die Netzentgeltkalkulation,

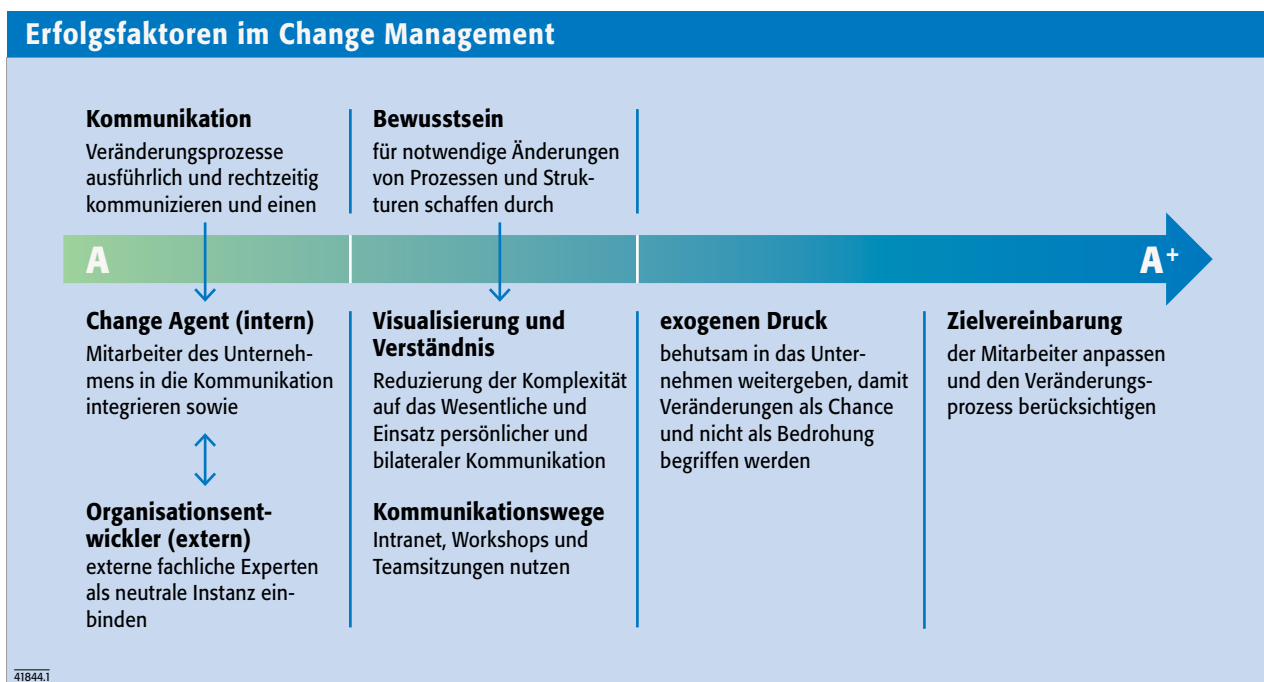


Bild 1. Erfolgreicher Wandel durch aktives Change Management – Wirkungsgefüge der Kommunikationsbausteine

Anreizregulierung und unterschiedliche Regulierungssysteme.«

Weiterbildungsmaßnahmen sind eine sinnvolle Unterstützung der Beteiligten im Veränderungsprozess. Sie müssen allerdings – z. B. über eine Kommunikation zu den Lessons learned – in den Gesamtrahmen der Veränderungen eingebunden sein, um im betrieblichen Alltag ihre Wirkung entfalten zu können.

Beteiligung der Mitarbeiter

Für die in der Studie Befragten ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Veränderungsprozess ein wichtiger Erfolgsfaktor. Diese wollen – besonders wenn ihr individuelles Arbeitsumfeld betroffen ist – bereits frühzeitig in die Diskussion von Neuerungen eingebunden werden, um aktiv mitgestalten zu können. Vor allem für mittelbar betroffene Abteilungen sind Veränderungen, z. B. aufgrund von Kostensenkungen, zwar oft erst mit Zeitverzögerung spürbar, bei der Umsetzung der Anforderungen der Anreizregulierung müssen sie jedoch mitwirken. Ein planvolles Change Management legt bereits früh im Prozess den Fokus darauf, alle betroffenen Abteilungen an der Diskussion über die Auswirkungen der Veränderungen teilhaben zu lassen, um ein optimales Ergebnis für das Gesamtunternehmen erreichen zu können. Die konstruktive Nutzung des vorhandenen Wissens – aus den unterschiedlichen Perspektiven der betroffenen Organisationseinheiten – hilft dabei, das gesamte Optimierungspotenzial für das Unternehmen zu heben. Ein Befragter verdeutlichte dies an folgendem Beispiel: »Eine Buchhaltung muss immer funktionieren, ob mit EnWG oder ohne. Aber dadurch, dass sich das Umfeld ändert, können sich mittelbar auch Auswirkungen auf eine Buchhaltung ergeben. Wenn die Buchhaltung diese Notwendigkeit nicht erkennt, wird sie immer so arbeiten wie bisher und das optimale Ergebnis nicht erreichen.«

Auch in diesem Interview wurde deutlich, dass durch die breite Einbindung der Mitarbeiter Konflikte während des Prozesses verhindert werden können. Die Notwendigkeit einer erfahrenen Begleitung im Veränderungsprozess spiegelt sich in dieser Antwort: »Veränderung kann nur funktionieren, wenn die Leute »mitgenommen« werden. Wenn aber am Ende Kompromisse stehen, nur damit alle zufrieden sind, dann findet keine wirkliche Veränderung mehr statt. Das ist ein Spannungsfeld, in dem das Vorhaben vernünftig positioniert werden muss.«

In einer moderierten Auseinandersetzung mit den Veränderungszielen muss für die Mitarbeiter spürbar werden, was das Veränderungsziel ist. Es müssen Alternativen vorhanden sein, die gangbar sind, ohne die Veränderungsanforderungen aus dem Blick zu verlieren.

Umgang mit exogenem Druck

Permanente Gesetzesänderungen stellen Netzbetreiber vor große Herausforderungen. Unter diesem exogenen Druck müssen kontinuierlich Anpassungen in den internen Abläufen vorgenommen werden. Der exogene Druck als Auslöser von Veränderungen wirkt z. T. als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung der neuen Anforderungen. So führte ein Befragter aus: »Wenn ein Gesetz sagt, dass die und die gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen sind, dann ist die Frage, ob die Mitarbeiter das wollen, eher nachrangig.«

Kritisch merkten einige Befragte an, dass dieser exogene Druck an die Mitarbeiter auf operativer Ebene weitergereicht wird. Dies führt einerseits überwiegend zu einer erfolgreichen Umsetzung neuer Anforderungen. Andererseits bringt es Führungskräfte in ein Spannungsfeld guter Führung: Langfristig vorgegebene strategische Richtungen müssen kurzfristig verlassen werden, um die Arbeit der Mitarbeiter nach aktuellen Anforderungen steuern zu

können. An diesem Beispiel ist die besondere Anforderung zu sehen, die Veränderungsprozesse an Führungskräfte stellen: Diese stehen durch den exogenen Druck vor der Frage der Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit getroffener Aussagen. Mit ihnen muss vereinbart werden, dass sie im weiteren Verlauf des Veränderungsprozesses ihre Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern flexibel halten und sie in enger Abstimmung miteinander regelmäßig wieder aufgreifen und anpassen.

Fazit

In der Praxis wird deutlich, dass die Umsetzung von Veränderungsprozessen bei Netzbetreibern auch in der kommenden Regulierungsperiode weitere Maßnahmen nach sich ziehen kann. Ein professionelles Change Management kann dazu beitragen, diese Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und somit die Zukunftsfähigkeit der Netzbetreiber zu stärken bzw. zu sichern.

LITERATUR

- [1] *Lauer, Th.*: Change Management – Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin, Heidelberg, 2010, S. 3.
- [2] *Naderer, G.*: Auswertung und Analyse qualitativer Daten. In: *Naderer, G.; Balzer, E.* (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis. Wiesbaden, S. 406 – 434.
- [3] *Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W.*: Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden 2005, S. 8.
- [4] *Sanders, E.-M.*: Total Quality Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen – der Beitrag des Konzepts »Partizipation & Empowerment«. Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 54, Mainz 2005.

(41844)

www.bet-aachen.de

www.evonik-energyservices.com

www.wiso.tu-dortmund.de