

Shared Service

Beteiligungsorientierte Umstrukturierung als Innovationsschub

Die Trennung der Marktrollen Netz und Vertrieb stellt in Stadtwerken vor allem den Shared Service immer noch vor Herausforderungen. In nur wenigen Unternehmen wurden diese Herausforderungen bisher als Anlass für ein IT-Projekt zur Mandantentrennung oder als Anknüpfungspunkt für eine Reorganisation und damit als Basis für Umstrukturierungen der Organisation und der Arbeitsabläufe genommen. Der Aufsatz beschreibt den Ablauf eines Projekts in einem Stadtwerk, das ein beteiligungsorientiertes Projekt im Shared Service konzipiert und umgesetzt hat.

Shared-Service-Einheiten in Stadtwerken gibt es bereits seit vielen Jahren. Shared Services dienen als zentralisierte Abteilungen dazu, gleichartige Service-Prozesse aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens zusammenzufassen. Die Zusammenlegung dieser Prozesse soll deren gebündelte beziehungsweise effizientere Abarbeitung sowie die internen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisse begünstigen. Es lassen sich in der Regel Synergien in der Bearbeitung erzielen.

In der Praxis kleiner und mittelgroßer Stadtwerke gibt es im Shared Service häufig Mitarbeiter, die zuvor entweder in der kaufmännischen Abteilung Verbrauchsabrechnung oder in technischen Funktionen gearbeitet haben. Sie bearbeiten die Prozesse und Aufgaben, die in den Bereichen Netz und Vertrieb anfallen, jetzt gebündelt.

Typische Aufgaben des Shared Service im Front-Office sind Kundenservicefunktionen, wie Kundenbetreuung, Kundenberatung, An-, Um- und Abmeldungen sowie Pflege der Kundendaten.

Typische Aufgaben im Back-Office sind zum Beispiel die Erstellung von Netznutzungsabrechnungen und Jahresverbrauchsabrechnungen für Haushalts-, Gewerbe- sowie Groß- und Sondervertragskunden für sämtliche Sparten. Zum Teil gehören auch Aufgaben des Forderungsmanagements, der Lieferantenwechsel für Strom und Gas (netz- und vertriebsseitig) und Prozesse aus den Bereichen der Marktkommunikation und des Energiedatenmanagements zum Tätigkeitsumfang eines Shared Service. Ergänzend zu diesen regelmäßigen Aufgaben steht die zyklische Analyse und

Anpassung der Prozesse an die stetig wachsenden Anforderungen der Bundesnetzagentur im Fokus.

Herausforderungen für Shared-Service-Einheiten

Erfahrungen zeigen, dass die Prozesse in den Shared-Service-Einheiten häufig in verschiedenen Teilbereichen eine unterschiedliche Qualität haben – beispielsweise durch Schnittstellenverluste oder unklare Zuordnung von Verantwortung. Die vorhandenen Defizite in der Leistungserbringung resultieren zum Teil noch aus der Vergangenheit. Zum einen war die – bedingt durch die Liberalisierung – geforderte Trennung von Netz und Vertrieb für Strom und Gas für die Trennung der EDV-Systeme ein komplexer Vorgang, bei dem sämtliche Prozesse in jedem System neu einzurichten und zu definieren waren.

Die damit verbundenen Änderungen in den Aufgabenbeschreibungen der einzelnen Arbeitsplätze sind zum Teil nicht vollständig umgesetzt worden. Zum anderen war die Umsetzung vor allem durch eine zeitkritische Implementierung sowie die Auseinandersetzung mit neuen rechtlichen Anforderungen und Systemfunktionen geprägt. Diese Anforderung lenkte die Aufmerksamkeit auf das, was schnell umzusetzen war. Hierdurch wurden zum Teil die mittel- und langfristigen Auswirkungen auf bestehende Arbeitsroutinen übersehen. Die Herausforderung bestand für die Unternehmen darin, die neuen Prozesse in die bestehende Unternehmensstruktur zu integrieren.

Die betriebliche Praxis zeigt heute, dass die in der Folge entstehenden Prozesse oft ad hoc konfiguriert wurden. Im Unternehmensalltag sind unklare Verantwortlichkeiten sowie Schnittstellen- und Informationsverluste die Folge. Diese können sich negativ auf die Motivation

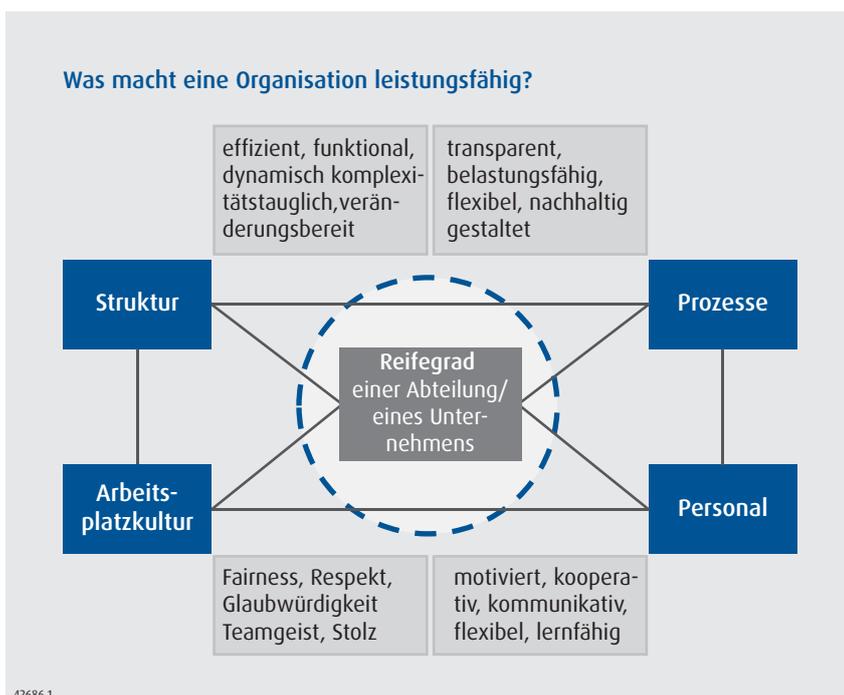


Bild 1. Vier-Dimensionen-Modell einer leistungsfähigen Organisation

Beteiligungsorientierung von Beginn an – Phase 1

Zu Beginn des Projekts fand eine Auftaktveranstaltung mit allen Mitarbeitern der Abteilung Shared Service statt. Diese wurden über den Projektgegenstand, das Projektziel sowie das Vorgehen informiert. Die Veranstaltung bot die Möglichkeit, Fragen zum Projekt zu stellen.

Zentraler Inhalt der ersten Phase waren 60-minütige Interviews mit allen Mitarbeitern des Shared Service. Die Gespräche waren in zwei Teile untergliedert. Im ersten Teil wurde zur Analyse der bestehenden Organisation die Methode der Funktions- und Aufgabenanalyse durchgeführt. Basis für diese Analyse ist eine für Energieversorgungsunternehmen (EVU) entwickelte Funktionslandkarte als Datenbank, mit der die Aufgaben eines EVU mit einem Muster-EVU verglichen werden können. Ziel der Funktions- und Aufgabenanalyse war, ein Grundverständnis für die bestehende Aufbauorganisation und für die Zuordnung wichtiger Aufgaben zu den Funktionen zu gewinnen.

Für den zweiten Teil der Interviews wurde ein teilstandardisierter Leitfaden herangezogen. Es wurden unter anderem Fragen zu Schnittstellen, Arbeitsabläufen und Prozessen sowie zur Arbeitskultur und zu Verbesserungspotenzialen gestellt.

Rückblickend war es für den Projektverlauf wichtig, dass in dieser ersten Projektphase alle Mitarbeiter beteiligt wurden. Jeder sollte die Möglichkeit bekommen, sich zu äußern und sowohl gut als auch schlecht funktionierende Dinge anzusprechen.

Diese Möglichkeit wurde von nahezu allen Mitarbeitern genutzt. In den anonymisierten Interviews kamen auch unangenehme Dinge zur Sprache. Ergebnis der ersten Projektphase war eine durch die Interviewer neutralisierte Beschreibung der Ausgangssituation mit identifiziertem Handlungsbedarf. Dieser wurde den vier Kerndimensionen einer leistungsstarken Organisation zugeordnet (*Bild 2*).

In den Interviews wurden mehrfach kritische Prozesse benannt. Diese wurden in der zweiten Projektphase jeweils in einem Workshop analysiert.

Gemeinsame Prozessanalyse – Phase 2

Im Fokus der zweiten Projektphase standen halbtägige Workshops mit Prozessexperten für die kritischen Prozesse. Diese wurden mit den jeweils beteilig-

ten Mitarbeitern aus dem Shared Service durchgeführt. Insgesamt wurden vier kritische Hauptprozesse bestimmt und analysiert. Zentrale Ziele der Workshops waren:

- ein kritisches Hinterfragen von Aufgaben
- die Klärung bestehender Schnittstellen
- eine offene Diskussion von Schwachstellen
- das Finden von Ansätzen zur Verbesserung der Zusammenarbeit
- eine gemeinsame Formulierung möglicher Maßnahmen.

Thema eines Prozessworkshops war beispielsweise der monatliche Abrechnungsprozess der Groß- und Sondervertragskunden. Als Ausgangspunkt des Prozesses wurde der bereits im System angelegte Sondervertragskunde definiert. In der ersten Workshopphase wurden die im Prozess notwendigen Hauptaufgaben der Reihenfolge nach bestimmt:

- Erstellung der Ableseaufträge im Abrechnungssystem mit Vorgabe der Frist
- Einspielung der Zählerstände beziehungsweise Lastgänge (eigenes wie fremdes Netz)
- Tarifierung (für ausgewählte Kunden)
- Übernahme der Informationen aus der Netznutzungsabrechnung
- Simulationsdruck
- Rechnungsprüfung
- Rechnungsdruck.

Das Prozessende war die an das Postunternehmen übergebene Rechnung. Alle Prozessworkshops wurden durch Methoden und Instrumente der Organisationsberatung unterstützt. Die Modellierung und Visualisierung der Istprozesse geschah mit Business Process Modeling Notation (BPMN). Die Bestimmung von Schwachstellen und die Ableitung von Verbesserungspotenzialen einschließlich Maßnahmenvorschlägen fand ebenfalls mit den Mitarbeitern statt. Die Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich Aufwand und Nutzen wurde mit einer Nutzenmatrix erstellt. Anschließend wurde ein Handlungsplan zur Unterstützung der Realisierung der besprochenen Maßnahmen erstellt. Alle bisher erzielten Arbeitsergebnisse gingen unmittelbar in die Entwicklung der Zielstruktur ein.

Entwicklung der Zielstruktur in einem gemeinsamen Workshop – Phase 3

In der dritten Phase wurde ein Vorschlag für eine neue Aufbaustruktur des Shared Service entwickelt. Zentrales Element die-

ser Projektphase war ein Workshop mit zehn Mitarbeitern, der Abteilungsleitung und der Geschäftsführung. Zentrale Ziele des Workshops waren:

- die Entwicklung von Varianten für eine veränderte Aufbauorganisation einschließlich Aufgabenzuteilung
- Sammlung von Vor- und Nachteilen der Varianten für die Zielstruktur
- Bestimmung von Handlungsfeldern für die Umsetzung
- Verdichtung der Varianten auf höchstens zwei Modelle.

Im Vorfeld wurden mit der Geschäftsführung Prämissen für die Gestaltung der neuen Zielstruktur abgeleitet und den Teilnehmern im Workshop vorgestellt. Es handelte sich unter anderem um folgende Prämissen:

- Gestaltung der neuen Aufbauorganisation anhand von Aufgaben
- ähnliche Aufgaben werden organisatorisch gebündelt
- Arbeitsaufgaben werden gleichmäßig verteilt
- ein Team hat höchstens sechs Mitarbeiter einschließlich Teamleitung
- alle Organisationseinheiten erhalten neue Namen
- die Personen, die die Aufgaben ausführen, werden im Nachgang zugeordnet.

Der Workshop wurde in einem mehrstufigen beteiligungsorientierten Verfahren durchgeführt. Dieses wurde bereits mehrfach im Rahmen von Reorganisationsprojekten erprobt und für den vorliegenden Projektkontext ausgewählt. Mit der gewählten Methodik lassen sich zum einen auftauchende Widerstände der Mitarbeiter bei der Umsetzung reduzieren. Zum anderen werden die Betroffenen bereits mit der Logik der neuen Organisation vertraut. Durch ihre kontinuierliche Einbindung in den Prozess und die gemeinsame Entwicklung der Zielstruktur setzen sie anschließend die mit der Zielstruktur verbundenen neuen Aufgaben und Prozesse leichter und schneller in der Praxis um.

Der Geschäftsführer und der Abteilungsleiter des Shared Service nahmen – wie die Mitarbeiter – an den einzelnen Gruppenarbeitsphasen teil. Ergebnis des Workshops waren zwei Varianten für die neue Zielstruktur, die nur in wenigen Teilaspekten abwichen. Am Ende des Workshops wurde der weitere Projektverlauf vorgestellt, um weiterhin Transparenz herzustellen. Die Zielstruktur wurde im Anschluss an den Workshop durch den

Geschäftsführer verabschiedet und in einer Mitarbeiterunde der gesamten Belegschaft vorgestellt.

Rollout: Stellenbesetzung und Führungskräfte-workshop – Phase 4

Der weitere Projektverlauf zeichnete sich vor allem durch ein Bewerbungsverfahren aus. In der neuen Zielstruktur wurden drei neue Teams geschaffen: Team Kundencenter, Team Service Netz und Team Service Vertrieb. Für die Besetzung der Stellen in diesen Teams wurde ein Bewerbungsverfahren initiiert. Die drei Teamleiterpositionen wurden im Verlauf des Projekts neu besetzt.

Mit der Geschäftsführung, der Abteilungsleitung des Shared Service und den neuen Führungskräften wurde schließlich die personelle Besetzung der einzelnen Teams – anhand der im Workshop entwickelten Ziel- und Aufgabenstruktur – abschließend festgelegt. Die neue Zielstruktur konnte fünf Monate nach der Projektaufaktveranstaltung in Kraft treten. Rund drei Monate später fand ein Workshop für die Führungskräfte statt. Dort wurde unter anderem die neue Organisation analysiert, ein Leitbild sowie Spielregeln für das Miteinander im Führungsteam verabschiedet.

Lessons Learned

Das Resümee der Projektbeteiligten zeigt, dass der Shared Service im Praxisbeispiel durch das Projekt einen notwendigen Innovationsschub erfahren hat. Auch für Unternehmen, die in der Vergangenheit bereits Projekte zur Systemoptimierung durchgeführt haben, zeigt sich, dass derartige organisatorische Anpassungen sowie eine Stärkung der Arbeitsplatzkultur immer wieder wichtige oder betriebsnotwendige Themen sind. Die vielen Veränderungen unter anderem in den reglementierten Marktprozessen, die ständige Anpassung beziehungsweise Erweiterung von EDV-Systemen sowie die Mitarbeiterfluktuation erhöhen für Versorgungsunternehmen in den vergangenen Jahren den Druck hinsichtlich klarer Prozessabläufe, abgestimmter Aufgabenprofile und einer stimmigen Arbeitsplatzkultur.



Dr. **Katharina Heimes**,
Beraterin Personal- und
Organisationsentwicklung,
BET – Büro für
Energiewirtschaft und
technische Planung, Aachen



Dipl.-Ing. **Simon Kutzner**,
Berater Organisation und
Datenmanagement,
BET – Büro für
Energiewirtschaft und
technische Planung, Aachen



Dr. **Christiane Michulitz**,
Teamleiterin Personal- und
Organisationsentwicklung,
BET – Büro für
Energiewirtschaft und
technische Planung, Aachen

>> katharina.heimes@bet-aachen.de
simon.kutzner@bet-aachen.de
christiane.michulitz@bet-aachen.de

>> www.bet-aachen.de