



## Ein flinker Fisch im Wasser

**Der Bereich Energieerzeugung der Linz Strom GmbH produziert Fernwärme und Strom für die Stadt Linz. Das Unternehmen war schon in den letzten beiden Jahren von der Liberalisierung am Strommarkt stark betroffen. Aufgrund des nachhaltig hohen Preisdrukks wurden schon zahlreiche Einsparmaßnahmen umgesetzt. Die nächsten Liberalisierungsschritte werden noch weitere Überlegungen und Anforderungen an Tarif- und Preisgestaltung bringen. Um diese weiter steigenden Anforderungen an Wirtschaftlichkeit und Flexibilität erfüllen zu können, war eine Neuausrichtung der Organisation erforderlich.**



**Wolfgang Dopf**  
Leiter Energieerzeugung der Linz Strom



**Klaus Birkbauer**  
INFORA-Berater

„Bei der Auswahl des Beraters war mir eine hohe Akzeptanz bei den Leuten besonders wichtig. Die Vorgangsweise musste kulturverträglich sein und von den Mitarbeitern nachhaltig getragen werden können.“

### Inhaltliche Beratung bei Prozessorganisation, verbunden mit Organisationsentwicklung

Die neuen Anforderungen aus der Liberalisierung des Strommarktes an die Organisation wäre mit einem reinen Cost-Cutting-Programm nicht zu erreichen gewesen. Daher hat sich der Auftraggeber vorausschauend für eine entwicklungsorientierte Geschäftsprozess-Optimierung entschieden. Im Ablauf wurde auf hohe Transparenz, aktive Mitarbeiterbeteiligung und klare Führungsentscheidungen geachtet. Die INFORA-Berater Hubert Dolleschall, Klaus Birkbauer und Christof Harrich unterstützten das Projekt Linz Strom. Der Ablauf des Projektes folgte mehreren Phasen:

#### Sondierungsphase: Grobanalyse und Zielkontraktierung

Am Beginn des Projektes wurden im Kick-off und den folgenden Einzelinterviews bereits viele Mitarbeiter quer durch die Hierarchie eingebunden. Das Ergebnis dieser Grobanalyse war ein gemeinsames Verständnis für die Ausgangslage. Richtungsweisend für die Veränderung war schon die Struktur der Darstellung der Interviewergebnisse: Stärken und Schwächen der Or-

ganisation wurden bereits durch die Brille der künftigen „Gestaltungsprinzipien“ der neuen Geschäftsprozesse betrachtet. Diese Darstellung diente auch im Verlauf des Projektes immer wieder dazu, die Auswirkungen der Organisationsänderung zu konkretisieren. Basierend auf der Grobanalyse war es möglich, das Ausmaß und den Anspruch der Veränderung konkreter zu vereinbaren.

#### Erarbeitung des Geschäftsmodells: Ist-Analyse und Soll-Prozessdesign

Zur Orientierung für die weitere Projektarbeit wurden die Aufgaben der Organisation in einer Prozesslandkarte zusammengefasst, die Prozesse nach Kern-, Management- und Supportprozessen unterschieden und Schlüssel- sowie kritische Prozesse priorisiert. Für die Mitarbeiter war diese klare und

einfache Darstellung überaus bedeutsam, da sie ihre individuellen Erfahrungen mit den im Zuge der Projektarbeit erworbenen Kenntnissen über Geschäftsprozesse verknüpfen konnten. Diese intensive Einbindung von Mitarbeitern bei der Ausarbeitung der Soll-Prozesse legte bereits den Grundstein für die Umsetzung der organisatorischen Änderungen.

Bei der Anpassung der Aufbauorganisation an die gesamtheitliche Prozessausrichtung standen rasche und klare Entscheidungen im Vordergrund. Basierend auf den mit den Mitarbeitern erarbeiteten Prinzipien wurde nur mit dem Auftraggeber die neue Struktur konkretisiert, begründet und unverzüglich den Mitarbeitern kommuniziert. Für die Kommunikation des Geschäftsmodells an die Mitarbeiter wurden die Gestaltungsprinzipien in eine bildhafte Darstellung gebracht.

#### Die Umsetzung, getragen von den Prozess-Ownern: Die Knochenarbeit fängt erst an

Viele Mitarbeiter glaubten, mit dem Konzept sei die Arbeit der Organisationsveränderung getan. Tatsächlich fing die (Detail-)Arbeit aber jetzt erst so richtig an.

Die Umsetzung wurde in Form von drei Teilprojekten aufgesetzt:

### Was bedeutet die Liberalisierung für EVUs?

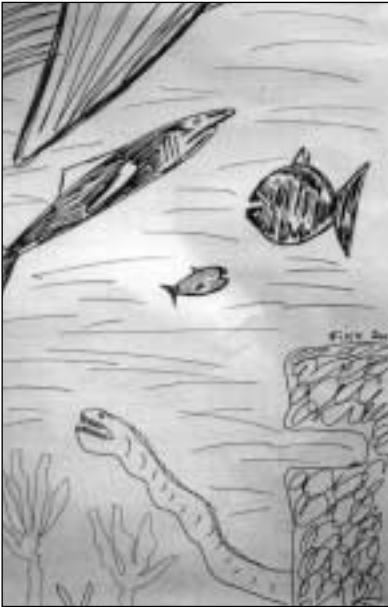
Wettbewerb (Terminmärkte, Bereitstellung von Ausgleichsenergie, freier Endverbrauchermarkt). Strom wird zum Spekulationsprodukt, sowohl in Langfristkontrakten als auch auf Spot-Märkten.

Strikte Trennung von Erzeugung, Netzbetrieb und Verkauf (unbundling). EVUs müssen diese Anforderung organisatorisch (z. B. Profit-center-Struktur) erfüllen.

Preissenkungen (bis 30 %).

Abbau der im monopolisierten Markt entstandenen Überkapazitäten. Eingehen von Kooperationen und Allianzen auf nationaler und internationaler Ebene, um Marktvorteile zu generieren.

Wandel vom reinen Stromproduzenten zum Energiedienstleister. Die Aufmerksamkeit verlagert sich derzeit von der Produktion auf Transport und Handel. Schwierige Abstimmung von politischen Interessen und Marktkräften.



Der Projektleiter zeichnet die Vision der Veränderung.

LinZ Strom – der flinke Fisch im Meer des liberalisierten Strommarktes. Um nicht gefressen zu werden und um gutes Futter zu erhaschen, braucht es kurze Entscheidungswege und gut koordinierte Flossen.

## Teilprojekt 1

**Gestaltung der Detailorganisation, also der inhaltlichen Arbeit.** Schon am Beginn wurde vereinbart, bei welchen Prozessen und in welcher Rolle Beraterunterstützung erfolgen soll und welche Prozesse von den Prozess-Ownern eigenständig bearbeitet werden.

## Teilprojekt 2

**Organisationsentwicklung.** In diesem Teilprojekt sind enthalten: Fachinput zu Change-Management, bilaterale Aufgabenübergabe, Bildung des Führungsteams, Arbeit mit der Resonanzgruppe, Kommunikation mit den Mitarbeitern, Projektsteuerung durch Umsetzungsteam und Auftraggeber und bei Bedarf Einzelcoaching.

## Teilprojekt 3

**Controlling.** Abgestimmt auf die neu definierten Prozesse erfolgt eine Schärfung von Controllingverständnis und Controllingprozess. Bei der Detailkonzeption der Prozesse wurden be-

wusst viele betroffene Mitarbeiter eingebunden, um Qualität zu verbessern, aber auch um den Transfer ins Tagesgeschäft zu erleichtern. Konzipieren und lernen waren dabei eng verbunden.

## „Knackpunkte“ im Projekt

- Ein Knackpunkt ist die Balance von Druck machen und auch den Druck wieder rechtzeitig herausnehmen. Die Phase der Detailgestaltung der Prozesse war eine starke zeitliche Belastung für die Organisation. Durch eine optimierte Anpassung an die Saisonalität (Heizperiode, Revisionszeit und Urlaubszeit) könnte der Zeitdruck gemildert werden.
- Die Einbindung eines erweiterten Kreises von Mitarbeitern in einem Resonanzteam war stärker als erwartet von der Kultur und Vorerfahrung im Unternehmen (KVP) geprägt. Fazit: Mehr Aufmerksamkeit bei der Rollen- und Aufgabenklärung.
- Ein Knackpunkt war sicher die Vorstellung der neuen Organisationsstruktur und die damit verbundenen Gewinner- und Verliererphantasien. Die Auswirkungen zeigen sich nicht nur am Arbeitsplatz, sondern gehen auch weit in das soziale Umfeld hinein. Den am meisten betroffenen Mitarbeitern wurde daher ein Einzelcoaching angeboten.

## Zum Abschluss: Erste Bewährungsprobe und kontinuierliches Lernen

Die erste Bewährungsprobe der neuen Organisation erfolgte im Zuge der Projektarbeit. Die Process-Owner konnten ihre neue Rolle gleich bei der Detailgestaltung einnehmen, die Aufgaben- und Verantwortungsübergabe erfolgte in bilateralen (und protokollierten) Übergabegesprächen bereits am Beginn der Umsetzungsphase und viele der neuen Vereinbarungen und Verbesserungen wurden unmittelbar in den Alltag übernommen.

Die Mitarbeiter wurden so – bereits während der Projektarbeit – befähigt, konkrete Organisationsanpassungen eigenverantwortlich durchzuführen.

## Zusammenfassung

Die Liberalisierung des Strommarktes bringt für die Energieerzeugung der LinZ Strom GmbH neue Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit und Flexibilität.

Die Neuausrichtung der Organisation nach den Geschäftsprozessen soll das Unternehmen schlanker und auch schneller machen. Nach der Konzeption des Geschäftsmodells waren besonders die neuen Prozess-Owner reichlich gefordert, die Detailgestaltung neben ihrer Führungsarbeit zu schaffen. Die breite Einbindung der Mitarbeiter sichert die Akzeptanz und die rasche Realisierung im Tagesgeschäft.

Alle sind zuversichtlich: LinZ Strom wird es gelingen, sich als flinker Fisch neben den ganz großen im Energiegeschäft zu behaupten.

## Wichtige Prinzipien für die Gestaltung der Sollprozesse



© INFORA

## Studie Energiemarkt auf [www.infora.at](http://www.infora.at)

INFORA hat die Voll liberalisierung des Energiemarktes in Österreich mit 1. Oktober 2001 zum Anlass genommen, zu erheben, wie deutsche Versorgungsunternehmen (seit 1. 1. 1999 im liberalisierten Strommarkt) auf die daraus erwachsenden neuen Anforderungen reagiert haben.

Eine Zusammenfassung der Studie finden Sie auf unserer Homepage unter „News“.