

Fit durch schlanke Prozesse

[22.12.2014] Um den gewachsenen Ansprüchen der Kunden – und Bürger – zu genügen, müssen Stadtwerke und Kommunen ihre Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen auf schlank und effizient trimmen. Dabei hilft der gezielte Einsatz entsprechender IT-Instrumente.

Lokale Versorgungsunternehmen und öffentliche Verwaltungen schreiben sich oft mehr Kunden- und Bürgernähe auf die Fahnen. Abgesehen davon, dass es gut für das Image ist, sich zu dieser Zielvorstellung zu bekennen, ist Kunden- und Bürgernähe auch für die Stadtwerke und Verwaltungen selbst von Vorteil – denn zufriedene Kunden erleichtern unter dem Strich die Arbeit und tragen zu mehr Effizienz bei.

Auf der anderen Seite sollte man die Herausforderungen, die damit verbunden sind, keinesfalls unterschätzen. Denn mit dem freundlichen Mitarbeiter am Telefon oder der Sachbearbeiterin, die auch mal ein Lächeln übrig hat, ist es noch nicht getan. Längst sind Kunden und Bürger ständig online. Sie haben sich daran gewöhnt, dass unendlich viele Informationen per Internet stets und sofort zur Verfügung stehen und dass viele Abläufe und Prozesse, die früher Zeit und Wege in Anspruch genommen haben, heute per Klick verfügbar sind. Warum sollte also eine Adressänderung beim Stadtwerk oder die Abmeldung eines Fahrzeugs so viel länger dauern als eine Überweisung per Online-Banking? Kunden und Bürger gehen heute mit einer völlig anderen Erwartungshaltung in die Kundenzentren von Stadtwerken und in die Bürgerzentren der Kommunen als noch vor zehn Jahren. Wer unter diesen Rahmenbedingungen mehr Komfort bieten will, muss seine Prozesse und Strukturen weitgehend auf schlank und effizient trimmen, sonst ist dies nicht darzustellen.

Viel Luft nach oben

Es ist ja nicht so, dass Stadtwerke und Kommunen die Bedeutung des Themas Prozessoptimierung nicht schon längst erkannt hätten – vieles hat sich in den vergangenen Jahren bereits deutlich verändert. Automatisierte Abläufe, durch entsprechende IT-Lösungen gestützt, helfen den Sachbearbeitern und Servicemitarbeitern heute in vielen Aufgabenbereichen spürbar dabei, Routinen zu verkürzen und mit weniger Aufwand zu erledigen. Ein neutraler Blick auf das Verhältnis von technisch Machbarem und tatsächlich Umgesetztem zeigt aber auch, dass nach oben noch viel Luft ist. Die Ursache dafür: Wer die heute verfügbaren technischen Möglichkeiten optimal nutzen will, wird durch die Betrachtung und Veränderung einzelner Prozesse und Abläufe nur begrenzt weiterkommen. Erst der ganzheitliche Ansatz eines Geschäftsprozess-Managements, bei dem die Prozesslandschaft als Ganzes und auch die Organisationsstrukturen im Zusammenhang betrachtet und verändert werden, bringt die entscheidenden Verbesserungen.

Die Organisationsstruktur vieler kleiner und mittlerer Versorgungsunternehmen ist heute immer noch am traditionellen Modell der Aufbauorganisation orientiert – bei den kommunalen Verwaltungen ist dies sogar meist noch stärker ausgeprägt als bei Stadtwerken. Diese Form der Organisationsstruktur hat sich über einen langen Zeitraum bewährt und ist deshalb meist tief in der Arbeits- und Denkweise der Mitarbeiter verankert. Das Problem bei der Aufbauorganisation: Die Modifikation der Prozesslandschaft ist zunächst zwar mit den vorhandenen Strukturen in Einklang zu bringen. Bei zunehmender Konzentration auf die Optimierung und flexible Ausgestaltung von Prozessen baut sich allerdings eine immer stärkere strukturelle Diskrepanz auf.

Veränderung der Prozesse

Beispiele dafür gibt es viele: Eine der wichtigsten Veränderungen der vergangenen Jahre bei den Versorgungsunternehmen war die Trennung der Mandanten in Netz und Vertrieb. Was in Gestalt einer vermeintlichen Strukturmodifikation auf die Unternehmen zukam, war im Resultat eine Veränderung der Prozesse. Diese hatte jedoch gerade bei kleinen und mittleren Stadtwerken wenig bis gar keine realen Änderungen der Aufbauorganisation zur Folge. Das heißt: Die Prozesse verändern sich, die Strukturen bleiben – obwohl es effektiver wäre, die Organisation entsprechend der Prozesse anzupassen. Ein weiteres Beispiel: Die Prozesse rund um die Beschaffung von Energie haben sich in den vergangenen Jahren ebenfalls 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.

Die Frage nach einer notwendigen Anpassung der Organisationsstruktur wird häufig nicht gestellt – schon gar nicht im Zusammenhang mit dem Thema Geschäftsprozess-Management. Selbst wenn sie doch gestellt wird, gibt es oft Gründe, eine grundlegende Optimierung der Organisationsstruktur nicht in Angriff zu nehmen oder zu verschieben. Denn es darf bei allen Fragen von strukturellen Veränderungen nie außer Acht gelassen werden, dass Strukturen nicht etwas 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: Oft trifft man auf eine perfekt eingespielte Aufbauorganisation, bei der jeder Abteilung und jedem Mitarbeiter einzelne Aufgaben zugeordnet sind. Warum soll man aufgeben oder ändern, was gut funktioniert? In einer Welt, in der die Abläufe und Prozesse im Prinzip immer gleich bleiben, ist diese Ansicht tatsächlich vernünftig. In der Realität allerdings, in der sowohl Versorgungsunternehmen als auch Verwaltungen immer mehr gefordert sind, ihre Prozesse flexibel zu verändern, zu optimieren und auf Kunden- und Bürgernähe auszurichten, ist das Argument nur noch sehr bedingt richtig.

Prozessorientierter Workflow

Wer also das Thema Geschäftsprozess-Management grundlegend in Angriff nehmen will, wird nicht einfach durch den Einkauf und die Installation von Software-Lösungen zum Ziel kommen. Einzelne Lösungen können in Inselbereichen Veränderungen bewirken, der Gesamtapparat bleibt jedoch im alten Korsett stecken und stößt in Bezug auf weitere Veränderungen früher oder später an enge Grenzen. Auf Versorgungsunternehmen und Verwaltungen spezialisierte IT-Unternehmen wie die IVU aus Norderstedt haben die spezifischen Herausforderungen des Geschäftsprozess-Managements früh erkannt und können ihre Erfahrung bei der Optimierung und Integration von Versorgungs- und Verwaltungsprozessen heute produktiv einbringen. Aufbauend auf dem gezielten Einsatz von entsprechenden IT-Instrumentarien gelingt es mit einem ganzheitlichen Ansatz, eine systematische Entwicklung von der Aufbauorganisation hin zur Ablauforganisation zu initiieren – Schritt für Schritt und ohne das Vertrauen und die Identifikation der Mitarbeiter zu schädigen.

Ein guter Ansatzpunkt ist beispielsweise das Zusammenspiel von technischer und kaufmännischer Abteilung im Stadtwerk. Die Herausforderung innerhalb der traditionellen Organisationsstruktur: Da ein abteilungsübergreifender Abgleich von Daten und Prozessen meist nicht in Echtzeit stattfindet, sind die Voraussetzungen für eine 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 durch den nicht vorhandenen Lagerbestand im für ihn nicht einsehbaren System bereits ausgelöst wurde oder nicht – denn die Bestellung ist kein technischer, sondern ein kaufmännischer Prozess.

Wenn die Aufteilung nach Abteilungen nicht mehr die Prozesse lenkt, wird das Leben für den Techniker einfacher. Ist eine übergreifende Prozessbearbeitung im Unternehmen verankert und ist softwareseitig eine passende Schnittstelle zwischen den Abteilungen aufgebaut, kann der Techniker sofort per Tastendruck erkennen, ob die Rohrmuffe bereits bestellt wurde und wann diese voraussichtlich wieder im Lager verfügbar sein wird. Für diese Art von prozessorientierten Workflows muss man nicht gleich das ganze Unternehmen oder die gesamte Verwaltung neu organisieren – gleichwohl bewirkt die integrierte, ineinander verzahnte Organisation der Abläufe, dass sich ein Verständnis für den notwendigen Wandel besser vorbereiten lässt und Stadtwerke sowie Kommunen mehr Nähe zu Kunden und Bürgern schaffen.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe November/Dezember von stadt+werk erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Informationstechnik, IVU,