

## Der Mensch im Mittelpunkt

**[17.06.2021] Die Corona-Pandemie veranlasste die GasVersorgung Süddeutschland (GVS) dazu, ihren Betrieb auf Homeoffice umzustellen. Welche Lehren zieht das Unternehmen daraus?**

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells und die begleitende kulturelle Entwicklung der Menschen in einer Organisation ist eine große Herausforderung sowohl als Vertriebsgesellschaft als auch als Unternehmen in der Energiebranche. Die Corona Pandemie hat die Weiterentwicklung stark beschleunigt, unsere Arbeitsweisen sowie die digitale Haltung der Organisation und der Menschen geändert. Davon profitieren auch die Kunden, außerdem steigert es die Effizienz und nützt der Umwelt. Die Transformation hat also viele Gewinner: das Unternehmen bleibt agil, sie aktiviert vielfältige Ressourcen und sichert die Zukunftsfähigkeit. Die im Frühjahr 2020 einsetzende Corona-Pandemie hat bei der GasVersorgung Süddeutschland (GVS) die Digitalisierung auf ein neues Niveau gehoben. Das Arbeiten von Zuhause aus ist bei der GVS seit längerem möglich – mehr als einen Tag pro Woche war jedoch bis Anfang 2020 nicht üblich. Die Gründe lagen formell in der bestehenden Betriebsvereinbarung, führungstechnisch in der gewollten physischen Zusammenarbeit vor Ort, technisch in den Grenzen der eingesetzten Tools und des Equipments und marktspezifisch in den historisch gewachsenen und von Kunden gewünschten Präsenzterminen und Präsenzveranstaltungen. **Vorleistungen punkten** GVS hat sich mit der Reorganisation zum Mai 2019 auf die klare Kundenausrichtung fokussiert, Kanban als agile und transparente Arbeitsmethode eingeführt, strategische Projekte zur zielorientierten Weiterentwicklung der GVS implementiert und auch das Management-Team-Board zur Stärkung der unternehmerischen Verantwortung gestartet. In der IT-Strategie wurden 2019 die Schwerpunkte der IT-Weiterentwicklung bis 2025 beschrieben. Damit war GVS bereits in einem Veränderungsmodus begriffen. Mitte März 2020 entschied die GVS kurzfristig, Microsoft Teams „über Nacht“ einzuführen und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Homeoffice zu schicken. Das hat sehr gut funktioniert. **Fokussieren, integrieren, pragmatisch bleiben** Schon nach zwei Monaten war ersichtlich, dass die Corona Pandemie länger andauern würde. Deshalb wurde das strategische Projekt „Homeoffice – Next Level“ initiiert, um die bereits begonnenen Aktivitäten zu bündeln und neue Ideen zu integrieren. Mehrere Stoßrichtungen wirkten gleichzeitig: die technische Infrastruktur verbessern und Engpässe vermeiden, persönliches Equipment und Leistungsfähigkeit der Organisation sicherstellen, Microsoft Office365 einführen und die Zusammenarbeit durch Apps verbessern, Prozesse zum papierlosen Büro und insbesondere den digitalen Unterschriftenprozess zu gestalten sowie das Backup-System zur Risikovorsorge einzuführen.

**Professionelles Projektmanagement** Einer der Erfolgsfaktoren war klassische Projektarbeit mit agilen Methoden zu kombinieren. Nach der abgestimmten „Definition of Done“, also dem Commitment über die Herausforderungen, den verfügbaren Ressourcen und dem Endtermin, startete das strategische Projekt „Homeoffice – Next Level“ mit den Multiplikatoren aus allen Fachbereichen. Der 14-täglich stattfindende Steuerungstermin des Projektleiters mit dem Management-Board diente der Transparenz, der Koordination mit anderen Projekten und zur schnellen Entscheidungsfindung. Das Projekt-Team hat nach den geplanten vier Monaten die Ergebnisse erreicht. **Alle einbinden** Die Projekt-Team-Mitglieder, mit Ausnahme des Projektleiters und seines Stellvertreters, wurden in einer offenen Ausschreibung aus allen Bereichen der GVS gefunden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren für die Integration und die Kommunikation mit dem eigenen Fach-Team verantwortlich – unterstützt durch die eigene Führungskraft. Dadurch war das gesamte Unternehmen eingebunden und die Geschwindigkeit der Transformation konnte

aufrechterhalten werden. **Neugier fördern, ausprobieren, Fehler zulassen** Bereits (fast) vom ersten Tag an nutzte das Projekt-Team Microsoft Teams mit O365 und den integrierten Apps als Pilot-User, sammelte Erfahrungen und teilte später mit den Kollegen die Fortschritte. Die effiziente Projektbearbeitung und Dokumentation erfolgten vollständig im entsprechenden Teams-Channel. Beim Roll-out gaben die Multiplikatoren Hilfestellung und das IT-Team als „second level“ klärte lediglich die Sonderthemen. Mitarbeiter übernahmen Verantwortung und ließen sich auch auf einen internen Wettbewerb ein: so sind beispielsweise verschiedene konkurrierende BI-Tools im Finanzbereich bei GVS im Einsatz, deren mittel-/langfristige Konsolidierung nicht ausbleiben wird. **Menschenzentrierung** GVS hat frühzeitig bereits die Rahmenbedingungen für Homeoffice/Mobiles Arbeiten und bezüglich täglicher Arbeitszeiten die neuen Rahmenbedingungen angepasst und schon heute ein „Post Corona-Modell“ vereinbart. Dieses synchronisierte Vorgehen zahlt bestmöglich in die Anwendung der neuen und agilen Arbeitsmethoden ein. Die regelmäßigen Informationen aus der Corona Task-Force und die transparente Kommunikation über den Geschäftsverlauf wirken stabilisierend und geben Sicherheit. Die Führung der Mitarbeiter und der Teams konnte durch Leistungsorientierung und Beziehungsfockussierung gut aufrechterhalten werden – bleibt jedoch herausfordernd, umso länger die Pandemie andauert. **Fordernde Transformation** Der Start der Transformation benötigt ein Momentum, das durch Corona im Frühjahr 2020 gegeben war und in den ersten Monaten durchweg beschleunigend gewirkt hat. Ein zusätzlicher wichtiger Impulsgeber war das Projekt „Homeoffice – Next Level“. Der weitere Fortgang war und ist kein Selbstläufer. Die Herausforderungen bleiben vielfältig. Mit den folgenden Impulsen kann die Transformation gelingen: Ergebnis zählt: Spielregeln und Disziplin im Umgang mit Störfaktoren bei der Arbeit Zuhause vereinbaren, um die Effizienz und die Fokussierung zu wahren. Offenheit punktet: Neugier und Fehlerkultur fördern, um durch Anregungen und Ausprobieren bewusst (und aus Fehlern) zu lernen. Passende App auswählen: Collaboration-Tools klug einsetzen, um nicht in der unbegrenzten Vielfalt der Apps unterzugehen. Lernen ermöglicht: Feedback und Wissenstransfer in die Tagesroutine mitaufnehmen, um durch Reflexion und Lessons-Learned-Methoden sich weiterzuentwickeln. Vertrauen beschleunigt: Virtuelle und persönliche Kommunikation mit den Mitarbeitern nutzen, um Transparenz und Nähe zu erzeugen. Mitarbeiter verantworten selbst: Verantwortungsübernahme anbieten und Freiheitsgrad für Mitarbeiter bewusst erhöhen, um das unternehmerische Denken und Handeln zu fördern. Alle gewinnen – gerade auch Kunden: Stakeholder und insbesondere Kunden in den Transformationsprozess einbinden, um den Nutzen für alle aufzuzeigen. Kunden haben Vorteile: Stabile Performance täglich demonstrieren, um die digitalen B2B-Produkte am Markt mit der digitalen Haltung der GVS Mitarbeiter in Einklang zu halten. **Fazit** Bei einem digitalen Geschäftsmodell hängt der Unternehmenserfolg neben den digitalen Produkten und Prozessen auch von der entsprechenden Kultur der Organisation ab. Der Nutzen für die Menschen ist eine hohe Arbeits- und Lebensqualität, mit ausgeprägter Autonomie, bei wählbarer Mobilität, selbstverständlichem Lernen und einer authentischen Leistungserbringung. Die Vorteile für die Organisation liegen in der effizienten Arbeitsweise, der innovativen Schlagkraft gegenüber dem Markt mit hohem Kundenverständnis, dem transparenten Wissenstransfer und der nachhaltigen Ressourcennutzung. Die digitale Haltung der Menschen in der Organisation ist ein weiterer kultureller Erfolgsfaktor und entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der GVS.

( )