

11

ZfK⁺ Stadtwerke Steinfurt setzen auf verstärkte Prozessorientierung

Die Stadtwerke Steinfurt haben im Rahmen des Aufgabenbereichs "Messstellenbetrieb" ihre Prozesse optimiert. Gerade dieser Aufgabenbereich sei besonders wichtig gewesen.

24.04.2023



Die vielen neuen Themen und Herausforderungen der Energiebranche machen es nötig, dass sich Stadtwerke mehr mit ihrer Prozesslandschaft auseinandersetzen müssen.

Bild: © VectorMine/AdobeStock

Seit Anfang 2022 steht die Prozessorientierung bei den Stadtwerken Steinfurt ganz oben auf der Agenda. "Aufgrund der Vielzahl an neuen Themen und Herausforderungen der Energiebranche müssen wir uns intensiver mit unserer Prozesslandschaft auseinandersetzen, die einzelnen Sequenzen und deren Zusammenhänge analysieren und entsprechendes inhaltliches Know-how aufbauen", sagt Claudia Vallböhmer, kaufmännische Leiterin der Stadtwerke Steinfurt. Im Einsatz ist dazu die ORGA-MAN Plattform der Projekt:Unternehmensberatung GmbH

"Verantwortlichkeiten festzulegen und das Bewusstsein dafür zu schärfen" sowie "Prozessverständnis bei den Kollegen:innen zu etablieren und intern zu fördern", sieht der technische Leiter, Christoph Eckelmeier als zentrales Ziel der Prozessorientierung. Nur so könnten – unabhängig von der Aufbauorganisation – neue Aufgaben und Themen auch zukünftig effektiv innerhalb des Unternehmens in Angriff genommen werden.

Pilotprojekt "Messstellenbetrieb"

Im Rahmen des Aufgabenbereichs "Messstellenbetrieb" haben die Verantwortlichen der SW Steinfurt die Vorgehensweise zur Einführung der Methodik und des Tools exemplarisch vorbereitet.

In diesem Bereich sahen sie eine besondere Herausforderung, da für die Aufgaben des grundzuständigen Messtellenbetreibers der Stadtwerke bisher keine Verantwortlichkeiten zugeordnet wurden.

Zuordnung der Zuständigkeiten

Die Zuständigkeiten lagen vielmehr auf den Schultern diverser Mitarbeiter:innen in unterschiedlichen Abteilungen. Dies erschwerte die Bearbeitung der Prozessabläufe und sorgte dafür, dass sich keine Abteilung so richtig für die Aufgaben verantwortlich fühlte.

Letztendlich fehlte es dadurch im Tagesgeschäft oft an einem "Kümmerer" und Wissensträger. Auch die Schnittstellen zwischen den Bereichen sind in der Regel optimierungsfähig, da das Know-how hinsichtlich des Gesamtprozesses nirgendwo vorhanden ist und so Synergien nicht genutzt werden können.

Team definiert Anforderungen und Herausforderungen

Daher bildeten die Verantwortlichen ein Team, bestehend aus ausgewählten Mitarbeiter:innen der beteiligten Abteilungen, das die Anforderungen und Herausforderungen an das Prozessmanagement ableiten und die Einführung in die Prozesswelt starten sollte.

Neben Christina Ribbrock, Beraterin und Projektleiterin der Projekt:Unternehmensberatung als externe Unterstützung, begleiteten auch Claudia Vallböhmer und Christoph Eckelmeier aus dem Managementteam das Projektteam.

Ein wichtiger Aspekt aus externer Sicht, denn ohne die notwendige Managementattention könne eine Methodik, wie Prozessmanagement, nur schwerlich eingeführt werden.

Blaupause für weitere Unternehmensbereiche

Während mit dem initialen Projekt auch eine Analyse und Neuorganisation der MSB-Aufgaben verbunden war, ist die grundsätzlich Vorgehensweise für das Aufsetzen eines neuen Prozessfeldes auf alle nachfolgenden Bereiche des Unternehmens anwendbar.

"Die Entwicklung einer Blaupause, die die Mitarbeiter:innen später selbständig anwenden können, war zudem Ziel zu Beginn des Projektes," so Christina Ribbrock.

Etablierung einer Prozessmanagerin

Auch wenn die notwendige Managementattention sehr wichtig für die Etablierung der Methodik Prozessmanagement ist, so musste das Projektteam feststellen, dass sich die Aufgaben und Kontrollfunktionen nicht von allein und ohne Steuerung erledigen lassen. Zudem gilt es alle Prozess-Beteiligten dauerhaft zusammen zu halten und kontinuierlich zu motivieren.

Aus diesem Grund haben die Verantwortlichen im Dezember 2022 die methodische Rolle der Prozessmanagerin als Zusatzaufgabe an Katharina Schäfers übertragen und in Zusammenarbeit mit den Beratenden einen Roll Out-Plan entwickelt.

Organisationsmatrix erfasst alle Aufgabenbereiche

Bereits Anfang 2023 stand nach erfolgter IT-Schulung die Erarbeitung und toolseitige Abbildung des Prozessmodells "Regulierungsmanagement" auf dem Programm. "Besonders bei den unregelmäßig wiederkehrenden Prozessen wird uns die Dokumentation helfen. Durch die Hinterlegung aller Portale und ergänzenden Informationen kann das Unternehmen im Notfall schnell reagieren und ist auch bei Personalausfall handlungsfähig", erläutert Katharina Schäfers.

Hervorzuheben ist, dass alle Prozesse des Aufgabenbereiches erfasst und in der Organisationsmatrix verortet wurden. So ist jederzeit nachvollziehbar, welche Organisationseinheit in welcher Rolle involviert bzw. verantwortlich ist. Die Dokumentation des detaillierten Prozessablaufes ist hingegen nur bei ausgewählten Prozessen erfolgt.

Entscheidung über Dokumentationstiefe

Die Entscheidung hinsichtlich der Dokumentationstiefe liegt in erster Linie bei den Prozessverantwortlichen selbst. Zudem kann die detaillierte Dokumentation auch zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt nachgeholt werden.

"Die toolseitigen Wahlmöglichkeiten unterstützen uns dabei, uns auf die wichtigen Abläufe zu konzentrieren und einen Anfang finden zu können, ohne uns als Organisation überfordern zu müssen. Denn es ist bei der Größenordnung unseres Unternehmens gar nicht möglich, jeden kleinen Prozess bis ins Detail zu dokumentieren und dauerhaft aktuell zu halten", macht Katharina Schäfers deutlich.

"Grundsätzlich sollte eine Prozessdokumentation nicht mit einer detaillierten Arbeitsanweisung verwechselt werden", sagt Stefan Biesalski, Geschäftsführer der Projekt:Unternehmensberatung.

Individuelle Ziele bestimmen Dokumentationstiefe

"Die geplante Digitalisierung eines Prozesses, ungeklärte Schnittstellen, problematische oder risikobehaftete Prozesse sowie komplett neue Prozesse können unter anderem Gründe für die detaillierte Prozessdokumentation sein", führt Biesalski weiter aus. "Entscheidend ist, dass das jedes Unternehmen für sich festlegt und entlang seiner individuellen Ziele und Bedarfssituationen die IT-Fachsysteme mit Informationen befüllt.

Dabei ist wichtig, dass ein IT-System die notwendige Flexibilität bietet und ein iteratives bzw. selektives Vorgehen ermöglicht", hebt Stefan Biesalski hervor. Die Stadtwerke Steinfurt haben beispielsweise als Mindestziel festgelegt, dass mittelfristig jeder Prozess auf der ORGA-MAN Plattform angelegt und hinsichtlich der organisatorischen Verantwortlichkeit und Involvierung zugewiesen sowie mit den wichtigsten Grundinformationen versehen ist. Ausgewählte Prozesse werden im Detail ausführlicher dokumentiert. Mit diesen Rahmenbedingungen arbeiten sich die Stadtwerke Steinfurt sukzessive durch ihre Prozesslandschaft. (sg)