

Organisationsarbeit in der betrieblichen Praxis – am Beispiel eines Energieversorgungsunternehmens

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Organisationsarbeit in der betrieblichen Praxis eines ostdeutschen regionalen Energieversorgungsunternehmens (**envia**). Neben einer Darstellung zur Wahrnehmung der Organisationsfunktion im Unternehmen sowie der Stellung und den Aufgaben der Organisationsabteilung werden Besonderheiten wie Projektmanagement und die Rolle der Datenverarbeitung diskutiert. Darüber hinaus werden beispielhaft Methoden und Instrumente der Organisationsarbeit und ihre praktischen Einsatzgebiete vorgestellt. Hier wird auf das Organisationshandbuch, das Prozesshandbuch und moderne Methoden des Projektmanagements eingegangen. Der Artikel schließt mit einem kurzen Ausblick auf künftige Herausforderungen bei der Organisationsarbeit in der betrieblichen Praxis von Energieversorgern.

This paper deals with practical experiences in organizational work within an East German regional utility (**envia**). The first part focuses on the organization department, its place in the hierarchy and its scope of responsibilities. Furthermore project management and the role of information technology is discussed. The second part deals with some examples of methods and instruments of organizational work within the company and how they are used for organizational development. Here, the manuals for structures and processes as well as modern project management tools are considered. The paper ends by giving a brief outlook about future developments in organizational work of regional utilities.

1. Wer ist *envia* ?

Die **envia** Energie Sachsen Brandenburg AG ist ein regionaler Energiedienstleister mit dem Kerngeschäft der Strom- und Fernwärmeversorgung vorrangig in den Regierungsbezirken Chemnitz, Cottbus und Leipzig. Bei einem Umsatz von ca. 2,3 Mrd. DM und rund 3.000 Mitarbeitern gehört **envia** damit zu den größten Unternehmen in den neuen Bundesländern.

Das Unternehmen entstand im Mai 1999 aus einer Fusion der Regionalversorger ESSAG Cottbus, WESAG Markkleeberg und EVS AG Chemnitz. Insgesamt versorgt **envia** in einem Netzgebiet von 18.000 km² mehr als 1,2 Millionen Kunden.¹⁾

Wie alle Energieversorger muß sich auch **envia** den neuen Markterfordernissen stellen, die sich mit der Neuordnung des Energierechts in Deutschland ergeben haben. Die Liberalisierung des Energiemarktes hat eine dynamische Entwicklung angestoßen, die allorts sichtbar ist. Es hat ein intensiver Wettbewerb um Kunden und Märkte eingesetzt, massive Werbung und sinkende

Strompreise sind Beleg dafür. Unternehmen fusionieren oder gründen neue Allianzen, Strombörsen mit Stromhändlern werden eingerichtet, ausländische Konzerne dringen auf den deutschen Markt. Das all dies auch Auswirkungen auf die Organisationsarbeit hat, liegt auf der Hand.

2. Organisationsarbeit bei *envia*

envia ist durch eine vorwiegend funktional gegliederte Organisationsstruktur gekennzeichnet. Es gibt drei Vorstandsressorts (Vertrieb/Unternehmensentwicklung, Netz sowie Personal/Zentrale Dienste) mit nachgelagerten Bereichen und Abteilungen. Darüber hinaus werden insbesondere in den Organisationseinheiten der Flächenorganisation (Regionalbereiche und Servicecenter) matrixorganisatorische Prinzipien angewandt. D. h. die fachliche Zuständigkeit liegt i.d.R. bei den Bereichen der Hauptverwaltung, während die Mitarbeiter disziplinarisch und im Tagesgeschäft den regionalen Leitern unterstellt sind.

Die spezialisierte Organisationsfunktion wird bei *envia* in der Abteilung Organisation/Projekte wahrgenommen. Die Organisationsabteilung ist auf der 2. Hierarchieebene angesiedelt und gehört zum Bereich Unternehmensentwicklung/Controlling. Diese Zuordnung erscheint auf den ersten Blick überraschend, sind Organisationsabteilungen doch häufig den Bereichen Personal oder Datenverarbeitung angegliedert. *envia* hat jedoch erkannt, dass insbesondere in Zeiten einer dynamischen Entwicklung von Markt und Unternehmensumfeld eine enge Verzahnung von Unternehmensentwicklung und der daraus abgeleiteten Konstellation des Unternehmens in Strukturen und Prozessen notwendig ist. Damit wird der Grundsatz der „structure follows strategy“ konsequent umgesetzt. Darüber hinaus fällt der Organisationsabteilung auch eine Koordinations- und Moderationsfunktion bei bereichsübergreifenden Projekten zu, die nicht selten wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie haben.

Die in der Organisationsabteilung anfallenden Aufgaben werden dabei von drei Teams bewältigt:

Im **Team Organisation** werden vor allem Projektmanagementaufgaben im Rahmen der Organisationsentwicklung wahrgenommen. Insbesondere geht es hierbei um die Steuerung und Begleitung von Anpassungen der Aufbau- und Ablauforganisation, die immer auch mit der Analyse und Auswertung der aktuellen Strukturen und Prozesse verbunden sind. Darüber hinaus erarbeitet und dokumentiert das Team organisatorische Regelungen und ist in die Pflege und Weiterentwicklung des Formularwesens involviert.

Das **Team eCommerce** koordiniert und steuert bereichsübergreifend sämtliche online-Aktivitäten der *envia*. Hierzu gehören momentan u.a. die redaktionelle und technische Pflege und Weiterentwicklung des bestehenden Internet-

Auftrittes, der Aufbau einer online-Shop-Lösung im *envia*-Kerngeschäft und deren Ausbau zu einem breit gefächerten ePortal sowie die Integration einer eProcurement-Plattform insbesondere für Stadtwerke.

Im *Team Prozesse* ist die Geschäftsprozessanalyse, -optimierung und –dokumentation, die Steuerung ablauforganisatorischer Anpassungsprozesse sowie die Abstimmung zwischen Unternehmensabläufen und IV-Systemen angesiedelt. Eine besondere Rolle spielt hierbei das System SAP R/3, welches seit 1998 bei *envia* im Einsatz ist. Das SAP-Competence-Center ist im Team Prozesse verankert. Insofern zeigen sich Parallelen zur häufig vorfindbaren Kombination Organisation/Datenverarbeitung, wie sie auch Tragsdorf festgestellt hat. Da SAP R/3 immense Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse und damit die Ablauforganisation eines Unternehmens hat, ist die Zuordnung dieser Aufgaben zur Organisationsabteilung deshalb nur folgerichtig.

Projektarbeit spielt bei *envia* eine zunehmend wichtige Rolle. Im Zuge der Liberalisierung des Energiemarktes und der damit notwendigen Ausrichtung auf den Wettbewerb hat das Unternehmen mehrere business reengineering Phasen durchlaufen. Dabei haben sich, meist unter Einbindung von Unternehmensberatungen, Parallelstrukturen zur Aufbauorganisation etabliert, die projektbezogen und ressortübergreifend auch verschiedene organisatorische Themenstellungen bearbeiten. Beispielhaft genannt seien die regionale Flächenorganisation, ein Organisationskonzept für den Vertrieb sowie Geschäftsprozessoptimierungen für Netz und Vertrieb. Projektplanung und –durchführung liegen dabei in Verantwortung der betroffenen Fachbereiche. Für diese Projekte sind Auftrag und Zeitplan klar definiert. Die Organisationsabteilung versteht sich hier in einer Spezialistenrolle als Berater und Projektcontroller, so dass immer eine Verbindung zwischen Realorganisation und Projektorganisation besteht. Nach Projektabschluss erfolgt die Überführung in die Unternehmensstruktur, die Organisationsabteilung nimmt dann ihre angestammte Funktion z.B. zur Dokumentation und Analyse wahr.

3. Ausgewählte Methoden und Instrumente der Organisationsarbeit

Bei der enormen Bedeutung, die Projekte im Rahmen der Organisationsarbeit bei *envia* gewonnen haben, kann es nicht verwundern, dass zahlreiche Methoden und Instrumente des modernen Projektmanagements zum Einsatz kommen. Exemplarisch seien an dieser Stelle lediglich Master- bzw. detaillierte Projektphasenpläne mit entsprechenden Meilensteinen sowie Schnittstellen- und Informationsmatrizen genannt. Letztere sind Bestandteil der eigentlichen Besonderheit der Projektarbeit bei *envia*: projektbezogen dimensionierte Kommunikationskonzepte, mit deren Hilfe die Projekte nicht zuletzt wegen ihrer strategischen Ausrichtung unternehmensweit transparent gemacht werden.

Vor allem geht es hierbei darum, die bei bereichsübergreifend angesiedelten Projekten nahezu zwangsläufig entstehenden Kommunikationsbedarfe zu erfassen und in der Konsequenz die erfassten Bedarfe über die Initiierung und Durchführung verschiedener Maßnahmen zu decken. Angefangen bei Meetings mit entsprechend definierten Teilnehmerkreisen über gezielte Informationen per Mail bis hin zu Beiträgen in der Mitarbeiterzeitung sowie im Intranet wird hier ein breites Spektrum an Medien genutzt. Darüber hinaus hat sich auch ein fundiertes und auf mehreren Hierarchieebenen institutionalisiertes Projekt-Reportingsystem als wichtige Grundlage für den Erfolg von Projekten unter sich rasch wandelnden Rahmenbedingungen erwiesen.

Trotz oder gerade wegen dieser dynamischen Veränderungen im Unternehmensumfeld hat sich *envia* ganz bewusst für den Einsatz eines Organisations- und eines Prozesshandbuches im klassischen Sinne entschieden. Während das Organisationshandbuch (OHB) die aufbauorganisatorischen Gegebenheiten des Unternehmens widerspiegelt, dokumentiert das Prozesshandbuch (PHB) die Ablauforganisation der *envia*.

Das OHB besitzt folgende Struktur: Das einleitende Kapitel 1 enthält im Kern die Unternehmensleitlinien sowie einen Überblick das gesamte Unternehmen in Form diverser Organigramme. Die weiteren Kapitel beschreiben die Funktionseinheiten der *envia*, herunter gebrochen bis auf die Ebene der Teams. Dabei wird insbesondere auf die Ziele, Aufgabenumfänge, Richtlinienkompetenzen sowie die organisatorische Einbindung der Organisationseinheiten eingegangen. Außerdem beinhaltet das OHB noch die Unterschriftenregelung, ein Kürzelverzeichnis der Funktionseinheiten sowie die Adressen der zahlreichen Unternehmensstandorte. Im PHB werden die bei *envia* erhobenen und visualisierten Prozesse wiedergegeben. Eine Strukturierung wurde dabei nach den Unternehmensbereichen, in denen die Prozesse schwerpunktmäßig angesiedelt sind, vorgenommen. Die Visualisierung erfolgte bisher mit Hilfe unterschiedlicher Softwaretools (POEMs, VISIO u.ä.), was eine uneinheitliche Darstellungsweise zur Folge hatte. Eine entsprechende Vereinheitlichung wird zur Zeit angestrebt.

Nach einem erheblichen Aufwand für die Erstellung der Handbücher liegt es jetzt in der Natur der Sache, dass sich die Organisationsabteilung, in der beide Handbücher angesiedelt sind, mit einem enormen Pflegeaufwand konfrontiert sieht. Dieser Pflegeaufwand wird jedoch in Kauf genommen, denn der generierte Nutzen überwiegt diesen Aufwand bei weitem. Die Mehrzahl der Mitarbeiter benötigt gerade in turbulenten Zeiten Orientierungshilfen, und genau diese Funktion nehmen die Handbücher wahr. Dabei ist es, und dies lehrt die Erfahrung, gar nicht so entscheidend, eine 100%ige Aktualität zu gewährleisten. Diesem Anspruch kann, soll der Pflegeaufwand nicht unvertretbare Dimensionen annehmen, auch gar nicht Rechnung getragen werden. Entscheidend ist, nachgefragte Hilfsmittel zu liefern, von denen jedoch

von Anfang an bekannt ist, dass sie stetigen Veränderungen unterliegen. Und noch ein weiterer, wahrscheinlich noch wesentlicherer Aspekt spricht für die Handbücher. Durch den Prozess der Erstellung und stetigen Pflege sehen sich die Bereiche der *envia* in die Lage versetzt, sich vergleichsweise häufig mit strukturellen Fragen zu Aufgabenzuordnungen, Kompetenzen, Prozessabläufen usw. auseinandersetzen zu müssen. Daraus folgt fast zwangsläufig, dass die Sinnhaftigkeit von organisatorischen Regelungen kurzzyklisch kritisch hinterfragt wird. Dies ist für ein Unternehmen, das sich in einem gerade liberalisierten bzw. sich z.T. noch in Liberalisierung befindlichen Markt bewegt, überlebenswichtig. Und „last but not least“: die ständige Auseinandersetzung mit den Handbüchern zwingt zur Kommunikation mit der Organisationsabteilung und schafft Akzeptanz und Vertrauen. Gerade dieser Umstand hat sich für die Arbeit in den bereits angesprochenen Projekten, in denen die Organisationsabteilung als Koordinator, Moderator oder Berater fungiert, als großer Vorteil erwiesen.

Kurz sei an dieser Stelle noch auf die Problematik des Formularwesens eingegangen. Natürlich kann und soll die Organisationsabteilung nicht die inhaltliche Gestaltung von Formularen für das gesamte Unternehmen übernehmen. Es liegt aber im Aufgabenbereich der Abteilung, die erstellten Formulare auf ihre Einheitlichkeit im Sinne des corporate design zu prüfen und ggf. Änderungen zu veranlassen. Dies ist insbesondere mit Blick auf die Außenwirkung eines Unternehmens, das sich um die Steigerung des Bekanntheitsgrades am Markt bemüht, von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig muss jedoch auch auf die Schwierigkeit eines solchen Unterfangens hingewiesen werden. Ein Unternehmen von der Größenordnung der *envia*, das erst vor kurzem aus der Fusion dreier Unternehmen hervorgegangen und in bestimmten Bereichen recht dezentral organisiert ist und das darüber hinaus in einem bereits absehbaren Zeitraum wiederum Veränderungen in der Marktstruktur unterworfen sein wird, tut sich mit einer solchen Vereinheitlichung schwer.

4. Ausblick

Die Zeiten, in denen die Organisationsabteilung eines Energieversorgungsunternehmens lediglich der „Bewahrer“ bestehender Regelungen war, sind endgültig vorbei. Diese Rolle mag unter den Bedingungen eines nicht liberalisierten Marktes gerechtfertigt gewesen sein, da letztlich auch keine zwingende Notwendigkeit bestand, aktive Organisationsentwicklung zu betreiben. Inzwischen hat sich der Energiemarkt jedoch in sehr kurzer Zeit so grundlegend verändert, dass ein aufbau- und ablauforganisatorisch stagnierendes Unternehmen kaum noch eine Überlebenschance hat. Es genügt heutzutage auch schon fast nicht mehr, die Strukturen eines Unternehmens soweit zu flexibilisieren, dass auf Änderungen

der Marktverhältnisse kurzfristig mit flexiblen Anpassungsprozessen reagiert werden kann. Erfolgreich sind vielmehr die Unternehmen, die relevante äußere Entwicklungstendenzen bereits so früh antizipieren, dass die erforderlichen internen Strukturen bereits vorhanden sind, wenn der Einfluss von außen vollständig wirksam wird. Und genau hier setzt moderne Organisationsarbeit an: frühzeitiges „Aufspüren“ von Trends, die strukturelle Veränderungen im Unternehmen erfordern und Initiieren und Begleiten dieser Veränderungen. Das heißt, dass die Arbeit der Organisationsabteilung zunehmend in einer organisatorisch motivierten Marktforschung und der strukturellen Umsetzung der als bedeutsam identifizierten Marktforschungsergebnisse bestehen muss. Unter dieser Voraussetzung wird ein interessanter Aspekt offensichtlich: Die moderne Organisationsarbeit rückt in ihrer inhaltlichen Ausrichtung mehr und mehr an die Unternehmensentwicklung heran und sollte organisatorisch auch dort angesiedelt sein; ein Schritt, den die *envia* bereits vollzogen hat.

*Dr. Lars Freygang / Dipl.-Kfm. Sven Schulze**



Organisationsarbeit in Ostdeutschland

1. Zur strategischen Rolle der Organisation

Im Jahre 1996 wurde von Lang und Wagner festgestellt, dass verschiedene Studien zur Funktion und zur Rolle der Organisationsfunktion in der Unternehmung darin übereinstimmen, dass die strategische Bedeutung von Organisationsaufgaben zunimmt und die Geschäftsleitung sich den Fragen der Neu- und Reorganisation immer wieder zuwendet, bzw. entsprechende Aufträge erteilt, um den Anschluß an einschlägige Entwicklungen nicht zu verpassen.

Die Wechselwirkung zwischen Organisation und Strategie wird immer deutlicher, wobei insbesondere die Ausrichtung nach den Kernkompetenzen eines Unternehmens im Vordergrund steht und damit im Zusammenhang stehende Holdingstrukturen, welche den Aufkauf und die Trennung von Unternehmens-

*Dr. Freygang, Lars, geb. 1968, Dipl.-Kfm., Teamleiter Organisation, *envia* Energie Sachsen Brandenburg AG, Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung; E-commerce

Schulze, Sven, geb. 1971, Dipl.-Kfm., Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung, *envia* Energie Sachsen Brandenburg AG, Arbeitsschwerpunkte: Strategie- und Unternehmensentwicklung, Mergers & Acquisitions

¹⁾ Weitere Informationen zu *envia* finden Sie unter www.envia.de