

GETEC SETZT AUF ROLLENBASIERTES ARBEITEN

Bereits mit der Liberalisierung erfolgte in der Energiebranche ein großer Wandel, der sich nun in Zeiten der Digitalisierung kontinuierlich fortsetzt. Rechnungen per E-Mail, Kunden-Apps, Stromanbieterwechsel im Internet oder auch die Online-Übermittlung der Zählerstände sind bereits erste Ergebnisse der digitalen Transformation. Doch nicht nur extern, sondern auch intern verändern sich zahlreiche Abläufe. Arbeiten auf Zuruf, Unterbrechungen und Störungen sowie unklare Rollenverteilungen stellen alle Beteiligten vor Herausforderungen. Unternehmen sind angehalten, den Stress ihrer Mitarbeiter zu reduzieren, Ressourcen besser zu verteilen und Unterbrechungen des Arbeitsflusses zu verhindern. Dies ist nur mithilfe einer klaren Zuordnung und Strukturierung möglich, wie sie beispielsweise der rollenbasierte Ansatz bietet, den auch die GETEC ENERGIE AG angewendet.

Die GETEC ENERGIE AG mit Hauptsitz in Hannover ist eines der größten unabhängigen Energiedienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und zählt zur GETEC-Gruppe. Seit 2001 konzipiert und realisiert das international tätige Unternehmen ganzheitliche und individuell auf den Kunden zugeschnittene Modelle für Energieversorger. Zudem ist es in der Beschaffung von Energie an liquiden Handelsplätzen europaweit tätig. Das betrifft sowohl den Handel mit Strom und Erdgas als auch mit Emissionszertifikaten. Dabei verfügt die GETEC ENERGIE AG über ein breites Portfolio an Lösungen und Dienstleistungen.

AUSGANGSSITUATION

Störungen und Unterbrechungen prägen den Arbeitsalltag zahlreicher Unternehmen und gehören zu den größten Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt – für Mitarbeiter und Manager. Auch die GETEC ENERGIE AG stand vor der Bewältigung dieser Aufgaben. „Die Ausgangssituation war vergleichbar mit einem Ameisenhaufen“, erläutert Stefan Baumann, Head of Information Technology bei der GETEC ENERGIE AG. „Viele Mitarbeiter arbeiteten ohne klare Strukturen oder mit falschen oder gar keinen Priorisierungen. Ebenfalls ein Problem war die Auswahl der ausgeführten Aufgaben, die oftmals nach Sympathiefaktor von den Mitarbeitern selbst getroffen wurde.“ Konzentriertes Arbeiten war für die Belegschaft nur schwer möglich. Häufige Ansprache von Kollegen sowie Arbeiten auf Zuruf verlangsamten die Prozesse. Vor allem bei neuen Projekten zog sich die Bearbeitungszeit in die Länge.

Das unternehmerische Wachstum der GETEC ENERGIE AG in den vergangenen Jahren veränderte die Bedürfnisse und Anforderungen sowohl der Kunden als auch der Mitarbeiter und Führungskräfte. Es galt, sich intern an diese anzupassen und eine Lösung zu finden mit dem Ziel, Aufgaben effektiv und effizient ungestört zu bearbeiten und eine Struktur zu entwickeln, um die notwendigen Rüstzeiten zu reduzieren und Zeitfenster für kommende Aufgaben bereit zu stellen. Im Management sind die Vereinfachung der Einhaltung terminlicher Vorgaben und die zusammenhängende Förderung der Verbindlichkeit durch eine moderne

Struktur wünschenswert. Das kristallisierte sich auch aus den geführten Mitarbeitergesprächen heraus. „Um den notwendigen Rahmen zu schaffen, entschieden wir uns für die Methode AQRO von der Acuroc GmbH“, erklärt Baumann. „Der rollenbasierte Ansatz bot uns gute Chancen, die notwendigen Strukturen und Rollen zu erhalten, die für stress- und störungsfreies Arbeiten unabdingbar sind.“ Der Fokus lag dabei stets auf zwei Zielen: mehr Ruhe und mehr Transparenz in der IT-Abteilung. „Die Methode gewährleistet mehr Effizienz und ermöglicht durch die Vorausplanung für jeweils vier Wochen die optimale Weitsicht auf Projekte und Priorisierungen“, erläutert Dr. Consuela Utsch, Geschäftsführerin der Acuroc GmbH und AQRO GmbH sowie Expertin für Human Resource Management. „Bei kontinuierlicher und konsequenter Umsetzung reduziert die Methode Blind- und Fehlleistungen im Unternehmen und ermöglicht es den Mitarbeitern, die erhöhte Produktivität und die gewonnene Zeit für weitere Aufgaben sowie Innovationen zu nutzen.“

RAUS AUS DER ROUTINE

Bei fast allen Change-Projekten gibt es anfängliche Schwierigkeiten, die Führungskräfte bewältigen müssen. „Es liegt in der Natur des Menschen, auf Veränderungen im ersten Moment mit Abwehr und Distanz zu reagieren“, so Dr. Utsch weiter. „Das fördert den Stress bei allen Beteiligten, denn Change ist meist mit Aufwand verbunden – und weit entfernt von der bisher herrschenden routinierten Bequemlichkeit.“ Das traf auch auf die IT-Abteilung der GETEC ENERGIE AG zu, wie Baumann beschreibt: „Vor allem bei der Verinnerlichung der neuen Arbeitsorganisation in der IT gab es Probleme. Anfängliche Verunsicherung und Zurückhaltung, aus der Gewohnheit auszubrechen, stellten uns vor große Herausforderungen. Ebenfalls standen wir vor der Aufgabe, im Umfeld eines Großraumbüros das ungestörte Arbeiten hinsichtlich rollenbasierter Aufstellungen umzusetzen.“

ROLLEN DEFINIEREN

Mit dem Beginn der Implementierungsphase geht die Definition der einzelnen Rollen einher. Gemeinsam mit allen IT-Mitarbeitern wurden diese in einem Workshop in Zusammenarbeit mit der Acuroc GmbH erarbeitet. Dazu zählte auch das Aufstellen der Ist-Situation in puncto Störungen: „Die Workshops dienen der Erarbeitung sowie Beantwortung grundlegender Fragestellungen wie ‚Welche Störungen gibt es aktuell?‘, ‚Welche Aufgaben müssen in welchen Bereichen erledigt werden?‘ und ‚Was sind die genauen Leistungen der IT und welche gehören nicht dazu?‘“, erklärt Dr. Consuela Utsch. „Die Antworten definieren die Beteiligten in den Gesprächen und ordnen die Ergebnisse dann den entsprechenden Rollen zu.“ Insgesamt führte die GETEC ENERGIE AG sieben Rollen im Zuge der AQRO-Implementierung ein. Dazu gehören Service Desk/Monitoring, 2nd/3rd Level Support/Client Support, Leitungsfunktion und Mitarbeiter im Releasemanagement. Ebenfalls festgelegt: Projektmanager, Releasemanager und Teammanager.

ÜBER DEN TELLERRAND HINAUS

Die Rollendefinition ist der erste Schritt in Richtung von mehr Transparenz. Hierauf baut ungestörtes Arbeiten auf, was langfristig zu höherer Produktivität im Unternehmen führt und zusätzlich die Gesundheit der Mitarbeiter schont. Um dies zu erreichen, etablierte die GETEC ENERGIE AG im Rahmen der AQRO-Implementierung unter anderem einen Service Desk. Die Bedeutung: Während Mitarbeiter dank der Rollen- und Aufgabenzuordnung störungsfrei ihren Pflichten nachgehen, hält eine Kollegin beziehungsweise ein Kollege sich am Service Desk bereit und nimmt externe und interne Anfragen entgegen. So können diese zunächst kanalisiert werden, ohne Mitarbeiter in ihrer Arbeit zu unterbrechen. Im besten Fall verfügt der in dieser Rolle aktuell zuständige Angestellte sogar über die Kompetenzen, die Störung beim ersten Anruf zu lösen.



Ein Mitarbeiter der IT-Abteilung der GETEC ENERGIE AG am Service Desk

Die Einführung dieses „Single Point of Contact“ für die Bearbeitung von Anfragen ermöglicht nicht nur ungestörtes Arbeiten für die Kollegen, sondern bietet auch die Chance, das Know-how zu erweitern und über den Tellerrand zu schauen. „In den Rollendefinitionen sind für die Funktion Service Desk/Monitoring Wechsel festgeschrieben. So muss jeder Mitarbeiter die dort anfallenden Aufgaben und Anfragen bearbeiten können“, beschreibt Baumann. Dafür müssen die Arbeitnehmer über das entsprechende Know-how verfügen. Um dies zu erlangen, führte die GETEC ENERGIE AG interne Schulungen durch und verfasste Leitfäden, die den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Das erhöht die Erstlösungsrate und steigert die Motivation der Belegschaft. Zudem galt es, eine Lösung für die Schwierigkeiten der Umsetzung im Großraumbüro zu finden. „Zur Problembeseitigung haben wir Kommunikationsregeln für die Situation im Büro erarbeitet und aufgestellt“, erklärt der Head of Information Technology und fährt fort: „Werden diese eingehalten, bewirken sie neben der ungestörten Arbeit auch eine angenehme Atmosphäre.“



Ungestörte Zusammenarbeit im Projektbüro

Abseits des Service Desk bringt auch die Vorausplanung der nächsten Wochen mehr Effizienz ins Unternehmen. „Jeder Mitarbeiter strukturiert seine kommenden zwei Wochen im Voraus. Die Aufgaben werden dann in diesem Zeitraum nach Priorisierung abgearbeitet“, erklärt Baumann die modernen Strukturen. „Des Weiteren haben wir ein separates Projektbüro eingerichtet, das für Projektarbeiten im Team zur Verfügung steht. Hier können sich die beteiligten Mitarbeiter in Ruhe zurückziehen und ohne Störungen sowie Unterbrechungen arbeiten.“

IN DER PRAXIS

Bereits in der Anfangsphase der AQRO-Einführung waren erste positive Auswirkungen erkennbar. „Ein schnellerer Abschluss von Projekten und Aufgaben bei gleichbleibender oder gar steigender Qualität zeigt sich deutlich“, resümiert Baumann. „Das Feedback aus den anderen Abteilungen ist mittlerweile ebenfalls positiv, auch wenn dort anfänglich Zurückhaltung und Verunsicherung herrschte, wie die Problemlösung aussieht, wenn die IT nicht vollständig ansprechbar ist.“ Im Laufe des Projekts und mithilfe des Service Desk wurde diese Herausforderung entsprechend bewältigt. Die verkürzten Prozesse lassen sich unter anderem anhand zweier Beispiele zeigen. Erster Fall: Das Passwort eines Kollegen am Rechner ist gesperrt. „Früher war solch ein Sachverhalt lediglich ein Thema für den Bereich Operations in der IT-Abteilung“, erklärt Baumann. „Nur die hier zuständigen Mitarbeiter hatten das benötigte Know-how sowie auch die Berechtigung, Passwörter zu entsperren.“ Seit der Einführung des rollenbasierten Ansatzes und AQRO ist dies anders, denn mittlerweile meldet sich die betroffene Person einfach beim Service Desk – und bekommt im besten Fall sofort die Lösung von dem aktuell in dieser Rolle befindlichen Mitarbeiter. Für diesen Vorgang ist jedoch die Vergabe von zusätzlichen Berechtigungen und das Übermitteln des notwendigen Wissens grundlegend. Nur so können die Mitarbeiter auch direkt weiterhelfen. Das zweite Beispiel betrifft die Projektarbeit: „Zu Beginn eines neuen Projekts versammeln sich alle Verantwortlichen und beteiligten Mitarbeiter zu einem Prio-Meeting. In diesem Meeting steht vor allem die Strukturierung der in naher Zukunft anfallenden Aufgaben auf dem Programm“, erläutert Baumann den Ablauf. „Erst

im Anschluss an diese Klärung folgt die Planung in den entsprechenden Blöcken, damit die Mitarbeiter stressfrei und transparent ihre Aufgaben erledigen können.“

STEIGENDE EFFIZIENZ BEI MEHR TRANSPARENZ

Aufgrund der erzielten Erfolge ist eine Ausweitung auf weitere Abteilungen und Töchter- sowie Schwesterfirmen der GETEC-Gruppe denkbar. „Aktuell überlegen wir, gewisse Punkte, die zum Erfolg des Strukturaufbaus und effizientem Arbeiten geführt haben, im Bereich Prozess- und Produktverantwortliche zu übernehmen“, so Baumann. „Allen voran haben das Projektbüro, der Service Desk, die Vorausplanungen sowie das strikte Abarbeiten der Aufgaben einen Mehrwert entwickelt – und die anfängliche Skepsis der Mitarbeiter außer Kraft gesetzt.“ Das damit verbundene Schauen über den Tellerrand sowie die erhöhte Erstlösungsrate sind ebenfalls ein positiver Aspekt. Bis zum Ende des Jahres soll die aktuelle Phase weiterlaufen, damit weitere Optimierungen erreicht und Abläufe weiter angepasst werden können. Erst dann folgt eine vollständige Auswertung. Direkte Gespräche mit den Mitarbeitern ergaben: Von anfänglichen 16 bis 20 Unterbrechungen pro Tag durch andere Abteilungen hat sich die Zahl auf drei bis fünf Störungen in der IT-Abteilung der GETEC ENERGIE AG reduziert. „Ich kann es jedem nur empfehlen, der den Eindruck hat, auch nur lauter Ameisen vor sich zu haben, diese Methode anzuwenden“, zieht Baumann sein Fazit. „AQRO hat mir bei meinem Vorhaben zum Erfolg verholfen und für mehr Transparenz innerhalb der IT gesorgt. So wird ungestörtes Arbeiten ermöglicht und die Gesundheit der Mitarbeiter geschont bei zeitgleicher langfristiger Steigerung der Unternehmenseffizienz.“ Insgesamt waren 16 Mitarbeiter an dem Projekt beteiligt.

Weitere Informationen über die Acuroc Solutions GmbH und über die AQRO GmbH finden Sie unter www.acuroc.de und www.aqro.eu

Pressekontakt:

*Borgmeier Public Relations, Hannah Bartl,
Lange Str. 112, 27749 Delmenhorst
Tel: 04221-9345-346, Fax: 04221-152050
bartl@borgmeier.de*