



# In die Zukunft führen

## Im Workshop gemeinsam die Ziele finden



Moderierte Workshops in HA 38 – den Zielen gemeinsam auf der Spur.



Die sinkenden Netznutzungsentgelte zwingen die Stadtwerke Hannover an der eigenen Effizienz weiter zu arbeiten – auch über das Projekt Triathlon hinaus. Konkret bedeutet dies für die Hauptabteilung HA 38, dass alle erbrachten Produkte und Leistungen wettbewerbsfähig sein müssen. Das Führen mit Zielvereinbarungen, die gemeinsam von Führungskräften und Mitarbeitern definiert werden, ist hierbei ein entscheidender Hebel.

Da die Primärkosten mit 94 Prozent eindeutig von den Personalkosten dominiert werden ist die wichtigste Aufgabe der effiziente Einsatz des Personals. Dazu müssen die Handlungsfelder Prozesse, Strukturen und Verhalten nachhaltig weiterentwickelt werden.

Mit der neuen Netzorganisation wurden die grundlegenden Weichen für neue Strukturen gelegt. So gibt es unterhalb der Hauptabteilung im Regelfall nur noch zwei Führungsebenen und es wurden soweit sinnvoll in den einzelnen Abteilungen zentrale Bereiche zur Arbeitssteuerung geschaffen. Eine wesentliche Entwicklung in den Prozessen wurde mit der Einführung eines Workforce Management Systems angestoßen. Dies läuft wie bereits in der energiequelle berichtet noch bis in die zweite Jahreshälfte 2009.

Die Herausforderung an alle Führungskräfte und Mitarbeiter ist es, die anstehenden Veränderungen in Prozessen und Strukturen mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu unterstützen. Der Erfolg des Entwicklungsprozesses bemisst sich an der Produktivität und der Kapazitätsauslastung. Die Vorgaben sind entsprechend den Herausforderungen sehr ambitioniert. So ist beispielhaft durchgängig eine Kapazitätsauslastung von 92 Prozent zu erreichen oder sämtliche Leistungen und Produkte in der HA 38 sind mit wettbewerbsfähigen Sollzeiten zu beplanen.

Zielvorgaben mögen dem einen oder anderen Stadtwerker neu erscheinen, es gibt sie aber schon länger. Nur müssen sie in Zukunft noch konsequenter angewandt werden. Neu ist vielleicht, dass zwischen den Vorgaben – dem was nicht zu ändern ist – und den Spielräumen – dem was in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft liegt – sehr genau differenziert wird.

### Professionelle Unterstützung

Barbara Krefting aus der Personalentwicklung und Dr. Martin Lensch von der Firma InSceno haben in diesem Prozess beraten und die erforderlichen Workshops moderiert. Das Konzept basiert auf einer klaren Orientierung, die über die einzelnen Hierarchieebenen

vorgegeben beziehungsweise gemeinsam entwickelt wird. Konkret werden die Zielvorgaben und Spielräume über die einzelnen Hierarchieebenen festgelegt.

Der Zielfindungsprozess läuft so ab, dass im Workshop mit den Abteilungsleitern der jeweilige HA-Leiter seine Vorgaben und Spielräume vorstellt. Die Abteilungsleiter können dann Kritik, Zustimmung und Verbesserungsvorschläge dazu äußern. Auf Basis dieser Diskussion entscheidet der Hauptabteilungsleiter ob und wie er seine Vorgaben anpasst. Mit diesem Ergebnis geht es dann in die nächste Ebene, das heißt, die Abteilungsleiter nehmen die Vorgaben des HA-Leiters und ergänzen diese für ihre Abteilung und gehen damit wiederum in einen Workshop mit ihren Fachgebietsleitern. Im letzten Schritt werden die Vorgaben und Gestaltungsmöglichkeiten durch die Fachgebietsleiter an die Mitarbeitenden kommuniziert.

Da dieser Prozess besonders an die Fachgebietsleiter und ihre Führungsrolle große Herausforderungen darstellt, werden ihnen zur Unterstützung einmal im Quartal qualifizierende Fallbesprechungen in Form eines Gruppencoachings angeboten.

#### Kontakt:

Karl-Josef Risch, HA 38

☎ 430-4704

@ karl-josef.risch@energycity.de

Barbara Krefting, OE 2123

☎ 430-3537

@ barbara.krefting@energycity.de