

Quelle: Unternehmenskommunikation Kunde (XXX – anonymisiert), August 2020



Bildunterschrift: Das Team der Unternehmensberatung Jacobi consulting, das unser Unternehmen in der Projektarbeit unterstützt: Carola Krüger, Dr. Wolfgang Thon-Jacobi, Yvonne Kuszek und Blanka Stolz (von links)

## **Interview mit Dr. Wolfgang Thon-Jacobi: Was ist geschafft, was folgt?**

***Nach rund drei Jahren XXX-Optimierungsprojekt beantwortet Dr. Wolfgang Thon-Jacobi von Jacobi consulting die Fragen der Unternehmenskommunikation.***

**Herr Dr. Thon-Jacobi, seit rund drei Jahren steht bei XXX die Optimierung von Strukturen und Prozessen an. Was haben wir bislang erreicht?**

Diese Frage umreißt so viele Themen, da muss ich etwas ausholen. Fangen wir mit der Messlatte an, die XXX bei seinem Amtsantritt gelegt hat: Sein Ziel war es, in seiner kurzen „Übergangsamszeit“ die Grundlagen für ein zukunftsfähiges Unternehmen zu schaffen. Sozusagen das vorhandene Fundament zu überprüfen, Risse zu schließen und neue Grundmauern zu errichten.

Also haben wir die Gesamtstruktur neu geordnet. Vertriebsfunktionen und kaufmännische Aufgaben da zusammengelegt, wo sie zusammengelegt gehörten und den Service neu ausgerichtet. Wir haben Abläufe, Funktionen und Schnittstellen innerhalb der Netzgesellschaft optimiert und Stabsfunktionen in beiden Unternehmen umfassend inhaltlich mit neuem Leben gefüllt. Ich denke da ans Qualitätsmanagement, die IT, die Personalabteilung und die Unternehmenskommunikation. Insbesondere die „neue“ IT – einschließlich neuer Leitung und IT-Koordinatoren – war eine schwere Geburt, aber da bewegt sich mittlerweile enorm viel.

Auch der Personalbereich wird mit neuen Methoden, Verfahrensweisen und Instrumenten ausgerüstet sowie insgesamt konzeptionell neu aufgestellt. Und was die UK leistet, können alle Mitarbeiter quasi täglich verfolgen.

Neben den vielen kleinen Veränderungen im Zeitablauf möchte ich hier aber insbesondere das inzwischen zusammengewachsene Service-Center hervorheben und das neue Geschäftsfeld Wärmedienstleistungen, beides aus unserer Sicht für die Zukunft hoch wichtige Entscheidungen.

Basis für das alles war und ist eine prozessgetriebene Sicht der Dinge, immer unter Einbeziehung möglichst vieler Beteiligten. Auch dies wird jetzt über das neu entstehende Qualitätsmanagement organisatorisch verankert – so wie es im Netz bereits geschehen ist. Wir haben die Grundlagen dafür früh gelegt, indem wir die erfolgskritischen Prozesse priorisiert und gemeinsam mit den Führungskräften sowie den jeweils betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neu definiert haben.

### **War das die Grundidee von XXX 2020?**

Ja genau. Die vielen Projekte und Maßnahmen in so einem Veränderungsprozess müssen gesteuert werden. Und das haben wir im Rahmen des mittlerweile fest integrierten Projektmanagement-Offices, PMO, getan, tun es noch heute und entwickeln das Ganze kontinuierlich weiter. Ab 2021 wird das PMO der XXX dann alleine laufen, für diesen Zeitpunkt ist unsere Übergabe geplant.

Doch zurück zur Grundidee: Von Anfang an war die gesamte Geschäftsleitung im Obligo, also in der Pflicht. Neben dem Geschäftsführer war das die erste Leitungsebene. Das war elementar. Wir wollten immer ein höchstmögliches Maß an Transparenz und Verbindlichkeit über die Bereiche hinweg erreichen, deshalb wurde als eine der ersten Maßnahmen der Steuerungskreis gegründet, der sich wöchentlich traf und permanent alle Themen, Projekte und zu treffende Entscheidungen gemeinsam diskutierte. Auch von Anfang an unter Beteiligung der Unternehmenskommunikation, um zeitgleich eine abgestimmte Kommunikation dieser Entscheidungen zu gewährleisten. Diese offen, auch kontrovers und immer konstruktiv arbeitende Geschäftsleitungsrunde haben die neuen GF XXX weitergeführt und werden es auch weiter tun, seit August in eigenbetrieblicher Regie.

**Was wäre Ihrer Meinung nach passiert, wenn wir „XXX 2020“ nicht gestartet hätten?  
Und was steht jetzt akut noch an?**

Es hätte die Zielorientierung und Strukturierung gefehlt, die ordnende Hand sozusagen. Die Symbolik des Namens sollte deutlich darauf hinweisen, dass es um diesen Übergangszeitraum bis 2020 ging.

Bis jetzt sind ja wirklich „nur“ Grundmauern gelegt, das Haus ist längst nicht fertig. Aber es ist ein gemeinsames Haus, und die Feinprojektierung der Prozesse wird gemeinsam betrieben. Der Aufsichtsrat wurde und wird parallel durch eine klare Kommunikation fortlaufend über die Projektschritte informiert.

Was jetzt noch folgt? Wir konnten die Prozesse bisher nur pragmatisch priorisieren, die To-do-Liste ist noch ellenlang. Das Qualitätsmanagement wird nun übernehmen. Strukturell werden sich immer wieder Dinge ändern, das alles baut systematisch aufeinander auf, ist das Ergebnis von transparenten Entscheidungsprozessen und hat eine nachvollziehbare Logik.

### **Läuft der Veränderungsprozess bei uns besonders ab? Wo sind wir gut, wo sollten wir besser werden?**

Ein paar sehr bemerkenswerte Besonderheiten möchte ich schon hervorheben: die bruchlose, schnelle und transparente Entscheidungsfindung via Steuerungskreis hat uns enorm vorangebracht. Und auch die nicht hoch genug einzuschätzende Möglichkeit, in einem in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat gemeinsam gewollten, intensiven Verhandlungs- und Gestaltungsprozess alle, wirklich alle Betriebsvereinbarungen und betrieblichen Regelungen parallel zu den vielen Veränderungen auf ein modernes, den tarifvertraglichen Vorgaben angepasstes Niveau zu heben. Da gab es schon einige hitzige Diskussionen und schwierige Themen – ich erinnere an die Arbeitszeitregelungen – aber am Ende des Tages ist immer weißer Rauch aufgestiegen. Dieser gleichermaßen kontroverse wie konstruktive Verhandlungsprozess in vergleichsweise kurzer Zeit war eine Riesenleistung aller Beteiligten.

Genauso toll ist die Bereitschaft vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, über Jahre hinweg eine „Extrameile zu gehen“ und die stetige Projektarbeit positiv aufzunehmen, als das was es ist: ein Optimierungsprozess und ein Qualifizierungsprozess gleichermaßen.

Und wo das Unternehmen besser werden kann, ist einfach zu beantworten: überall. Und zwar immer. Denn das gilt heute für absolut jedes Unternehmen. Wer aufhört, besser werden zu wollen, hat die Zukunft schon verloren.

### **Warum ist der Blick von außen durch einen Berater eigentlich so wichtig?**

Sicherlich gerade auch, um den vorherigen Punkt immer wieder anzumahnen. Wir Menschen sind ja doch meistens eher bequem und richten uns gerne in Gewohntem ein. Die heutigen politischen, wirtschaftlichen und leider auch gesundheitlichen Rahmenbedingungen lassen das aber definitiv nicht mehr zu. Deshalb kann ein unabhängiger, neutraler Berater hier manchmal den Finger in die Wunde legen. Er sieht, was bei anderen Kunden passiert, hat Vergleichsmöglichkeiten auf allen Ebenen und kann so, wenn alles gut läuft, ein vertrauensvoller externer Ansprechpartner des Kunden „in allen Lebenslagen“ sein.

## **Welche Projekte konnten schon abgeschlossen werden? Hat sich die Veränderung an dieser Stelle bereits bezahlt gemacht?**

Um die 80% konnten abgeschlossen werden, wobei sich zum Teil in Folge ein weiterer Prozess ergab. So ist das oft: Projekte sind fertig, implizieren aber schon das nächste. Sie kommunizieren ja jeden Schritt diesbezüglich im Intranet

Den ökonomischen Effekt vieler Veränderungen sieht man in der Regel erst später, und oft ist er auch gar nicht so einfach direkt zu- und ausrechenbar. Zumal wir hier nie angetreten sind, um in klassischer Form zu rationalisieren – wir wollten immer optimieren, Effizienz und Effektivität nach vorne treiben. Und zwar mit den Menschen im Unternehmen gemeinsam, wo immer das ging. Ich glaube schon, dass wir außerdem das Qualifikationsniveau merklich angehoben haben, und auch das wird sich mit Sicherheit auszahlen.

## **In welchen Projekten kam es hingegen zu Herausforderungen und warum?**

Schon angesprochen habe ich das Arbeitszeitthema, das aus meiner Sicht längst nicht zu Ende diskutiert ist. Und in der Netzgesellschaft sind manche Projekte nicht so fortgeschritten, wie wir uns das vorgestellt hatten – was aber viel mit begrenzten Ressourcen zu tun hat. Trotz einiger Neueinstellungen hakt es an der einen oder anderen Stelle immer noch, wir hoffen sehr, dass wir trotz der Corona-Einschränkungen hier im Laufe des Jahres einen erheblichen Schritt weiterkommen.

Andererseits sind die Netze aufgrund der erfolgreichen TSM-Zertifizierung im Qualitätsmanagement schon weiter, da muss und wird jetzt die Mutter nachziehen. Ich bin sicher, dass die Prozessoptimierungen zukünftig ein permanent laufendes Geschäft werden, und wir schaffen hier mit dem QM eine innerbetriebliche Steuerungsebene dafür.

Des Weiteren gibt es sowohl bei XXX als auch bei der Netzgesellschaft einige Projekte, die durch die Corona-Pandemie – oder einfach, weil es sinnvoll war – pausieren mussten. Hier wird die Projektarbeit meist nach der Sommerzeit wieder aufgenommen.

Dies gilt für organisatorische Themen im technischen Bereich – sie werden noch konkretisiert – genauso wie für herausfordernde Projekte im kaufmännischen Bereich, die sich inhaltlich und zeitlich nicht überschneiden sollten. So der Fall beim neuen Projekt "Umstellung auf das 2-Vertrags-/2-Mandantenmodell". Hier wäre der Parallelbetrieb des Projektes "Einführung rollierende Abrechnung" schlichtweg kontraproduktiv gewesen, sodass die rollierende Abrechnung als Projekt jetzt bis zum Frühjahr 2021 zurückgestellt wird.

Aber eigentlich sind das alles keine Herausforderungen – es ist normale betriebliche Realität in einem immens veränderungsintensiven Umfeld.

## **Wie sieht Ihr Blick in die Zukunft aus? Kann man ein solches Change-Projekt zu einem konkreten Zeitpunkt beenden oder ist das ein eher schleichender Prozess?**

Manche werden es gerne hören, manche nicht: Ein Projekt muss per Definition enden, aber der Veränderungsprozess wird es nicht. „Change“ bleibt, denn die Zukunft verändert Märkte und Produkte schneller denn je. Da schleicht nichts, die jetzt geschaffenen

Steuerungsstrukturen müssen in die Regie des Unternehmens überführt und konsequent weiterbetrieben werden.

Ich bin mir sicher, dass wir hierfür gute Voraussetzungen geschaffen haben und wir werden immer gerne helfen, diesen Prozess an der einen oder anderen Stelle zu coachen. Das Unternehmen ist uns aufgrund der Intensität der Zusammenarbeit in den letzten drei Jahren einfach ein Stück ans Herz gewachsen.

**Herr Dr. Thon-Jacobi, wir bedanken uns herzlich für das Gespräch!**