

Prozessmanagement im Dienste einer Leistungsfähigen Organisation »

Begegnen – **B**ewegen – **B**ewirken

Prozessoptimierung durch dialogische Exzellenz

Prozessoptimierung mit Werkstätten & Führungskoalitionen im hybriden Gestaltungsraum

EnBW Energie Baden-Württemberg AG

Claus Heberling, Leiter Prozess- & Organisationsmanagement



**20.000 Mitarbeiter | Umsatz 21,2 Mrd. € |
Adj. EBITDA 2,1 Mrd. € |**

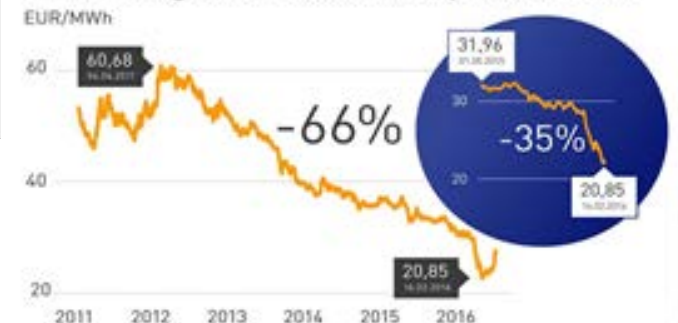


- Erzeugung und Handel
- Erneuerbare Energien
- Netze
- Vertriebe

1 in Adjusted EBITDA



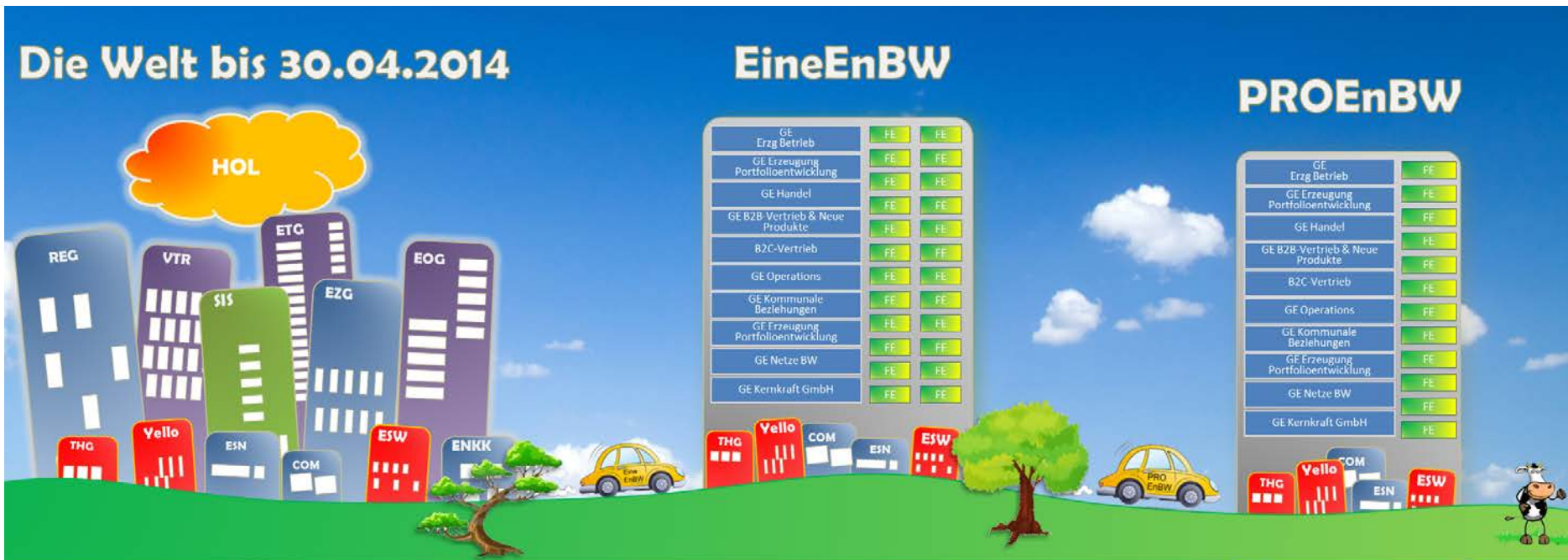
Entwicklung Großhandelsmarktpreise* Strom



* Endverbraucherpreise beinhalten weitere Kosten wie Steuern, Netznutzungsentgelte und Umlagen (z.B. EEG)



EnBW im Wandel. Wir machen das schon.



- > über 22 Konzerngesellschaften
 - > über 1350 Organisationseinheiten
 - > Ausgeprägte Beteiligungsstruktur
- > 4 Konzerngesellschaften
EnBW AG, Nuklear, Verteilnetz, Transportnetz
 - > 10 Geschäftseinheiten in Einer EnBW
 - > 24 Funktionaleinheiten (Querschnittsfunktionen)
 - > Matrixorganisation
- > 4 Konzerngesellschaften
 - > 10 GEs und **12 FEs**
 - > **Programmstart OpEx**

> Die Herausforderung: Struktur- / Prozessoptimierung und Paradigmenwechsel

Struktur- & Prozessoptimierung ist immer gleichsam Paradigmenwechsel



Werkzeuge

- BPM-Methoden
 - Anforderungsanalyse
 - Prozessbewertung
 - Prozessanalyse
 - Reifegradmessung & -entwicklung
 - Prozessdokumentation
- Strukturmodelle
- Design Thinking
- Lean Management
- Scrum
- Canvas
- etc.



bedarfs- und nutzenorientierter
Methodeneinsatz



Grenzerfahrung

- „Mär“ von Prozessgovernance im Kontext von End-to-End Prozessen
- Optimierung heißt immer Überwinden von Strukturgrenzen



Ergebniswirkung bedarf Mut
und Überwindung von
Unsicherheit



Commitment

- Realisierung der Prozessoptimierung basiert auf einem fachbereichsübergreifenden Lösungswillen
- Commitment entsteht im Management-Team durch gemeinsame Priorisierung auf ein ambitioniertes Ziel



Management-Team als Treiber
der Veränderung

(Struktur + Prozessoptimierung) Paradigmenwechsel = OpEx



Dialogische Operative Exzellenz

1



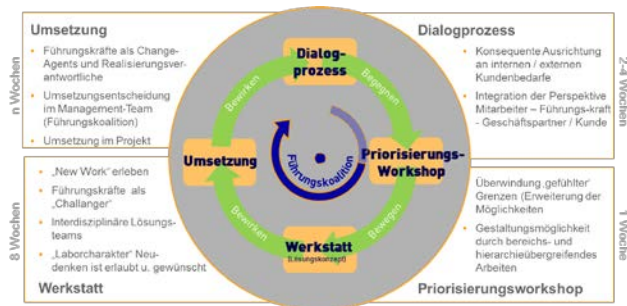
dialogischer ANSATZ

2

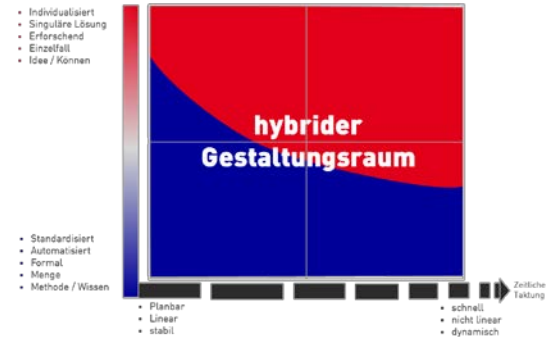


methodischer ANSATZ

Vorgehensmodell Dialogische Operative Exzellenz



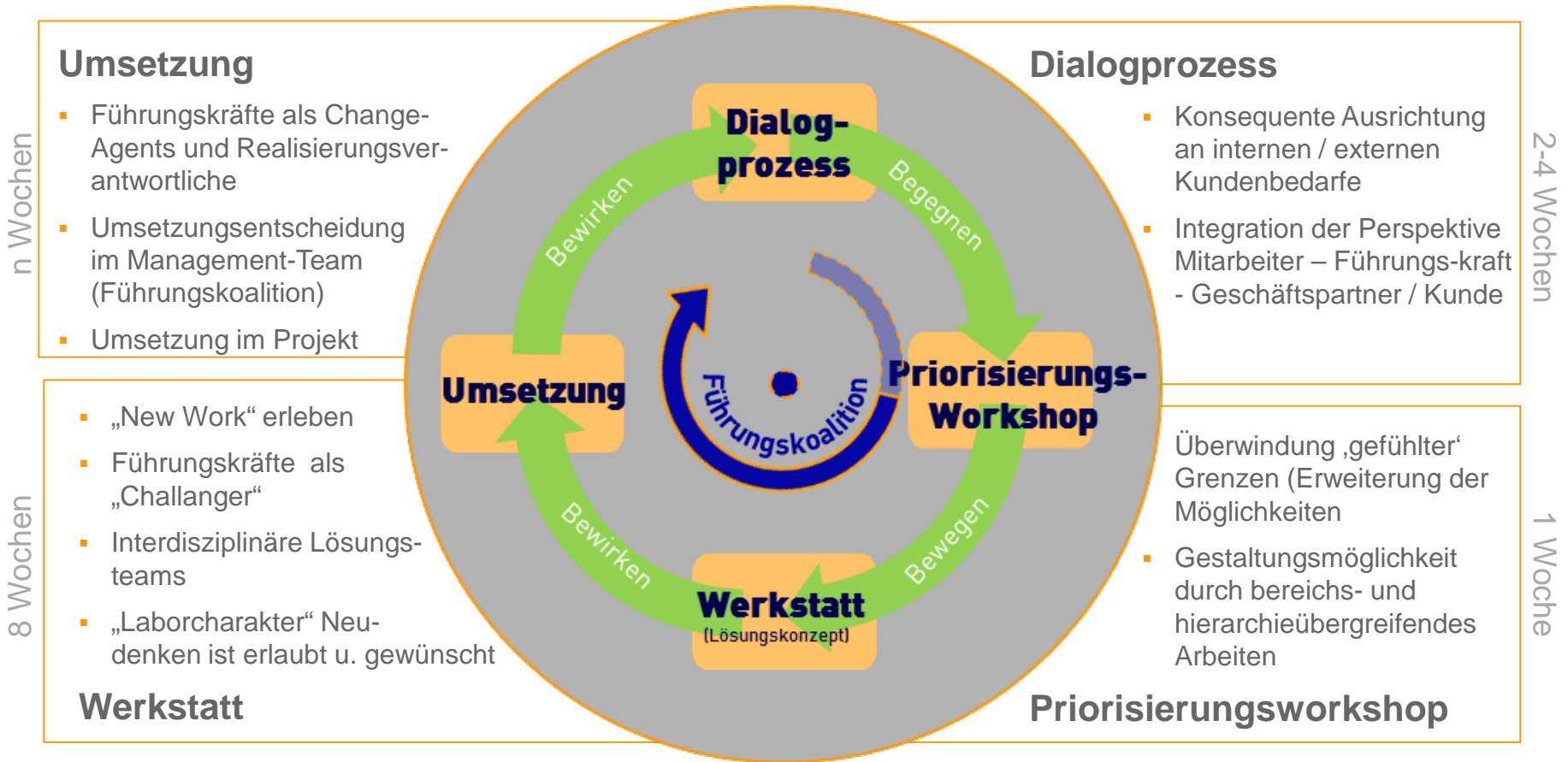
differenzierter Methodeneinsatz im hybriden Gestaltungsraum



Prozessorientierung – eine Frage der Zukunfts- und Leistungsfähigkeit einer Organisation !

Dialogischer Ansatz: OpEx-Vorgehensmodell

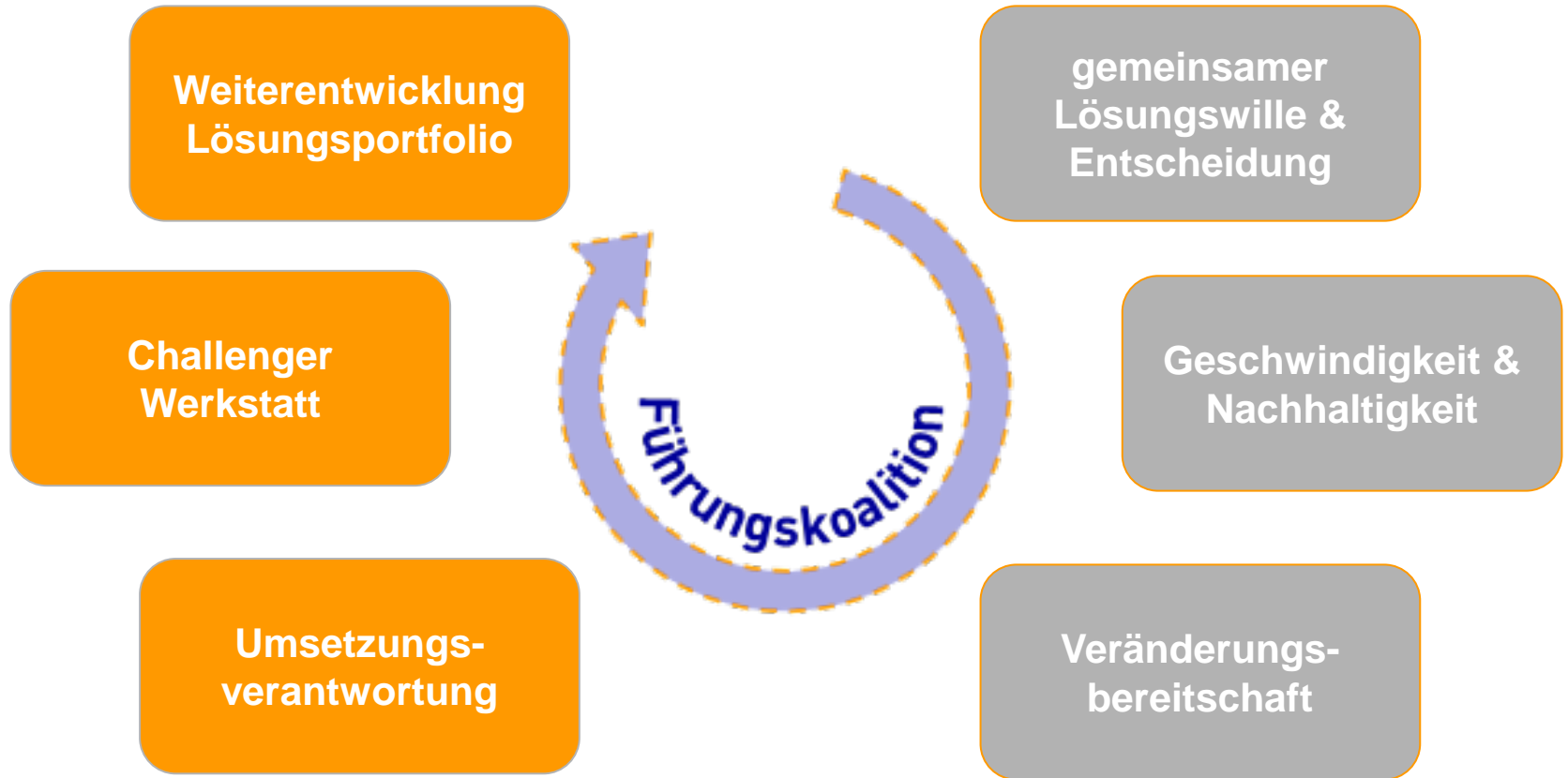
Begegnen – Bewegen - Bewirken



> Führungskoalition als kritischer Erfolgsfaktor der Performanceentwicklung – Führungskräfteentwicklung im TEAM

Führungskräftekoalition

Begegnen – Bewegen - Bewirken



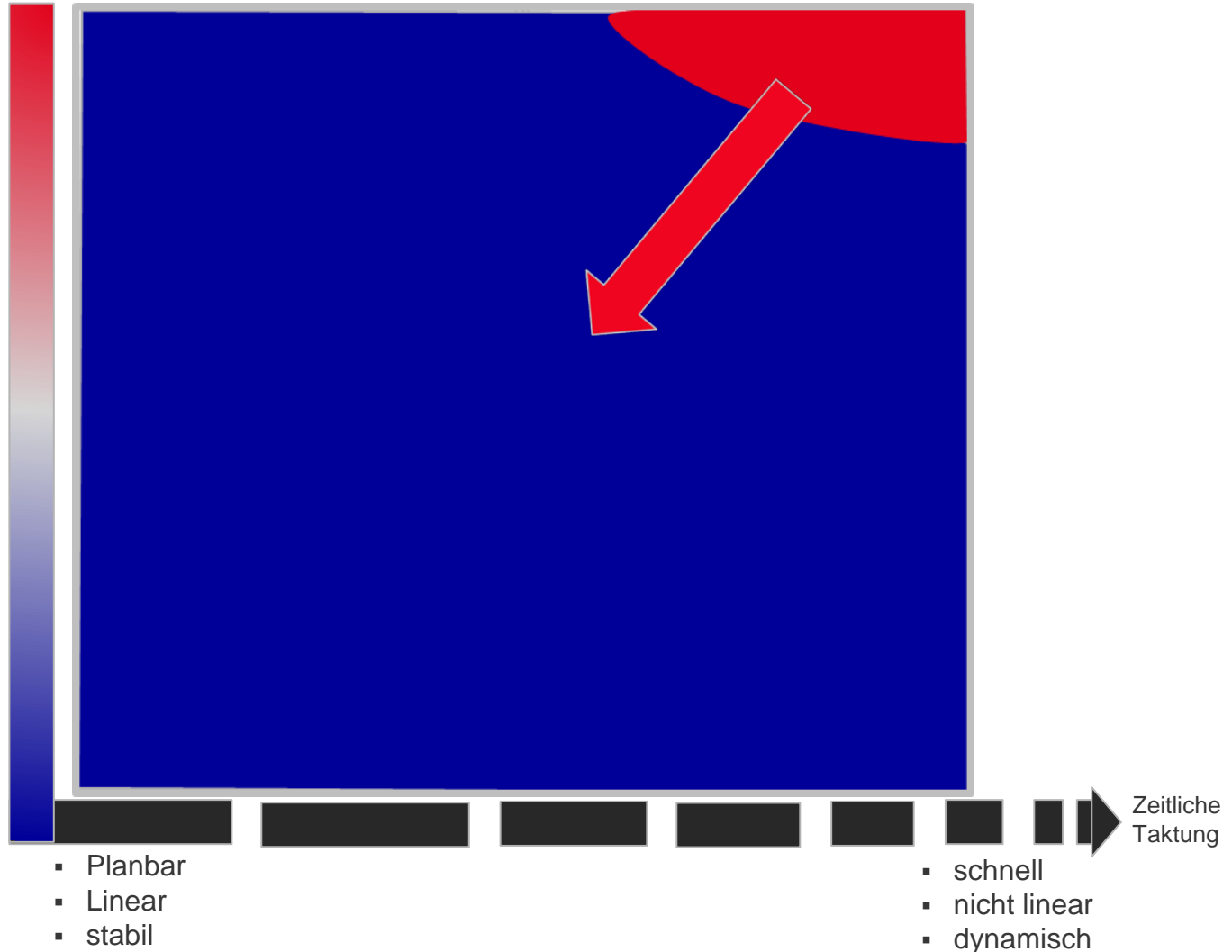
Performance im Management-Team durch regelmäßiges, inhaltliches Arbeiten in der Führungskräftekoalition

methodischer Ansatz: Leistungsfähige Organisation

...woher kommen wir...

- Individualisiert
- Singuläre Lösung
- Erforschend
- Einzelfall
- Idee / Können

- Standardisiert
- Automatisiert
- Formal
- Menge
- Methode / Wissen



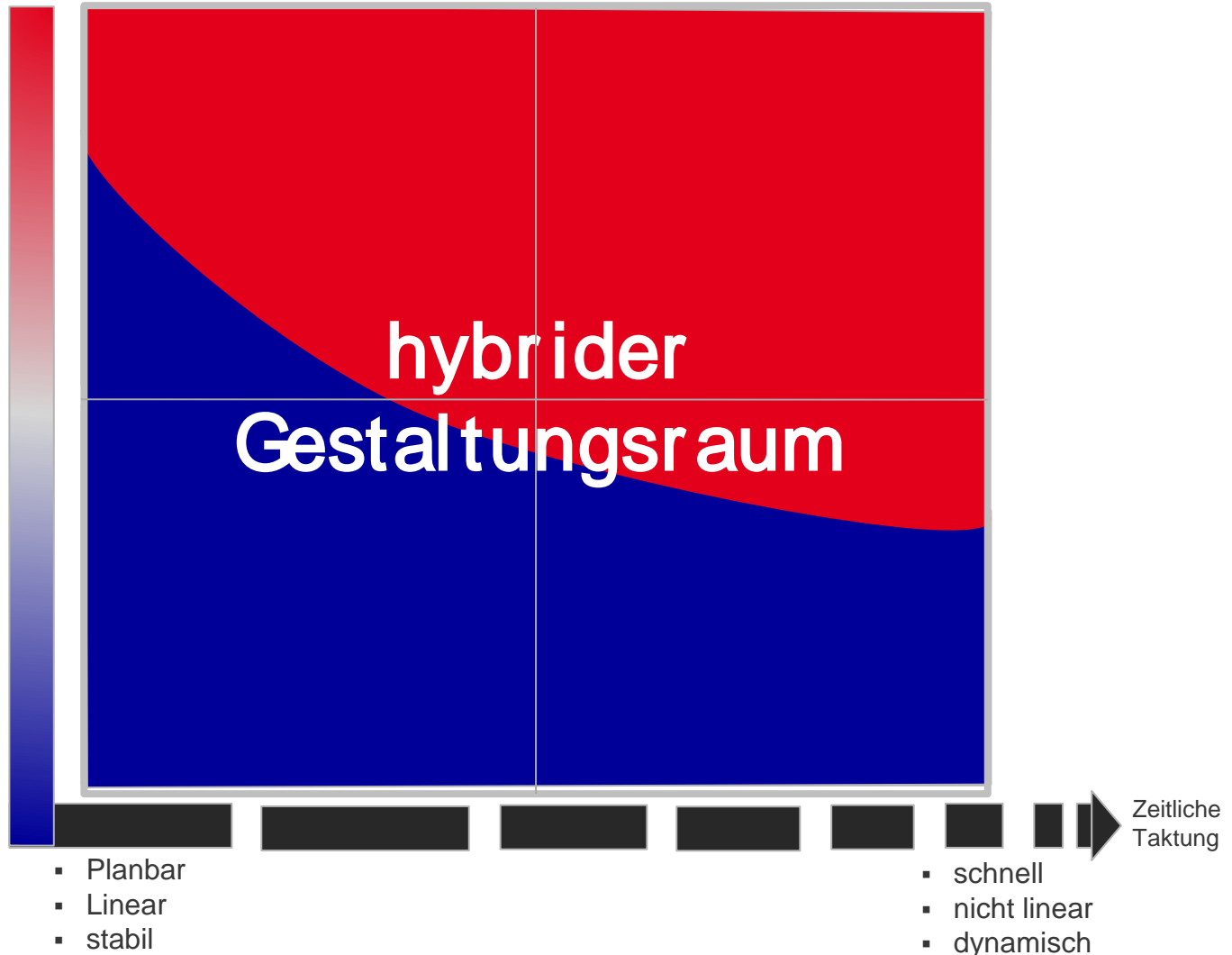
Leistungsfähige Organisation

situativ die beste Lösung finden: Was heißt das?



- Individualisiert
- Singuläre Lösung
- Erforschend
- Einzelfall
- Idee / Können

- Standardisiert
- Automatisiert
- Formal
- Menge
- Methode / Wissen

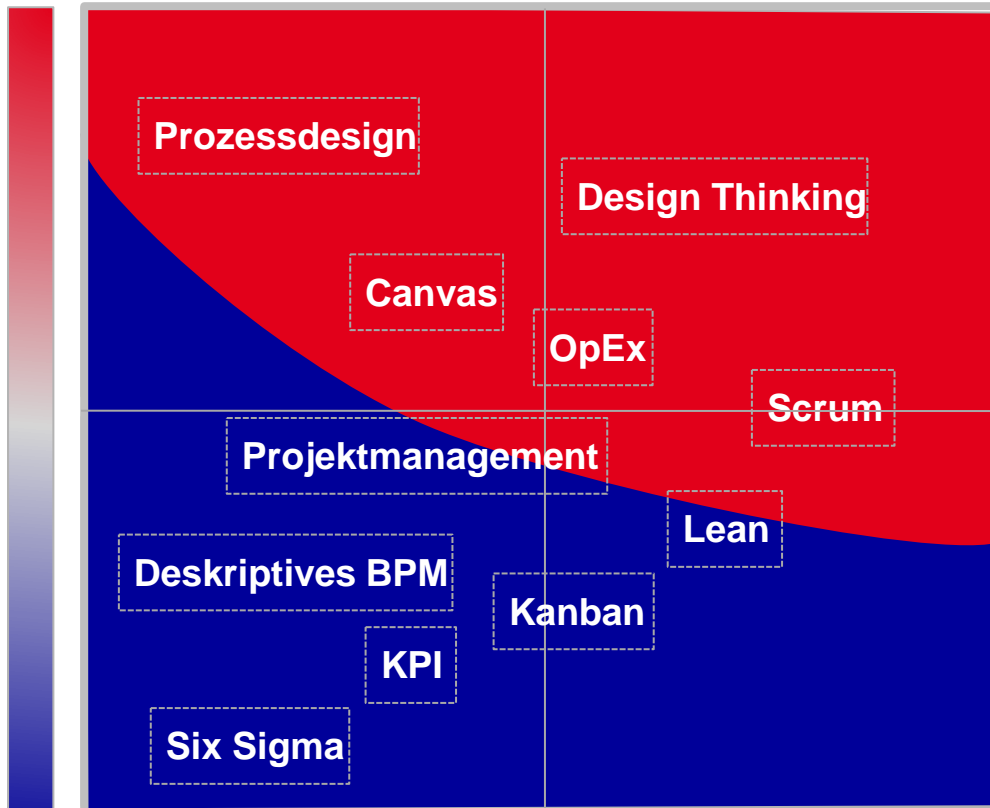


Führung und Organisation

hybrides Zusammenspiel der Methoden, Kompetenzen, Führungsstile, Strukturmodelle etc.

- Individualisiert
- Singuläre Lösung
- Erforschend
- Einzelfall
- Idee / Können

- Standardisiert
- Automatisiert
- Formal
- Menge
- Methode / Wissen



- Planbar
- Linear
- stabil

- schnell
- nicht linear
- dynamisch

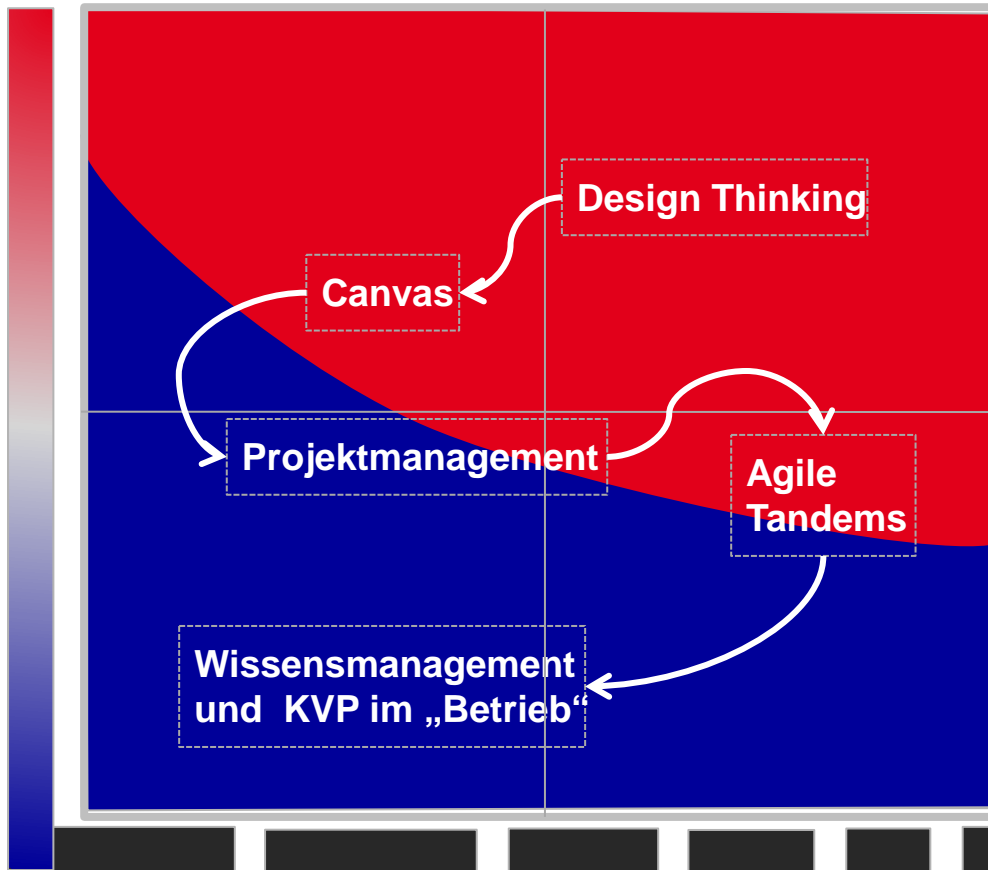
- Methoden machen im Kontext eines bestimmten Quadranten Sinn
- Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung der Methoden
- Kontextbezogene Methodenflexibilität
- Polarität und Pluralität werden zur Stärke (Diversity)
- Organisation und Führung im Abhängigkeit der Methoden

Zeitliche Taktung

Beispiel: „Produktentwicklung Nachhaltiges Gas von NE+“

- Individualisiert
- Singuläre Lösung
- Erforschend
- Einzelfall
- Idee / Können

- Standardisiert
- Automatisiert
- Formal
- Menge
- Methode / Wissen



- Planbar
- Linear
- stabil

- schnell
- nicht linear
- dynamisch

- Offener 1492-Auftrag: „Nachhaltiges Gas B2C“
=> *Design Thinking* für erstes Produktdesign
- Produktdesign verfeinert
=> *Canvas-Modell* inkl. Umsetzungskonzept für Produkt/Vertrieb/Betrieb
- *Projektstruktur* auf Basis „key activities“
=> Definition Teilprojekte
- Umsetzung Teilprojekte in *Agilen Tandems*, mit Sponsor als Projektleiter
- Übergang *Linienbetrieb* bei Operations

Zeitliche Taktung

- Führungskoalition als kritischer Erfolgsfaktor der Performanceentwicklung
- Prozessoptimierung in geschützten Werkstätten mit „experimentellem Charakter“
- Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung der Methoden im Hybriden Gestaltungsraum
- Differenzierung von Führung, Strukturen, Kompetenzen, und Methoden im Hybriden Gestaltungsraum



EnBW Energie Baden-Württemberg AG Prozess- und Organisationsmanagement

Claus Heberling
Durlacher Allee 93
76131 Karlsruhe
c.heberling@enbw.com
+49 0721 63-13177