

Erarbeitung eines Changekonzepts für das Projekt «Bündelung regionaler Kompetenzen», BKW Gruppe

Studiengang: EMBA General Management

Die Einsparungen durch verminderte Betriebskosten und der Erlös von Immobilien bei einem Standortzusammenschluss sind tragende Gründe für den Change. Doch was wird benötigt, um die Veränderung auch von Seiten des betroffenen Mitarbeiters zu tragen? Wie wird das neue Arbeitsumfeld, neue Arbeitsweisen und Tools vermittelt? Wie kann sich der Mitarbeiter aktiv einbringen und wie wird er dazu motiviert? Mit einem Change-Managementkonzept werden Lösungen zu diesen Fragen geboten.

Ausgangslage

Um im zurzeit erschwerten Umfeld von Elektrizitätsunternehmen zu bestehen, hat der Geschäftsbereich Netze der BKW Energie AG verschiedene Projekte und Massnahmen lanciert. Eine davon ist das Projekt «Bündelung regionaler Kompetenzen». Ziel des Projektes ist es, die flächendeckenden Betriebsorganisationen der BKW Netze und den der Tochtergesellschaften zusammen zu ziehen, um Synergien zu nutzen, Doppelspurigkeiten zu vermindern und sich besser zu vernetzen. Konkret ist geplant, insgesamt 33 Standorte auf 19 zu reduzieren. Die ausgewiesenen Einsparungen ergeben sich aus der Reduktion der Betriebskosten respektive dem Verkauf von Immobilien. An einem Betriebs- und Logistikkonzept wird parallel zur Masterthesis gearbeitet. Das Projekt ist etappenweise aufgebaut, beginnend mit den ersten zwei Zusammenlegungen im Jura und Oberland bis Anfang 2021. Ausgehend von den Erfahrungen aus diesen Teilprojekten sollen die weiteren Bündelungen geplant und bis Ende 2023 umgesetzt werden.

Zielsetzung

Eines der ersten Bündelungsprojekte ist der Standortzusammenschluss im Berner Oberland. Die Standorte in Schattenhalb (Meiringen) und Grindelwald sollen mit und in dem Standort Wilderswil gebündelt werden. Betroffen sind insgesamt 25 Mitarbeiter. Ziel der Masterthesis ist es einen Massnahmenkatalog zu erstellen, mit welchem die betroffenen Mitarbeiter auf den Change vorbereitet sind und von Beginn an ihren Teil zur Betriebsfähigkeit und Funktionstüchtigkeit des neuen Standorts beitragen. Der Massnahmenkatalog ist in einem ersten Schritt für das Teilprojekt «Berner Oberland» als Pilotprojekt konzipiert. Daraus generalisiert ergibt sich ein Massnahmenkatalog, welcher für die restlichen Bündelungen multiplizierbar und als Changekonzept anwendbar ist.

Herangehensweise

Aus der Analyse der Ist-Situation und der Sollvorstellung kann der Handlungsbedarf abgeleitet werden. Basierend darauf und auf die Formulierung vom SMARTen Ziel ergeben sich die 5 Lösungsansätze:

- Widerstände ernst nehmen
- Teambildung
- Neue Arbeitsweisen erleben
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen
- Kommunikations- und Informationskonzept.

Für diese werden konkrete Massnahmen, Tools und Methoden vorgeschlagen, wobei zu beachten ist, dass sie teilweise in Abhängigkeit miteinander stehen. Sie werden daher zum Schluss in einem Gesamtkontext betrachtet. Einen Teil der Massnahmen nimmt auch die Definition von Rollen im Change ein. In einer Risikomatrix werden die Massnahmen in einer Gegenüberstellung von Ausmass bei Nichtergreifen zur Eintrittswahrscheinlichkeit eingeordnet. Dies wird zur visuellen Priorisierung und damit als Entscheidungsgrundlage zur Wahl von Massnahmen verwendet.

Fazit

Da sich viele der Change-Themen bei den restlichen Bündelungen wiederholen werden, kann ein Grossteil der Massnahmen übernommen werden. Der Massnahmenkatalog der Masterthesis kann daher als übergeordnetes Change Managementhandbuch für das Projekt «Bündelung regionaler Kompetenzen» verwendet werden und stellt somit einen Mehrwert für das Gesamtprojekt dar.



Jasmine Tobias

jasminetobias@outlook.com