

EXPERTEN- INTERVIEW

**Dr. Mario Lochmann, Leiter IT-Management,
ONTRAS Gastransport GmbH**

Rolle von Agilität vs. Effizienz

Unser heutiger Geschäftsfokus – der Betrieb eines Gasfernleitungsnetzes – ist von einem fossilen Energieträger abhängig. Vor diesem Hintergrund sehen wir uns gefordert, uns bereits heute mit neuen Themen wie der Beförderung erneuerbarer Gase oder dem Angebot zusätzlicher Dienstleistungen rund um den Netzbetrieb zu befassen. Dabei stoßen wir auf neue Anforderungen hinsichtlich Geschwindigkeit und Transparenz, deren Adressierung grundlegende Änderungen in den Abläufen und Einstellungen erfordert.

So ist z.B. das Angebot von technischen Dienstleistungen nahezu unmöglich, wenn für die Dokumentation einer technischen Änderung zu lange Zeiträume benötigt werden. Allein um die Geschwindigkeit zu erhöhen, brauchen wir eine neue Art der Zusammenarbeit – wobei die Implementierung neuer Tools hier nicht ausreicht. Vielmehr sehen wir uns gefordert, die Prozesse ebenso wie die Denkweisen von Mitarbeitern und Führungskräften grundlegend zu überarbeiten.

Maßnahmen

Auf Geschäftsführungsebene haben wir deshalb ein eigenes Programm aufgesetzt, in dessen Rahmen wir unsere Abläufe hinterfragen und ggf. neu ausrichten wollen. So liefen in der Vergangenheit viele Genehmigungsworkflows über eine Vielzahl von Stufen, obwohl schlussendlich die Entscheidung nur zwischen Projekt- und Bereichsleiter gefällt wurde. Anstatt wie bisher nur einen bestimmten Prozess im Sinne eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses etwas zu straffen, hinterfragen wir ihn heute grundlegend: Welche Kontrollstufen brauchen wir wirklich? An welchen Stellen können oder sollten wir auf Vertrauen setzen?

Wenn wir Prozesse verschlanken wollen, dann müssen wir auch Entscheidungsverantwortung abgeben und bereit sein, Fehler zu akzeptieren, um aus ihnen zu lernen. Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Dabei muss natürlich die Fehlertoleranz in einem sicherheitskritischen Umfeld eine andere sein als bei einfachen, unkritischen Prozessen. Letztlich muss man alle Prozesse anschauen und dann von Fall zu Fall abwägen.

Am Ende müssen beide Welten zusammenspielen. Deshalb halte ich im Tagesgeschäft eine strikte Trennung zwischen Einheiten, die nach unterschiedlichen Geschwindigkeiten arbeiten, auf lange Frist für wenig effektiv. Dennoch lohnt es sich, in puncto Innovation regelmäßig neue Akzente zu setzen. So haben wir im letzten Jahr einen Ideensprint über drei bis vier Tage zum Thema „Flüssigerdgas LNG“ durchgeführt – explizit nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die quer aus allen Arbeitsfeldern bei ONTRAS kamen. Hier wurden viele gute Ideen entwickelt, von denen die erfolgversprechendsten heute noch weiterentwickelt werden. Auf diese Weise haben wir Geschwindigkeit aufgenommen – wichtig aber ist, dass die Themen nun auch umgesetzt werden.

Herausforderungen: Projektarbeit vs. Linienorganisation

Projekte innerhalb der einzelnen Unternehmensbereiche laufen in der Regel reibungslos. Probleme können entstehen, wenn abteilungsübergreifende Entscheidungen zu treffen und Vorhaben zu realisieren sind. Werden hier die Ziele, Verantwortlichkeiten und Abläufe nicht vorab ausreichend geklärt, können unterschiedliche Herangehens- und Sichtweisen zu Verzögerungen führen.

Im Extremfall können einzelne Abteilungen oder Führungskräfte die Arbeit behindern, weil ihnen der direkte Nutzen nicht ersichtlich ist und sie nur ihren Mehraufwand sehen. Klar ist aber auch: Wir können angesichts der hohen Belastung im Kerngeschäft nicht unbegrenzt strategische Projekte umsetzen.

Vor diesem Hintergrund haben wir den Strategieprozess neu definiert. Ausgehend davon, wie die Welt in zehn Jahren aussehen könnte, haben wir eine Vielzahl an Themen definiert. Deren Umsetzung priorisieren wir mithilfe agiler Methoden. So arbeiten wir im Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozess mit Kanban-Prinzipien.

Durch die Priorisierung nach Kanban fokussieren wir uns nur auf wenige Projekte, wodurch die Durchlaufzeiten und die Zeiten für die Projektverwaltung reduziert werden. Gleichzeitig erhöht sich so die Transparenz: Die Mitarbeiter wissen zu jeder Zeit, was auf der strategischen Agenda steht und welche anderen Themen noch warten.



Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.