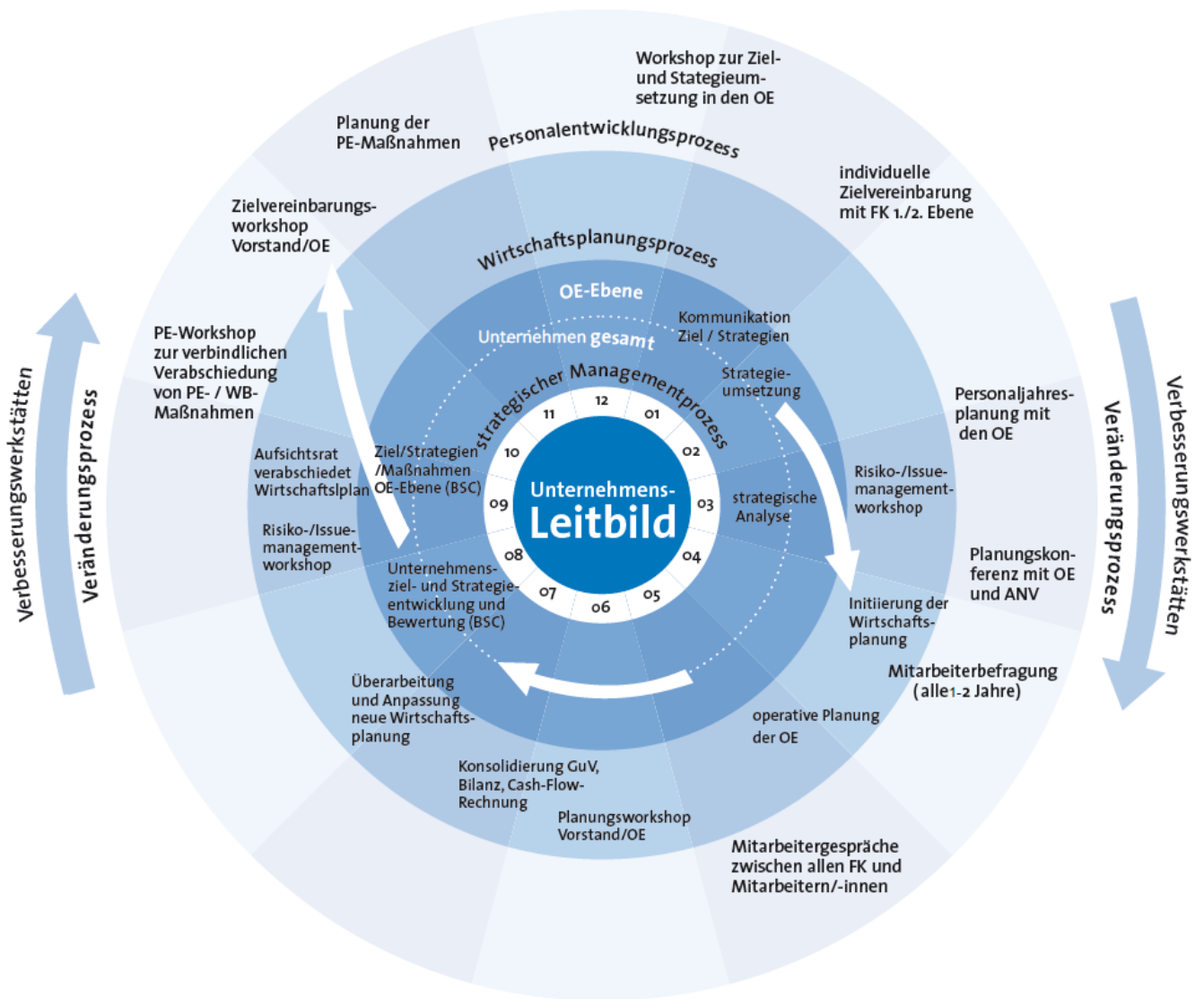


# Strategischer Regelkreis



# Strategischer Regelkreis

## Personalentwicklungsprozess

Der Personalentwicklungsprozess ist ein rulierender, das heißt ein sich jährlich wiederholender Prozess. Er ist eng verknüpft mit dem Strategie- und Wirtschaftsplanungsprozess und unterstützt die Kommunikation der Ziele und Strategien des Unternehmens und der Organisationseinheiten (OE).

### Zielvereinbarungsworkshop

Zielvereinbarungswshops werden zunächst mit den nachfolgend dargestellten Schritten eingeführt.

- Zielvereinbarungsworkshop Vorstand mit Führungskräften (FK) 1. Ebene (OE-Leiter/in)
- Zielvereinbarungsworkshop innerhalb der OE zwischen den Führungskräften der 1. u. 2. Ebene basierend auf Workshop 1

Ziele:

- Harmonisierung der Ziele zwischen den einzelnen Bereichen der OE, Abstimmung von Schnittstellen, damit Förderung der Kommunikation
- Definition der Ziele der jeweiligen Organisationseinheiten, damit Verdeutlichung des Beitrags der einzelnen Bereiche zu den Unternehmenszielen
- Definition von Initiativen der Organisationseinheiten und strategischen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen

### Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungen dienen den Führungskräften zur Ausrichtung ihres Führungshandelns. Ziele werden messbar durch Maßnahmen und Kennziffern der BSC. Sie enthalten ebenso Vereinbarungen zur individuellen Personalentwicklung oder andere Maßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung. Zielvereinbarungen fördern die Kommunikation zwischen Führungskräften und Vorstand und bieten somit die Möglichkeit des Abgleichs gegenseitiger Erwartungen und der Reflektion des Führungsverhaltens.

### Personaljahresplanung mit den OE

Erarbeitung und Abstimmung der jährlichen quantitativen und qualitativen Personalplanung der einzelnen OE, unter der Betrachtung anstehender Veränderungen und Vorgaben durch den Vorstand sowie Ableitung notwendiger Personalentwicklungsmaßnahmen. Teilnehmer/innen sind die FK der Ebenen 1 und 2 der OE, die OE-Leitung PM, die/der jeweils zuständige HR-Referent/in und bei Bedarf weitere Fachexperten/innen.

### Planungskonferenz mit OE und Arbeitnehmervertretung

Abstimmung der Ergebnisse der vorausgegangenen Personaljahresplanung mit der ANV, um eine zügige und einvernehmliche Umsetzung der Planung zu erzielen.

### Mitarbeitergespräch

Das Mitarbeitergespräch (MAG) wird mindestens einmal im Jahr zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in (MA) geführt und dokumentiert. Die Grundlage hierfür ist das Fachkonzept zur Förderung von Personalentwicklungsmaßnahmen (Synchronisierung aller Förderungsmaßnahmen).

Die Empfehlung ist, nach sechs Monaten ein Feedbackgespräch zu führen. Führungskräften und Mitarbeiter stehen Unterlagen zur Vorbereitung des Gesprächs zur Verfügung. Im Einzelnen sind das:

- Gesprächsleitfaden zur Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch für FK und MA
- Gesprächsbogen
- Ergebnisprotokoll

Mit den Mitarbeitergesprächen werden folgende Ziele verfolgt:

- Transparenz über die Ziele und Strategien des Unternehmens und der OE für alle Mitarbeiter/innen
- Förderung von Kommunikation und Feedback zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft
- Gemeinsame Festlegung von individuellen Qualifikations- und Fördermaßnahmen mit dem/der Mitarbeiter/in

### Personalentwicklungsworkshop

Der Personalentwicklungsworkshop basiert auf Festlegungen und Ergebnissen aus den Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen (ggf. Mitarbeiterbefragungen). Im Workshop werden mit den Führungskräften der Ebenen 1-2 die sich aus den Mitarbeitergesprächen ergebenden Personalentwicklungs- und Weiterbildungsbedarfe abgestimmt und für das folgende Jahr verbindlich festgelegt.

Gleichzeitig werden notwendige Anpassungen in der Organisation diskutiert und daraus folgende Umsetzungsschritte dokumentiert.

Im Ergebnis des Workshops liegt für die jeweilige OE eine verbindliche quantitative und qualitative Personalentwicklungsplanung vor. Personalentwicklung unterstützt die Vorbereitung und Durchführung der Workshops und gleicht die Ergebnisse auf unternehmensweite Anforderungen ab.

### Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen werden unternehmensweit alle 1-2 Jahre durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse werden strategische und unternehmensweite Projekte und Maßnahmen geplant. Sie dienen der regelmäßigen Ermittlung von Stärken, Erfolgspotenzialen und entwicklungsfähigen Schwachstellen des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten im Hinblick auf:

- Transparenz und Bekanntheit der Strategie und Ziele des Unternehmens
- Umsetzung der Veränderungsprozesse
- Kommunikation und Information
- Führungsverhalten
- Rahmenbedingung der Leistungserbringung für Mitarbeiter/innen und die Verbreitung aktueller Themen innerhalb des Unternehmens

Unabhängig davon können jährlich Kurzbefragungen in den OE auf Grundlage einer Auswahl von Basisfragen durchgeführt werden (Empfehlung). Daraus resultieren dann spezifische und regelmäßige Maßnahmen der OE.

Flankiert wird der strategische Regelkreis durch ständige Veränderungsprozesse, die durch Verbesserungswerkstätten in den einzelnen OE gestaltet, optimiert und unterstützt werden.

# Strategischer Regelkreis

## Strategischer Managementprozess

Dieser Prozess vollzieht sich sowohl auf der Unternehmensebene als auch auf der Ebene der Organisationseinheiten.

Die einzelnen Schritte sind:

- Strategische Analyse
- Ziel- und Strategieentwicklung auf Unternehmensebene und Bewertung (BSC)
- Ziel-Strategie-Maßnahmenentwicklung auf OE-Ebene und Bewertung (BSC)
- Kommunikation der Ziele/Strategien
- Strategieumsetzung

### Strategische Analyse

Die strategische Analyse bezieht sich auf die Perspektiven:

- Kunden
- Finanzen
- Prozesse
- Mitarbeiter

Dabei werden Erkenntnisse aus der Arbeit in Verbänden und Gremien berücksichtigt.

In Form von **Trends/Szenarien** werden die verschiedenen „externen Einflüsse“ (Umfeld) des Unternehmens und ihre Zusammenhänge betrachtet. Hierzu gehören:

- politisch-rechtliche Themen (z. B. Gesetzgebung EU, Länder, Kommunen)
- ökonomische und demographische Themen (z.B. wirtschaftliche Entwicklungen, Verbraucherverhalten)
- technologische und ökologische Themen
- Märkte und Kunden; Analysen und potenzielle Geschäftsentwicklungen (z.B. Markt- und Kundendaten, Potenzialanalysen)
- Branche und Wettbewerber; Analysen und Kennzeichen; Stärken und Schwächen (z.B. Branchenstruktur, Vergleiche, Kampagnen)

Hierbei werden **Markt- und Kunden-Daten** (z. B. Kundengruppen, Kundenanforderungen) auch im Hinblick auf mögliche neue Geschäftsfelder gesammelt, analysiert und aufbereitet.

Stärken und Schwächen des eigenen **Unternehmens** werden erfasst und mit den Leistungen der **Hauptwettbewerber** der Branche verglichen. Ziel ist es dabei, die eigenen Erfolgsfaktoren zu verbessern.

### Ziel- und Strategieentwicklung auf Unternehmensebene und Bewertung (BSC)

In Zusammenarbeit zwischen Vorstand und den Leitern der Organisationseinheiten werden die Unternehmensziele, Strategien und Maßnahmen für das Unternehmen entwickelt. Mit den Zielen werden die zu einem festgelegten Zeitpunkt angestrebten Ergebnisse oder gewünschten Zustände für das Unternehmen formuliert.

Die Ziele werden regelmäßig überprüft und müssen bei wesentlichen Veränderungen der Rahmenbedingungen angepasst werden. Grundlage hierfür sind ein Review der Ziele (einschließlich der in der Balanced Scorecard abgebildeten Zielgrößen) des vorangegangenen Jahres und die strategische Analyse.

In der Unternehmens-Balanced Scorecard (BSC) werden die Ziele, Strategien und Maßnahmen abgebildet und mit Kennzahlen zur Steuerung der Zielerreichung (Monitoring) hinterlegt.

### Ziel-Strategie-Maßnahmenentwicklung auf OE-Ebene und Bewertung (BSC)

Hier werden Ziele, Strategien und Maßnahmen der einzelnen Organisationseinheiten entwickelt und untereinander abgestimmt. Diese beinhalten die Beiträge der jeweiligen Organisationseinheit zur Erreichung der Unternehmensziele.

In der Balanced Scorecard (BSC) der Organisationseinheiten werden die Ziele, Strategien und Maßnahmen abgebildet und mit Kennzahlen zur Steuerung der Zielerreichung hinterlegt (Monitoring).

Die Bewertung und Auswahl von Strategien muss im Kontext stehen mit der Ausrichtung des Gesamtunternehmens.

### Kommunikation der Ziele und Strategien

Die Kommunikation der Ziele und Strategien ins Unternehmen erfolgt durch

- Konferenzen, Informationsveranstaltungen und weitere Kommunikationsformen, wie z. B. Broschüren, Poster u.a.
- Balanced Scorecard (BSC)
- Zielvereinbarungs-Workshop und individuelle Zielvereinbarungen.

### Strategieumsetzung

Die für die Zielerreichung erarbeiteten Strategien und Maßnahmen sind Grundlage für die Wirtschaftsplanung, Budgetierung und die operative Planung sowie deren Realisierung durch die Organisationseinheiten.

# Strategischer Regelkreis

## Wirtschaftsplanungs-Prozess

### Initiierung der Wirtschaftsplanung

Im Planungsbrief sind die Vorgaben zur strategischen und operativen Planung enthalten, u. a.:

- Termine
- Preisentwicklung (z. B. Strompreise usw.)
- Bilanzierungsvorgaben
- allgemeine Vorgaben des Verkaufs, der Aufteilung der Gesamtkosten auf die Kostenträger, Berücksichtigung von Umsätzen im Konzern usw.)

Ein Planungstool wird als integriertes Planungs- und Analysewerkzeug zur Erfassung aller planungsrelevanten Daten (Erträge, Kosten, Mengen [Strom, Diesel usw.]) bereitgestellt.

### Operative Planung der Bereiche

Die Organisationseinheiten planen detailliert auf der Grundlage der strategischen und operativen Vorgaben die Kosten- und Ertragsentwicklung der folgenden Jahre. Hierbei müssen insbesondere die Personalentwicklung, die geplanten Investitionen in den Bereichen sowie die Erkenntnisse aus Veränderungsprojekten berücksichtigt werden.

Die Planungen der Organisationseinheiten werden vom Controlling zusammengefasst. In Planungsgesprächen zwischen der Organisationseinheit und dem Controlling wird, unter Einbeziehung der Unternehmensentwicklung und der Personalentwicklung, die Einzelplanung analysiert im Hinblick auf:

- Einhaltung der Planungsvorgaben
- wesentliche Abweichung (Vorjahr, aktuelles Jahr)
- Konsistenz zu den anderen Organisationseinheiten
- Bilanzierungsvorgaben
- Kompatibilität zur Balanced Scorecard und ggf. durch die Bereiche angepasst

Die Ergebnisentwicklung des Unternehmens wird neben den operativen Kosten der Bereiche auch durch die kalkulatorischen Bestandteile bestimmt. Diese werden vom Controlling ermittelt.

Zu den kalkulatorischen Bestandteilen zählen insbesondere:

- bilanzielle Abschreibungen bzw. Abschreibungen auf Wiederbeschaffungszeitwerte
- Zinsaufwand bzw. kalkulatorische Verzinsung
- sonstige kalkulatorische Bestandteile (Wagniskosten, kalkulatorische Gewerbesteuer usw.)

Die Ergebnisse der operativen Planung der Bereiche sowie der kalkulatorischen Bestandteile werden zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst.

### Planungs-Workshop des Vorstands mit den Organisationseinheiten

Das Controlling bereitet das Gesamtergebnis sowie die Einzelplanungen der Organisationseinheiten auf, insbesondere:

- Analyse des aktuellen Planentwurfes im Vergleich zur Vorjahresplanung und aktuellen Entwicklung
- je Kostenart verdichtet nach Vorstandsbereichen bzw. Organisationseinheiten

Annahmen, Hintergründe und Plausibilisierung der Planung werden erörtert. Maßnahmen zur Einhaltung von Ergebniszielen werden gesucht und definiert. Das Controlling arbeitet die Ergebnisse des Workshops in den Plan ein.

Nach Überarbeitung und Anpassung der Einzelplanungen erfolgt eine neue **Wirtschaftsplanung**, die Erarbeitung der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz und der Cash-Flow-Rechnung.

Der **Aufsichtsrat verabschiedet den Wirtschaftsplan** des Folgejahres und nimmt die restlichen Planungsjahre zur Kenntnis.

### Risiko-/Issuemanagement-Workshop

Der Risiko-/Issuemanagement-Workshop findet Anfang März und Anfang September eines Jahres statt. Teilnehmer sind die Risiko-/Issue-Manager ausgewählter Organisationseinheiten.

Inhalt des Workshops ist:

- Risiko-/Issueidentifikation und Abgleich zwischen den Organisationseinheiten
- Informationsaustausch und Sensibilisierung hinsichtlich der Weiterentwicklung des Risiko-/ Issue-Management-Systems

In weiteren Schritten erfolgt der Abgleich zwischen der Risiko-/Issuebetrachtung und der BSC. D. h., es wird betrachtet, welche Risiken und Issues sich auf welche Unternehmensziele auswirken.