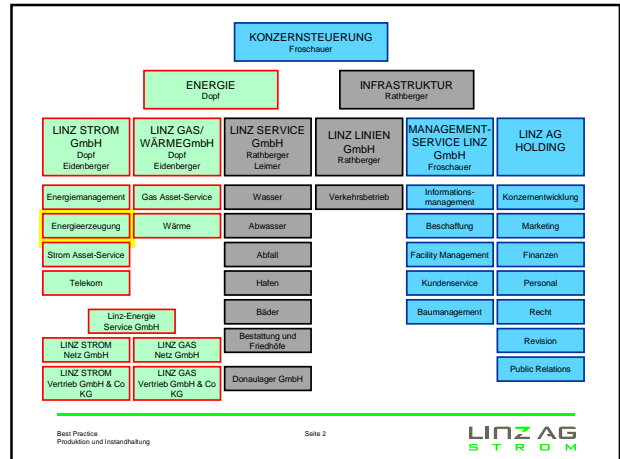


Organisationsänderung in der Praxis

Ein Erfahrungsbericht der
LINZ STROM GmbH



Fernheizkraftwerk Linz-Mitte



Jahrestromerzeugung 600 GWh
Jahresfermwärmeerzeugung 400 GWh
2 GuD Anlagen (à 105 MWel und 85 MWth)
3 Fernwärmespitzenkessel (116 MWth)
1 Fernwärmespeicher

Biomasse Anlage



1 Aufbereitungsanlage
1 Dampfessel
1 Dampfturbine (8,9 MWel, 21 MWth)

Fernheizkraftwerk Linz-Süd



Jahrestromerzeugung 600 GWh
Jahresfermwärmeerzeugung 400 GWh
3 Gasturbinen je 40 MWel
3 Abfuhrlinien
2 Dampfturbinen (36 MWel und 15,3 MWth)

Wasserkraftwerke



Kleinmälchen
Traunwehr
Pierbach
Kaltenral

Heizwerk Dornach

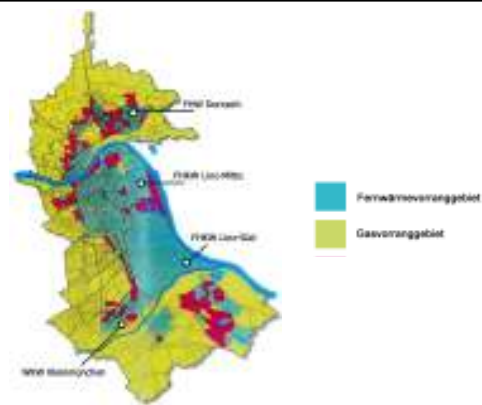


2 Kesselanlagen mit
je 14 MWth
Fernwärmeleistung

Reststoffheizkraftwerk



IM BAU BEFÄHIGT
Fertigstellung
Herbst 2011



Ausgangssituation



Ausgangssituation

- Zusammenlegung der Kraftwerke war bereits beschlossen
 - Derzeit niedrige Strompreise und hohe Gaspreise → dadurch Stillstand von Linz-Süd von Ende April bis Ende September
 - Kraftwerksübergreifende Betriebsverantwortung und Instandhaltungsverantwortung sind nicht gegeben
 - Vergleichbare Technik in den Kraftwerken Linz-Mitte und Linz-Süd
 - Reststoffheizkraftwerk wird gerade gebaut und soll organisatorisch bereits berücksichtigt werden.
 - Es besteht Bedarf an Flexibilisierung im Betrieb der Kraftwerke um den Marktanforderungen zu entsprechen
- Daher Anpassung der Aufbauorganisation an die derzeitigen Rahmenbedingungen sinnvoll

Zusammenführung Schichtbetrieb: Widerstandsgründe

- Angst vor Veränderung (Arbeitsplatz, Kollegen, Aufgaben)
- Chance auf Verhinderung der Veränderung
- Unklare Zukunftsperspektiven und Gerüchte
- Keine „win-win-Situation“ für alle Beteiligten
- Beteiligte, welche den persönlichen Nachteil stärker wahrnehmen als den Vorteil
- Mehr Arbeit und Verantwortung bei gleichem Gehalt
- Aufgabe von Altbewährtem

LINZ STROM - interner Projektauftrag

- Festlegung der **Kern- und Zusatzaufgaben** des Kraftwerksbetriebes, Aktualisierung der bestehenden Befugnisregelungen
- Definition wichtiger **Prozessschritte, Aufgabenzuordnungen**, Schnittstellen und Verantwortlichkeitsabgrenzungen für die einzelnen Stelleninhaber
- Klärung der Schnittstellen
 - IH und Betriebsgruppe
 - Energiemanagement
 - Technischen Planung
 - Fernwärme
- Erhebung der **Besprechungs- und Berichtsstrukturen**
- Erhebung und Bewertung optimaler **EDV-Systeme** (elektr. Schichtbuch, Dokumentenmanagementsystem, Schadensberichtswesen usw.).

Herausforderungen in der Startphase

- Keine Kündigungen und verschlechternden Versetzungen
- Keine Personalaufstockung
- Zustimmung des Betriebsrates
- Personal gegen die Zusammenlegung
- 2 verschiedene Kulturen KW Mitte und Süd
- Aus den 10 Schichtmeistern müssen 5 Energiemeister und 5 Energiemeister-Stv. gefunden werden (Ausschreibung oder Festlegung)
- Permanenter Personalstand in Süd um 1 Person reduziert, aber Energiemeister und Energiemeister-Stv. können unterstützen
- Wechsel des Haupt-Arbeitsplatzes für die Schichtmeister des Kraftwerks Süd in die Leitwarte von Mitte
- Zusammenlegung der Aufgabe der Betriebsmeister zu einer Gesamtaufgabe ebenfalls erforderlich, da diese sonst dem zentralen Energiemeister lokal „dazwischenfunken“ würden
- Aufgaben der Betriebsmeister bewusst nicht nach „Süd oder Mitte“-Einteilung festlegen
- Wechsel des Haupt-Arbeitsplatzes für den Betriebsmeister des Kraftwerks Süd

Zusammenführung: Nutzen

- Historische Grenze zwischen Kraftwerk Mitte und Süd fällt weg
- Energiemeister kann sein Personal entsprechend Fähigkeiten und Bedarf einsetzen
- Energiemeister hat Interesse an übergreifender Einsetzbarkeit seiner Leute
- Anlagenerweiterung (RHKW) ist in der Betriebsnahmephase leichter abzufedern
- Bei Pensionierungen kann Energiemeister-Stv. durch neuen Operator ersetzt werden
- Transfer der Koordination der Serviceleistungen (Grünflächen, Unterhaltsreinigung) im KW Süd zu Service und Holzaufbereitung

Nutzung der zusammengelegten Verantwortung für den Betrieb aller Kraftwerke:

- Mit einer Stimme nach außen sprechen (Energiemanagement, Fernwärme, Technische Planung)
- Nutzung aller Freiheitsgrade für den bestmöglichen Anlagenbetrieb
- Gemeinsame Kraft für zukünftige Aufgaben (Energie-Intraday-Handel) und Anlagen (Reststoffheizkraftwerk)
- Bessere Nutzung der Mitarbeiter bei Anlagenstillständen
- Stärkere Position gegenüber ebenfalls zentralisierten Funktionen
- Sinnvolle Gesamtlösungen statt lokaler Suboptima
- Aufgeben des „hier“ und „dort“ – Denkens erforderlich !
- Persönliche Vorteile durch Separation müssen aufgehoben werden !

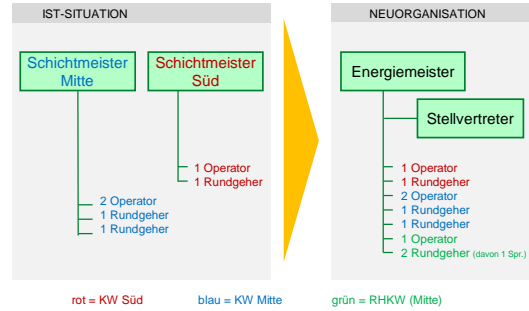
Projekttablauf

- Projektauftrag
- Erfassung der Ist-Situation
- Ausarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen
 - Aufbauorganisation
 - Strukturierte Aufgabenplanung und –steuerung
- Umsetzungsentscheidung
- Umsetzung und Projektfortschrittskontrolle
- Projektabschluss

Änderungen in den Bereichen

- Schichtbetrieb
- Betriebsmeister
- Servicegruppe, Holzplatz und Holzaufbereitung

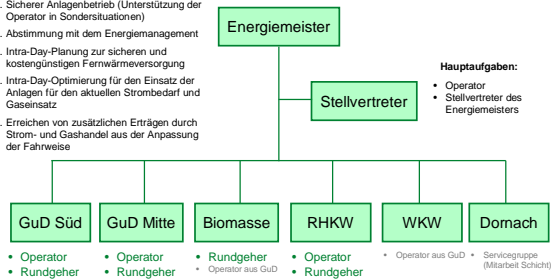
Schichtbetrieb



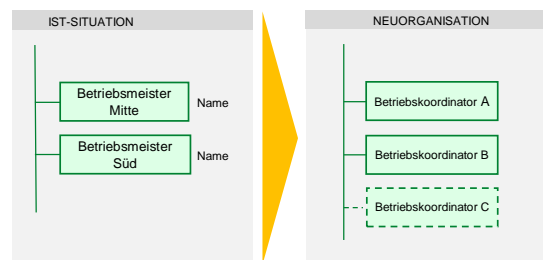
Aufgaben des Energiemeisters

Prioritäten für den Energiemeister

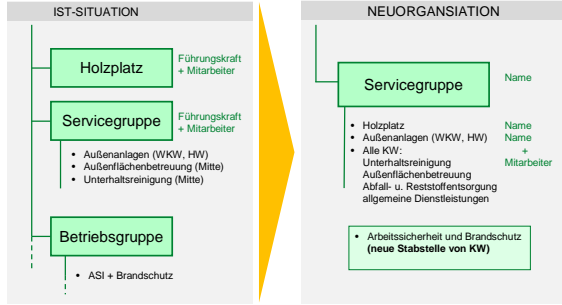
1. Führung der Schichtmitarbeiter
2. Sicherer Anlagenbetrieb (Unterstützung der Operator in Sondersituationen)
3. Abstimmung mit dem Energiemanagement
4. Intra-Day-Planung zur sicheren und kostengünstigen Fernwärmeversorgung
5. Intra-Day-Optimierung für den Einsatz der Anlagen für den aktuellen Strombedarf und Gaseinsatz
6. Erreichen von zusätzlichen Erträgen durch Strom- und Gashandel aus der Anpassung der Fahrweise



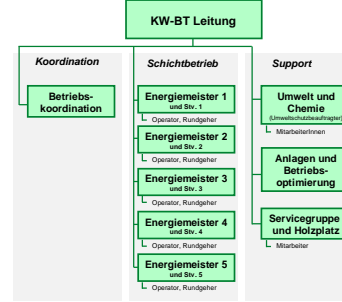
Betriebskoordination



Servicegruppe



Neue Betriebsorganisation Kraftwerke



Zusammenführung Schichtbetrieb: Alternativen

- Ernennung eines Standortes (Mitte oder Süd) als Hauptansprechpartner für Energiemanagement
- Beibehaltung der derzeitigen Struktur mit je einem Schichtmeister
- Keine effiziente Personalausnutzung bei Abstellung des KW Süd im April 2010
- Nachbesetzung der in Pension gehenden Schichtmeister durch neue Schichtmeister
- Weiterführung von zwei Kraftwerksbetrieben
- Nichtnutzung der übergreifenden Leitstandstechnik

Maßnahmen Schwerpunkte	2009												2010											
	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Ok	Nov	Dz	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Ok	Nov	Dz
Freilegung der Rahmenbedingungen / Information																								
Große Mitarbeiterinformation																								
Aufgaben- und Kompetenzstruktur																								
Stellenanfragen																								
Stellenbeschreibungen "neu" erstellen																								
Ausgangspunkt für Stellenbeschreibungen erstellen																								
Stellenbeschreibungen "neu" in Kraft setzen																								
Prozesse und Qualitätsziele																								
Prozessfassung Intra-Day Planung																								
Schichtfolge Produktion, IH																								
Prozesse hochziehen																								
Prozess Sonderaktivitätsplanung erstellen																								
Prozess Sonderaktivitätsplanung erstellen																								
Prozessumstellung auf Gültigkeit prüfen und in A-PE einspielen																								
Organisierung und Klärung																								
Besprechungs- und Besprechungs "Einfluss" erheben																								
Anpassung der Besprechungen an die neue Organisation																								
Berichtswesen, Kennzahlen																								
EDV-Lösung																								
elektronische Schichtbuch erstellen																								
Erarbeitung von Organisationsentwürfen																								
Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten																								
Präsentation für das Management																								
Präsentation für den Vorstand																								
Erläuterung der Prozessänderung																								
Information des Betriebsrats																								
Verbreitung der Rahmenbedingungen der Organisationsänderung																								
Organisationsänderung																								
Vorbereitung Workshop mit möglichem EM Bewerber																								
Interne Ausschreibung der Stellen																								
Hearing der Kandidaten Energiemeister und EM-Stv																								
Einladung zum Vorstellungsgespräch des Energieleiters																								
Workshop zur Vorbereitung der EM und EM-Stv auf die neue Aufgabe																								
Wartung der neuen Organisation																								

Gesammelte Erfahrungen im Projekt

- Bei guter Vorbereitung können auch in einem kommunalen Betrieb einschneidende Veränderungen herbeigeführt werden
- Bei Gehaltsänderungen auf das Kollektiv achten (andere Abteilungen)
- Vor offizieller Bekanntgabe - Abstimmung bis zur obersten Entscheidungsebene unbedingt erforderlich
- Betriebsrat zum geeigneten Zeitpunkt einbinden
- Es gibt immer Gewinner und Verlierer (aus Mitarbeitersicht)
- Mitarbeiter rechtzeitig und so früh als möglich informieren, um Gerüchten und Missstimmungen vorzubeugen
- Laufende Kontrolle über Einhaltung der Vereinbarungen

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!