

energiekarriere

Karrieremagazin der Energiewirtschaft



DER DIGITALE

ENERGIEMANAGER

So viel Flexibilität
wie irgend möglich

STORY

Auf dem Weg in
die Netzökonomie

WISSEN

Digital Workplace &
Wissensarbeiter

TALK

Arbeiten im Gasnetz
der Zukunft

BILDUNG

Fit für die Ausbildung
Energie 4.0

Jobware, da hab' ich den Job her.

www.jobware.de



Die Jobbörse an deiner Seite.

 **Jobware**

Digital durch die Energiewende

Es geht einfach nicht mehr ohne in der modernen Energiewelt – nicht ohne Kommunikations- und Informationstechnik. Energie und Daten vernetzen sich, neue Online-Geschäftsmodelle entstehen. Was sich automatisieren lässt, wird automatisiert. Die Digitalisierung ist der Megatrend in der Energiewirtschaft schlechthin, sie gilt als Wachstumsmotor für Stadtwerke und Energieunternehmen, sie verändert auch unser Arbeitsleben grundlegend. Aber bei allem digitalen Aktionismus in den IT- und Organisationsabteilungen – der Mensch steht auch in einer digitalen (neuen) Energiewelt im Mittelpunkt.

Die aktuelle Ausgabe von energiekarriere widmet sich dieser neuen Energiewelt, der digitalen Transformation und durchleuchtet, wie sich Arbeitswelten, Karrierewege, Führungskultur sowie die Aus- und Weiterbildung in der Energiewirtschaft verändern (werden). Dazu gibt es Einblicke in die Unternehmenspraxis und in wissenschaftliche Trends. Im Mittelpunkt des Karrieremagazins: Menschen, die Lust auf neue Energie haben.

Ihr **energie**karriere-Team

Inhalt

Story

- 4 Auf dem Weg in die Netzökonomie

Talk

- 7 Arbeiten im Gasnetz der Zukunft

Wissen

- 9 Digital Workplace

Einblick

- 12 Neue Arbeitswelten mit Energie

Bildung

- 15 Berufsbildung und Digitalisierung

Trends

- 19 Energie 4.0 studieren
Think Connections
Digital Hubs
Coming soon

Führung

- 20 Digital Leadership

IMPRESSUM

energiekarriere 2017 – Karrieremagazin der Energiewirtschaft, 1. Jahrgang, Ausgabe August 2017 | **Herausgeber & Verlag** EnergyRelations GmbH, Oberanger 6, 80331 München, Tel.: +49 (0) 89 125 033 847, office@energyrelations.de, www.energyrelations.de | **Geschäftsführer** Siegfried Handt | **Redaktion/Media** EnergyRelations GmbH | **Herstellung/Grafik** energigate gmbh, con|energy agentur gmbh | **Druck** Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG | **Titelbild** 123RF: Galina Peshkova | **Verbreitung: Print** als Supplement in der elm|w Ausgabe 4/17, **Online** als eMagazin in den Energieportalen energycareer.net, energate-messenger.de, et-energie-online.de und berufswelten-energie-wasser.de | **Copyright/Titelschutz** ©EnergyRelations GmbH. Alle Rechte vorbehalten.



Auf dem Weg in die Netzökonomie

Die Digitalisierung stellt uns vor neue Herausforderungen. Dieser Megatrend macht auch vor der Energiewirtschaft nicht halt. Der Energiemarkt wird künftig anders aussehen: Energiewende, härterer Wettbewerb um Kunden, neue Technologien wie das „Internet der Dinge“, das neue Steuerungs- und Produktionsmöglichkeiten bietet. Gerade für kleinere und mittlere Unternehmen entstehen völlig neue Wege, da Technologien auch für sie bezahlbar werden. Diese Entwicklung hat große Implikationen für Unternehmen, Mitarbeiter und die Gesellschaft.

Von **Prof. Dr. Susanne Böhlich**

Unternehmen

Geschäftsmodelle müssen immer wieder aufs Neue in Frage gestellt werden. Unternehmen, die zu lange auf „ihr“ Produkt setzen, werden durch neue Entwicklungen, die einen größeren Kundennutzen stiften, unangenehm überrascht. Ein Beispiel ist Kodak, das viel zu lange davon ausgegangen ist, dass Fotos auch gedruckt werden. Branchendenken wird immer mehr zur Gefahr für Unternehmen. Schon heute kann man die Frage stellen, wer künftig Autos baut: Sind es noch die großen, bekannten Automobilhersteller, oder spielen Unternehmen wie Tesla, Apple, Google und Uber eine immer größere Rolle? Wie wird sich die Energiewirtschaft verändern? Welche Rolle werden erneuerbare Energien und virtuelle Kraftwerke spielen?

Unternehmen werden immer mehr zu Netzwerken. Beispiele sind das Unternehmen Airbnb, der größte Übernachtungsbetrieb der Welt ohne eigene Immobilien, oder Uber, der Anbieter von privaten Taxifahrten. Beide verfügen vor allem über ein riesiges Netzwerk und Beziehungen. Die Netzökonomie löst zunehmend die alte Industriekultur ab. Die Industrieökonomie ist produktzentriert, mit klaren

Hierarchien, Regeln und Prozessen. Die Netzökonomie denkt vom Kunden her, lebt von Verbindungen, ist ein Netz mit vielen Knotenpunkten und schafft Freiräume, um kreativ zu sein. In der Netzökonomie lösen sich die klassischen Unternehmen zunehmend auf: sie werden „liquide“ – ein Begriff, den IBM bereits 2012 prägte. Es gibt nur noch eine kleine Kernbelegschaft, Fachkräfte und Spezialisten werden über Internetplattformen lose an Unternehmen gebunden und können überall sitzen.

Neue Technologien können ganze Prozesse verändern wie der 3D-Drucker. Airlines überlegen schon heute, ob damit nicht Ersatzteile gedruckt werden können – um sich Ersatzteillager und Logistik zu ersparen. Digitalisierung bietet auch in der Energiewirtschaft die Chance zur Effizienzsteigerung und Automatisierung.

Digitale Daten werden das Erdöl des 21. Jahrhunderts sein. Sie ermöglichen viel individueller auf Kundenwünsche einzugehen. Schon heute bieten Versicherungen kostengünstigere Tarife an, wenn der Kunde nachweisen kann, dass er einen gesunden Lebensstil hat oder vorsichtig Auto fährt. Da sich der

Wettbewerb um Energiekunden verschärft, wird eine nachhaltige Kundenbindung immer mehr zum Schlüsselfaktor.

Der Knowledge Worker ist Kern des modernen Unternehmens

Voraussetzung bleibt aber der Mensch: Der „Knowledge Worker“, den Peter Drucker schon 1959 als wichtigste Ressource des 21. Jahrhunderts bezeichnet hat, ist Kern des modernen Unternehmens. Er ist in vielen Kompetenzfeldern zu Hause und hat die notwendigen analytischen und Problemlösungsfähigkeiten, um mit Informationsmengen intelligent umzugehen. Damit werden neue Berufsfelder entstehen, die heute zum Teil noch nicht mal bekannt sind, während traditionelle Berufsbilder, wie z. B. Bürokaufleute, verschwinden.

Mitarbeiter

Diese Veränderungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Klassische Karrierepfade verschwinden, die Lebenswege werden immer unterschiedlicher. Phasen der Weiterbildung wechseln sich ab mit Selbständigkeit, Sabbaticals oder einer Festanstellung. In einem Berufsleben werden mehrere Berufe ausgeübt – und auch vielleicht mit 40 noch mal ein Studium angefangen. Damit wächst aber auch die Selbstverantwortung des Einzelnen.

Es wird immer mehr die Aufgabe des Einzelnen, seine Lebensqualität zu sichern. Je mehr wir die Steuerung des eigenen Lebens in der Hand haben, die Möglichkeiten immer vielfältiger werden, desto größer wird auch die Herausforderung: Die Verantwortung, die Balance zwischen „immer mehr“ und „genug“ für sich richtig zu definieren. Bei der „Liquid Workforce“ ist es bei zunehmendem Wettbewerbsdruck und Arbeit „on demand“ Aufgabe des einzelnen, Erfolg für sich zu definieren und Selbstausbeutung zu vermeiden. Dabei wird Gesundheit zum zentralen Kapital des Einzelnen. Der Stellenwert wird heute schon deutlich, wenn man sich die wesentlichen Trends anschaut – von veganer Ernährung bis zu Trendsportarten wie „Crossfit“ und technischen Möglichkeiten, seine Fitness zu überwachen.

Gesundheit wird zum zentralen Kapital

„Lebenslanges Lernen“ ist schon lange ein Schlagwort. Das gewinnt aber noch mehr an Bedeutung. Wissen wächst – wie die Technologie – exponentiell. Deswegen werden neue Fähigkeiten immer wichtiger: Lernen Informationen zu verarbeiten und bewusst zu hinterfragen, Medienkompetenzen, der Umgang mit verschiedenen Kulturen, aber auch mit Komplexität.

Wenn Unternehmen sich so grundlegend verändern, verändern sich insbesondere auch die Führungsaufgaben. Führungskräfte müssen sich mehr um das Arrangieren von Beziehungen, das Coaching und die Begleitung der Mitarbeiter kümmern. Sie müssen dem Einzelnen helfen, seine Potentiale zu entdecken und Mitarbeiter bei ihren Bedürfnissen unterstützen. Eine Führungskraft wird immer häufiger Mitarbeiter führen, die irgendwo verteilt sitzen und für die sie keine eindeutige (disziplinarische) Weisungsbefugnis hat. Sie ist aber für deren Leistungen verantwortlich. Zudem werden Mitarbeiter immer eigenständiger arbeiten, Wissensarbeiter sind oft selbstorganisiert und

koordinieren sich selbständig mit leistungsfähigen Abstimmungs- und Kommunikationstechnologien mit ihren Kollegen weltweit.

Dabei haben Führungskräfte künftig einen sehr heterogenen Pool von Mitarbeiter zu führen: verschiedene Generationen, verschiedene Kulturen, festangestellte und externe Mitarbeiter an allen möglichen Standorten in virtuellen Teams und projektorientiertem Arbeiten. Je mehr in virtuellen Teams gearbeitet wird, je heterogener die Teams sind und je mehr das Team in Entscheidungen einbezogen werden soll, desto mehr wird Kommunikation zur zentralen Führungsaufgabe. Kommunikation wird die Schlüsselkompetenz für Führungskräfte.

Die Personalarbeit muss sich diesen Netzwerkstrukturen anpassen. Es kommen neue Aufgaben auf sie zu. Je mehr Mitarbeiter nur lose im Rahmen von Projekten an das Unternehmen gebunden werden, desto wichtiger wird ein gutes Netzwerkmanagement. Im Moment erfolgt die Rekrutierung und Vertragsabwicklung von Freelancern oft über die Einkaufsabteilung. Hier muss die Personalabteilung aktiv werden, gute externe Mitarbeiter für das Netzwerk gewinnen, deren Qualifikation prüfen, ihre Verfügbarkeit sicherstellen und langfristig externe Talentpools aufbauen. Mit den neuen Formen der Arbeit kommen auch die klassischen Vergütungssysteme auf den Prüfstein und es gilt, die Vielzahl von verschiedenen Arbeitsverträgen zu managen. Neue Technologien ermöglichen ein anderes Recruiting.

Viele Aufgaben der klassischen Personalarbeit lassen sich Dank fortschreitender Automatisierung und Algorithmisierung standardisieren. Der Fokus von HR wird sich mehr auf die Unternehmensstrategie legen und auf die Unternehmenskultur, die in Netzwerkstrukturen eine noch größere Bedeutung bekommt.

Gesellschaft

Die Gesellschaft muss sich verändern. Die Digitalisierung ist wie ein riesiges Change-Projekt das alle erfasst. Und wie jedes Change Management Projekt brauchen auch diese gesellschaftlichen Veränderungen nicht nur ein gutes Management und entsprechende Ressourcen sondern vor allem Akzeptanz. Die Beharrungstendenzen sind meistens sehr ausgeprägt: Schon vor Jahren wurde prognostiziert, dass man von überall arbeiten kann und weder Büros noch den morgendlichen Berufsverkehr mehr braucht.

Gesellschaftlicher Wandel ist notwendig

Geändert hat sich vergleichsweise wenig. Die Akzeptanz von Großraumbüros und flexiblen Arbeitsplätzen ist oft begrenzt, der angestammte Schreibtisch mit dem Familienfoto wird bevorzugt. Auch junge Mitarbeiter sprechen von der Karriere, die sie machen wollen und denken dabei mehr an eine „Leiter“ als an ein Netzwerk. Die Diskussion, ob der Server um 18 Uhr abgestellt werden soll, entstammt noch der klassischen Industrieökonomie und zeigt die Beharrungstendenzen.

Wesentliche gesellschaftliche Aufgabe ist es, eine Polarisierung zu vermeiden. Während es auf der einen Seite die „Gewinner“ dieser Entwicklung gibt, die Knowledge Worker, die selbstbestimmt ganz neue Freiheiten genießen können, gibt es auf der anderen Seite auch die „Verlierer“. Die, die nicht die

Qualifikation haben, um mithalten zu können oder die aus gesundheitlichen Gründen den Anforderungen nicht mehr gewachsen sind. Oder die, deren Jobs plötzlich wegfallen – vielleicht Taxifahrer, die durch neue Geschäftsmodelle abgelöst werden.

Und letztlich müssen die Rahmenbedingungen geschaffen werden. Unsere Gesetze entstammen alle der Zeit der Industrieökonomie. Das schöne Bild des Knowledge Workers, der entspannt irgendwo in der Natur arbeitet, ist nicht kompatibel zu den aktuellen rechtlichen Regelungen. Weder entspricht die Parkbank oder das Notebook den ergonomischen Anforderungen eines Arbeitsplatzes basierend auf Arbeitsstätten- und Bildschirmarbeitsverordnung, noch entspricht die Cloud und das WLAN im Café der Datenschutzverordnung. Und auch die Arbeitszeitverordnung passt immer weniger zur Netzwerkökonomie.

Auch das Modell der Tarifverträge entspricht eher der Industriekultur – und wer wird im Rahmen der Mitbestimmung die vielen freien Mitarbeiter im Netzwerk vertreten? Und letztlich sind auch die sozialen Sicherungssysteme an den klassischen

Arbeitsverhältnissen orientiert und decken die angesprochene Vielfalt der Berufswege nur unzureichend ab.

Trotz aller Beharrungstendenzen: Das Neue ist nicht aufzuhalten, man kann es nur hinauszögern. Entscheidend wird sein, dass wir frühzeitig uns Gedanken machen, wie wir diese neuen Herausforderungen meistern können und die Zukunft gestalten. //

PROF. DR. SUSANNE BÖHLICH lehrt an der IUBH, Internationale Hochschule Bad Honnef – Bonn, International Management mit dem Schwerpunkt Human Resources Management und Corporate Governance.



NEU

ener|gate Politik

Unser kostenloser
WhatsApp-Service!

Erhalten Sie bis zur Bundestagswahl täglich alle wichtigen Energiepolitik-Nachrichten aus der energate-Redaktion!

Alle
Politik-News
bis zur
Bundestags-
wahl

kostenlos

täglich

Auch als
E-Mail-
Newsletter



Jetzt anmelden unter
www.energate-politik.de

ener|gate
con|energy gruppe

Wir brauchen Menschen, die auch unbequeme Fragen stellen

Gasnetze leisten schon heute einen wichtigen Beitrag zur Dekarbonisierung unserer Energieversorgung. Eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben ist dabei die Integration regenerativer Gase wie synthetisches Methan oder Wasserstoff aus Power-to-Gas Anlagen. Auch die Digitalisierung gilt es zu bewältigen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden sind nicht nur digitale Lösungen gefragt, sondern auch neue Kompetenzen bei den Mitarbeitern. Wolfgang Anthes, Mitglied der Geschäftsführung des Fernleitungsnetzbetreibers Open Grid Europe (OGE) in Essen, über Nachwuchssicherung, Ausbildung und neue Qualifikationen im Gasnetz.

Im Interview **Wolfgang Anthes**

Die Energiebranche steht derzeit vor großen Herausforderungen. Welche sind das? Die Antwort hätten wir gern in Twitterversion.

#Klimaschutz #Dekarbonisation #all-electric #Energiewende
#esbleibtkeinsteineaufdemanderen

Welchen Stellenwert haben Ausbildung und Nachwuchssicherung für Ihr Unternehmen in so einer Zeit?

Sowohl Ausbildung als auch Nachwuchssicherung, die sich ja nicht nur auf junge Menschen beschränken, sind entscheidende Investitionen in die eigene Zukunft. Es ist immer leichter in Zeiten zu investieren, in denen es einem gut geht und die Dinge fast von selbst laufen. Umso wichtiger ist es, in Ausbildung und Nachwuchssicherung zu investieren, wenn es nicht ganz so rund läuft bzw. die Rahmenbedingungen sich absehbar zu Ungunsten des Unternehmens verändern.

Bereits zum vierten Mal in Folge nimmt Open Grid Europe gleich zwei Preise als Top-Arbeitgeber entgegen. Was machen Sie richtig, insbesondere für junge, ambitionierte Menschen?

Wir bieten jungen Leuten eine breite Palette an. Insgesamt kann man bei uns acht Berufe erlernen – vom Industriekaufmann oder Industriemechaniker bis hin zum Elektroniker oder Mechatroniker – und das auch alles mit oder ohne Studium. Und auch über die Berufsausbildung hinaus bieten wir den jungen Menschen die Möglichkeit, sich stetig weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen. Am Ende



Foto: Open Grid Europe

Wolfgang Anthes, Mitglied der Geschäftsführung der Open Grid Europe GmbH in Essen. Zuständig für Personal und Business Services.

entscheidet aber oft das Gesamtpaket. Dazu zählen z. B. auch Kantinenangebote, die Bürosituation, die IT-Ausstattung, Gesundheits- sowie Sportangebote und vieles mehr. Hier reden wir regelmäßig mit den Kollegen und strengen uns an, das Angebot attraktiv weiterzuentwickeln.

Sie haben bereits letztes Jahr begonnen, sich als Unternehmen aktiv um Geflüchtete zu kümmern und zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht? Wie wollen Sie sich hier künftig aufstellen?

Angesichts des fortschreitenden demografischen Wandels in Deutschland sind wir auf Fachkräfte angewiesen, ganz egal, ob sie hier geboren oder aus anderen Ländern nach Deutschland gekommen sind. Fakt ist, wenn wir heute jungen Geflüchteten die Chance geben, sich einzubringen, werden wir in zwei bis drei Jahren ausgebildete Fachkräfte haben. Das hilft beiden Seiten.

Was die Ausbildung der Geflüchteten betrifft, hat es anfangs sicherlich auch mal etwas geruckelt. Die Berufsschule fiel den Auszubildenden nicht immer leicht, da es dort z. B. viele Fachbegriffe gibt. Hier haben wir mit zusätzlichem Deutschunterricht gegengesteuert. Unter dem Strich bin ich überzeugt, dass wir als Open Grid Europe auf dem richtigen Weg sind. Und es freut mich besonders, dass wir in diesem Jahr unser Angebot noch einmal um zwei weitere Ausbildungsplätze für Geflüchtete aufstocken können.

Neben Nachwuchssicherung treiben Personalbindung und Fachkräftesicherung viele Personalmanager um. Wie sichern Sie sich sozusagen Ihren Bestand?

Da der Trend in der Arbeitswelt, dass sich die klassische enge Bindung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber immer mehr löst, unbeirrt voranschreitet, ist es neben dem Gesamtpaket auch immer wichtiger, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen oder einfach nach den Bedarfen zu gehen. Ein Beispiel: Ein Firmenauto war früher das Bindemittel schlechthin. Heute locken Sie junge Leute nicht zwingend damit hinter dem Ofen hervor. Plötzlich sind Carsharing-Modelle viel interessanter. Wir haben in

diesem Jahr ein Car-Pooling bei uns eingeführt. Zusätzlich bieten wir Fahrrad-Leasings an. Wenn immer mehr Kollegen mit dem Fahrrad kommen oder auch in ihrer Freizeit damit fahren wollen, warum dann nicht?

Die Energiewende stellt die Energiebranche in Deutschland auf den Kopf. Viele neue Berufsbilder entstehen, während andere plötzlich zu Auslaufmodellen werden. Wie geht Ihr Unternehmen hier in Bezug auf Nachwuchssicherung und Fachkräftesicherung vor?

Digitalisierung und Dekarbonisierung sind zwei zentrale Trends der Energiewende. Für uns bedeutet das konkret, wir müssen uns verstärkt um unseren digitalen Nachwuchs kümmern. Hier setzen wir nicht nur auf die Ausbildung, sondern engagieren uns auch im Bereich Start-ups. Wir unterstützen z. B. das CAMP.ESSEN, eine Plattform für die Begegnung von Start-ups und Unternehmen, und tragen damit auch den Start-up Geist in unser Unternehmen. Im vergangenen Jahr haben wir eine Reihe von Innovationsprojekten angestoßen, an deren Umsetzung wir nun konsequent arbeiten.

In Sachen Dekarbonisierung bringen wir im Rahmen einer Kampagne „OGE kann Grün“ unseren Mitarbeitern grüne Themen näher. Wir werden unser Geschäftsmodell weiterentwickeln, um auf dieser Grundlage unseren Platz in einer grünen Energiewelt nachhaltig zu sichern.

Mit Blick in die Zukunft: Wer ist bei OGE heute und in Zukunft gefragt? Welche Ausbildungen und Qualifikationen stehen bei Ihnen ganz oben auf der Wunschliste?

Wir als Fernleitungsnetzbetreiber brauchen heute wie morgen technische, naturwissenschaftliche, kaufmännische, regulatorische Qualifikationen und einiges mehr. Was künftig aber immer wichtiger wird, sind kommunikative und soziale Fertigkeiten und die Fähigkeit, interdisziplinär zu denken und zu handeln. Wir brauchen mehr Kollegen, die Bewährtes und Neues zu einem Besseren verbinden. Wir brauchen Menschen, die nicht nur die bekannten Fragen anders beantworten, sondern wir brauchen Menschen, die zunächst einmal ganz andere und auch unbequeme Fragen stellen. //

Verdichterstation der Open Grid Europe in Köln-Porz



Foto: Open Grid Europe

Digital Workplace

... ein ganzheitliches Verständnis von Arbeitsplätzen der Zukunft

In der digitalen Arbeitswelt gilt Resilienz als wichtige Grundlage und Basis für Agilität und auch Erfolg. Ein wichtiger Ansatzpunkt liegt dabei in einem „workplace design“, welches sich an den unterschiedlichen Typen der Wissensarbeit orientiert und welches danach strebt, die Mitarbeiter zu begeistern. Dabei ist eine enge Zusammenarbeit von IT-Abteilung und HRM gefragt, wie ein erfolgreiches Projekt der TransnetBW in Zusammenarbeit mit der Hochschule Darmstadt zeigt.

Von Prof. Dr. rer. pol. Werner Stork und Dipl. Ing (FH) Ludwig Weißbecher

Wir erleben gerade die Entstehung einer neuen Arbeitswelt: Die „Zukunft der Arbeit“ beschäftigt uns auf die vielfältigste Art und Weise und es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht eine diesbezügliche Studie herauskommt und ein neuer Trend in der einen oder anderen Form herausgestellt wird. In Deutschland wird hierzu oft der Begriff Industrie 4.0 verwendet. In dem Sinne einer vierten industriellen Revolution: Nach der Mechanisierung, der Elektrifizierung und der Automatisierung steht nunmehr die Digitalisierung der Arbeitswelt an. Diese Digitalisierung umfasst dabei „technisch“ so vielfältige und vielschichtige Entwicklungen wie Big Data, Hyper-Konnektivität, Robotik, Cyber-Physische Systeme und Predictive Analytics und allgegenwärtig sind die damit verbundenen Diskussionen um das papierlose und mobile Büro, um selbst lernende Datenbanken sowie selbst fahrende Transportsysteme, 3-D Druckern, digitalen Assistenten etc.. Der digitalen Transformation der Arbeitswelt kann sich mittelfristig keine Branche und kein Unternehmen entziehen – zu groß sind die Kostensenkungspotentiale sowie die Nutzen- und Qualitätssteigerungsmöglichkeiten.

Begleitet ist dieser Transformationsprozess von einer regelrechten Flut von neuen Arbeitstools und Arbeitsformen für die Mitarbeiter. Dies begann schon mit dem Aufkommen der E-Mail-Kommunikation und den web-Seiten in den 1990er

Jahren (web 1.0). Dem folgte die Entstehung der sozialen Netzwerke und der Entwicklung von entsprechenden Arbeitsstrukturen in den Unternehmen ab 2000 (web 2.0). Aktuell steht die Nutzung von Cloud-Lösungen und die Umsetzung der Potentiale des sogenannten „Internet der Dinge“ (web 3.0) im Fokus. Diese Entwicklungen führen jeweils zu einem weitgreifenden Re-Design der Arbeitsplätze. Für den Erfolg, die Verbesserung der Arbeitsleistung und die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, sind unternehmensweite Abstimmungs- und Lernprozesse erforderlich. Eine Aufgabe, die nur gemeinsam von der IT-Abteilung und dem HRM bearbeitet werden kann.

Die Bedeutung der Resilienz für das Gelingen von Veränderungsprozessen

Die heutige globalisierte und zunehmend digitalisierte Wirtschaft zeichnet sich durch eine immense Komplexitätserhöhung, gesteigerte Geschwindigkeiten und vielfältige Veränderungen auf allen Ebenen aus. Gleichzeitig werden die Menschen kognitiv und mental immer stärker gefordert. Studien belegen schon seit längerem, dass für eine zunehmende Zahl der Beschäftigten hier die Belastungsgrenzen erreicht oder gar überschritten sind. Hier kommt der Begriff der Resilienz ins Spiel. Resilienz beschreibt eine Widerstandsfähigkeit und Robustheit, die kombiniert ist

mit hoher Flexibilität und Agilität. An der Hochschule Darmstadt (h_da) besteht seit 2013 ein Forschungs- und Projektprogramm, über das Wissenschaftler zusammen mit Unternehmen systematisch neue Managementkonzepte entwickeln, die sich nachhaltig positiv auf die Resilienz und Agilität von Wissensarbeitern in belastungsintensiven betrieblichen Situationen auswirken. Neben vielfältigen Forschungs-, Konzeptions- und Umsetzungsprojekten organisiert das RODA-Team der Hochschule Darmstadt auch die Tagungsreihe „Fit für die Industrie 4.0“ in Zusammenarbeit mit der Schader-Stiftung. RODA will das Konzept der Resilienz für die Organisation und das Management von Unternehmen nutzbar machen und anwenden – untersucht werden dabei die Dimensionen Individuum, Team, Führung und Organisation. Eine zentrale Erkenntnis auf der Ebene von Organisationen ist die Feststellung, dass sogenannte hybride Organisationen, die bewusst hierarchische und prozessfokussierte Elemente mit Elementen von Netzwerken „mischen“ besonders resilient und agil sind. Zudem wirkt sich eine subjekt- und mitarbeiterorientierte Managementhaltung sowie eine organisationsweite Coaching-Kultur nachweislich stark positiv auf die Resilienz und Agilität der Organisation aus. Und schließlich liegt ein weiterer Erfolgsfaktor in der Entwicklung eines ganzheitlichen workplace design, welche sich systematisch an den Herausforderungen und Bedürfnissen der modernen Wissensarbeiter orientieren.

Die moderne digitalisierte Arbeit unterscheidet sich immer mehr über die Qualität und die Besonderheiten im Umgang mit Daten, Informationen und Wissen, während klassische Merkmale der Unterscheidung von Berufen- und Arbeitsformen in den Hintergrund treten. Sich informieren und recherchieren, kommunizieren, konzeptionieren und planen, entscheiden, kontrollieren und steuern sowie verhandeln, diskutieren, moderieren und motivieren: Im Durchschnitt beträgt der Anteil der Informations- und Wissensarbeit im Arbeitsalltag bereits heute mehr als 80 Prozent. Aufbauend auf ein Konzept von Matthias Horx (Zukunftsinstitut Kelkheim) hat das RODA-Team der Hochschule Darmstadt in einer Weiterentwicklung fünf Typen von Wissensarbeitern herausgearbeitet, die in der digitalen Arbeitswelt „beständig werthaltig“ sind und sich immer stärker etablieren werden.



Foto: Hochschule Darmstadt

Ein ganzheitliches workplace design für die zukünftigen digitalen Arbeitsplätze sollte sich hieran orientieren – sowohl in Bezug auf die technische und räumliche Ausstattung, als auch in Bezug auf den verfolgten Ansatz im Personalmanagement und in der Führung der Mitarbeiter. Damit wird die Grundidee von „one size fits all“ aufgegeben und durch eine wissensarbeiterspezifische Ausdifferenzierung der Arbeitsplätze der Zukunft ersetzt.

Digital Workplace – das Projekt zur Zukunft der Arbeit bei der TransnetBW

Diese Überlegungen waren der Ausgangspunkt für ein strategisch angelegtes Projekt zu den Arbeitsplätzen der Zukunft bei der TransnetBW in Stuttgart. Ziel war es ganzheitliche und nach Wissensarbeitstypen differenzierte workplace designs für alle Bereiche der Organisation zu entwickeln. Bei dem „Digital Workplace“ Projekt zur Gestaltung der Arbeit der Zukunft bei der TransnetBW galten u.a. folgende Leitlinien:

- » **Ausrichtung auf die fünf Typen von Wissensarbeitern** bei der Gestaltung von workplace designs und damit die Fokussierung auf wissensbasierte Geschäftsprozesse und Nutzer-Verhaltensweisen
- » **Systematische Einbindung der Personalabteilung (HRM)** sowie die Abstimmung mit ausgewählten Nutzern aus den Fachabteilungen (Lead User)
- » **Nutzung des sogenannten KANO Modell** und die Unterscheidung in Basisanforderungen, Leistungsanforderungen sowie Begeisterungsfaktoren aus Sicht der Nutzer
- » **Attraktive Arbeitsplätze schaffen**, als Bestandteil des strategischen Ziels der TransnetBW, ein möglichst attraktiver Arbeitgeber in der Region Stuttgart zu sein

Das auf Basis der Erkenntnisse der Hochschule Darmstadt aufgesetzte Projekt wurde in sechs Phasen strukturiert:

In der **Phase 0 (Projektvorphase)** wurden der Personalbereich und der Betriebsrat über das geplante Projekt informiert. Das Vorgehen wurde erläutert und es wurden systematisch Wünsche und Vorstellungen sowie auch Bedenken eingeholt. In der **Phase 1** wurde anschließend jedem Fachbereich die Möglichkeit geboten, sich über den Verlauf des Projekts zu informieren.

Darüber hinaus wurde zur aktiven Mitarbeit angeregt und über moderierte Workshops erste fachbereichsbezogene Vor-Analysen durchgeführt. Die Ergebnisform dieser Analysen war das Festschreiben der technischen und personenbezogenen Faktoren wie z. B. technische Architekturen sowie Anforderungs- und Qualifikationsprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Auswertungsarbeiten dieser Voranalyse fasste man in der **Phase 2** zusammen, in der zusätzlich auch „spezielle Brennpunktthemen“ wie IT-Sicherheit und bestimmte Kostentreiber berücksichtigt wurden. Die Vertiefung der Bedarfsanalyse führte man in der **Phase 3** durch. Dies geschah in Form ergänzender Gespräche über Fragebögen und Interviews mit KeyPlayern und PowerUsers. Dabei lag der Fokus darauf, zusätzliche Informationen zur Prozessarbeit, Projektarbeit, spezielle Koordinationsarbeit sowie Management und Führung zu gewinnen und auf diese Weise die sogenannten „Begeisterungsfaktoren“ für die jeweiligen Typen der Wissensarbeit zu ermitteln. **Phase 4** umfasste die Besprechung der gewonnenen Ergebnisse mit dem Personalbereich, um auf diese Weise die TransnetBW spezifischen Ausprägungen der fünf Wissensarbeitstypen abzustimmen und zu definieren. Die finale Diskussion der Ergebnisse und die Verabschiedung der Vorschlagslisten, welcher Fachbereich mit welchen Arbeitsmedien versehen werden sollte, fand in **Phase 5** statt, bevor in **Phase 6** die unternehmensweite Veröffentlichung der erzielten und abgestimmten Ergebnisse dieses Projekts stattfand und damit auch das Projekt abgeschlossen werden konnte.

Fazit und Ausblick

Bei dem Digital Workplace-Projekt zur Zukunft der Arbeit bei der TransnetBW war man motiviert, die Informations- und Wissensarbeiter bei der TransnetBW systematisch in ihrer täglichen Arbeit möglichst optimal zu unterstützen. Der jeweilige Arbeitsplatz sollte motivieren und „begeistern“ und eine systematische und passgenaue Hilfe und Unterstützung in der täglichen anspruchsvollen und intensiven Arbeit im Umgang mit Daten, Informationen und Wissen bieten. Durch den Ansatz der Differenzierung entsprechend der Wissensarbeitstypen offenbarten sich große Potenziale zur Steigerung des Nutzens und der Zufriedenheit, zudem konnten Kostensenkungen erreicht werden. Konkret kann festgestellt werden:

- » **Höhere Akzeptanz:** Sowohl wegen der objektiv besseren Anpassung an die Wünsche und Bedürfnisse der Wissensarbeiter, aber auch durch das „Erleben“ der Abstimmungen während des Projekts, stieg die Akzeptanz und die Zufriedenheit deutlich an. Die Atmosphäre verbesserte sich, es gab deutlich positive Rückmeldungen der Nutzer und die IT wird verstärkt als Partner des HRM erlebt.
- » **Weniger Sonderwünsche:** Vorher gab es vielfach fragmentarische, chaotische und sich widersprechende Sonderwünsche aus allen Bereichen der Organisation. Jetzt sind Sonderwünsche eng an den „job families“ orientiert – in vordefinierten Rahmenbedingungen, die von der Personalabteilung und den Fachbereich mit erarbeitet wurden.

- » **Geringere Kosten:** Nicht mehr „one size fits all“, sondern IT-Pakete für „job families“ entsprechend den Wissensarbeitstypen. Dadurch war teilweise eine kostengünstigere Hard- und Software im Einkauf für bestimmte Wissensarbeitstypen möglich. //

PROF. DR. RER. POL. WERNER STORK

ist Professor für Organisation und Management an der Hochschule Darmstadt (h_da) und leitet dort das Forschungs-/Projektprogramm RODA – Resiliente Organisation der Digitalen Arbeit.



DIPL. ING (FH) LUDWIG WESSBECHER

ist Bereichsleiter IT bei dem Übertragungsnetzbetreiber TransnetBW, leitet dort die BusinessIT und ist für das Management und die Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse verantwortlich.



Abo-Bestellung

Ich möchte die **Energiewirtschaftlichen Tagesfragen** abonnieren

- Print** zum Jahresabonnement von 219,- € (zuzügl. Porto)
- Print** zum Studentenpreis von 110,- € (bei Vorlage der Immatrikulationsbescheinigung, zuzügl. Porto)
- Digital** zum Jahresabonnement von 219,- €
- Digital+Print** zum Jahresabonnement von 259,- € Kombi-Abo (zuzügl. Porto)

Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn es nicht 6 Wochen vor Ablauf gekündigt wird.

Vorname / Name

Firma / Abteilung

Straße

PLZ / Ort

Telefon

E-Mail

Datum / Unterschrift

Per Fax oder per Post an:

0 20 54/95 32-60

EW Medien und Kongresse GmbH

Fachzeitschrift 

Montebruchstraße 20

D-45219 Essen

Die Bestellung richten Sie bitte an Frau Holz:
silvia.holz@ew-online.de



Neue Arbeitswelten mit Energie

So viel Flexibilität wie irgend möglich

Die Arbeitswelt der Energiewirtschaft wandelt sich, und zwar radikal. Trends wie Flexibilisierung, Demografie, Digitalisierung und Work-Life-Balance verändern die Art wie und was wir arbeiten. Neue Arbeitswerte und Vorstellungen – insbesondere bei der neuen Generation von Arbeitnehmern, der Generation YZ –, fordern zugleich auch neue Konzepte in der Personalentwicklung. Wie diese aussehen, zeigt das Interview bei der Next Kraftwerke in Köln mit dem Geschäftsführer Jochen Schwill und seinem Mitarbeiter Oliver Hartl.

Jochen Schwill
Geschäftsführer, Next Kraftwerke

Wie managen Sie die Generationen in Ihrem Unternehmen in punkto Arbeitsgestaltung?

Seit der Unternehmensgründung haben wir überwiegend Absolventen eingestellt, die direkt von der Universität kamen. Somit arbeiten viele Kollegen bei Next Kraftwerke, die nach 1985 geboren wurden, das Durchschnittsalter unserer 135 Mitarbeiter liegt entsprechend bei knapp über 30 Jahren. Ich erlebe diese Generation, von der ich selbst ja gar nicht weit weg bin, als sehr flexibel in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung. So sind interne Wechsel von Mitarbeitern von einem Team ins andere keine Seltenheit, auch die Arbeitszeit können wir meist flexibel gestalten. Mit Ausnahme natürlich der Abteilungen, in denen ein Schichtdienst notwendig ist, etwa beim Stromhandel.

Oliver Hartl
Software- und Webentwickler, Next Kraftwerke

>>

Was ist dran an den Mythen über die junge Generation und was erwartet man heute von einem Arbeitgeber?

Ohne über eine ganze Generation zu sprechen – mir persönlich ist es wichtig, dass mein Job meinen Leidenschaften entspricht. Die Themen und Herausforderungen des Arbeitsalltags sollten sich mit meinen privaten Interessen decken. Und das Unternehmen profitiert auch: Wenn die Themen des Unternehmens auch meine Themen sind, helfe ich durch meine Leidenschaft dem Unternehmen, seine Ziele zu erreichen. Das bezieht sich bei mir an erster Stelle auf die Entwicklung von neuer Software für Next Kraftwerke, schließt aber auch mit ein, dass wir – das Unternehmen und ich – die Erneuerbaren voranbringen. Für einen Waffenproduzenten würde ich sicherlich nicht arbeiten.

Welche familienfreundlichen Maßnahmen gibt es und welche Rolle spielt bei allen Modellen noch die Leistungsorientierung?

Bei unserem Durchschnittsalter ist Familienfreundlichkeit natürlich ein riesiges Thema, fast jeden Monat kommt eine Mutter oder ein Vater hinzu. Die angesprochene Flexibilität bei den Arbeitszeiten hilft hier natürlich schon, dazu kommt, dass wir sehr viele Teilzeitkräfte beschäftigen, die auch immer wieder ihre Wochenstunden anpassen. Im Grunde ist der Deal einfach: Wir als Arbeitgeber geben so viel Flexibilität wie irgend möglich, unsere Arbeitnehmer geben so viel Leistung wie möglich. Denn dass das Leistungsprinzip über allem steht, ist sowieso klar. Sonst hätten wir auch nie so schnell wachsen können.

Gibt es individuelle Arbeitszeiten und wie problematisch sehen Sie die aktuelle Digitalisierung im Hinblick auf die Allzeiterreichbarkeit?

Wir setzen auf das Prinzip Vertrauensarbeitszeit, haben also auch keine Arbeitszeiterfassung im klassischen Sinne. Unsere Abteilungs- und Teamleiter schauen darauf, dass Arbeitszeiten und vor allem Leistungen stimmen. Das Prinzip Allzeiterreichbarkeit halten wir für sehr problematisch, Arbeitszeit und private Zeit zu vermischen erscheint uns ungesund. Meistens müssen wir bei diesem Thema unsere Kollegen eher bremsen.

Welches Führungsverständnis, welcher Führungsstil herrscht in Ihrem Unternehmen? Gibt es noch klassische Hierarchien? Wäre bei Ihnen z. B. „Führen in Teilzeit“ denkbar?

Es gibt auch bei uns noch Hierarchien, die aber eher Entscheidungshierarchien sind. Jemand muss auch bei einer gemeinsamen Diskussion über die beste Vorgehensweise bei einem operativen Problem am Ende die Verantwortung übernehmen. Und im Alltag brauchen wir auch Entscheider, die meinem Geschäftsführerkollegen und mir einen Großteil der nichtstrategischen Entscheidungen abnehmen. Diese Hierarchien sehen wir aber als sehr flach an, unsere Tür ist immer offen. Niemand darf sich hier anders verhalten oder auch anders behandelt werden, nur weil er Abteilungsleiter ist. Das schließt auch Führen in Teilzeit mit ein.

>> Welche Angebote zu „Beruf & Familie“ und „Work Life Balance“ schätzen Sie besonders, welche werden weniger angenommen?

Da ich erst 25 Jahre alt bin und noch keine Kinder habe, ist das Thema Familie noch etwas weit weg. Trotzdem finde ich auch heute schon Flexibilität bei der Gestaltung meiner Arbeit attraktiv. Ist doch gut, wenn man nicht zwanghaft einem „Nine-to-Five-Konzept“ folgen muss. Ich bin mal um acht Uhr auf der Arbeit, mal um neun und mal um zehn. Geschäftliche Termine gehen zwar immer vor, aber im Großen und Ganzen habe ich viel Flexibilität und nutze sie auch, um mir im Privaten auch mal spontan Freiraum zu verschaffen. Ich denke auch nicht, dass das auf Lasten der Zielerfüllung geht, die hat eh Vorrang.

>> Schätzen Sie „feste“ Arbeitszeiten und was halten Sie von klaren Online- und Offline-Arbeitszeiten in punkto Internet, Handy & Co?

Ich bin für eine klare Trennung von Arbeitszeiten und privaten Zeiten. Beide können durchaus flexibel sein, sollten aber in dem jeweils definierten Rahmen getrennt sein. Bei einem guten Zeit- und Personalmanagement sollte es eigentlich Schnellschüsse außerhalb der klassischen Bürozeiten nicht gegeben, sondern wären eher ein Zeichen dafür, dass es ein fundamentales Problem in der Organisation von Projekten gibt.

>> Was bedeutet für Sie "Führen", was halten Sie von Hierarchien und wie kann man Sie am besten motivieren?

Bei uns in der IT-Abteilung gibt es nicht erst den Trainee, dann den Junior, dann den Senior und dann den Oberchef. Die Strukturen sind eher flach. Wir versuchen, gleichberechtigte Entscheidungsprozesse zu verwirklichen, wo die Argumente von allen Beteiligten berücksichtigt werden. Gewisse Entscheidungen trifft schlussendlich nach allen Abwägungen von Alternativen der Abteilungsleiter. Mir ist es vor allem wichtig, dass wir als Team und als Abteilung viel Autonomie besitzen. Ich kann auch einfach zu Kollegen aus einem anderen Team oder einer anderen Abteilung gehen und eine Frage mit ihnen klären. Da müssen nicht die Vorgesetzten involviert sein. Unkomplizierte und direkte Kommunikation hilft da mehr.



Foto: Next Kraftwerke

Arbeiten auf dem Trading Floor bei Next Kraftwerke

Welche Modelle sind den künftig gefragt, welche Bedeutung haben z. B. Job-Titel?

Ich denke, dass die Bedeutung formaler Hierarchien weiter abnehmen wird. Verantwortung muss sich ja auch gar nicht in festen Hierarchien widerspiegeln. Ich kann einem Mitarbeiter ganz wichtige Jobs anvertrauen, ohne ihn zur Führungskraft zu machen. Klar, sein Gehalt sollte seine Leistung widerspiegeln, aber wie der Titel dann schlussendlich lautet, ist zweitrangig. Kollegenrespekt ergibt sich übrigens auch nicht aus der Hierarchiestufe, sondern muss durch gute Ergebnisse und Kollegialität immer wieder neu erarbeitet werden. //

Ist die Präsenzkultur in Unternehmen wichtig bzw. wird sie irgendwann verschwinden?

Präsenz ist und wird nicht überflüssig. Die direkte mündliche Kommunikation und der persönliche Kontakt zu Kollegen sind unschlagbar, sowohl hinsichtlich der Effizienz als auch der Qualität. Wenn man immer wieder die gleichen Aufgaben abarbeitet und diese sich kaum verändern, kann man auch gut von zu Hause arbeiten. Ich denke auch, dass die Anteile von Home-Office-Stunden insgesamt immer weiter steigen werden. Ich wohne allerdings auch sehr nah an der Arbeitsstelle, daher betrifft mich die Frage bisher nicht wirklich persönlich. //

💡 www.next-kraftwerke.de

JOCHEN SCHWILL ist Gründer und Mitglied der Geschäftsführung der Next Kraftwerke. Seit 2009 verantwortet er die Bereiche Vertrieb, Produktentwicklung & Technik. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens startete Jochen Schwill am Energiewirtschaftlichen Institut der Uni Köln als wissenschaftlicher Mitarbeiter mit Schwerpunkt in der Modellierung kurzfristiger Strommärkte.

OLIVER HARTL arbeitet als Software-/Webentwickler seit Mitte 2016 bei Next Kraftwerke. Nach seiner Ausbildung zum Kaufmännischen Assistent für Informationsverarbeitung absolvierte er ein Informatikstudium (Bachelor) an der Hochschule Niederrhein. Doch schon vor Beginn seiner Ausbildung fand Oliver Hartl seine Vorliebe für Softwarelösungen sowie Anwendungs- und Webentwicklung.



Sekundärtechnik im Höchstspannungsnetz

50Hertz ist einer der vier Strom-Übertragungsnetzbetreiber in Deutschland. Die gut tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens tragen Verantwortung für die Stromversorgung von rund 18 Millionen Menschen und im europäischen Verbund darüber hinaus. Im Bereich Asset Management bieten wir Ihnen am Standort Berlin (direkt am Hauptbahnhof) zum nächstmöglichen Zeitpunkt die Position:

Elektroingenieur/-in Sekundärtechnik (Höchstspannungsnetz)

Definieren Sie im Moment großer Veränderungen im Kontext der Energiewende und der technischen Weiterentwicklung die Anforderungen für die Leit- und Schutztechnik im Höchstspannungsnetz der Zukunft.

Sie wirken mit bei der Assetplanung, formulieren Bedarfe und begleiten die Beschaffung. All dies auf der Basis Ihres Wissens, das Sie laufend aktuell halten und in der (inter-)nationalen Gremienarbeit einbringen.

Ihr Profil: Master oder Diplom in der Elektro-/ Energietechnik; relevante Berufserfahrung; Kenntnisse in der Stationsautomatisierung, der Netzwerk- und Nachrichtenübertragungstechnik; gute Englischkenntnisse; Fahrerlaubnis Pkw

Alle Detailinformationen, Ansprechpartner und unser Bewerbungsformular erreichen Sie hier:

www.50hertz.com/berufserfahrene (Bewerbungsfrist: 20.08.2017)

50Hertz Transmission GmbH
 Personal
www.50hertz.com/karriere

Dr. Andreas Holleczek
 Telefon: 030 5150-2180
andreas.holleczek@50hertz.com





Berufsbildung und Digitalisierung

Foto: 123RF/awpixel

Herausforderungen für die Energiewirtschaft

Die Energiewirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der vor allem durch die Energiewende einen sehr dynamischen Verlauf nimmt. Durch die stärkere Diversifizierung der Energiequellen kommt der systematischen digitalen Überwachung und Steuerung eine besondere Bedeutung zu. Somit gehört die Energiebranche zu einer der Branchen die sich dem digitalen Wandel in besonderem Maße stellen muss. Der Artikel stellt die Frage nach den Konsequenzen die daraus in Bezug auf die Qualifizierungsstrategie in energiewirtschaftlichen Unternehmen zu ziehen sind.

Von **Dr. Monika Hackel** und **Dr. Gert Zinke**

Digitalisierung führt nicht automatisch zu höheren, allerdings mit Sicherheit zu veränderten Qualifikationsbedarfen, und das mit wachsender Dynamik. Dies erfolgt in zwei grundsätzlichen Richtungen: Fachkräfte müssen bei grundsätzlichem Erhalt des Arbeitsplatzes und sich ändernden Arbeitsaufgaben ihre Qualifikation entsprechend anpassen, oder, bei durch Reduzierung und Wegfall von Arbeitsaufgaben ausgelösten Wechseln, Arbeitsaufgaben in zum Teil für sie neuen Erwerbsberufen übernehmen, was nur durch ausreichende Flexibilität, Transferfähigkeit und möglicherweise Umschulung sowie Neuerwerb von Qualifikationen machbar ist. Das Ausmaß macht eine im Rahmen einer gemeinsamen Studie von BIBB und IAB angestellte Prognose deutlich, laut der zusätzlich zu ohnehin stattfindenden Wanderbewegungen auf dem Arbeitsmarkt ausgelöst durch die Digitalisierung einerseits zwischen 2020 und 2025 1,54 Mio. Arbeitsplätze verloren gehen und andererseits nahezu genauso viele neu entstehen. Auch die Energiewirtschaft ist davon betroffen.

Es gehört zu den Aufgaben der Geschäftsführungen, der Personalverantwortlichen, der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen, jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin, diese veränderten Bedarfe zu identifizieren und sowohl gemeinsam als auch für sich selbst frühzeitig entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Zunehmend setzt sich in Unternehmen die Einsicht durch, dass hier dringendes Handeln geboten ist. Dies mag eine Folge politischer Bemühungen sein. Industrie 4.0 gilt mittlerweile auch international als Kernbegriff der gemeinsamen Innovationsinitiative von Politik und Wirtschaft in Deutschland. Technischen Entwicklungen wie dem 3D-Druck, der VR-Brillen und der Leichtbauroboter, die eindrucksvoll und öffentlichkeitswirksam vor Augen führen, wie rasant diese Techniken in Arbeitsprozessen und im Alltagsleben Eingang finden und Prozessabläufe und damit Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben umgestalten. Hinter diesen Entwicklungen steht die Lösungssuche auf zentrale gesellschaftliche Anforderungen, wie Mobilität, Versorgungssicherheit, Gesundheit etc.. Es gilt den digitalen Wandel in der Gesellschaft, im Bildungssystem und im Betrieb in diesem Sinne zu gestalten.

Im Rahmen einer gemeinsamen Initiative von BMBF und BIBB werden gegenwärtig ausgewählte Berufe daraufhin überprüft, wie die Digitalisierung hier verändernd wirkt. In diesem Zusammenhang konnten bereits viele Einblicke gewonnen und Erfahrungen gesammelt werden, die in diesen Beitrag einfließen.

Durch die verstärkte Nutzung regenerativer Energien hat sich die Erzeugerlandschaft in der Energiewirtschaft stark ausdifferenziert. Hieraus ergeben sich auch neue Anforderungen

im Hinblick auf die Netzinfrastruktur und die Nutzung der Erzeugungs- und Verbrauchsdaten. Im Energiesektor sind es Begriffe wie Smart Grids, Smart Metering, Smart Market, Building Information Management (BIM), die im Zusammenhang mit der Digitalisierung genannt werden. Die immer vollständigeren informationstechnische Vernetzung der Systeme und Prozesse wird machbar. Die systematische Auswertung erfasster Daten ermöglicht Optimierungen und wirkt sowohl auf technische Lösungen als auch auf veränderte Geschäftsmodelle zurück. Unternehmen der Energiewirtschaft sind zunehmend nicht nur Versorger für Strom, Gas, Wasser und Wärme, sondern auch für Netze. Mit dem von der Bundesregierung beabsichtigten Netzausbau eröffnen sich hier zusätzliche Möglichkeiten.

>> Eine Digitalisierungsstrategie muss die Berufsbildung einbinden >>

Von Personal- und Ausbildungsverantwortlichen wird erwartet, dass sie diese Entwicklung proaktiv vorantreiben. Das heißt konkret, dass eine Digitalisierungsstrategie, wenn sie in Unternehmen geplant und umgesetzt wird, die Berufsbildung einbindet, und zwar die berufliche Erstausbildung und die Weiterbildung.

Weiterbildung wird als Angebot und als Selbstverpflichtung für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verstanden. Verändertes Lernverhalten und Nutzungsgewohnheiten von digitalen Medien schaffen neue Möglichkeiten der Weiterbildung. Weil Jüngere anders lernen als Ältere, sind generationsübergreifende Modelle naheliegend. Digitalisierung eröffnet neue Zugänge zu Wissen, Information, Kommunikation und Kollaboration, die es zu nutzen gilt. (Warum nicht eine Weiterbildungs-App für die Energiewirtschaft schaffen und diese möglicherweise mit konventionellen Fortbildungsformaten verknüpfen?)

Das heißt auch, dass die aktuelle Berufsausbildung im Unternehmen auf den Prüfstand gehört. Gerade für digitalisierte Arbeitsplätze, die komplexe Spezialistenprofile erfordern, gibt es die Alternative zwischen einerseits dual ausgebildeten und zu berufs- und betriebserfahrenen weitergebildeten Technikern und Meistern und andererseits Absolventen von Hochschulen. Es ist also kein Automatismus, dass Arbeitsplätze mit veränderten und komplexeren Arbeitsaufgaben durch Akademiker zu besetzen sind. Aus Sicht der Berufsbildung spricht vieles für die duale Berufsausbildung mit möglichem Aufstieg: Sie eröffnet z. B. Jugendlichen und Fachkräften Chancen und gibt dem Unternehmen die Möglichkeit der Auswahl.



Elektroniker in der Ausbildung

Foto: 123RF/auremar

Notwendig sind dafür ein ausreichender Vorlauf und die regelmäßige Überprüfung des mittelfristigen Fachkräftebedarfs. Jede Berufsausbildung trägt dazu bei, dass das betriebliche Know-how und die Erfahrung aus erster Hand an Auszubildende weitergegeben wird, und umgekehrt Auszubildende Potential für neue Herangehensweisen, Wissen und Ideen in das Unternehmen bringen.

Es lohnt ein Blick auf die in Unternehmen der Energiewirtschaft typischerweise ausgebildeten Ausbildungsberufe. In vielen Fällen finden sich hier Industriekaufmann/Industriekauffrau, Anlagenmechaniker/in, Industriemechaniker/in, Mechatroniker/in, alternativ oder zusätzlich Elektroniker/-in für Betriebstechnik und Elektroniker/-in für Automatisierungstechnik; deutlich seltener zweijährige Elektroberufe und der/die Elektroanlagenmonteur/-in (3jährig), noch immer selten IT-Berufe.

>> IT-Ausbildungsberufe sind in der Energiewirtschaft noch selten >>

Passt diese Auswahl auf den künftigen Fachkräftebedarf? Wie zufrieden sind die abnehmenden Fachabteilungen mit den Leistungen der Ausgebildeten? Gibt es möglicherweise Passungsprobleme zwischen dem Profil der Ausbildungsberufe und dem zu besetzenden Arbeitsplatz?

Welche IT-Arbeitsplätze gibt es z. B. im Unternehmen; wo entstehen neue? Wie steht es um Datenschutz und Datensicherheit? Ist IT und Netzwerktechnik bereits oder künftig Teil des Kerngeschäfts? Werden die neuen Geschäftsmodelle durch das ausgebildete Berufsprofil ausreichend abgebildet oder lohnt sich ein Blick auf die IT affinen kaufmännischen Berufsprofile. Hier steht neben den IT-Kaufleuten ab 2018 auch der/die Kaufmann/-frau für E-Commerce zur Auswahl.

Bezogen auf die neuabgeschlossenen Ausbildungsberufe ist bei den IT-Berufen im bundesweiten Vergleich zwischen den Jahren 2000 und 2016 ein interessanter Trend erkennbar. Während die Zahlen für den Fachinformatiker in den Fachrichtungen Anwendungsentwicklung und Systemintegration deutlich und insbesondere in den letzten Jahren gewachsen sind, hat sich die Zahl der jährlichen Ausbildungsanfänger bei den IT-Systemelektronikern halbiert (siehe Abb. 2). Damit wird deutlich: Der Anteil der Software wächst, der der Hardware ist rückläufig. Neben Demografie, Konjunktur und Akademisierung nimmt die Digitalisierung Einfluss auf die quantitative Entwicklung der Ausbildung. Trotzdem muss das nicht heißen, dass der IT-Systemelektroniker/die IT-Systemelektronikerin



Abb. 1: Digitalisierung als strategische Gestaltungsaufgabe (Grafik: BIBB)

in Ihrem Unternehmen nicht doch gebraucht wird. Um dies entscheiden zu können, muss ein Abgleich typischer Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben mit den Berufsprofilbeschreibungen des Berufes hergestellt werden. Dies kann z. B. in Workshops mit Leitern und Mitarbeitern der Fachabteilungen und unter zu Hilfenahme der Ordnungsmittel und Zeugniserläuterungen der einschlägigen Berufe erfolgen.

In dem Vergleich der jährlichen Neuabschlüsse (Abb. 2) sind auch weitere für die Energiewirtschaft relevante Berufe einbezogen.

Einen neuen Beruf in das betriebliche Ausbildungsangebot aufzunehmen, bedeutet Aufwand. Insbesondere sind geeignete Ausbilder und Ausbilderinnen notwendig, um die Ausbildungsvoraussetzungen zu erfüllen. Diese Mitarbeiter/innen zu gewinnen, ist selbst schon eine Form der Personalentwicklung, die sich langfristig auszahlt. Die gestellten Hürden sind überwindbar. Formale Voraussetzung ist neben der fachlichen auch die Ausbildereignung, die durch einen IHK-Abschluss im Rahmen einer ca. 100 Stunden umfassenden Fortbildung erworben werden kann. Mitarbeiter/-innen, die bereits über einen Meisterabschluss verfügen, sind auch Ausbilder/-innen. Wenn Teile der Ausbildung nicht im eigenen Unternehmen angeboten werden, ist eine Verbundlösung mit regionalen Partnern möglich. Dies ist gerade bei Beginn einer für das Unternehmen neuen Ausbildung hilfreich. In diesen Fragen beraten die Industrie- und Handelskammern.

Um frühzeitig Jugendliche für eine IT-Ausbildung im Unternehmen zu interessieren, sollte die Zusammenarbeit mit Allgemeinbildenden Schulen, Kammern und Jobcentern, lokaler Ausbildungsmessen genutzt und z. B. Praktikumsplätze angeboten werden.

Wie es um den Ausbildungsmarkt bestellt ist, mit welchen Instrumenten Ausbildungsbetriebe bei der Suche nach Auszubildenden arbeiten und wie erfolgreich sie damit sind, fassen an den Beispielen der Fachinformatiker/innen, der Mechatroniker/innen und der Elektroniker/innen für Betriebstechnik drei durchgeführte Teilstudien des BIBB zusammen (Ebbinghaus u.a., 2016). Grundsätzlich ist in den Ausbildungsberufen die Nachfrage immer noch größer als das Ausbildungsplatzangebot, trotzdem gibt es leichte Passungsprobleme und nicht alle Ausbildungsplätze konnten besetzt werden.

Wenn die Qualifizierungsstrategie auf dem Prüfstand steht, muss es auch um die bereits vorhandene Ausbildung gehen aber auch um die Anpassungsweiterbildung bestehender Belegschaften. Die Digitalisierung verändert Informationsabläufe und Prozesse im Unternehmen. Damit in Verbindung steht die Frage, wie gut in der Aus- und Weiterbildung dazu beigetragen wird, dass

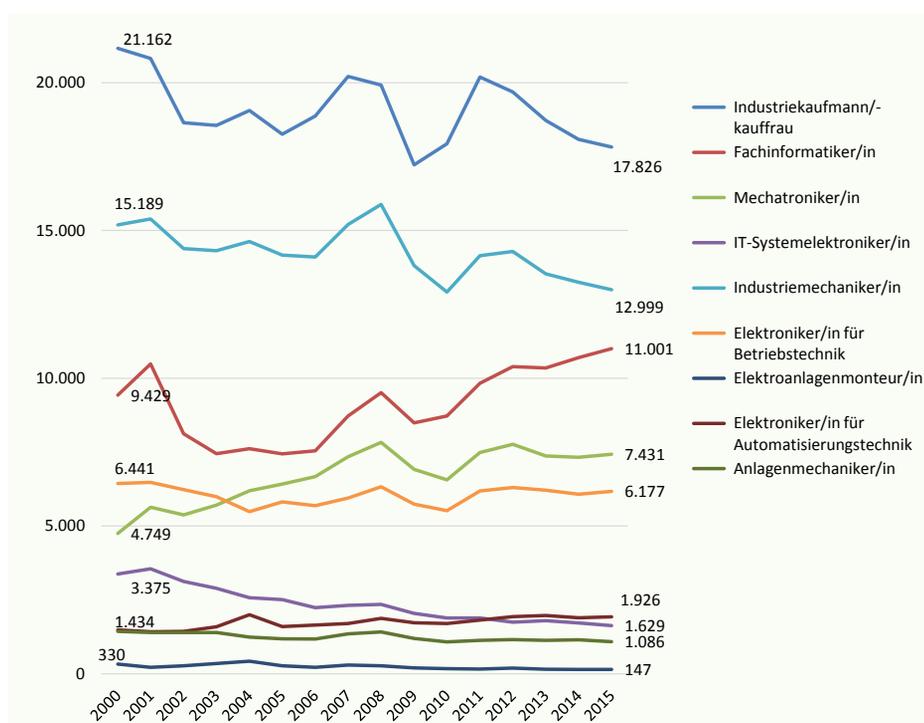


Abb. 2: jährliche Neuabschlüsse (2000 – 2015), Quelle: „Datensystem Auszubildende“ des Bundesinstituts für Berufsbildung auf Basis der Daten der Berufsbildungsstatistik der statistischen Ämter des Bundes und der Länder (Erhebung zum 31.12.).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Prozesse verstehen und in ihnen handeln können?

In Interviews mit Fachkräften wurde wiederholt geäußert, dass es immer mehr darauf ankommt, von der Software her zu denken, Prozessabläufe zu kennen, Probleme selbständig lösen zu können. Zu welchem Zeitpunkt sollte dies in der Ausbildung thematisiert werden? Durch geeignete Modelle, Projekte und Arbeitsaufträge können zu Beginn der Ausbildung bereits erste, dafür geeignete Handlungsmuster vermittelt werden, die für späteres berufliches Handeln das Fundament schaffen. Gleichzeitig gilt es zu prüfen, ob z. B. tradierte Grundlehrgänge in den Bereichen Metall und Elektro noch (in voller Länge) notwendig sind, wie sie zur Qualifikationsentwicklung und vor allem zur Motivation der Auszubildenden beitragen und wie möglicherweise durch veränderte Gestaltung die Motivation verbessert und früher entwickelt werden kann. Ausbilder/innen nennen hier immer wieder die mangelnde Ausbildungsreife der Ausbildungsanfänger, die eine solche Wende hin zu einem deduktiven Vorgehen nicht möglich macht. Ob Grundlehrgänge diese Reife schaffen, ist fraglich.

» Bei der Qualifizierungsstrategie geht es um die bereits vorhandene Ausbildung und um die Anpassungsweiterbildung bestehender Belegschaften »

Ein besonderer Aspekt digitaler Arbeitsumgebungen ist auch dadurch gegeben, dass Prozesse in selbstgesteuerten Systemen ablaufen und Störungssuche und Fehlerbehebung selten im Prozess der Arbeit gelernt werden können. Hier kann man von Qualifizierungskonzepten in Leitwarten und im Katastrophenschutz lernen, wo anhand von Planspiel und Fehlersimulation der Ernstfall geprobt wird. Dies sind

innovative Ausbildungskonzepte, die in Zukunft noch stärker ausgebaut und erprobt werden müssen.

Digitale Endgeräte gehören zu den typischen Arbeitsmitteln vieler Arbeitsplätze in der Energiewirtschaft. Ihre Verwendung in der Ausbildung findet vielerorts erst in fortgeschrittenen Ausbildungsjahren statt. Auch an dieser Stelle kann ein Abgleich lohnen, der typische Arbeitsmittel an den Arbeitsplätzen mit denen in der Ausbildung verwendeten vergleicht. Es wäre strategisch überlegenswert, neue Technik früh in die Ausbildung mit einzubinden und die Technik- und IT-Affinität der Auszubildenden zu instrumentalisieren. Genauso lohnt, Auszubildende in Entwicklungsprojekte einzubinden, ihnen Aufträge und Problemlösungen selbstverantwortlich zu überlassen – ohne sie allein zu lassen.

Die Digitale Transformation in der Energiewirtschaft bietet also viele Herausforderungen aber auch spannende neue Ansätze für

Personalverantwortliche, Führungskräfte und Ausbilderinnen und Ausbilder, die es aufzugreifen gilt, um mit einer starken Mannschaft im Wettbewerb bestehen zu können. //

Literatur und weitere Informationen:

- 💡 Wolter, Marc Ingo/Mönning, Anke u.a.: Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie. – IAB-Forschungsbericht 13/2016, S. 23
- 💡 Ebbinghaus, Margit u.a.: Kurzberichte: Wie suchen Betriebe Auszubildende für den Beruf ...?, Bonn 2016, download unter <https://www.bibb.de/de/49505.php>
- 💡 Ausbildungsordnungen, Rahmenlehrpläne und weiterführende Informationen zu Ausbildungsberufen finden Sie hier: <https://www.bibb.de/de/40.php>

DR. MONIKA HACKEL ist Leiterin der Abteilung 4 Struktur und Ordnung der Berufsbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn



DR. GERT ZINKE ist im Bundesinstitut für Berufsbildung für den Arbeitsbereich: Elektro-, IT- und naturwissenschaftliche Berufe zuständig.



Hochschule
Weserbergland

Sie suchen qualifizierten Nachwuchs?

Gewinnen Sie heute die Besten für morgen

Werden Sie dualer Partner der Hochschule Weserbergland (HSW) und bilden Sie orientiert an den spezifischen Anforderungen der Energiebranche aus. Mit mehr als 25 Jahren Erfahrung am Bildungsmarkt sind wir kompetenter Partner für die bedarfsgerechte Ausbildung junger Talente und machen fit für die digitale Zukunft.

Betriebswirtschaftslehre (B.A.)

Fachrichtung Energiewirtschaft

Modulbeispiele: Energiehandel & Beschaffung/Regulierungsmanagement, Marketing & Vertrieb von Energiedienstleistungen

Wirtschaftsingenieurwesen (B.Eng.)

Fachrichtung Energietechnik

Modulbeispiele: Energieerzeugung & Verteilung, Einführung in die regenerative Energietechnik



Studienstart
jährlich
im August

GUT ZU WISSEN

97% der Absolventen würden das duale Studium an der HSW weiterempfehlen.



Foto: EnBW

Energie 4.0 studieren

Die Digitalisierung revolutioniert die Studiengänge, in denen Energie- und IT-Kompetenzen zusammenfließen. Ausbildungsangebote, die die Anforderungen an „Energie 4.0“ abdecken gibt es zum Beispiel an der **Hochschule Ruhr West** in Bottrop, der **TU-München**, der **HS Hamm-Lippstadt** oder an der **Wilhelm Büchner Hochschule** in Darmstadt. Eine echte Ausnahme im gesamten deutschsprachigen Raum ist der Masterstudiengang „Energy Economics“ an der Fachhochschule Oberösterreich. Am **Campus Hagenberg** bei Linz werden in dem 4-semestrigen Studiengang u.a. Themen wie IT-Security, Meter Data Management Systems oder Smart Grid Field Components gelehrt.

💡 Wo man Energie-Informatik studiert: www.in.tum.de/energieinformatik | www.wb-fernstudium.de/informatik/bachelor-studiengang-energieinformatik | www.hochschule-ruhr-west.de/studium/studienangebot/bachelor/energieinformatik | www.hshl.de/energietechnik-und-ressourcenoptimierung-energieinformatik | www.fh-ooe.at/en/hagenberg-campus/studiengaenge/master/energy-informatics

Acceleratorprogramme verschaffen neue Jobs und der Gründerszene das nötige Netzwerk in die Energiebranche, helfen mit Finanzierung und ersten Investitionen sowie fachkundigem Coaching. Zu den Acceleratorprogrammen für Start-ups im Energiemarkt gehören zum Beispiel: **agile accelerator** von E.ON, **kraftwerk-city accelerator** bremen mit der swb AG und EWE AG, **A² Adlershof Accelerator Energy** mit Beteiligung der GASAG, BTB, Stromnetz Berlin oder **InnoEnergy** vom Europäischen Institut für Innovation und Technologie (EIT) u.a. mit ABB und EnBW als Partner.

💡 www.innoenergy.com | <https://eon-agile.com> | www.kraftwerk-accelerator.com | www.adlershof.de/a2

Think Connections

Digital Hubs

Zum Gelingen der digitalen Transformation in der Energiewirtschaft entstehen immer mehr digitale Hubs, die die nötige Start-up Kultur mitbringen. Innogy erprobt im **Innovation Hub** in vier verschiedenen Bereichen innovative Ideen und vielversprechende Ansätze. „Think Big“ ist das Motto für Menschen, die im **EnBW-Innovationscampus** im Karlsruher Rheinhafen gemeinsam an neuen Geschäftsideen arbeiten. Neben dem **Smart Systems Hub** in Dresden gibt es in Leipzig ein sogenanntes **Smart Infrastructure Hub**, ein digitales Kompetenzzentrum für Energiewirtschaft und intelligente Städte („Smart Cities“).

💡 www.de.digital/DIGITAL/Navigation/DE/Aktionsprogramm/aktionsprogramm.html | www.enbw.com/unternehmen/konzern/innovation/innovationsstrategie/innovationscampus/index.html | <https://innovationhub.innogy.com>

Coming soon

16.11.2017 – **Ausbildungsforum Energie** im Rilano München: www.energie-ausbildung.de

24.11.2017 – **15. Energie Recruiting Tag** im Marriott Cologne: www.energie-recruiting-tag.de

15.01.2018 – Bewerbungsschluss **HR Energy Award 2018**: www.hr-energy-award.de

08.02.2018 – **Karriereforum** der **E-world 2018**: www.e-world-essen.com



Digital Leadership

Führung in der digitalen Welt

In der digitalen Welt wird Führung wichtiger denn je, jedoch wird eine völlig neue Führungskultur benötigt. Der Digital-First Ansatz fasst die zentralen Handlungsfelder und -optionen für Führung zusammen, die über den Erfolg der digitalen Transformation entscheiden werden.

Von **Dr. Sevda Helpap** und **Dr. Felix Kratz**

Arbeit 4.0, Big Data, Flexibilisierung, Agilität – die digitale Transformation setzt viele neue Themen auf die Tagesordnung von Unternehmen. Dabei wird zunehmend deutlich, dass die fortschreitende Digitalisierung die Unternehmensumwelt radikal verändern wird. Wir befinden uns in einer wirtschaftlichen Epoche, in der in kürzester Zeit neue Technologien klassische Geschäftsmodelle massiv angreifen. Positiv formuliert bedeutet das jedoch auch, dass Unternehmen in kurzer Zeit neue Märkte durchdringen und neue Kunden gewinnen können, wie beispielsweise der aufstrebende Markt für SmartHome-Systeme zeigt. Auch Führungskräfte und Mitarbeiter finden sich in einer Welt wieder, deren Spielregeln sich grundlegend verändern. Diese neue Welt lässt sich mit dem VUCA-Modell am besten beschreiben: VUCA steht für Unberechenbarkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity). In der VUCA-Welt müssen wir uns daran gewöhnen, in kürzeren Zyklen zu denken und

mit einer deutlich höheren Komplexität und Ungewissheit umzugehen. Strategien und Ziele werden in kurzfristigeren Intervallen geprüft. Komplexe Sachverhalte werden einfach und bildlich übermittelt und Innovationen schneller in den Markt gebracht. Klassische Führungsinstrumente, wie das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem über Ziele und Leistung der letzten und nächsten 12 Monate diskutiert wird, bedürfen vor diesem Hintergrund einer kritischen Überprüfung.

Was bedeutet Digitalisierung für Ihr Unternehmen?

In vielen Unternehmen ist derzeit noch nicht ausreichend geklärt, was Digitalisierung konkret für ihr Geschäftsmodell bedeutet. Mit der Software-gestützten Abwicklung von Abläufen oder der Digitalisierung von Datenmengen fühlen sich viele Unternehmen in der Digitalisierung angekommen. Allerdings greift diese viel weiter. Um mehr Klarheit und Begründung über die erforderlichen Veränderungsprozesse zu schaffen, muss Führung sich mit den Perspektiven

Wettbewerb, Kunde und Mitarbeiter im Rahmen der Digitalisierung explizit befassen. Die Wettbewerbssituation ist – je nach Branche – oft gekennzeichnet durch mehr Dynamik und beschleunigte Innovationszyklen. Disruptive Innovationen können die **Wettbewerbssituation** komplett verändern. So drängt z. B. Online-Riese Amazon mit Online-Supermarktsystemen und ersten Testläden ins Lebensmittelgeschäft vor, was die großen Handelsketten vor neue Marktsituationen stellt. Unternehmen sind gefordert zu hinterfragen, wo die Digitalisierung konkret für sie Veränderungsdruck erzeugt.

Auch die **Kundenansprüche** haben sich durch die technologischen Möglichkeiten grundlegend verändert. Kunden erwarten von ihren Anbietern unkomplizierte, schnelle und einfache Lösungen, die sie vernetzt und mobil anwenden können, z. B. der Wunsch, sein Haus mit dem Handy steuern zu können. Was technisch möglich ist, wird künftig auch von Kunden eingefordert. Führungskräfte müssen sich jetzt die Frage stellen, ob ihre Produkte und Dienstleistungen tatsächlich mit den aktuellen und zukünftigen Kundenanforderungen übereinstimmen.

Die dritte Perspektive hinterfragt die neuen Anforderungen von Seiten der **Mitarbeiter** – eine oft vernachlässigte Facette der Digitalisierung. Dabei wird die Mobilisierung der Mitarbeiter die Kernaufgabe in der digitalen Transformation darstellen: die digitale Transformation ist in den meisten deutschen Unternehmen weniger eine technische als eine kulturelle. Aktuell arbeiten fünf verschiedene Generationen parallel in einer Organisation, von den Babyboomern bis zu den Digital Natives. Während die einen Ängste vor dem technologischen Fortschritt und dessen Konsequenzen für ihre berufliche Zukunft haben, existiert für die anderen keine andere Welt mehr als die digitale. Auf Führungskräfte kommt hier eine gewaltige Aufgabe zu: Sie müssen für alle Mitarbeiter ein gleichermaßen attraktives und relevantes Zukunftsbild aufzeigen und sie auf die neuen Herausforderungen der digitalen Unternehmenswelt einstimmen. Führungskräfte müssen sich Klarheit darüber

verschaffen, wo ihre Mitarbeiter in der Digitalisierung stehen, welche Anforderungen durch sie gestellt werden und wie es gelingen kann, alle auf einen Pfad zu bringen.

Führung anders denken und neu leben mit dem Digital First-Ansatz

Um diesen vielschichtigen und komplexen Anforderungen gegenüberzutreten und die Digitalisierung zum Erfolg zu machen, muss ein Umdenken der Führung stattfinden. Neben der klassischen Führung tritt in der digitalen Welt ein radikal anderes Führungsmodell zutage, welches neue Ansprüche an die Rollenbilder, Aufgaben und Kompetenzen stellt. Dabei lassen sich die zentralen Handlungsfelder für Führungskräfte in der digitalen Welt in 6 Kompetenzen zusammenfassen.

Digital First-Mindset: Führungskräfte fungieren als Vorbilder für die digitale Transformation – Mitarbeiter orientieren sich an ihrer Führungskraft, sowohl in der Haltung als auch im Verhalten. Daher fängt der Mindset-Shift bei der Führung selbst an. Dazu ist es unerlässlich, dass ein positives und konstruktives Verständnis der Digitalisierung existiert. Die Führungskraft verfügt künftig (auch) über digitale und innovative Denkweisen und scheut sich nicht vor agilen Methoden und Lösungen jenseits des Tellerrandes. Digital First ist die neue Devise, nach der gemeinsam gearbeitet, kommuniziert und vernetzt wird. Die Führungskraft nimmt die Rolle des Promotors ein und verankert neue Impulse und Anstöße im Alltag der Mitarbeiter. Dabei ist sie erst dann glaubwürdig, wenn konkrete Änderungen im eigenen Verhalten sichtbar werden, wie beispielsweise durch die proaktive Nutzung digitaler Tools oder neue Kommunikationsroutinen.

Disruptiv agieren: Disruptiv bedeutet „zerstören“ und meint Bewährtes auf den Prüfstand zu stellen: Prozesse, Stellenbeschreibungen, Kommunikationswege, Arbeitsorganisation. In QM-getriebenen, schwerfällig agierenden Unternehmen bedeutet disruptives Denken aber auch, wieder unternehmerisch zu denken. Kundenzentrierte Innovationen, die schnell erprobt und mit dem Kunden gemeinsam weiterentwickelt werden, ohne Wartezeiten

Der Karrieremarkt der Energiewirtschaft

BESSER GLEICH DIE RICHTIGEN.



Sie suchen qualifizierte Fach- und Führungskräfte, die von Energie fasziniert sind? Dann brauchen Sie auch die richtigen Recruiting-Kanäle. Bei EnergyCareer.Net schalten Sie Stellenanzeigen mittendrin im Energiemarkt – in Karriere-, Verlags-, Fach- und Wissensportalen der Energiewirtschaft. Mehr entdecken unter www.energycareer.net.

Partner

ener|gate
messenger+
besser informiert.

enerope

et ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE
ZEITSCHRIFT FÜR ENERGIEWIRTSCHAFT, REGIO-TECHNIK UND UMWELT

Jobware
BESTKLASSE JOBS. BESTKLASSE BEWERBER.

und hierarchische Entscheidungsgremien, müssen zum Standardvorgehen der digitalen Führungskraft werden. Mitarbeiter sollen Spaß haben sich mit Ideen und Innovationen einzubringen. Dazu gehört es, dass Führungskräfte den Mut haben, das Ungewisse zuzulassen und Fehler einzuräumen.

Vernetzung fördern: In einer digitalisierten Welt müssen Unternehmen zunehmend flexibel, schnell und innovativ auf ihre Umwelt reagieren. Mittelfristig werden silohafte Strukturen durch fluide Netzwerke abgelöst. Führungsaufgaben beinhalten nun, diese Netzwerke effektiv zu gestalten indem Ziele bereichsübergreifend gesetzt, konstruktiv und direkt kommuniziert und Informationen unkompliziert geteilt werden. Damit ändert sich auch das Macht- und Rollenverständnis. Macht in der vernetzten Organisation zeichnet sich nicht durch legitimierte Führungsrollen in den Funktionskaminen aus, sondern über den Einfluss auf Netzwerke. Obere Führungskräfte werden zunehmend Verantwortung nach unten verlagern: „Das entscheide nicht ich, sondern Sie“.

Agil führen: Eine Konsequenz der Netzwerkstrukturen und Flexibilisierung ist, dass zu einem gewissen Grad die hierarchische (klassische) Führung durch horizontale, fluide Führungsrollen ersetzt wird. Führungskräfte müssen flexibel beide Führungsstile beherrschen und reflektieren. Dabei müssen sie lernen loszulassen und eine Coachingrolle übernehmen. Um Agilität im Team zu fördern, bedarf es veränderter Führungsinstrumente. Beispielsweise werden Ziel- und Feedbackzyklen verkürzt, vernetzt und über neue Tools unterstützt. Projekte setzen sich mit „Sprints“ kürzere Meilensteine und erhalten einen stärker iterativen Charakter. Kurze, tägliche „stand-up“ Meetings schaffen einen schnellen Informationsfluss.

Sinn vermitteln: In einer VUCA-Welt mit ständig neuen Veränderungsrichtungen kann der Sinn und Zweck der Unternehmung verloren gehen und sich Resignation und Überforderung einstellen. Mitarbeiter brauchen dringender denn je Orientierung. Führungskräfte sind gefordert ein inspirierendes Zukunftsbild zu entwerfen, welches alle Mitarbeiter gleichermaßen motiviert, sich für dessen Realisierung zu engagieren. Dabei wird die kennzahlen-fokussierte Argumentation durch einen sinnstiftenden und emotionalisierten Appell ersetzt, der die Bedeutung ihrer Arbeit für die Mitarbeiter aufzeigt. Führungskräfte werden damit zu Storytellern: Mit leicht verständlichen und bildhaften Geschichten werden die Werte und Ziele des Unternehmens veranschaulicht. Nicht zuletzt sollte jeder Führungskraft bewusst sein, dass Begeisterung und Inspiration im Kern nur durch authentisch-emotionale Botschaften (statt logisch-rationale) geschaffen werden kann.

Mitarbeiter coachen: Die neue Generation von Mitarbeitern, die Digital Natives, die bereits 41 % der deutschen Bevölkerung ausmachen, möchte Spaß haben, schnell vorankommen,

selbstbestimmt sein und einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Diese Mitarbeiter werden weniger im klassischen Sinne durch Zielvorgaben und Anweisungen geführt, sondern sehen in der Führungskraft einen Coach und Mentor. Mitarbeiter erwarten differenziertes und direktes Feedback, suchen nach Optionen in ihrer Karriere und möchten sich einbringen. Dabei zeichnet sich eine Führungskräfte-Mitarbeiter Beziehung zunehmend durch Vertrauen und Verständnis aus, oft verbunden mit der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Daher muss es der Führungskraft gelingen, den Mitarbeiter auch auf Distanz in einer fluiden und sich stetig verändernden Organisation zu coachen und in persönlichen Fragen mit hohem Engagement zu begleiten.

Transformations-Werkstatt Energie

Das Prinzip der Vernetzung, des schnellen Teilens von Wissen und des kollegialen Lernens lässt sich auch für die Transformation nutzen: In der von BAUMGARTNER & CO. konzipierten Transformations-Werkstatt begeben sich, jeweils über ein Jahr Konvois von 15 Unternehmen aus der (kommunalen) Energiewirtschaft und anderen Branchen gemeinsam auf den Weg in die digitale Transformation. Unter wissenschaftlicher Begleitung erproben die Teilnehmer unterschiedliche Formate, tauschen sich aus, bauen ein wertvolles Expertennetzwerk auf und nehmen ihren praxiserprobten Werkzeugkasten für die Transformation mit.

Für die Zukunft gewappnet

Dass die Umsetzung dieser Handlungsoptionen herausfordernd ist und besonderer Anstrengung für Führungskräfte und Unternehmen bedarf, ist absehbar. Dass diese Anstrengungen jedoch unvermeidbar sind zeigen aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse. Unternehmen ohne das Digital First-Mindset der Führungskräfte und die jetzt geforderten kulturellen Voraussetzungen zeigen bei der Einführung flexibler Strukturen gegenläufige Effekte bezüglich Leistung und Engagement ihrer Mitarbeiter.

Für die digitale Transformation gibt es keinen Standardweg. Abwarten ist die falsche Strategie, denn die notwendigen fundamentalen Veränderungen von Unternehmens- und Führungskultur brauchen Zeit. Unternehmen können gegenüber agilen Wettbewerbern ins Hintertreffen geraten und an Kunden- und Mitarbeiterakzeptanz sowie an Arbeitgeberattraktivität verlieren. //

 www.baumgartnerco.de

DR. SEVDA HELPAK ist Senior Consultant bei Baumgartner & Co. und betreut insbesondere die Themen Kultur- und Wertewandel sowie digitale Transformation in mittelständischen und öffentlichen Unternehmen.



DR. FELIX KRATZ ist Geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Co, wo er eine Vielzahl von Projekten zu Führung, Personalmanagement und Transformationsprozesse in der Energiewirtschaft leitet.



Das Projekt »Zukunft« läuft, mit den richtigen Fachkräften

Die Unternehmen der Energiewirtschaft können die großen Herausforderungen der Zukunft am besten meistern, wenn sie die richtigen Fachkräfte finden – und umgekehrt. Das Online-Portal »Berufswelten Energie & Wasser« ist die passgenaue Verbindung zwischen Firmen und Fachkräften.

FACHKRÄFTE FINDEN

- ▶ gut 1000 Stellenanzeigen (regional durchsuchbar)
- ▶ Termine für Fortbildungen und Branchenveranstaltungen

UNTERNEHMEN KÖNNEN

- ▶ freie Stellen, Ausbildungs- und Praktikumsplätze annoncieren
- ▶ Unternehmensporträts veröffentlichen
- ▶ Teilnahmen an Jobmessen oder Ausbildungsbörsen bekanntgeben
- ▶ Themen für Abschlussarbeiten anbieten
- ▶ Best-Practice-Beispiele veröffentlichen

berufswelten-energie-wasser.de

Berufswelten
Energie & Wasser



goo.gl/4sFCbt



Beste Verbindungen für die optimale Energie

Wir leben für Energie. Wir lieben Energie. Wir arbeiten für das optimale Energiesystem der Zukunft: die intelligente Sektorenkopplung.

Wir sind einer der führenden Fernleitungsnetzbetreiber in Europa. Seien Sie dabei und bewerben Sie sich bei uns: Werden Sie Teil unseres Teams von rund 1.450 Kollegen und arbeiten Sie an der Energiewelt von morgen mit!



Open Grid Europe GmbH
Kallenbergstraße 5
45141 Essen

Weitere Informationen unter
www.open-grid-europe.com/karriere
www.facebook.com/OpenGridEuropeKarriere

