

2|18

Ausgabe  
Dezember 2018

# energiekarriere

Karrieremagazin der Energiewirtschaft

SONDERHEFT ZUR E-WORLD 2019

NEW WORK

Flexibles Arbeiten  
auf dem Vormarsch

**ARBEITSZEIT**

Neue Arbeitsmodelle  
und agile Führung

**Talents**

Kulturentwickler für  
Energie von morgen

**Smart City**

Arbeiten in der  
digitalen Stadt

**WASSER 4.0**

Neue Skills für die  
Wasserwirtschaft

# Jobware, da hab' ich den Job her.

jobware.de



# Der Mensch im Zentrum digitaler Entwicklungen

Pünktlich zum Jahresende propagieren Verbände und Institute Trends und wichtige Handlungsfelder für das neue Jahr. Der Trend zur Technologisierung setzt sich 2019 ohnehin weiter fort und Digitalkompetenz gilt schon lange als Erfolgsfaktor schlecht hin. Die Digitalisierung bringt eine neue Arbeitswelt mit drei Folgen: agile Organisationsformen, zeitgemäße Führungsansätze und flexible Arbeitsmodelle.

Die Integration von künstlicher Intelligenz, Robotics und Automatisierung in der Arbeit wird 2019 weiter zunehmen. Die Frage nach den richtigen Kompetenzen rückt in den Mittelpunkt. Und während Sie in Echtzeit lernen, immer mehr Zeit auf Portalen, in sozialen Netzwerken und Chats verbringen wächst das Arbeitstempo und der Veränderungsdruck. Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit werden weiter verschwimmen. Bleiben zwei Fragen: Wann ist der Bogen überspannt? Wie kann der Einzelne der zunehmenden Beschleunigung und Komplexität begegnen?

Die aktuelle Ausgabe von **energiekarriere** widmet sich den Themen der Veränderung in den Energieunternehmen, gibt Einblicke in NEW WORK und SLOW WORK, zeigt interessante Arbeitgeber, neue Karrierewege und interessante Jobperspektiven.

Ihre **energiekarriere**

## Inhalt

### \_talk

- 4 **Mitarbeiterbindung von Anfang an**  
Interview mit Oliver Müller, Stadtwerke Bielefeld

### \_jobs

- 7 **Jobmarkt smarte Stadt**

### \_einblicke

- 8 **Talente als Kulturentwickler von morgen**  
Das TALENTEGA-Programm der ENTEGA AG

### \_arbeiten

- 12 **Smarte Arbeitszeiten verändern die Arbeitswelt**  
Im Gespräch: Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen und Matthias Straub, Stadtwerke Heidelberg

### \_bildung

- 14 **Weiterbildung, Ausbildung, Rekrutierung in der Wasserver- und Abwasserentsorgung – Digitalisierung gibt den Takt vor**  
Thesen von Prof. Dr. Mark Oelmann und Christoph Czichy, Hochschule Ruhr West

### \_portrait

- 20 **Die Energiewelt der Zukunft – Herausforderung und Chance**  
MVV AG im Blickpunkt

### \_trends

- 22 **Slow Work**  
**Übernimmt bald Kollege Roboter die Personalbeschaffung?**  
**BEW Nachwuchs-Initiative für mehr Frauenpower**  
**Termine**

## IMPRESSUM

energiekarriere 2018 – Karrieremagazin der Energiewirtschaft, 2. Jahrgang, Ausgabe Dezember 2018 | **Herausgeber:** EnergyRelations, Viktualienmarkt 8, 80331 München, Tel.: 089 125 033 847, Mail: office@energyrelations.de, Web: www.energyrelations.de, verantwortlich als Herausgeber: Siegfried Handt | **Redaktion & Media:** EnergyRelations | **Herstellung & Grafik:** energigate gmbh, con|energy agentur gmbh | **Druck:** Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG | **Titelbild:** 123rf: Antonio Guillem | **Verbreitung:** Print als Supplement in der e|mjw Ausgabe 12/18; Online als eMagazin in den vier Energieportalen energycareer.net, energate-messenger.de, et-energie-online.de und berufswelten-energie-wasser.de | **Copyright/Titelschutz:** ©EnergyRelations. Alle Rechte vorbehalten.



# Mitarbeiterbindung von Anfang an

Quelle: Stadtwerke Bielefeld GmbH

Der Fachkräftemangel ist ja in aller Munde, auch in der Energieversorgung ist das Thema sehr präsent. Dabei geht es einerseits darum neue Mitarbeiter zu gewinnen und andererseits sicherlich auch darum, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Wir sprachen mit Oliver Müller, Geschäftsbereichsleiter Personal und interner Service der Stadtwerke Bielefeld GmbH darüber, wie man Mitarbeiter gewinnt, warum der Ausbildung in diesem Zusammenhang eine immer höhere Bedeutung zukommt und wie Frauen von professionellem Mentoring profitieren.

Im Interview: **Oliver Müller, Geschäftsbereichsleiter Personal und interner Service der Stadtwerke Bielefeld GmbH**

**Stichwort Fachkräftemangel in Bielefeld! Wie wird denn ein möglicher Mitarbeiter auf freie Stellen in Ihrer Unternehmensgruppe aufmerksam? Und: Wie organisieren Sie den Bewerberprozess?**

**N**eben ganz neuen Kanälen, Mitarbeiter zu gewinnen (digitale Jobportale, zielgruppenorientierte Ansprache, Employer Branding etc.) haben wir einen aus meiner Sicht sehr wichtigen Schritt gemacht, nämlich unseren kompletten Bewerberprozess digitalisiert. Wir haben eine auf uns zugeschnittene Portallösung implementiert, die prima als Landingpage für alle Bewerberkanäle fungieren kann. Schriftliche Bewerbungen nehmen wir gar nicht mehr an und verweisen alle Bewerber auf unsere „Beesite“. Das komplette Bewerbungsverfahren ist im Rahmen der Beesite digital durch

die Personalbetreuer zu begleiten, vom standardisierten Vorstellungsgespräch, den Ergebnissen aus dem Einstellungstest und der gesamten Dokumentenhistorie, hinterlegt mit den automatischen Löschrufen.

**Wieso ist das aus Ihrer Sicht ein so wichtiger Schritt? Das hört sich im ersten Augenblick nach einem reinen Effizienzthema an?**

Ja, das ist es natürlich auch. Aber daneben ist die Digitalisierung des „Onboarding-Prozesses“ nur der Beginn der digitalen Betreuung von Beschäftigten. Die Nachfolgeprojekte, die z.T. bereits gestartet sind, heißen digitale Personalakte, Entgeltabrechnungsportal, elektronische Fehlzeiterfassung, Mitarbeiter-App und sogar das Mitbestimmungsverfahren mit dem Betriebsrat soll digitalisiert werden.

Darüber hinaus ist es auch ein Teilaspekt davon, wie wir uns als Unternehmen den potentiellen Kandidaten präsentieren. Unserer Meinung nach gibt es klare Erwartungshaltungen auf der Seite der Kandidaten die nur noch den Digitalen Weg wünschen, von der Abgabe der Unterlagen, sogar vom Smartphone aus, bis zur Bewertung des Bewerbungsprozesses, z. B. bei kununu.

### Welches Ziel ist Ihnen im Onboardingprozess besonders wichtig?

Wir wollen uns von Anfang an als modernes, leistungsfähiges Unternehmen präsentieren, das die Mitarbeiter von Beginn an mitnimmt, sie ernst nimmt und flexibel auf Ihre Bedürfnisse eingeht. Es geht darum, den Mitarbeiter und die Mitarbeiterin von Anfang an zu begeistern und ihn mit vielen Angeboten und guten Leistungen an das Unternehmen zu binden. Letztendlich geht es um eine gute Marktposition und zwar im Arbeitnehmermarkt.

### Böse Zungen behaupten, dass Arbeitgeber mit Frauenförderung und Mentoring in erster Linie doch nur ihr Image aufbessern. Wieso ist Mentoring ein Schlüssel für die Karriere?

Ganz ehrlich? Natürlich ist das für uns auch eine Frage des Images und einer Positionierung am Markt. Ich sehe das aber gar nicht kritisch; bei fast allen Maßnahmen die wir in der Personalbetreuung machen, spielt dies doch eine Rolle. Ich halte das sogar für eine extrem wichtige Frage. Welche Kultur wollen wir hier im Unternehmen haben, für welche Werte stehen wir? Woran wollen wir uns von den Bewerbern und den Mitarbeitern messen lassen? Neben vielen anderen guten Werten haben wir uns dafür entschieden, weibliche Potentialträger besonders zu fördern. Wir nehmen schon seit längerem an einem externen Mentoring-Programm teil, das Mentees und Mentoren branchen- und unternehmensübergreifend in der Region zusammenführt. Ich wollte aber auch ein internes Programm haben, um den Wirkungsgrad zu erhöhen.

### Mentoring bricht Strukturen auf, schafft Frauen den Zugang zu verschlossenen Kreisen. Wovon profitieren Frauen bei den Förderprogrammen noch?

Das ist natürlich ein Effekt. Daneben bauen die Mentees natürlich noch ein eigenes Netzwerk auf, von dem sie profitieren können. Durch die Zusammenarbeit mit den Mentoren schärfen sie ihr eigenes Profil. Wo liegen meine Stärken, wo meine Schwächen, welche davon sollte ich zukünftig bearbeiten, wo sollte ich besser keine Energie investieren usw.

### Und wovon profitieren die Unternehmen der Stadtwerke Bielefeld Gruppe?

Wir bekommen natürlich ein sehr gutes Bild von den Potentialträgern, erfahren mehr von ihren Vorstellungen und Erwartungen an das Unternehmen. Die Mentoren gewinnen natürlich auch über die Reflektion mit den Mentees. Das kommt auch unserem Unternehmen zugute. Die Mentees erfahren über das Programm eine hohe Wertschätzung von uns. Erkennen, dass wir Vertrauen in ihre Fähigkeiten haben und verstärken somit hoffentlich deren Bindung an uns.



Mentee Tatiana Marzullo-Spruch im Gespräch mit ihrem Mentor Susanne Fabry (v.l.n.r.).

### Wer sind die Mentoren des Programms? Wie wurden Sie fit gemacht?

Die Mentoren sind alles erfahrene Führungskräfte, die sich freiwillig für diese Aufgabe gemeldet haben. Wir haben bewusst wenige Kriterien festgelegt, um eine große Palette an Kompetenzen versammelt zu bekommen. Es sind bewusst sowohl männliche wie auch weibliche Mentoren. Die Mentoren wurden in einem Workshop methodisch und inhaltlich auf ihre Rolle vorbereitet und mussten einen Fragebogen für das Matching mit den Mentees beantworten. Gleiches galt übrigens auch für die Mentees, die durch ein einheitliches Bewerbungsverfahren gehen mussten. Somit hatten wir ein sehr gutes Bild, von dem was die Mentoren bieten können und was die Mentees erwarten. Damit war das Zusammenfügen von Tandems deutlich einfacher und erfolgsversprechender. Wir hatten ursprünglich fünf Tandems geplant. Gemeldet haben sich zehn Mentoren und 18 Mentees. Da war so viel Potential auf beiden Seiten vorhanden, dass wir nun mit acht Tandems starten.

### Viele sehen in Förderprogrammen eine Pflichtveranstaltung und entwickeln eine passive Konsumhaltung. Was sollte ein Mentee machen, damit das Programm zum Erfolg wird?

Die Mentees sollten die Themen und die Treffen mit den Mentoren selbst bestimmen. Die Treffen mit den Mentoren

### Frauenförderung ist nicht nur gut fürs Image

Frauen in Führungspositionen trifft man selten – die Energiebranche ist da keine Ausnahme. Nur jede vierte fachliche Leitung ist bei Stadtwerken und Energieversorgern nach einer aktuellen PwC-Studie von einer Frau besetzt, und dies trotz beschlossener Quote. Um das weibliche Potential effizienter und schneller zu fördern, werden immer häufiger interne Mentoring-Programme lanciert.

💡 Quelle: [www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2018/energiebranche-weiterhin-wenige-frauen-in-fuehrungspositionen.html](http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2018/energiebranche-weiterhin-wenige-frauen-in-fuehrungspositionen.html)

sollten gut vorbereitet werden. Wichtig ist auch, Fragen zu stellen und die Punkte, die einem wichtig sind, anzusprechen. Die Mentees müssen Tempo und Intensität des Tandems bewusst bestimmen. Sie laufen sonst Gefahr, von den erfahrenen Mentoren in Bahnen geführt zu werden und nicht ihre eigenen Erfahrungen zu machen. Neben den guten Erfahrungswerten der Mentoren, die sie natürlich mit „abgreifen“ sollen, ist es aber gerade wichtig, dass sie ihre eigenen Erfahrungen sammeln und ihren eigenen Weg mit dieser Unterstützung finden. Da fällt mir immer Steve Jobs ein, der sinngemäß gesagt hat: „Ich stelle hier doch keine guten Leute ein, um denen zu sagen, was sie zu tun haben. Ich stelle gute Leute ein, damit die mir sagen, was ich zu tun habe.“ Das passt hier – glaube ich – auch gut.

**Und was planen Sie noch in Zukunft, um die Arbeitgeberattraktivität für Frauen zu steigern?**

Bei erfolgreicher Durchführung des Mentorings, natürlich auch die Fortsetzung des Programmes. Insgesamt müssen wir mehr machen, was die flexible Gestaltung von Arbeitszeit betrifft. Wir bieten da schon unheimlich viel, aber die Lebensentwürfe

der Beschäftigten werden vielfältiger. Dieses Thema kommt meiner Meinung auch insbesondere Frauen entgegen. Grundsätzlich müssen wir natürlich eine Kultur implementieren, wo das Geschlecht gar nicht mehr von Bedeutung ist. Wo wir nur auf die Person schauen, auf deren Fähigkeiten, Potentiale und natürlich auch auf deren Bedürfnisse. //

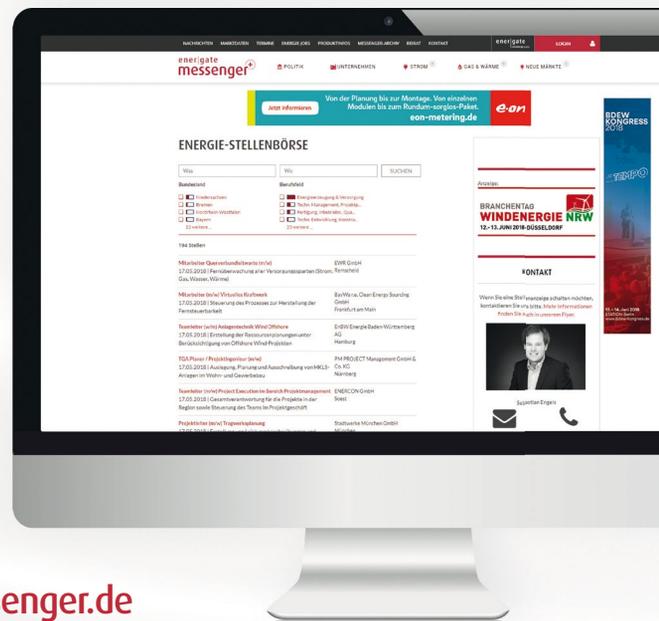
💡 [www.stadtwerke-bielefeld.de](http://www.stadtwerke-bielefeld.de)

**OLIVER MÜLLER**, seit April 2017 leitet Oliver Müller den Geschäftsbereich Personal und Zentrale Dienste der Stadtwerke Bielefeld. Auch vor der Zeit bei den Stadtwerken Bielefeld hat sich der 49-jährige bereits mit dem Thema Energieversorgung beschäftigt. 2013 übernahm er als Vertreter für die Gewerkschaft ver.di Verantwortung im Aufsichtsrat der Stadtwerke Bielefeld. Seit 2010 war er als Gewerkschaftssekretär bei ver.di in Bielefeld tätig. In seiner Funktion als Fachbereichssekretär für den Bereich Verkehr beschäftigte er sich außerdem bei moBiel intensiv mit den Themen der Verkehrswirtschaft. Oliver Müller wurde in Bremen geboren und hat in Paderborn erfolgreich sein Magisterstudium absolviert. Er ist verheiratet und lebt mit seiner Familie in Lage bei Bielefeld.

# Energie-Experten lesen unsere Artikel und Ihre Stellenanzeigen.

## Finden Sie jetzt gezielt Fach- & Führungskräfte der Energie-Branche!

- ⊕ Veröffentlichung auf dem führenden Informationsportal der Energiewirtschaft: [www.energate-messenger.de](http://www.energate-messenger.de)
- ⊕ Mehrwert durch Präsenz auf weiteren Energieportalen wie [www.energycareer.net](http://www.energycareer.net)
- ⊕ Laufzeit: 4 Wochen
- ⊕ Große Reichweite, kleiner Preis: 450,- €



**ener|gate messenger**<sup>⊕</sup>  
besser informiert.

[jobs.energate-messenger.de](http://jobs.energate-messenger.de)

# Jobmarkt smarte Stadt

Die Vernetzung von modernen Technologien in fast allen Bereichen der Stadt oder Kommune – von Energie, Mobilität bis hin zur Logistik und Gebäudeautomation – das ist Smart City. Die Umsätze in den verschiedenen Marktsegmenten wachsen rasant und werden sich in den nächsten 5 Jahren auf rund 44 Mrd. Euro mehr als verdoppeln. Bis 2022 soll es viermal mehr E-Ladestationen und Smart Meter geben als heute. Dies hat positive Auswirkungen auf den Jobmarkt.

Im Marktsegment Energie der Smart City steigen bis 2022 die Umsätze mit rund 19,9 Prozent pro Jahr besonders stark.

Das zeigt die Studie „Der deutsche Smart-City-Markt. Zahlen und Fakten.“ von Arthur D. Little (ADL) und eco – Verband der Internetwirtschaft. Energielösungen wie Smart Grid oder Smart Meter gelten dabei als die Wachstumstreiber in der Smart City. In Zukunft werden die Sensoren und Zähler noch effizienter. Von diesem Technologiesprung werden auch die anderen Smart Energy Märkte wie Gas, Wasser oder Straßenbeleuchtung und elektrische Ladestationen profitieren. Dies hat enorme Auswirkungen auf den Jobmarkt und eröffnet neue Karriereperspektiven.

Laut einer aktuellen Untersuchung der Metajobsuchmaschine Joblift stammen 61 Prozent der Stellenangebote aus dem Bereich Smart Energy. In 15 Prozent aller Anzeigen werden Fachkräfte für die deutsche Hauptstadt gesucht, die in punkto Smart City als Vorreiter in Deutschland gilt. Darauf folgt München mit 12 Prozent, Erlangen mit 9 Prozent, Stuttgart mit 5 Prozent sowie Hamburg mit 4 Prozent der Ausschreibungen.

>> Damit deutsche Städte in den kommenden Jahren im internationalen Vergleich zu führenden Smart-Cities wie Nanjing oder Barcelona aufsteigen, sollten Energieunternehmen nicht nur in smarte Geschäftsfelder investieren, sondern in erster Linie in das nötige Personal. >>  
Personalberater Siegfried Handt von EnergyRelations

Wer wird gesucht für Smart Cities? In erster Linie sind es Entwickler (10 Prozent der Anzeigen), gefolgt von Ingenieuren und Techniker (9 Prozent der Vakanzen). Weniger gefragt sind Vertriebler und Berater. Stellentitel wie „Projektmanager



Innovation für den Bereich Smart Cities (m/w)“, „Data Scientist mit Schwerpunkt Data Analytics (m/w) für Smart Cities“ oder „Machine Learning Engineer (m/w)“ zeigen die Bandbreite der Einsatzmöglichkeiten.

Besonders groß ist der Bedarf aktuell im Bereich intelligente Stromnetze und -versorgung. Bei einem Wachstum von 32 Prozent innerhalb eines Jahres wurden insgesamt 3.981 Stellen ausgeschrieben. Im Bereich der Mobilität waren es 1.121 Vakanzen, Smart Buildings zählte hingegen nur 224 Ausschreibungen. //

## VKU & BMWi starten Smart-City-Wettbewerb

Unter dem Motto „Stadt.Land.Digital“ suchen der VKU und das Bundeswirtschaftsministerium Projekte, die Städte und Kommunen smarter machen wollen. Unter den Bewerbern: Talenter. Das Unternehmen vermittelt Talente via Blockchain. Auf der gleichnamigen Online-Plattform können User Dienstleistungen jeglicher Art anbieten und werden mit entsprechenden Gesuchen gematched.

Infos unter [www.oip.netze-neu-nutzen.de](http://www.oip.netze-neu-nutzen.de)

# Talente als Kulturentwickler von morgen

## Mehr als nur Trainings – ENTEGA setzt auf Talente, die das Unternehmen mitgestalten und die Kultur von morgen beflügeln.

**D**igitalisierung, Energiewende, verschärfter Wettbewerb, hoher Kostendruck, die Suche nach Geschäftsmodellen: Unternehmen der Energiewirtschaft stehen gegenwärtig mehr denn je vor der Herausforderung, sich schnell an sich ändernde Rahmenbedingungen und Marktsituationen anzupassen. Planbarkeit und klassische Strukturen geraten dabei schnell an ihre Grenzen. Wissen und Wege, die heute noch exklusiv und richtig sind, können morgen schon wieder veraltet und falsch sein. Schnelligkeit, Veränderungsbereitschaft und innovative Impulse nehmen einen zentralen Stellenwert ein, der sich tiefgreifend auf das Arbeitsleben auswirkt. Daher richtet der Darmstädter ENTEGA-Konzern mit rund 2000 Mitarbeitern seine Personalarbeit neu aus, um frühzeitig in den Wandel einzugreifen zu können und die Organisation nachhaltig für die Energiewelt wettbewerbsfähig zu machen.

Ein Baustein des vorausschauenden, innovativen Personal-konzeptes des ENTEGA-Konzerns ist das in den Jahren 2017/2018 erstmalig durchgeführte TALENTEGA-Programm; eine Talentförderung mit entsprechender Tiefe, dessen Fortlauf sich im Unternehmen etablieren, kultivieren und etwa im Zwei-Jahreszyklus starten wird. Die positiven Wirkungen des Programms machen vor den Unternehmensgrenzen keinen Halt, sodass dessen Strahlkraft und Potenzial ebenfalls von außerhalb erkennbar mit dem HR Energy Award belohnt wurden.

### Die Erfolgsbausteine des ersten TALENTEGA-Programms

Bereits während der Konzeptions- und Planungsphase war für das Projektteam des Programms klar, dass die Talentförderung der Nachwuchskräfte nicht allein über Trainings und Coachings erfolgen sollte. Es wurde tiefgreifender, umfangreicher – einfach größer gedacht. Angetrieben von Fragestellungen wie der Gestaltung des künftigen Lernens und Wissensaustausches über die Entwicklung, Mitwirkung und Bindung von Talenten bis hin zur Erörterung zukünftiger, notwendiger Kompetenzen, entstand das

TALENTEGA-Programm in einem iterativen Prozess. Es sollte seinen Beitrag leisten, die Stärken der traditionellen Welt zu erhalten (z. B. Zuverlässigkeit und Kostenbewusstsein) und um ein neues Mindset (z. B. Entdeckergeist und Agilität) zu erweitern, das für die zukünftigen Herausforderungen des ENTEGA-Konzerns notwendig sein wird. Der Inhalt des Programms wurde entsprechend der agilen Systematik phasenweise basierend auf den Bedarfen der Teilnehmer und der Organisation entwickelt. Somit konnte optimal auf die Dynamik des Konzerns eingegangen und die Innovationsfähigkeit des Programms gewährleistet werden.

Bei der Auswahl geeigneter Teilnehmer stand deren Eigenmotivation im Fokus, d. h. jeder interessierte Mitarbeiter mit einem unbefristeten Arbeitsvertrag, einer abgeschlossenen Ausbildung bzw. einem Studium und mindestens zweijähriger Konzernzugehörigkeit konnte sich proaktiv mit einem Motivationsschreiben bewerben. Der weitere Auswahlprozess bestand aus einem Online-Intelligenz- und Persönlichkeitstest sowie einem anschließenden Assessment Center. Führungskräfte und der Betriebsrat wirkten im Assessment Center als Beobachter mit und die Entscheidung wurde gemeinsam getroffen. So konnte eine breite Akzeptanz für den Teilnehmerkreis erreicht werden. Im Ergebnis wurden 14 Talente aus unterschiedlichen Bereichen des Konzerns in das 1,5-jährige TALENTEGA-Programm aufgenommen.

Damit die Kompetenzentwicklung der ausgewählten Talente nachhaltig wirkt und das Programm gleichzeitig auf eine moderne Kultur beim ENTEGA-Konzern einzahlt, wurden verschiedene Kategorien von Lernformen umgesetzt. Hierbei wurden die Aufnahme, Anwendung, Reflexion und Transfer von Kompetenzen und Erkenntnissen für die Organisation gefördert. Die Kategorie **Vernetzung und Kommunikation** erzeugte verschiedene Dialogformate mit Vorständen, Führungskräften, Mentoren und Betriebsrat auf Augenhöhe. So erfolgte bspw. ein vertieftes Kennenlernen gegenseitiger Perspektiven, Bedürfnisse

und Ideen zwischen den Programmteilnehmern und dem Vorstand. In regelmäßigen Austauschrunden konnten sich die Teilnehmer mit Führungskräften und Mentoren zum Programm und deren Mitgestaltung sowie der **individuellen Entwicklung** austauschen. Ein Entwicklungstagebuch diente zur Reflektion der Lernerfahrungen und Steuerung des eigenen Lernprozesses. Die individuellen Stärken und Entwicklungspotenziale wurden durch eine Potenzialanalyse identifiziert.

Im Rahmen der **Kompetenzentwicklung** wurden diverse Trainings, wie z. B. Persönlichkeit und Wirkung und Gesprächsführung, angeboten. Ein Unternehmensplanspiel bot auf spielerische Art und Weise das Verständnis für die Herausforderungen in der Branche und Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen. Die Kategorie **Zukunftsworkshops und Projekte** ermöglichte die Entwicklung von Projektansätzen aus der Strategie heraus. Aufgeteilt in Gruppen bearbeiteten Teilnehmer die drei Themenfelder Smart Work, moderne Mobilitätskonzepte und moderne Coworking-Konzepte für die Zusammenarbeit. Mit Mut, Leidenschaft und interdisziplinärem Teamgeist leisteten die TALENTEGAS hier einen Beitrag zu Innovation und Veränderung und stellten die Projektergebnisse dem Vorstand, Führungskräften und Mentoren vor. Um die Ergebnisse weiter auszubauen und die Projekte im Auge zu behalten, werden diese innerhalb der Fachbereiche weitergeführt.

In die Projektarbeit wurden moderne Methoden, wie Scrum, Design Thinking und Social Collaboration, einbezogen und praktisch erlebbar gemacht. Zusätzlich lernten die Programmteilnehmer durch eine **Lernreise** nach Berlin andere innovative Unternehmen (Microsoft, BSR, hhp Berlin u.a.) und deren praktizierte, neue Arbeitswelt kennen. Diese Erfahrungen gaben den Anstoß zur Inspiration, Reflexion und Einführung eines fortlaufenden Kulturdialoges. Hier tauschen sich Talente mit Vorstand, Führungskräften und Mitarbeitern des Konzerns zu kulturellen Herausforderungen und Lösungsansätzen aus.

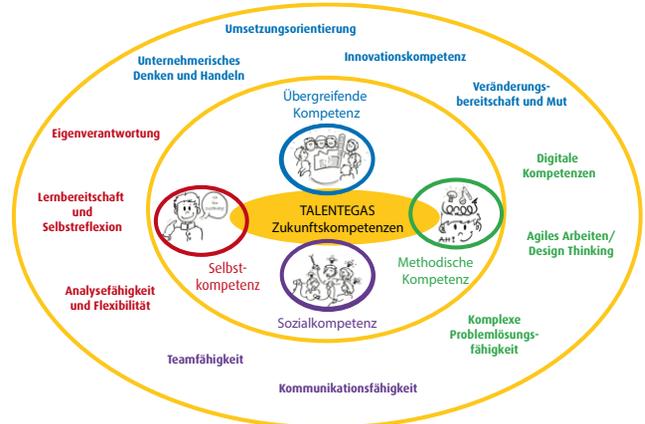
### Mehrwert in Gänze – wie die TALENTEGAS und der ENTEGA-Konzern profitieren

Das Programm hat nach 1,5 Jahren eindrucksvolle Spuren hinterlassen. Insgesamt besitzen die Talente nun ein besseres Gesamtverständnis für Zusammenhänge im Unternehmen. Sie sind selbstbewusster, vernetzter und gestalten wie selbstverständlich Formate zur Entwicklung von Kultur und Arbeitsweisen mit.



>> Der Programmfumfang steckte den Rahmen, um Veränderungen zu ermöglichen. Veränderung wurde ein Teil von uns. >>

Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und spezi-fischer uknunftskompetenzen schärfte den Blick auf die individuellen Stärken und wappnet sowohl die TALENTEGAS als schließlich auch den Konzern auf Veränderungen, die mit der Zukunft einhergehen. Sich zu qualifizieren und regelmäßig zu reflektieren brachte nicht nur eine tiefgreifende Entwicklung mit sich, es machte den Teilnehmern Spaß und zog Veränderungen heran. Erlernte, moderne Arbeitsweisen und -methoden wurden internalisiert und in Projekten sowie der Linienarbeit integriert. Durch den konsequenten Einbezug moderner Methoden wurde zudem der Fokus für die Anspruchsgruppen spezifiziert. So konnte Design Thinking dazu beitragen das Kundenverständnis zu schärfen und



Zukunftskompetenzen der TALENTEGAS

Kundenbedürfnisse gezielter im Blick zu haben. Weiter wuchs die Erkenntnis zur Potenzialentfaltung. Im Alltag gibt es viel ungenutztes Potenzial, welches die Talente nun gezielt wissen einzusetzen und somit ein sonst nicht erreichbares persönliches Niveau erlangen.

Durch den Ausbau der Vernetzung und Bindung konnten viele Kontakte in allen Hierarchieebenen und Geschäftsfeldern geknüpft werden. Dabei erfuhren die Talente Wertschätzung und wertvolle Impulse. Fähige Menschen wurden miteinander vernetzt, sodass Wissensträger gezielt integriert zu einer effizienten und effektiven Projektbearbeitung beitragen. So entstanden völlig neue Ideen und Ansätze durch eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.

>> Interdisziplinäre Zusammenarbeit und ganzheitliche Mindsets stießen ein enormes Potenzial an. >>

Durch ihre Projektarbeit im Programm konnten sie eigenständig einen Beitrag zur Umsetzung der Strategie leisten. Die spürbar wertschöpfende Arbeit sowie die Integration des Vorstands, Betriebsrates, der Führungskräfte und Mentoren stärkte das Gefühl der Bindung an den Konzern. Insgesamt konnten die Programmteilnehmer nicht nur für sich selbst, sondern ebenfalls für die Kultur ein zukunftsfähiges Mindset verinnerlichen, gespickt mit Mut und Freude zur Mitgestaltung, Zusammenarbeit, Ausprobieren, Erfahrungen sammeln und Fehler machen.

Ausgestattet mit zahlreichen Impulsen zur Entwicklung der Unternehmenskultur eröffnete das TALENTEGA-Programm für den Konzern Offenheit für das Lernen in Netzwerken und die

digitale Zusammenarbeit. Die geförderte innere und äußere Vernetzung, geteiltes Wissen sowie schnelle, synchron erarbeitete Arbeitsergebnisse im digitalen Kontext unterstützen die zügige Bewältigung neuer Herausforderungen. Die Talente nutzen nun agiles Projektmanagement mit dem Fokus auf Rollen statt Funktionen, virtuelle Arbeitsweisen, Gamification und strategisches Stakeholdermanagement, um als Vorbild für moderne Veränderungsprozesse voranzugehen. New Work ist im ENTEGA-Konzern aufgeblüht. Werten, wie Transparenz, Verantwortung und Selbstbestimmung, kommt mehr Bedeutung zu, wohingegen der Stellenwert

der Hierarchie zugunsten von Kreativitätserfaltung und Flexibilität abnimmt. Damit diese Erfolgsgeschichte weiter fortgeführt und ausgebaut wird, ist das 2. TALENTEGA-Programm bereits intensiv in der Planung. Und die Geschichte der Alumnis ist ebenfalls nicht beendet. Sie übernehmen dauerhaft aktiv die Initiative, die Zukunft des Konzerns mitzugestalten, bringen sich mit Ideen und Engagement ein und gehen im Rahmen eines Alumniprogramms in den Austausch mit der neuen Generation. //

💡 [www.entega.ag](http://www.entega.ag)



**ANDREAS NIEDERMAIER,**  
Personalvorstand der ENETEGA AG

>> Ich bin überzeugt, dass sich ENTEGA auch in Zukunft erfolgreich am Markt entwickelt, wenn wir eine Kultur des Lernens und der Veränderungsbereitschaft fördern. Genau deshalb investieren wir in Kompetenzen und Haltungen, die wir heute und in Zukunft brauchen. Unser TALENTEGA-Programm wirkt als Katalysator für den Kulturwandel im Unternehmen. Unsere Talente arbeiten an spannenden Projekten und gehen mit Vorstand und Führungskräften in den Dialog. Vermittelte Arbeitsmethoden und digitale Arbeitsweisen sowie die Früchte der persönlichen Weiterentwicklung diffundieren in die Unternehmensbereiche. Und ich merke immer wieder: Es bewegt sich etwas. Wir haben so viel Potenzial und wir tun genau das Richtige, indem wir dieses fördern. >>

## Business Analyst (m/w/d) IT - Projekte

Du unterstützt ab sofort im Bereich Energiehandels IT am Standort Aachen mit Deiner Projektleitungserfahrung im Kontext der Digitalisierung die Weiterentwicklung der energiewirtschaftlichen Serviceplattform Trianel Desk.

Ideen.  
Gemeinsam.  
Umsetzen.



### Deine Aufgaben im Detail

- + Erarbeitung und Konzeption der digitalen Prozesse rund um die Serviceplattform Trianel Desk
- + Fachliche Steuerung der Kunden, Fachabteilungen, Entwicklungs-, Betriebs- und Supportteams bei der Umsetzung der digitalen Prozesse
- + Sprint Planning, Reviewing und Abnahme der Umsetzungsergebnisse nach SCRUM
- + Status-, Fortschritts-, Risiko-, Issue- und Budgetreport bei der Umsetzung der internen Maßnahmen und Kundenprojekte
- + SLA (Service Level Agreement)-basierte Betriebs- und Supportdienstleistung rund um die Serviceplattform Trianel Desk

### Dein Profil

Wenn Du über ein erfolgreich abgeschlossenes **Studium der Energiewirtschaft, Informatik, Wirtschaftsinformatik oder einer vergleichbaren Studienrichtung** verfügst und gute Kenntnisse mit **agilen Projektmethoden** und **-konzepten** wie **SCRUM/KANBAN** mitbringst, bist Du für diesen Job gut vorbereitet. Du hast außerdem grundlegende Kenntnisse von **energiewirtschaftlichen Prozessen und Prozessbeschreibungsmethoden** und ein gutes Verständnis für **Delivery- und Qualitätsmanagementkonzepte** für IT-Projekte und IT-Betriebe. Eine **strukturierte Arbeitsweise, Teamfähigkeit** und **sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse** machen Dich zu unserem idealen Kandidaten.

### Unser Angebot

Wir bieten eine **leistungsorientierte Vergütung**, inkl. **Altersvorsorge**. **Sehr gute Entwicklungsperspektiven** sowie **flexible Arbeitszeiten**. Für Dein leibliches Wohl sorgen wir mit unserer **hauseigene Kantine** – eine **kostenfreie Verpflegung** (Äpfel, Süßigkeiten, Kaffee, Tee und Wasser) gibt's obendrauf. Bei regelmäßigen Events (Neujahrsparty, Sommerfest), hast Du die Gelegenheit zum Netzwerken und Abschalten. Deine **Fitness** unterstützen wir durch ein Fitnessstudio, Sportgruppen und Sportevents. Wir unterstützen Dich auch in Deiner persönlichen Lebenssituation: Ein **Kita-Zuschuss** und die Möglichkeit zur Nutzung unseres **Eltern-Kind-Büros** runden unser Angebot ab.



Bist Du Energie? Dann bewirb Dich! [www.ich-bin-energie.de](http://www.ich-bin-energie.de)

# durchsetzungsfähige/r Energie- wender/in



Mit 4 Mrd. Euro Umsatz und aktuell rund 6.000 Beschäftigten sind wir eines der führenden Energieunternehmen in Deutschland. Unsere Geschäftsfelder reichen von der Erzeugung über Handel, Netze und Vertrieb bis zum Umwelt- und Energiedienstleistungsgeschäft.

Begeistern auch Sie sich für eine Aufgabe mit Zukunft. Unsere Abteilung Vertrieb Privat- und Gewerbekunden sucht für den Standort Mannheim eine/n

## Referent Preismanagement (m/w)

### Das erwartet Sie bei uns:

- Verantwortung für die Preisgestaltung der Sparten Strom, Gas, Wasser und Fernwärme für das Segment der Privat- und Gewerbekunden
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Produkt und Tarifangebote auf Basis von Datenanalysen/Datamanagement
- Schnittstellen- und Treiberfunktion zum Abrechnungsdienstleister und zur IT im Hinblick auf die Entwicklung neuer Tarife und Produkte
- Verantwortung für die weitere Digitalisierung des Preis- und Vertragsmanagements
- Analyse von Wettbewerbseinflüssen sowie von gesetzlichen und regulatorischen Einflüssen auf das Preis- und Vertragsmanagement
- Beobachtung und Bewertung der relevanten Wettbewerber
- Kommunikation mit den öffentlichen Behörden und Verbänden der Energiewirtschaft

### Das bringen Sie mit:

- Abgeschlossenes kaufmännisches Studium (Diplom/Master)
- Starke analytische Fähigkeiten und lösungsorientierte Denkweise
- Ausgeprägte Kompetenzen/Erfahrungen im Bereich Datamanagement/Datenanalyse
- Analysefähigkeit für harte und weiche Entscheidungsfaktoren und hohes Durchsetzungsvermögen
- Ausgeprägte Kompetenzen/Erfahrungen im Bereich der Dienstleistersteuerung und im Marketing
- Erfahrung in der Energiebranche insbesondere im B2C Vertrieb von Commodities
- Englisch in Wort und Schrift

Gemeinsam mit Ihnen gestalten wir eine nachhaltige Energieversorgung. Dabei bieten wir Ihnen abwechslungsreiche und verantwortungsvolle Tätigkeiten, eine leistungsorientierte Vergütung, vielfältige Entwicklungsperspektiven sowie ein attraktives berufliches Umfeld.

### Interessiert?

Dann bewerben Sie sich jetzt online unter [www.mvv-jobs.de](http://www.mvv-jobs.de) Kennziffer 1805-720.

Für Fragen steht Ihnen Christian Jung,  
T +49 621 290 17 01,  
gerne zur Verfügung.

[www.mvv.de/karriere](http://www.mvv.de/karriere)

Wir begeistern  
mit Energie.

# Smarte Arbeitszeiten verändern die Arbeitswelt

Die Transformation im Energiemarkt bringt auch einen Wandel in der Arbeitswelt mit sich. Digitalisierung, virtuelle Arbeitsplätze, neue Arbeitszeitmodelle und agiles Projekt- und Führungsmanagement verändern die Art wie und was wir arbeiten. Flexibilisierung ist schon längst mehr als nur ein Schlagwort! Doch was hat sich tatsächlich in den Energieunternehmen geändert und wie sieht die Wissenschaft die Arbeitswelten der Zukunft?

Im Gespräch: **Prof. Dr. Margret Borchert, Professorin für Performance Management und Leadership an der Universität Duisburg-Essen und Matthias Straub, Personalleiter der Stadtwerke Heidelberg GmbH**

**Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die Arbeitswelt und welche Rolle spielen Menschen in der neuen Arbeitswelt?**

**M**argret Borchert: Der Arbeitswelt bringt die Digitalisierung große Flexibilisierungs- und Individualisierungsmöglichkeiten mit zwei bedeutenden Folgen: Neben enormen Rationalisierungseffekten werden zugleich soziale Innovationen hervorgebracht. Neue Geschäftsmodelle bedingen den Einsatz digitaler Arbeitsmittel in interaktiven Arbeitsprozessen, in denen neue Formen des Zusammenarbeitens auf Augenhöhe praktiziert werden. Für die Menschen entstehen qualifizierte Arbeitstätigkeiten und lukrative Berufsfelder, die vielfältige Chancen auf dem Arbeitsmarkt bieten. Diese Entwicklungen gehen jedoch unweigerlich mit dem Abschied vom klassischen Arbeitsverhältnis und dem Wegfall von Jobs einher.

**Digitalisierung ist ein riesiges Change-Projekt. Hat die „digitale Kultur“ in Ihrem Unternehmen schon Einzug gehalten und welche Chancen bietet sie der Belegschaft?**

**M**atthias Straub: Wir haben in unserem Haus eine digitale Strategie fixiert. Alle übergreifenden Prozesse werden auf dieser Basis gesteuert. Bezüglich der Veränderung in der Belegschaft ist es im Sinne eines Change-Projektes so, dass alle Mitarbeiter lernen müssen, sich auf Veränderungen einzustellen. Hinsichtlich der Digitalisierung kommt nun noch der Einsatz digitaler Arbeitsmittel und einer neuen Art der Steuerung hinzu. Der Belegschaft bietet die Digitalisierung die Chance, sich mit dem Unternehmen weiter zu entwickeln. Daher ist der Versuch, dass möglichst jeder Schritt halten kann, Maxime unseres Handelns. Die „friss oder stirb Methode“ wird von uns strikt abgelehnt und entspricht nicht unserer Kultur.

## Flexible Arbeitszeiten sind zwar gewünscht – rechtlich aber nicht immer machbar oder doch?

**Matthias Straub:** Die Arbeitnehmer bei den Stadtwerken Heidelberg können nach dem Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V) ihre Arbeitszeit in der Zeit von Montag bis Freitag jeweils von 6:00 Uhr morgens bis 19:00 Uhr abends erbringen. Damit wird automatisch die gesetzliche Ruhezeit von 11 Stunden vom Arbeitsende bis zum neuen Arbeitsbeginn eingehalten. Per Betriebsvereinbarung beträgt die wöchentliche Sollarbeitszeit 40 Stunden statt der tariflichen 39 Stunden. Aufgrund des erforderlichen Ausgleichs werden auf diese Weise ca. 8-10 Brückentage pro Jahr möglich. Dies macht uns als Arbeitgeber attraktiv. Weitergehende Flexibilisierungen sind durch den Tarifvertrag allerdings begrenzt. Beispielsweise schreibt der Tarifvertrag die Fünftagewoche als Standard vor. Falls unsere Arbeitnehmer aktuell eine Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit wünschen würden, bei der der Samstag als Arbeitstag einbezogen würde, wäre dies ohne vom Arbeitgeber zu gewährende Überstundenzuschläge nicht realisierbar. Ein erwünschtes Arbeiten nach 19:00 Uhr wäre durch den Tarifvertrag ebenfalls nicht gedeckt. Damit kein Missbrauch entsteht und wir geltendes Recht einhalten, kontrollieren wir die Einhaltung der Vorschriften zur Arbeitszeit konsequent.

## Wie sehen Sie die Debatte zur Änderung des Arbeitszeitgesetzes, um flexibleres Arbeiten zu ermöglichen?

**Margret Borchert:** Viele Experten berichten, dass in der täglichen Praxis nicht nur das Arbeitszeitgesetz, sondern auch tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit als nicht mehr zeitgemäß empfunden werden. Nach dem Motto „Wo kein Kläger, da kein Richter“ wird offenbar in durchaus nennenswertem Umfang gegen das Arbeitszeitgesetz und gegen Tarifverträge verstoßen. Solche Verstöße konterkarieren jedoch nicht nur die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz als maßgebliche Ziele der betreffenden Regelungen. Zu beachten ist vielmehr auch, dass Rechtsvertrauen und Rechtssicherheit entscheidende Bedingungen für ökonomisch erfolgreiche Volkswirtschaften sind. Insofern sind Gesetzgeber und Tarifparteien gefordert, gegen eine schleichende Verbreitung von Rechtsverstößen bei der Arbeitszeit vorzugehen, da sonst der Rechtsstaat unterminiert wird. Rechtlich zulässige Spielräume für flexiblere Arbeitszeitregelungen auf betrieblicher Ebene könnten z. B. über den Weg von Experimentierklauseln in Tarifverträgen gefunden werden. Zu einer ehrlichen Debatte gehört definitiv auch, dass Änderungen des Arbeitszeitgesetzes ohne Änderungen im europäischen Recht nicht realisierbar sind.

## Wohin geht denn die Reise Ihrer Meinung nach? Wie ändert sich die Personalführung bei flexiblem Arbeiten?

**Margret Borchert:** Die bisherigen Instrumente der traditionellen, auf physische Präsenz vor Ort ausgerichteten Personalführung mit ihren direkten Möglichkeiten der Koordination, Delegation und Kontrolle des Arbeitsvollzugs sind bei flexiblen Arbeitszeiten und -orten nicht mehr umsetzbar. Flexibles Arbeiten erfordert eine so genannte „agile Führungskultur“. Dabei fungieren die Führungskräfte als Coaches, die maßgeblich die Autonomie, Selbstentwicklung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter fördern. Im Zentrum

stehen zugleich der erfolgreiche Aufbau und die Förderung von Teamstrukturen, in denen die Führungskräfte als Teamleiter fungieren. Demnach werden Führungskräfte zukünftig ein völlig anderes Selbstverständnis entwickeln und umsetzen. Um dies zu schaffen, sind passgenaue Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung erforderlich, die auf die spezifische Unternehmens- und Führungskräfte-situation ausgerichtet sind. Standardisierte Programme der traditionellen Personalentwicklung in Form von „Seminartourismus“ reichen dafür nicht aus. Alle Beteiligten müssen durch aktives Lernen verstehen, dass der Aufbau einer agilen Führungskultur kontinuierliche Vertrauensbeweise im Miteinander als Erfolgsfaktor erfordert. Dies ist nicht mit blindem oder naivem Vertrauen zu verwechseln.

## Wird die Präsenzkultur irgendwann verschwinden? Welche smarten und digitalen Arbeitsformen machen für welche Geschäftsbereiche überhaupt Sinn?

**Matthias Straub:** Die Präsenzkultur hat sich bei uns im Unternehmen bereits schon heute sichtbar verändert. Bei circa 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home-Office ist aktuell völlig klar, dass sich Arbeitsmodelle verändern müssen. Auch bei den Monteuren hat sich die Arbeitstätigkeit durch die Digitalisierung stark verändert. Bekanntlich ist jedoch nicht jede Arbeitssituation für spezifische flexible Arbeitsformen geeignet und eignet sich auch nicht jeder Mitarbeiter, spezifische flexible Arbeitsformen zu praktizieren. Deshalb gibt es bei uns keine Grundformel der Arbeitsflexibilisierung in den spezifischen Geschäftsbereichen. Jeder Einzelfall wird individuell von der betreffenden Führungskraft in den Blick genommen und geprüft. Unsere eigene Handlungsflexibilität im Hinblick auf solche Arbeitsformen sichern wir uns dadurch, dass wir mit einer arbeitsvertraglichen Nebenabrede die Möglichkeit von Home-Office immer auf ein Jahr befristen (mit jeweils optionaler Verlängerungsmöglichkeit). Wir passen auf, dass der soziale Aspekt beim flexiblen Zusammenarbeiten nicht verloren geht. Homeoffice und flexible Arbeitsorte sollen nicht dazu führen, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen entfremdet und sozial isoliert vorkommen. Dieses Prinzip gilt sowohl für die kaufmännischen Mitarbeiter als auch für die Monteure im gewerblich-technischen Bereich. //



**PROF. DR. MARGRET BORCHERT**

forscht und lehrt an der Universität Duisburg-Essen Performance Management und Leadership.



**MATTHIAS STRAUB** leitet den Personalbereich der Stadtwerke Heidelberg.

# Weiterbildung, Ausbildung, Rekrutierung in der Wasserver- und Abwasserentsorgung – Digitalisierung gibt den Takt vor!

123rf: watcharapolamprasert

Von Prof. Dr. Mark Oelmann und Christoph Czichy, Hochschule Ruhr West

## Das „Schreckgespenst der Digitalisierung“?!

Jeden Tag aufs Neue scheint der Begriff Digitalisierung durch die mediale Landschaft zu geistern und zurück bleibt regelmäßig die latente Frage, ob es sich dabei nur um ein Schreckgespenst handelt oder ob sich derzeit tatsächlich ein ganz wesentlicher wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel vollzieht. Erschwert wird deren Beantwortung durch die erhebliche Bandbreite an grassierenden Vorstellungen über Digitalisierung: Vom (nun aber wirklich) Einzug haltenden papierlosen Büro über das alles vernetzende Internet der Dinge bis hin zu autonom gesteuerten Autos, Maschinen und Geräten aller Art. Digitalisierung verleiht unserer Phantasie ungeahnte Flügel und kreiert gleichzeitig ein unwirkliches Gefühl der Unsicherheit über das, was auf uns zukommen mag.

Es scheint dringender Bedarf nach Strukturierung dieses Themenkomplexes zu bestehen, nicht nur, aber vor allem auch in der Wasserwirtschaft. In einem DVGW-Forschungsvorhaben unter Leitung des IWW Zentrum Wasser und mit Beteiligung der Unternehmensberatung MOcons sowie des FIR e. V. (An-Institut der RWTH Aachen) wird derzeit ein „Reifegradmodell für eine Wasserversorgung 4.0“ entwickelt.<sup>1</sup> Es schafft mit Hilfe von sechs Reifegradstufen Verständnis dafür, dass Digitalisierung im eigentlichen Sinne über die notwendige Computerisierung und die sich anschließende vernetzende Konnektivität hinausgeht und tatsächlich erst dort beginnt, wo mit Hilfe von Daten die Sichtbarkeit der Prozessabläufe

erhöht und das Verständnis für die Wirkungszusammenhänge geschärft werden. Erst diese Kenntnisse ermöglichen im Weiteren die Prognose zukünftiger Ereignisse und bilden somit die Basis für Adaptierbarkeit in Form einer autonomen und selbstlernenden Anlagensteuerung – unabhängig von der Frage, ob diese letzte Reifegradstufe für jeden Wasserversorger anzustreben ist oder nicht. Vor diesem Hintergrund spannt das Modell ein breites Verständnis von Digitalisierung auf und unterstützt Unternehmen bei der Bestimmung des eigenen Status quo und der strukturierten Einordnung von in der Praxis zu beobachtenden Digitalisierungsaktivitäten. Gleichzeitig wird deutlich, dass Digitalisierung weit mehr als eine bloße Technologie-Einführung ist, sondern alle Bereiche eines Unternehmens betrifft. Im Folgenden wird erläutert, welche Konsequenzen sich daraus für die Personalpolitik von Unternehmen der Wasserwirtschaft ableiten lassen.

## In-/Outsourcing und Digitalisierung

In vielen Branchen scheinen In- und Outsourcingaktivitäten einer gewissen Wellenbewegung zu folgen: Zu manchen Zeiten besteht der Trend, viele Aufgaben (wieder) eigenständig durchzuführen und zu anderen Zeiten ist es angesagt, Aufgaben (wieder) fremd zu vergeben. Grundsätzlich scheint dies auch für die Wasserwirtschaft zu gelten, wobei aufgrund des Selbstverständnisses der Branche in Bezug auf die Ver- und Entsorgungssicherheit eine gewisse Grundkepsis in Bezug auf Outsourcing erkennbar sein mag. In jüngster Zeit ist zu beobachten, dass Unternehmen der Wasserwirtschaft viele Bautätigkeiten durch den Aufbau eigener Abteilungen wieder

<sup>1</sup> Oelmann et. al (2018a), S. 39.

# Theoretisch

ist die Energiewende  
eine Jahrhundert-  
aufgabe.

# Praktisch

ist sie unser  
täglicher Job.



Gemeinsam bringen wir die Dinge voran: Wir von der EnBW entwickeln intelligente Energieprodukte, machen unsere Städte nachhaltiger und setzen uns für den Ausbau erneuerbarer Energien ein. Und dafür benötigen wir tatkräftige Unterstützung.

Deshalb suchen wir echte Macherinnen und Macher, die mit viel Engagement, Einfallsreichtum und Know-how mutig die Herausforderungen unserer Zeit anpacken und mit uns zusammen die Energiezukunft gestalten. Im Gegenzug bieten wir abwechslungsreiche Aufgaben und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten.

Machen Sie jetzt mit: [www.enbw.com/jobmarkt](http://www.enbw.com/jobmarkt)



**Wir machen das schon.**



eigenständig durchzuführen versuchen, weil sie auf dem Markt solche Leitungen zunehmend schwerer eingekauft bekommen. Zu betonen ist, dass dieser Insourcing-Trend auf den Mangel an Arbeitskräften im Bausektor zurückzuführen ist und in keinem Zusammenhang mit der voranschreitenden Digitalisierung steht.

Unbestritten ist, dass die physische Ver- und Entsorgung und zugehörige physische Prozesse (z. B. Rohr- und Kanalnetzarbeiten) nicht durch digitale Pendanten ersetzt werden können. Allerdings existieren im Dunstkreis dieser physischen Prozesse viele datengetriebene Prozesse (z. B. Anlagensteuerung, Wartungs- und Instandhaltungsservice, Auftragsvergabe, Abrechnungsservice etc.) mit hohem Digitalisierungspotential. Dies führt zu der These, dass „alles was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert wird“ – auch wenn Digitalisierung selbstverständlich kein Selbstzweck ist. Jüngere Erfahrungen anderer Branchen zeigen jedoch, dass angesichts massiv reduzierter Kosten für Hardware sowie für Übertragung, Speicherung und Auswertung von Daten neue digitale Ansätze in hoher Schlagzahl erprobt werden. Erfolgreiche Ideen finden sehr schnell Nachahmer und im Ergebnis wird tatsächlich (fast) alles digitalisiert, was digitalisiert werden kann. Insofern mag sich das originäre Betätigungsfeld wasserwirtschaftlicher Unternehmen möglicherweise gar nicht so stark ändern, wohl aber das Umfeld und die datengetriebenen Prozesse, die die physischen Kernprozesse umgeben. Fraglich ist daher, ob das für diese datengetriebenen Prozesse zunehmend relevante Spezialwissen von Wasserver- und Abwasserentsorgern vorgehalten werden kann.

### Digitalisierung trifft auf wasserwirtschaftliche Struktur

Die Wasserwirtschaft ist mit ca. 6.200 Wasserver- und ca. 6.900 Abwasserentsorgern sehr stark fragmentiert. Da jedoch die allermeisten Unternehmen kommunal verortet sind, ist im Rahmen der digitalen Entwicklung keine nennenswerte Konsolidierung innerhalb der Branche zu erwarten. Im Umkehrschluss werden die vielen kleinen und mittleren Unternehmen nicht in der Lage sein, hohe Anfangsinvestitionen im Zuge der Digitalisierung zu tätigen und zunehmend benötigtes Spezialwissen eigenständig vorzuhalten. Daher wird es zu einer stärkeren Auslagerung bestimmter Tätigkeiten und Prozesse und/oder zu vermehrten Unternehmenskooperationen in der Wasserwirtschaft kommen – allenfalls die (sehr) großen Unternehmen werden eigene Spezialabteilungen vorhalten können.

Losgelöst von der finanziellen Darstellbarkeit erscheint die Einstellung von Spezialisten für kleine und mittlere Unternehmen auch nicht zielführend zu sein. Das Gelernte kann von den Spezialisten nur dauerhaft abrufbar sein und vor allem weiterentwickelt werden, wenn es tatsächlich regelmäßig angewandt wird. Zudem müssen „Havarie-Fälle“ erlebt und durchexerziert werden, um einen Erfahrungsschatz aufbauen zu können. Dies alles ist in kleinen und mittleren Unternehmen allenfalls sehr bedingt möglich.

### Digitalisierung hat erheblichen Einfluss auf Personalpolitik

Wenn sich nun durch Digitalisierung tatsächlich die beschriebenen Auswirkungen für die Wasserwirtschaft einstellen und insbesondere eine Auslagerung von (Spezial-) Wissen erfolgt, lassen sich drei Effekte ableiten:

1. Die Aufgaben abseits der (vordringlichen) Kernprozesse ändern sich so stark, dass die vorhandene Qualifikation vieler Mitarbeiter nicht ausreicht oder ihr bisheriges Tätigkeitsfeld gar ganz wegfällt.
2. Die zunehmende Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bzw. die Gründung von Unternehmenskooperationen erfordert mehr Mitarbeiter, die Schnittstellenfunktionen ausüben.
3. Verstärkt durch Digitalisierung werden die meisten Tätigkeiten (bei Weitem) nicht mehr ein Berufsleben lang bestehen, sodass die Flexibilitätsanforderung und Veränderungsbereitschaft an Mitarbeiter steigt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die Personalpolitik von Wasserver- und Abwasserentsorgern ändern muss, um die Auswirkungen der Digitalisierung adäquat zu adressieren. Nachfolgend wird für jeden der drei genannten Effekte eine Erkenntnis für die Personalpolitik abgeleitet.

#### Erkenntnis 1: Weiterbildung muss in den Fokus rücken

Die massive Veränderung von Aufgaben durch Digitalisierung hat das Potential dazu, Digitalisierungsverlierer in den Unternehmen entstehen zu lassen. Mit Blick auf die schwindende Bedeutung ihrer eigenen Tätigkeit mögen betroffene Mitarbeiter vor diesem Hintergrund zu Digitalisierungsverweigerern werden und versuchen, wichtige Entwicklungen nachhaltig auszubremsen. Nun ist die langfristige Bindung von Mitarbeitern in der DNA der Wasserwirtschaft tief verwurzelt. Gleichzeitig wäre es betriebswirtschaftlich fatal, digitalisierungs-averse Mitarbeiter bis zum Renteneintritt lediglich „mitzuschleppen“ – ganz zu schweigen von dem falschen Signal an die gesamte Belegschaft und die betroffenen Mitarbeiter im Besonderen. Daher ist in diesem Zusammenhang zunächst die Etablierung einer Unternehmenskultur unabdingbar, die Veränderungs- und lebenslange Lernbereitschaft anregt und die Chancen der Digitalisierung unterstreicht. Gleichzeitig müssen aber vor allem auch relevante Weiterbildungsangebote bestehen, um den Wechsel auf neue Aufgaben und Tätigkeitsfelder bestmöglich für die Mitarbeiter zu gestalten. Hierzu sind eine strukturierte Koordination bestehender Weiterbildungsangebote und die Schaffung neuer und regelmäßig an dem Bedarf ausgerichteter Angebote notwendig.

#### Erkenntnis 2: Neue Handlungskompetenzen müssen vermittelt werden

Wasserver- und Abwasserentsorger benötigen zukünftig zunehmend Mitarbeiter an Schnittstellen, die im Sinne der Schlüssel-Schloss-Analogie das Bindeglied zwischen Generalisten und Spezialisten bilden. Die Wahrnehmung dieser Schnittstellen-Funktionen im Rahmen der Koordinierung von Projekten zwischen externen Dienstleistern bzw. Unternehmenskooperationen und dem internen Mitarbeiterstamm verstärkt den Bedarf von bestimmten Handlungskompetenzen. Hierzu zählen z. B. die Fähigkeit zur schnellen Erschließung neuer Themenfelder, analytisches Denken, output-orientiertes Denken sowie interdisziplinäres Denken. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bzw. Unternehmenskooperationen aber auch durch zeitliche



Stromnetz  
Hamburg



Eine starke Stadt braucht  
ein starkes Stromnetz - und Sie!

# MACH HAMBURG MÖGLICH

29.000 km Netzlänge, 7.600 Netzstationen, 53 Umspannwerke. 0 Langeweile!

Das Engagement und die Leidenschaft unserer Mitarbeiter macht das Hamburg, in dem wir heute leben, erst möglich. Denn ohne eine zuverlässige und sichere Stromversorgung gehen in unserer pulsierenden Metropole im wahrsten Sinne des Wortes die Lichter aus. Das ist für uns Ansporn und Verpflichtung zugleich!

Langeweile kommt dabei nie auf. Denn vielfältige Herausforderungen liegen heute

und in Zukunft vor uns: Auf der einen Seite wird Strom in unserer Gesellschaft immer wichtiger, auf der anderen Seite steigen die Anforderungen durch den Klimaschutz und die Energiewende – ein Spannungsfeld, dem im wahrsten Sinne des Wortes viele spannende Aufgaben entwachsen!

Machen auch Sie Hamburg möglich – als Mitarbeiter der Stromnetz Hamburg GmbH  
[jobs.stromnetz-hamburg.de](https://jobs.stromnetz-hamburg.de)



Flexibilisierung, räumliche Dezentralisierung und kommunikative Virtualisierung gekennzeichnet. In diesem Zusammenhang gewinnen weitere Handlungskompetenzen an Relevanz, z. B. Kommunikationsfähigkeiten oder Reflexions-Kompetenz.<sup>2</sup>

Diese Kompetenzen könnten grundsätzlich auch in den Unternehmen vermittelt werden, häufig fehlt es hierfür jedoch an geeigneten Strukturen, um die Qualität der Kompetenzentwicklung sicherzustellen. Stattdessen kann akademische Ausbildung in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen weiterentwickelt werden. Sie grenzt sich von der derzeitigen universitären Ausbildung oder dem „training on the job“ insbesondere durch erheblich umfangreichere Möglichkeiten zur Entwicklung der benötigten Handlungskompetenzen ab. Damit das „wirklich Wichtige“ in der akademischen Ausbildung unterrichtet werden kann, bedarf es erheblich kleinerer Studierendengruppen, als wir dies vielfach heute haben.

### Erkenntnis 3: Art der Mitarbeiterrekrutierung muss sich ändern

Digitalisierung verändert viele Aufgabenbereiche bei Wasserver- und Abwasserentsorgung und erfordert die stärkere Einbindung externer Dienstleister und die Gründung von Unternehmenskooperationen. Dies führt dazu, dass mehr Mitarbeiter an Schnittstellen tätig sind; parallel dazu verändern sich aber auch die Tätigkeitsfelder der anderen Mitarbeiter mit zunehmender Regelmäßigkeit. Tatsächlich ist nicht absehbar, wohin die digitale Reise geht und deshalb ist auch für diese Tätigkeiten eine hohe Flexibilität und Veränderungsbereitschaft unabdingbar.

Diese Eigenschaften weisen allerdings tendenziell eher Jugendliche auf, die gemäß einer Jugendstudie den „post-modernen Milieus“ zuzuordnen sind.<sup>3</sup> Bisher schienen Unternehmen der Wasserwirtschaft die Rekrutierungsaktivitäten eher weniger auf diese sozialen Milieus auszurichten und stattdessen eher Nachwuchskräfte des konservativ-bürgerlichen Milieus anzusprechen. Es sei betont, dass mit dieser Feststellung keinerlei Wertung einhergeht. Erfordert jedoch die Digitalisierung in steigendem Maße Mitarbeiter aus den postmodernen Milieus, ließe sich mit Blick auf den grundsätzlich vielfach festgestellten Fachkräftemangel dringender Handlungsbedarf für die Branche in Bezug auf die Art der Mitarbeiterrekrutierung ableiten.

<sup>2</sup> Oelmann et al. (2018b), S. 53ff.

<sup>3</sup> Schleer, C. und M. Calmbach (2016), S. 111ff.

**PROF. DR. MARK OELMANN** hat Volkswirtschaftslehre und Völkerkunde studiert und seit 2011 eine Professur für Wasser- und Energieökonomik an der Hochschule Ruhr West (HRW) in Mülheim an der Ruhr inne. Dort ist er Studiengangsleiter des Bachelor-Studiengangs „Energie- und Wassermanagement“. Daneben ist er geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens MOcons GmbH & Co. KG, dem ersten von Mitarbeitern der HRW ausgegründeten Unternehmen.



### Schlussfolgerungen

Es wird deutlich, dass Digitalisierung einen erheblichen Einfluss auf die Personalpolitik hat, indem sie den Takt für Weiterbildung, Ausbildung und Mitarbeiterrekrutierung vorgibt. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen der Wasserwirtschaft würden bei dem Versuch überfordert sein, diese Anforderungen eigenständig zu erfüllen. Stattdessen sollte die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen intensiviert werden. Nur wenn akademische Ausbildung und die berufliche Praxis auch wirklich Hand in Hand gehen, lassen sich die genannten Anforderungen meistern.

Im Sinne der drei Effekte der Digitalisierung und den daraus abgeleiteten Erkenntnissen könnten durch stärkere Verzahnung von Hochschulen und Unternehmen (1) ein „Kompetenzzentrum Digitalisierung“ etabliert werden, das bestehende Weiterbildungsangebote koordiniert und zur Gestaltung neuer Angebote beiträgt, (2) die im Rahmen der Schnittstellen-Funktionen erforderlichen Handlungskompetenzen durch Schaffung von Freiräumen in der akademischen Ausbildung praxisnah vermittelt werden und (3) die Rekrutierung von Nachwuchskräften frühzeitig und Sozial-Milieu-übergreifend in Form von Ringvorlesungen, Werkstudententätigkeiten, Praxissemestern, kooperativen Abschlussarbeiten oder dem dualen Studium erreicht werden. Über allem steht die Überzeugung, dass die Wasserwirtschaft die Chancen der Digitalisierung im Sinne von Kunden, Umwelt und Gesellschaft nutzen sollte. //

### Literatur und weitere Informationen:

- » Oelmann, M. et al. (2018a): Smart Water Teil 1 – Warum die Digitalisierung auch vor der Wasserwirtschaft nicht haltmacht, DVGW energie | wasser-praxis, Heft 4/2018, S. 38–43.
- » Oelmann, M. et al. (2018b): Smart Water Teil 3 – Wie die Digitalisierung die Anforderungen an die akademische Ausbildung verändert, DVGW energie | wasser-praxis, Heft 8/2018, S. 50-57.
- » Schleer, C. und M. Calmbach (2016): Jugendliche Lebenswelten: Erkenntnisse der SINUS-Jugendstudie 2016 (Teil 1), DVGW energie | wasser-praxis, Heft 8/2016, S. 110-114.

 [www.hochschule-ruhrwest.de/ewm](http://www.hochschule-ruhrwest.de/ewm)

**CHRISTOPH CZICHY** hat einen Master-Abschluss in Volkswirtschaftslehre und forscht derzeit zu Digitalisierungsthemen der Wasserwirtschaft an der Hochschule Ruhr West (HRW) in Mülheim an der Ruhr. Daneben ist er geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens MOcons GmbH & Co. KG.





VNG ist ein starker Unternehmensverbund mit 60 Jahren Erfahrung am Energiemarkt. Europaweit beschäftigen wir mehr als 1.200 Mitarbeiter/-innen in über 20 Gesellschaften.

Erdgas kann mehr. Wir auch. Mit Ihnen? Wenn Sie jetzt nicken, lohnt sich eine Bewerbung bei unserem europaweit tätigen Konzern.

An unserem Hauptsitz in Leipzig, eine der attraktivsten und lebenswertesten Großstädte Deutschlands, können Sie Ihre Fähigkeiten in den Bereichen innovative Startups, Bioenergie, digitale Infrastruktur, Gasspeicher und Gashandel sowie in den zentralen Kompetenzbereichen einbringen.

**VOLLER ENERGIE.  
IHRE ZUKUNFT.**

Besuchen Sie unsere Karriereseite [vng.de/karriere](https://vng.de/karriere) für einen Überblick zu den aktuellen Stellenausschreibungen oder bewerben Sie sich initiativ unter [bewerbung.vng.de](https://bewerbung.vng.de)

Kontakt: Alexandra Erbe | VNG AG | Personalabteilung | +49 341 443 -2454 | Braunstraße 7 | 04347 Leipzig

# Die Energiewelt der Zukunft – Herausforderung und Chance

Mit rund 6.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 4 Milliarden Euro ist MVV eines der führenden Energieunternehmen in Deutschland. Im Zentrum des Handelns steht die zuverlässige, wirtschaftliche und umweltfreundliche Energieversorgung der Kunden aus Industrie, Gewerbe und Privathaushalten. Die Unternehmensstrategie setzt konsequent auf den Ausbau erneuerbarer Energien, die Stärkung der Energieeffizienz sowie den weiteren Ausbau der hocheffizienten Kraft-Wärme-Kopplung und der umweltfreundlichen Fernwärme. Dabei kann die Unternehmensführung fest auf die gewachsene Kompetenz und das Know-how der Mitarbeiter zählen.

**D**ie Ziele im Klimaschutzplan 2050 der Bundesregierung sind klar definiert: Bis Mitte unseres Jahrhunderts muss die Emission von Treibhausgasen gegenüber 1990 um 80 bis 95 Prozent reduziert werden. Um dieses Ziel zu erreichen ist ein kompletter Umbau des Energiesystems notwendig. Zentrale Rolle spielen dabei die Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Strom aus erneuerbaren Energien und die intelligente Verknüpfung mit den Sektoren Verkehr und Wärme – von den Privathaushalten bis zur Großindustrie. Denn nur mit dem Blick fürs Ganze kann die Energiewende ein Erfolg werden.

Das Energiesystem der Zukunft ist umwelt- und klimafreundlich, zuverlässig und wirtschaftlich. Darauf hat sich das Mannheimer Energieunternehmen MVV schon früh ausgerichtet. In den kommenden Jahren investiert das Unternehmen weitere 3 Milliarden Euro und konzentriert sich dabei auf den weiteren Ausbau der erneuerbaren Energien, auf die Stärkung der Energieeffizienz sowie auf die Entwicklung innovativer Dienstleistungen und Produkte.

Mit Wachstumsinvestitionen rund um das Thema Energiewende macht das Unternehmen gleichzeitig die Fernwärmeversorgung aus hocheffizienter Erzeugung erneuerbarer und damit zukunftsfähig, damit sie im Wettbewerb mit dezentralen Wärmelösungen die Nase vorn hat.

## NEUE VERZAHNUNG VON BERUFS- UND PRIVATLEBEN

Dass MVV Leistungen und Lösungen für die neue Energiewelt schon heute zur Verfügung stellt, zeigt auch die Auszeichnung durch das Wirtschaftsmagazin brandeins. Die renommierte Zeitschrift hat dem Unternehmen im Jahr 2017 den Titel „Innovator des Jahres“ verliehen. Neben zukunftsfähigen Technologien sind eine nachhaltige Strategie, eine starke Unternehmensmarke und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entscheidend. Für MVV sind sie der Schlüssel des Unternehmenserfolgs.

>> Mitarbeiter sind nicht nur Kompetenz- und Leistungsträger. >>

Es geht gleichermaßen um eine neue, zukunftsorientierte Verzahnung von Berufs- und Privatleben in einer sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Jeder und jede, ganz gleich an welchem Platz und in welcher Funktion, soll sich erfolgreich weiterentwickeln können – ohne dabei soziale, kulturelle oder gesundheitliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Als verantwortungsbewusster Arbeitgeber will MVV mit einer lebendigen Unternehmenskultur gemeinsam wachsen und sich weiterentwickeln.

### Diese Werte prägen die Zusammenarbeit bei der MVV:

- » **Gemeinschaft:**  
Wir setzen auf Vielfalt, lernen voneinander und arbeiten zusammen für unsere gemeinsamen Ziele.
- » **Verantwortung:**  
Wir denken und handeln vorausschauend, entscheiden zügig und stärken Vertrauen.
- » **Wertschätzung:**  
Wir teilen offen Lob, sind konstruktiv in der Kritik und begegnen einander mit Respekt.
- » **Mut:**  
Wir gehen dynamisch neue Wege, sehen Veränderung als Chance und ergreifen die Initiative für unsere Zukunft.

### KLARES PROFIL IN DER UNTERNEHMENSKULTUR

Rund 6.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind derzeit im MVV-Konzern beschäftigt. Sie bauen am Energiesystem der Zukunft, das immer dezentraler, vielschichtiger und digitaler wird. Genauso verändert sich auch ihre Arbeitswelt.

Umso wichtiger ist der MVV als Arbeitgeber auch eine nach vorne gerichtete Unternehmenskultur, die alle zusammenhält. MVV sieht darin einen entscheidenden Faktor für die Zukunft. Dabei kann sich jeder Einzelne aktiv einbringen und auf diese Weise an der Unternehmenskultur mitwirken. Mit regelmäßigen Dialogforen wurden Plattformen geschaffen für den direkten Austausch untereinander – abteilungs-, bereichs- und gesellschaftsübergreifend.

Mit den Werten „Gemeinschaft“, „Verantwortung“, „Wertschätzung“ und „Mut“ zeigt sich ein klares Profil, das nicht „von oben“ vorgezeichnet wurde. Vielmehr sind es lebendige Werte, mit denen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig identifizieren können.

Dem Unternehmen ist bewusst, welch große Verantwortung damit einhergeht, wenn man seine Mannschaft vor immer neue Aufgaben stellt. Die Arbeit am Energiesystem der Zukunft erfordert die permanente Suche nach innovativen Lösungen. Das bedeutet für die Belegschaft einen ständigen Veränderungsprozess, fachlich wie persönlich. Mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten werden die Mitarbeiter dabei begleitet, damit sie und die Veränderungen gerne mitgehen. So sichert sich MVV die Bindung der Mitarbeiter als treibende Kraft auf dem Weg in die Energiewelt der Zukunft. //

💡 [www.mvv.de](http://www.mvv.de)

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](http://www.energycareer.net).

Partner

energate  
**messenger**  
besser informiert.

ENERPEDIA  
Alles über Energie

et ENERGIEWIRTSCHAFTLICHE  
ZEITSCHRIFT FÜR ENERGIEWIRTSCHAFTSTECHNIK UND UMWELT

**Jobware**  
Stellenmarkt seit 1996

# Slow Work

Foto: 123rf/raorn

Im Zeitalter des digitalen Fortschritts scheint Geduld weniger eine Stärke denn je zu sein. Zeit ist kostbar und muss optimal genutzt werden. Demzufolge soll alles schnell gehen: Smartphones suggerieren eine durchgehende Erreichbarkeit, digitale Arbeitsprozesse ermöglichen den real-time-Datenaustausch und die prompte Bearbeitung von Aufträgen. Wer den Kundenservice anruft, möchte nicht lange in der Warteschleife hängen und sein Anliegen schleunigst erledigt haben. Selbst ungewollte Leerlaufzeiten werden produktiv genutzt: Der verspätete Flieger oder das Warten auf die Bahn laden förmlich dazu ein, noch eben schnell ein Telefonat zu führen oder den Email-Eingang zu überprüfen.

Zählen Sie zu denen, die stets produktiv sind und deren Arbeit kein Ende nimmt? Halten Sie das für normal und wirtschaftlich notwendig? Dann lesen Sie weiter: Sie werden erfahren, warum wir im digitalen Zeitalter nicht einfach so weiterarbeiten können wie bisher und warum ein entschleunigter Arbeitsstil der Schlüsselfaktor für beruflichen Erfolg des Einzelnen und existenziell für jedes Unternehmen ist.

Von **Ulrike Reiche**

Immer kürzere Produktzyklen, in schneller Folge laufende Software-Updates und digitale Innovationen erfordern vom Management nicht nur fortwährend die Anpassung von Organisationsstrukturen und Ablaufprozessen, sondern auch die Überprüfung von Geschäftsmodellen. Hierbei kommt es entscheidend auf die Reaktion der verantwortlichen Personen im Unternehmen an. Zu langsame oder falsche Anpassungen können disruptive Folgen haben und die Existenz des Unternehmens aufs Spiel setzen.

Damit rückt der Begriff „Entschleunigung“ in den Blick. Anders als vielfach assoziiert, impliziert Entschleunigung eine fortwährende grundlegende produktive Aktivität – keinesfalls jedoch dauerhafte Ruhe oder gar Stillstand. Denn der Unternehmenserfolg hängt ebenso wie das berufliche Fortkommen entscheidend davon ab, dass der Betrieb aufrecht erhalten wird, dass Projekte weiterlaufen und

vereinbarte Leistungen erbracht werden. Gebraucht wird eine Unternehmensführung, die den schnell aufeinander folgenden Anpassungsprozessen gelassen entgegentritt, ohne dabei den technologischen und wirtschaftlichen Anschluss zu verpassen.

Hierfür benötigen Unternehmer und Führungspersönlichkeiten die Fähigkeit, das eigene Arbeitstempo wie auch das der Mitarbeiter oder Geschäftspartner situativ zu beeinflussen und betriebliche Gegebenheiten zügig anzupassen. Entschleunigung ermöglicht es, die Organisation und letztendlich sich selbst erfolgreich durch unruhige Zeiten zu steuern und die alltäglichen Herausforderungen zu meistern.

In diesem Sinne meint Entschleunigung das Wechselspiel zwischen konzentrierter Aktivität und ruhiger Bewegung. Diese Dynamik ist immer dann nötig, wenn es gerade besonders hoch hergeht oder Unerwartetes passiert, wenn also überlegtes

Handeln, strategischer Weitblick und zügige Problemlösungen gefordert sind. Entschleunigung ist etwas, das man tut, das sich im persönlichen Verhalten ausdrückt und im Führungsalltag Wirkung zeigt.

Ein derart entschleunigtes Verhalten resultiert aus einer inneren Einstellung, mit der eine Führungsperson dem Leben und anderen Menschen begegnet. Entschleunigung entspringt einem Zustand innerer Ruhe und Gelassenheit, in dem überlegte Entscheidungen getroffen werden. Entscheidungen, die nicht nur für die Führungskraft persönlich Sinn machen, sondern auch alle anderen Beteiligten, Interessen und Auswirkungen angemessen berücksichtigen. Es gilt diese Haltung immer wieder auf's Neue einzunehmen und dauerhaft zu kultivieren.

Dies trifft umso mehr zu, je drastischer sich die Beschleunigungseffekte des technologischen Fortschritts auswirken: Social Media-Netzwerke revolutionieren unser Kommunikationsverhalten, privat wie beruflich. Informationen können grenzüberschreitend, sei es international-global oder einfach von Mensch zu Mensch und von Abteilung zu Abteilung, unternehmensübergreifend und hierarchieunabhängig, in Sekundenschnelle weitergegeben und miteinander geteilt werden. Unternehmen und Dienstleister müssen hinnehmen, dass ihre Kunden ihre Produkte und Dienstleistung, öffentlich für jeden Interessenten und das nicht immer zum Besten.

Der zunehmende Einsatz von Automation und integralen IT-Systemen führt zu neuen Arbeitsformen: hin zu Netzwerkstrukturen und weg von Hierarchien und top-down-Kommunikation. Dies erfordert ein neues Führungsverständnis, das weniger auf die rein fachliche Expertise abstellt und stattdessen die sogenannten soft skills als Schlüsselkompetenzen in den Vordergrund rückt. Die DGVW-„Studie zur Personalentwicklung und zu den Handlungskompetenzen von Fach- und Führungskräften im Hinblick auf die Energiewende und den demografischen Wandel bis 2030“ kommt in ihrem 3. Teil zu folgendem Ergebnis:

>> Insgesamt muss die Innovationskraft, die Agilität und Beweglichkeit steigen. ... Es geht darum, eingefahrene Denkmuster zu verlassen ... Ergebnisse aus der Qualifikationsforschung zeigen, dass sich die Komplexitäts-, Problemlösungs-, Lern- und vor allem auch Flexibilitätsanforderungen in den Berufen erhöhen werden. Gerade bei den gewerblich-technischen Berufen wird schon heute eine hohe Diagnosekompetenz (Systemverständnis) bei Wartung, Service und Reparatur erwartet. Im gleichen Maße nehmen die Routinetätigkeiten ab. >>

Die Studie macht grundlegendes Fachwissen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie als wichtigsten Zukunftsfaktor aus. Darüber hinaus werden vernetztes Denken und ein Verständnis über das Zusammenwirken von Technik,

Markt und Akzeptanz als wichtige Schlüsselkompetenzen genannt. Die Zusammenarbeit in zunehmend virtuellen, interdisziplinären Teams oder arbeitsplatzunabhängige Arbeit im Homeoffice erfordern ein verändertes Kommunikationsverhalten und mehr Kooperationsbereitschaft. Für leistungsstarke und ergebnisorientierte Menschen kommt es mehr denn je auf gelungene Selbststeuerung, eigenmotivierte Disziplin und zielgerichtete Reaktionen an.

Diese Anforderungen sind in vielerlei Hinsicht zunächst einmal gegenläufig zu der in der Vergangenheit gelebten Praxis: In vielen Unternehmen sind die Organisationsstrukturen über Jahre hinweg stark hierarchisch geprägt und der anstehende Struktur- und Kulturwandel ist noch nicht vollzogen. Das Selbstverständnis vieler Führungskräfte ist es bisher gewesen, Aufgaben zu verteilen und Anordnungen zu geben, deren Ausführung sie anschließend mehr oder weniger eng überwachen. Die meisten Mitarbeiter sind es gewohnt, unter diesen relativ fixen Rahmenbedingungen zu arbeiten. Aus diesem Grunde tun sich viele Beschäftigte wie Führungskräfte mit der zunehmenden organisatorischen und zeitlichen Flexibilität hin zu einer Vertrauenskultur schwer.

Neben einer zielgerichteten Qualifikationsoffensive braucht es vor allem die Reflexion und Anpassung des bisherigen Selbstverständnisses von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen. Die gängige Einstellung „Wer viel arbeitet, schafft auch viel.“ muss sich hin orientieren zu der Frage nach der Leistungsqualität. Wer viel und lange arbeitet, und dabei viel Leerlauf hat oder überproportional viel Ausschuss produziert und die Arbeitssicherheit gefährdet, schadet mehr als er nützt. Die Arbeitsqualität kann unabhängig vom Zeiteinsatz betrachtet werden. Im Zweifel ist ein zu großer Zeitaufwand sogar kontraproduktiv. So zeigen arbeitswissenschaftliche Untersuchungen an, dass die höchste Produktivität von Beschäftigten bei einer Tagesarbeitszeit von 6 Stunden liegt.

Die Auflösung der alt gewohnten Strukturen und Arbeitsweisen vollzieht sich angesichts des technologischen Fortschritts zunehmend schnell. Diese rasante Entwicklung löst bei vielen Menschen ein Gefühl der Unsicherheit und fortgesetzten Beschleunigung aus. Sie reagieren darauf mit dem Wunsch nach Beständigkeit, nach Auszeiten, Arbeitszeitreduzierung und Entspannung.

Da, wo sich Arbeit und Leben immer mehr als bisher loskoppeln von Zeit und Ort, wo sich beides immer mehr miteinander vermischt, nimmt das Bedürfnis nach Arbeitskonzepten zu, die es erlauben, den persönlichen Vorstellungen gemäß zu leben und zu arbeiten. Letztendlich ist dies eine Voraussetzung dafür, dauerhaft motiviert an die Arbeit zu gehen, und leistungsfähig, gesund und zufrieden zu bleiben. Dies sind wichtige Aspekte der Mitarbeitergewinnung und -bindung, welche angesichts des Fachkräftebedarfs in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnen werden.

Selbstverständlich werden Unternehmen, Beschäftigte und Kunden alle Möglichkeiten nutzen, die die Digitalisierung bereit hält. Daran kommt niemand vorbei, es ist eine Frage des Zeitgeistes und der globalen wirtschaftlichen Entwicklung. Wir alle müssen uns damit auseinandersetzen, dass der Mensch hinsichtlich Präzision, Daten-Speicherkapazität, Schnelligkeit und dauerhafter Auslastung im Vergleich zu einer Maschine keinerlei Chancen hat. Bekanntermaßen werden hochkomplexe

Tätigkeiten wie beispielsweise Energiedienstleistungen, Energieeffizienz, Projektierung und Planung weiter zunehmen, während einfache, sich stetig wiederholende Tätigkeiten wegfallen werden.

Insofern ist es aussichtslos, das menschliche Leistungsvermögen in einen Wettstreit gegen den technologischen Fortschritt antreten zu lassen. Nötig ist vielmehr eine Rückbesinnung auf einen Arbeitsstil, mit dem die in einem hochtechnisierten Umfeld arbeitenden Menschen ihr qualitativ Bestmöglichstes leisten können. //



### SLOW WORK | SLOW LIFE Entschleunigt und gelassener leben

Wie kann der Einzelne der zunehmenden Beschleunigung und Komplexität begegnen? Wie wird aus der Bedrohung eine Chance, wie gestalten wir aktiv unsere Zukunft? Antworten auf diese Fragen liefert das neue Buch von Ulrike Reiche SLOW WORK | SLOW LIFE®, aus dem dieser Artikel auszugsweise entnommen wurde.

Erscheinungsdatum 02/2019, Vorbestellung ab sofort möglich! / Verlag BUSINESS Village / ISBN 978-3-86980-444-6 / Preis: 24,95€

 [www.ulrikereiche.de](http://www.ulrikereiche.de)

**ULRIKE REICHE**, Ex-Bänkerin und Unternehmensanalytikerin, gefragte Keynote Speakerin, Coach, Yogalehrerin und vielfache Buchautorin begleitet seit 2004 Führungskräfte und Unternehmer auf dem Erfolgsweg. Sie lebt und arbeitet nach dem Motto „Entschleunigen: mehr erreichen!“ Als Expertin für flexible Arbeitskonzepte, Leadership und berufliches Gesundheitsmanagement steht sie für einen modernen Lebens- und Arbeitsstil, der den Auswirkungen des technologischen Fortschritts Rechnung trägt.



# Übernimmt bald Kollege Roboter die Personalbeschaffung?

Die zunehmende Digitalisierung bietet viele Chancen und Prozesse, Personalmanagement effizienter zu gestalten – doch welche Vorzüge bietet z. B. künstliche Intelligenz (KI) im Zuge der Automatisierung? Welchen Pfad können Unternehmen einschlagen, um am digitalen Arbeitsmarkt Schritt zu halten und warum sollten Sie sich bereits heute über KI Gedanken machen?

## Studie zu Digitalisierungsstrategien

Vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen in der Energiebranche – wie etwa dem Fachkräftemangel, der Energiewende und der Digitalisierung – gestaltet sich auch die Personalbeschaffung in dieser im Umbruch befindlichen Branche zunehmend komplex und facettenreich – Willkommen in der Arbeitswelt 4.0!

>> Wer im digitalen Zeitalter den Anschluss an der Spitze nicht verlieren will, muss ALLE RELEVANTEN PROZESSE digitalisieren und automatisieren. >>

Um unter anderem aktuelle Entwicklungstendenzen und Digitalisierungspotentiale zu identifizieren, wurde Anfang

des Jahres die Studie „Wie können Energieunternehmen ihr Recruiting effizient digitalisieren?“ unter 66 erfahrenen HR-Verantwortlichen der Energiewirtschaft durchgeführt.

## Studienergebnisse

Ziel soll es keineswegs sein, alle Aufgabenbereiche der Personalbeschaffung zu digitalisieren, sondern effiziente Digitalisierungsstrategien von Bereichen mit den größten Potentialen zu evaluieren. Im Folgenden werden zentrale Studienergebnisse zusammengefasst:

- » Beim Großteil der Energieunternehmen gab es in den letzten 10 Jahren durch die Digitalisierung starke oder fundamentale Veränderungen im Recruiting.



Die Energiewende wirft interessante, zum Teil völlig neue Fragestellungen auf. Die Fachzeitschrift *Energiwirtschaftliche Tagesfragen* „et“ greift diese umfassend und mit Tiefgang auf. Der Transformationsprozess selbst, technologische Innovationen und neue Konzepte spielen dabei eine Schlüsselrolle. Die Autoren des im gesamten deutschen Sprachraum verbreiteten Mediums, das auch online erscheint, sind Wissenschaftler und Entscheidungsträger aus allen relevanten Bereichen der Energiewirtschaft.



## et Abo-Bestellung

Per Fax oder per Post an:  
**EW Medien und Kongresse GmbH**  
**Leserservice Fachzeitschrift et**  
**65341 Eltville**  
 Tel.: (06 123) 9238-219-Fax: (06 123) 9238-244  
 ew-medien-leserservice@vuservice.de

Ich möchte die **Energiwirtschaftlichen Tagesfragen** abonnieren

<input type="checkbox"/>	<b>Print</b> zum Jahresabonnement von 219,- € (zuzügl. Porto)
<input type="checkbox"/>	<b>Print</b> zum Studentenpreis von 110,- € (bei Vorlage der Immatrikulationsbescheinigung, zuzügl. Porto)
<input type="checkbox"/>	<b>Digital</b> zum Jahresabonnement von 219,- €
<input type="checkbox"/>	<b>Digital+Print</b> zum Jahresabonnement von 259,- € Kombi-Abo (zuzügl. Porto)
<input type="checkbox"/>	<b>Digital+Print</b> zum Studentenpreis von 130,- € (bei Vorlage der Immatrikulationsbescheinigung, 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 \_\_\_\_\_

- » Der Anteil an Bewerbungen, welche heute zu mind. 75 Prozent durch Digitalisierungsmaßnahmen unterstützt werden, liegt aktuell bei 45 Prozent – soll sich aber bis 2025 fast verdoppeln!
- » Lediglich jedes zehnte Unternehmen besitzt aktuell eine passende Digitalisierungsstrategie.
- » Passende Rahmenstrategien und die strategische Ausrichtung des E-Recruiting sind von fundamentaler Bedeutung – hier gibt es insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen Defizite.
- » Die Prozessunterstützung durch Recruiting-Tools und Personalmanagement-Software nimmt stetig zu.
- » Aufgrund des hohen monetären Ressourceneinsatzes stellt die Digitalisierung insb. beim Recruiting eine lukrative Möglichkeit zur Effizienzsteigerung dar.
- » Ganzheitliche, nachhaltige und digitale Recruiting-Strategien gelten als der Schlüssel zum Erfolg.
- » Die TOP-3 Chancen aus personalwirtschaftlicher Sicht sind eine bessere Kommunikation und schnellere Rückmeldung, dicht gefolgt von der Erweiterung bestehender Netzwerke und der Ergänzung bestehender Recruiting-Kanäle.
- » Die Digitalisierungsstrategie sollte abhängig von den individuellen Rahmenbedingungen (Größe, Region, Zielsetzung) angepasst werden.

### Einsatz von KI bei Recruiting-Prozessen

Drei von vier Umfrageteilnehmer dieser Studie sind davon überzeugt, dass die Digitalisierung der Personalbeschaffung ein sehr großes Potential hat. Wo lässt sich also künstliche Intelligenz sinnvoll einsetzen?

So können algorithmengesteuerte Big Data, bzw. Smart Data Analysen bereits heute eine grobe Vorsortierung und Bewertung potentieller Kandidaten treffen. Des Weiteren lassen sich CVs anhand festgelegter Bewertungsschemas auswerten oder zeitraubende Erstgespräche von sog. Chatbots durchführen. Zu nennen ist hier zum Beispiel das KI-gestützte Sprachanalysetool *Precire*, welches nicht nur Persönlichkeitsmerkmale, sondern auch kommunikative Wirkweisen und Kompetenzen auf Basis eines viertelstündigen, automatisierten Telefoninterviews auswertet (Precire Technologies, 2018).

### Datenschutz und Cyber Security – Reale Grenzen der digitalen Revolution?

In Betracht der Studienergebnisse, gelten IT-Security und Datenschutz als die größten Herausforderungen bei der Digitalisierung und Verarbeitung von Personaldaten. Gemäß des § 95 BetrVG hat der Betriebsrat das Mitbestimmungsrecht bei der Installation eines KI-Recruiters (z. B. beim Bewertungsschema) und sollte dies auch zukünftig nutzen. Das neue Datenschutzgesetz (Art. 22 DSGVO) besagt zudem, dass die endgültige Personalentscheidung nicht ausschließlich durch ein Computerprogramm getroffen werden darf (Ausnahmen: Vgl. Art. 22 DSGVO, Abs. 2). Hier will der Gesetzgeber die Interessen der Bewerber wahren und versucht der digitalen Selbstbestimmung einen Riegel vorzuschieben. //

💡 **Kontakt:** r.bayer@bayer-cr.com

**M**ehr Frauenpower für die Energie-, Ver- und Entsorgungswirtschaft! Dafür sorgt die Nachwuchsinitiative des Bildungswerks für die Ver- und Entsorgungswirtschaft (BEW). Die Initiative für junge Akademikerinnen ist ein Highlight der 3. BEW-Frauen-Akademie 2019 am 2./3. April in Duisburg.

Im Rahmen einer Patenschaft fördern Unternehmen Studentinnen und Hochschulabsolventinnen und ermöglichen ihnen so die kostenfreie Teilnahme an der Frauen-Akademie. Die jungen Teilnehmerinnen energie-technischer und energiewirtschaftlicher Studiengänge an Fakultäten in Nordrhein-Westfalen erhalten bei der zweitägigen Konferenz nicht nur praxisnahe Einblicke in die Energiewelt von Morgen sondern über ihren Paten Informationen für eine Karriere in der Energie-, Ver- und Entsorgungswirtschaft und vielleicht auch das passende Jobangebot.

💡 Mehr Informationen: Tel.: 0201 8406 829 (für Studentinnen);  
Tel. 089 125 033 847 (für Unternehmen); [www.bew.de/frauenakademie](http://www.bew.de/frauenakademie)

## BEW Nachwuchs- Initiative für mehr Frauenpower

## Coming soon

**07.02.2019 – Karriereforum der Energiewirtschaft**  
Karriereforum der Energiefachmesse E-world 2019  
am 3. Messetag in Halle 4: [www.e-world-essen.com/de/fuer-aussteller/karriereforum/](http://www.e-world-essen.com/de/fuer-aussteller/karriereforum/)

**31.03.2019 – HR Energy Award 2019**  
Anmeldeschluss für den Wettbewerb HR  
Transformation im Energiemarkt  
[www.hr-energy-award.de](http://www.hr-energy-award.de)

**12./13.09.2019 – 14. PERSONALFORUM ENERGIE**  
HR-Branchenforum der Energie-, Gas- und  
Wasserwirtschaft in Darmstadt  
[www.personalforum-energie.de](http://www.personalforum-energie.de)

**29.11.2019 – Energie Recruiting Tag 2019**  
Karriere-Event im Marriott Cologne für  
Fachkräfte mit Energie Know-how.  
[www.energie-recruiting-tag.de](http://www.energie-recruiting-tag.de)

# Wir schaffen Verbindungen zwischen Unternehmen und Fachkräften.

Die Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft 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 annonciieren
- ▶ Unternehmensporträts veröffentlichen
- ▶ Teilnahmen an Jobmessen oder Ausbildungsbörsen bekanntgeben
- ▶ Themen für Abschlussarbeiten anbieten
- ▶ Best-Practice-Beispiele veröffentlichen

[berufswelten-energie-wasser.de](http://berufswelten-energie-wasser.de)

**Berufswelten**  
Energie & Wasser



[goo.gl/mVjmTt](http://goo.gl/mVjmTt)



# Wir investieren in die Zukunft

Ob L/H-Gas-Umstellung für die Versorgungssicherheit, Marktgebietszusammenlegung für die Vision des europäischen Marktes oder Lösungen für eine erfolgreiche Energiewende: Wir stecken alle Kräfte in die Weiterentwicklung der Gasinfrastruktur als ein wesentlicher Bestandteil des künftigen Energiesystems.

**Fragen Sie uns – wir haben die Antworten.**

Open Grid Europe GmbH  
Kallenbergstraße 5  
45141 Essen

Weitere Informationen unter  
[www.open-grid-europe.com](http://www.open-grid-europe.com)



 **Open Grid Europe**  
The Gas Wheel