

bdeu

Energie. Wasser. Leben.

In Zusammenarbeit mit:

Capgemini  invent



Arbeitswelt der Zukunft im Energiesektor

Was zu tun ist, um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten



Liebe Leserinnen und Leser,

der digitale Wandel ist zu einem zentralen Eckpfeiler der Unternehmensstrategien zahlreicher deutscher Energieversorger geworden. Digitalisierungsinitiativen werden zunehmend in Geschäftsprozesse und das Alltagsgeschäft integriert. Doch dies wird nicht ausreichen, um mit der fortschreitenden Digitalisierung und Automatisierung zukünftig Schritt zu halten. Spätestens seit der Coronapandemie ist nicht nur das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Einsatzes neuer Technologien, sondern auch für die Anpassung von Arbeitsmodellen und Vertiefung digitaler Kompetenzen stärker denn je.

Dieses Momentum gilt es zu nutzen, denn die Technologiewende stellt hohe Anforderungen an den Energiesektor und insbesondere dessen Attraktivität sowie Angebote für digitale Talente. Die (Neu-)Gestaltung der Arbeitswelt von morgen ist einer, wenn nicht der zentrale Hebel, jene Top Talente, die die Digitalisierungsstrategie umsetzen und treiben, zu akquirieren beziehungsweise zu halten und zu entwickeln. Jedoch mangelte es dem deutschen Energiesektor bisher an Studien, die die Anforderungen und mögliche Handlungsansätze einer solchen Transformation untersuchen und aufzeigen. Vor diesem Hintergrund haben wir Geschäftsführende und Personalleitende deutscher Energieversorger persönlich interviewt und zudem eine quantitative Befragung mit Energieversorgungsunternehmen aller Größenklassen durchgeführt, um die Stellhebel der Arbeitswelt der Zukunft im Energiesektor abzuleiten, zu priorisieren und Ideen für erste Ansätze und Handlungsempfehlungen zu ermitteln. Wir wollten wissen, welchen Einfluss der Einsatz von digitalen Technologien auf die Belegschaft hat und haben wird und wie Energieversorgungsunternehmen bereits jetzt auf die sich verändernden Anforderungen reagieren. Welches sind die zentralen Stellhebel und Erfolgsfaktoren dieser Maßnahmen und welche Rolle spielt hierbei die Personalabteilung?

Unsere Ergebnisse zeigen: Die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsstrategien steht und fällt (immer noch) mit

dem Faktor „Mensch“, der nach wie vor häufig unterschätzt wird. Dieser muss stärker oder weiter ins Zentrum digitaler Initiativen rücken. Das zu erreichen ist zentrale Aufgabe der Geschäftsleitung und der Personalabteilung. Dabei gilt: Eine standardisierte, einheitliche Lösung getreu dem Motto „One size fits all“ gibt es nicht. Vielmehr ist die Gestaltung der neuen Arbeitswelt eine individuelle Reise, die es auf das jeweilige Unternehmensumfeld anzupassen gilt.

Mit dieser Studie, den gesammelten Erkenntnissen, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen möchten wir Energieversorgungsunternehmen dabei helfen, sich in der komplexen Transformation besser zu orientieren, zu fokussieren und den Worten Taten folgen zu lassen. Die Studie trägt zudem zu einem besseren Verständnis bei, was die neue Arbeitswelt für die Mitarbeitenden bedeutet, von ihnen verlangt und wie sie sich fit für die Zukunft machen können. Denn: Wir sind alle Betroffene und zugleich Gestaltende der Arbeitswelt der Zukunft des Energiesektors.

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlichst bei allen Studienteilnehmenden, insbesondere bei all denjenigen, welche für ein persönliches Interview zur Verfügung standen, sowie allen Beitragenden.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und laden Sie gerne zu weiteren Diskussionen ein.

Kerstin Andreae – Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Guido Wendt (Capgemini Invent | Head of
Energy & Utilities DACH)

Claudia Crummenerl (Capgemini Invent | Managing Director,
Invent Global Lead Workforce and Organization)

Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
Management-Summary	6
Erkenntnisse	
1. Strategie, Vision und verbundene Schlüsseltechnologien	9
2. Prozesse und Tätigkeiten	13
3. Rollen und Kompetenzen	15
4. Change-Management, Upskilling und HR-Organisation	21
Implikationen und Schlussfolgerungen	
Digital HR@Work – Implikationen und Handlungsempfehlungen	31
Schlussfolgerung und Ausblick	34
Anhang	
Methodik	37
Impressum	40

Einleitung

Die Energiewirtschaft befindet sich bereits seit einigen Jahren in einem beispiellosen digitalen Wandel, der ebenso beispiellos von der Coronakrise befeuert wird. Die Digitalisierung ist die Antwort auf die großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbrüche in der Versorgungsbranche – markant zusammengefasst in den fünf Dimensionen der Energiewirtschaft: Dekarbonisierung, Dezentralisierung, Diversifizierung der Geschäftsmodelle, Demokratisierung und demografischer Wandel. Die digitale Transformation kann ihre Auswirkungen in die richtige Richtung lenken, wenn sie dort eingesetzt wird, wo sie den größten Nutzen für die Kunden bringt, die internen Prozesse strafft und von kompetenten Mitarbeitenden umgesetzt wird. Die Erfahrung, dass die Digitalisierung ihre Versprechungen einlöst, sich Veränderungen also tatsächlich lohnen, befeuert das Umdenken insbesondere hinsichtlich der bestehenden Arbeitsmodelle und Arbeitsweisen sowie des effektiven Einsatzes neuer Technologien. Diese Ansicht teilen 91 Prozent der befragten Energieversorger. Das bringt Handlungsbedarf mit sich.

Die Coronakrise wirkt wie ein Katalysator für die Digitalisierung

Unsere Studie zeigt deutlich: Die Arbeitswelt der Zukunft steht nicht vor, sondern mit einem Fuß schon in der Tür. Dabei erweist sich die Coronakrise als Katalysator für die digitale Transformation in der Energiebranche. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Digitalisierung ist geschärft worden, denn bereits zu Beginn der Pandemie mussten die Unternehmen abrupt ihre Prozesse umstellen beziehungsweise neu ausrichten. Als Folge wurden bereits initiierte und geplante Digitalisierungsinitiativen innerhalb kürzester Zeit vorangetrieben. Der aktuelle Stand der eingesetzten Technologien wird bereits als weitestgehend krisentauglich angesehen (95 Prozent der Befragten). Die Krise hat auch gezeigt, dass wesentliche Prozesse und Tätigkeiten im Homeoffice ausgeführt werden können (94 Prozent der Befragten). Die Ausnahmesituation hat die enormen Potenziale der Digitalisierung sichtbar gemacht. Das steigert die Bereitschaft für weitere Automatisierungen von Prozessen und Tätigkeiten (95 Prozent der Befragten). Der Einsatz neuer Technologien und die deshalb erforderliche Qualifizierung der Belegschaft rücken daher weiter in den Fokus.

Nun gilt es das Momentum zu nutzen

Nur wenn die Beschäftigten der Energieversorgungsunternehmen (EVUs) über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, werden die Unternehmen nicht nur über die Welt von morgen sprechen, sondern erfolgreich in sie eintau-

chen können. Je höher die digitale Fitness der Belegschaft, desto leichter fällt der Sprung und desto sicherer gelingt die Landung. Dafür ist nicht bloß eine Weiterentwicklung der Kompetenzen nötig, sondern auch das die Unternehmenskultur prägende Mindset und die Arbeitsweisen müssen dem digitalen Zeitalter angepasst werden. Nur im „richtigen“ Umfeld bringen die neuen Kompetenzen Motivation und höhere Leistung zum Vorschein.

Unter den Energieversorgern festigt sich die Tendenz, die Digitalisierung ganzheitlich voranzutreiben und insbesondere auch im HR-Management umzusetzen (73 Prozent der Befragten). Digitalisierungsgewinne stehen nämlich unter einem Vorbehalt, der den Personalbereichen eine Schlüsselrolle zuweist: Die Lücke zwischen vorhandenem und künftig benötigtem Wissen und Know-how muss gegen null gehen. Diese Aufgabe ist alles andere als trivial. Die Unternehmen haben inzwischen weitestgehend erkannt, dass in Bezug auf Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen enorme Veränderungen zu erwarten sind. Noch ist jedoch unklar, wohin die Reise geht und was die Unternehmen dafür heute schon tun können. Und doch sind die Organisationen kräftig in Bewegung gekommen. Die Capgemini-Studie „Digital Mastery 2020“¹ belegt: 67 Prozent der Unternehmen sagen, sie seien offen für neue Ideen und Experimente. Das ist fast eine Verdopplung gegenüber 2018. Auch die Bereitschaft, die Mitarbeitenden mittels Upskilling in die Zukunft mitzunehmen, ist gewachsen. Die Energieversorger stellen da keine Ausnahme dar.

Unsere Studie gliedert sich in vier zukunftsprägende Themenbereiche

Um ein besseres Verständnis von der Arbeitswelt der Zukunft bei den EVUs zu erzielen, wurden die Auswirkungen der Digitalisierung anhand der folgenden vier Themenbereiche untersucht:

- Strategie, Vision und verbundene Schlüsseltechnologien
- Prozesse und Tätigkeiten
- Rollen und Kompetenzen
- Change-Management, Upskilling und HR-Organisation

In der Gesamtsicht bietet sich ein einheitliches Bild: Die Digitalisierung wird die Arbeitswelt auch in den kommenden Jahren prägen. Wer seine Beschäftigten bei diesem Prozess mitnimmt und sie durch professionelle Weiterentwicklung in die Arbeitswelt von morgen begleitet, hat die besten Chancen, als digitaler Spitzenreiter und als gefragter Arbeitgeber an der Pole-Position zu stehen.

Management-Summary

Auf die Belegschaft kommt etwas zu – aber es kommt auch auf sie an

90%

- Mehr als 90 Prozent der im Rahmen dieser Studie befragten Energieversorgungsunternehmen bedenken bei Digitalisierungsvorhaben immer auch den Faktor Mensch.



- Drei von vier der befragten Unternehmen sehen die Qualifizierung ihrer Arbeitskräfte als primäre Antwort auf die Auswirkungen der Digitalisierung.

Die Unternehmen sind Getriebene und Treiber der Digitalisierung



- Die zentralen externen Treiber für Digitalisierungsinitiativen sind der Wettbewerb und Kostendruck (59 Prozent) sowie die Erschließung neuer Geschäftsmodelle (58 Prozent).



- Prozessoptimierung und erhöhte Geschwindigkeit bei der Auftragsbearbeitung (87 Prozent) werden von den Befragten deutlich vor der Kostensenkung (58 Prozent) als wichtigste interne Treiber erachtet.



- Die größten Effizienzgewinne verspricht die Digitalisierung bei den Kernprozessen der Energiewirtschaft, zum Beispiel bei der Verarbeitung von Zählerdaten sowie bei Abrechnungen und Self-Service-Portalen.

Die wichtigsten Veränderungen betreffen nicht die Technik, sondern den Umgang der Menschen mit der Technik



- Die Digitalisierung führt zu signifikanten Rollenveränderungen und neuen Kompetenzanforderungen sowohl in der Belegschaft als auch im Management.



- Fachübergreifende Kompetenzen wie Flexibilität und Agilität gewinnen für die Entwicklung digitaler Lösungen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit weiter an Bedeutung.



- Die zukünftigen Kompetenzanforderungen an die Belegschaft sind häufig nicht klar definiert. Die derzeitige Weiterbildung ist auf bestehende sowie auf die Erweiterung bestehender Rollen beschränkt, aber häufig noch nicht auf neue Tätigkeitsfelder ausgerichtet.



- In den meisten Unternehmen ist HR im Zusammenhang mit Digitalisierungsprojekten hauptsächlich für die Planung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen zuständig. Diese neue Aufgabe findet sich in der Personalabteilung selbst kaum in veränderten Strukturen und Prozessen wieder.

Empfehlungen für den Wandel

→ Führung auf das „New Normal“ ausrichten:

Die von der Pandemie erzwungene Dezentralisierung der Mitarbeitenden im Homeoffice wird vielfach zur neuen Norm. Die Führung auf Distanz stellt Interaktion und Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden auf eine neue Grundlage. Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie setzt voraus, dass die mittlere Führungsebene gut informiert ist und sie voll mitträgt. Dann können die Führungskräfte auch die Mitarbeitenden angemessen informieren und für den Wandel gewinnen.

→ Kommunikationsmix optimieren:

Die Digitalisierung erhöht wie jeder Change-Prozess den Kommunikationsbedarf im Unternehmen. Hier gibt es in vielen Unternehmen noch Verbesserungsmöglichkeiten, gerade wenn es um das Feedback aus der Belegschaft geht. Die verstärkte Zusammenarbeit von mittlerer Führungsebene und HR ist der Schlüssel zum Erfolg, denn die Kommunikation wird nicht automatisch besser, nur weil den Führungskräften immer mehr Kanäle zur Verfügung stehen. Statt lediglich auf „Sendung“ sollten sie auch bewusster auf „Empfang“ schalten.

→ Den Personalbedarf strategisch planen:

Die Digitalisierung ist für EVUs eine Chance, sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu beweisen. Nur so gewinnen und halten sie Talente. Dafür sollten die Ziele der Digitalisierungsstrategie mit Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden verknüpft werden. Diese benötigen für die sich ändernden Tätigkeiten nämlich neue Kompetenzen, die wiederum dem Unternehmen zugutekommen. Denn ohne die richtigen Leute an Bord können Digitalisierungsvorhaben nicht gelingen.

→ Qualifikation auf allen Ebenen sicherstellen:

Die Rolle der Führungskräfte definiert sich im Rahmen der Digitalisierung nicht mehr nur über die eigene Expertise, sondern vor allem über die Fähigkeit, agile, crossfunktionale Teams mit Wissensvielfalt aufzustellen und im Streben nach Erfolg zu vereinen. Es liegt an HR, die notwendigen Voraussetzungen für individuelle und flexible Qualifizierungsmaßnahmen zu schaffen. Weil der Weiterbildungsbedarf erheblich zunimmt, muss sich HR ebenfalls strukturell wie prozessual anpassen.

→ Human Resources zum strategischen Partner machen:

Meist muss HR auf die personellen Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen reagieren. Besser wäre es, die Personalverantwortlichen könnten dank frühzeitiger Einbindung vorausseilend agieren: Dann wären die Mitarbeitenden schon vorbereitet und geschult, wenn die Änderungen greifen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, dass die Geschäftsführung der HR-Abteilung das Mandat für eine strategische Personalplanung und die Verantwortung für sämtliche Qualifikationsmaßnahmen überträgt und die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung stellt.

Erkenntnisse

1. Strategie, Vision und verbundene Schlüsseltechnologien	9
2. Prozesse und Tätigkeiten	13
3. Rollen und Kompetenzen	15
4. Change-Management, Upskilling und HR-Organisation	21

1. Strategie, Vision und verbundene Schlüsseltechnologien

Laut der BDEW-Studie „Digital@EVU 2020“ haben oder planen mehr als drei Viertel (77 Prozent) der EVUs in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Digitalisierungsstrategie.² Die vorliegende Studie zeigt, dass knapp die Hälfte der EVUs nach eigenen Angaben bei den Digitalisierungsvorhaben Fortschritte erzielt haben. Die Unternehmen sagen aber auch: Es gibt noch Luft nach oben. Das ist kein Widerspruch. Denn nach jedem erfolgreich zurückgelegten Wegabschnitt zeichnet sich die nächste Etappe deutlicher ab und die Erfolgsfaktoren und Potenziale werden bei Digitalisierungsprojekten im eigenen Unternehmen klarer. Daher lohnt es sich, die Gründe für den erreichten sowie ausstehenden Etappenerfolg herauszufinden und bei den nächsten Planungsschritten mitzudenken. Doch zuallererst ist es wichtig, die externen und internen Treiber hinter der Digitalisierungsstrategie zu identifizieren, um darauf basierend den individuellen Weg gestalten zu können.

Druck hoch drei: Der Wettbewerb. Die Kosten. Die Energiewende.

Die hinter der Digitalisierungsstrategie stehenden externen Treiber sind zwar vielfältig, doch werden sie von den befragten Unternehmen in ihrer Wirkung ähnlich eingeschätzt. Für mehr als die Hälfte der Befragten sind der harte Wettbewerb und der hieraus resultierende Kostendruck die Auslöser, die Erschließung neuer Geschäftsmodelle stellt ein fast ebenso starkes Motiv dar. Die Energiewende sowie regulatorische Anforderungen werden von fast der Hälfte der Befragten relativ hoch priorisiert. Allein diese Aspekte zeigen, dass sich die EVUs dem Thema Digitalisierung weder verschließen können noch wollen. „Ohne Digitalisierung kann die Energiewende nicht erfolgreich sein, Angebot und Nachfrage nicht übereingebracht werden“, sagt Marion Rövekamp, Vorstandin Personal & Recht und Arbeitsdirektorin der EWE Aktiengesellschaft. „Denn nur digitale Lösungen können das zur Verfügung stehende, starken Schwankungen unterworfenen Angebot erneuerbarer Energien mit den individuellen Bedürfnissen der Strom-, Wärme- und Mobilitätskunden zusammenbringen.“

→ „Ohne Digitalisierung kann die Energiewende nicht erfolgreich sein, Angebot und Nachfrage nicht übereingebracht werden.“

MARION RÖVEKAMP
VORSTÄNDIN PERSONAL & RECHT,
ARBEITSDIREKTORIN DER EWE AKTIENGESELLSCHAFT

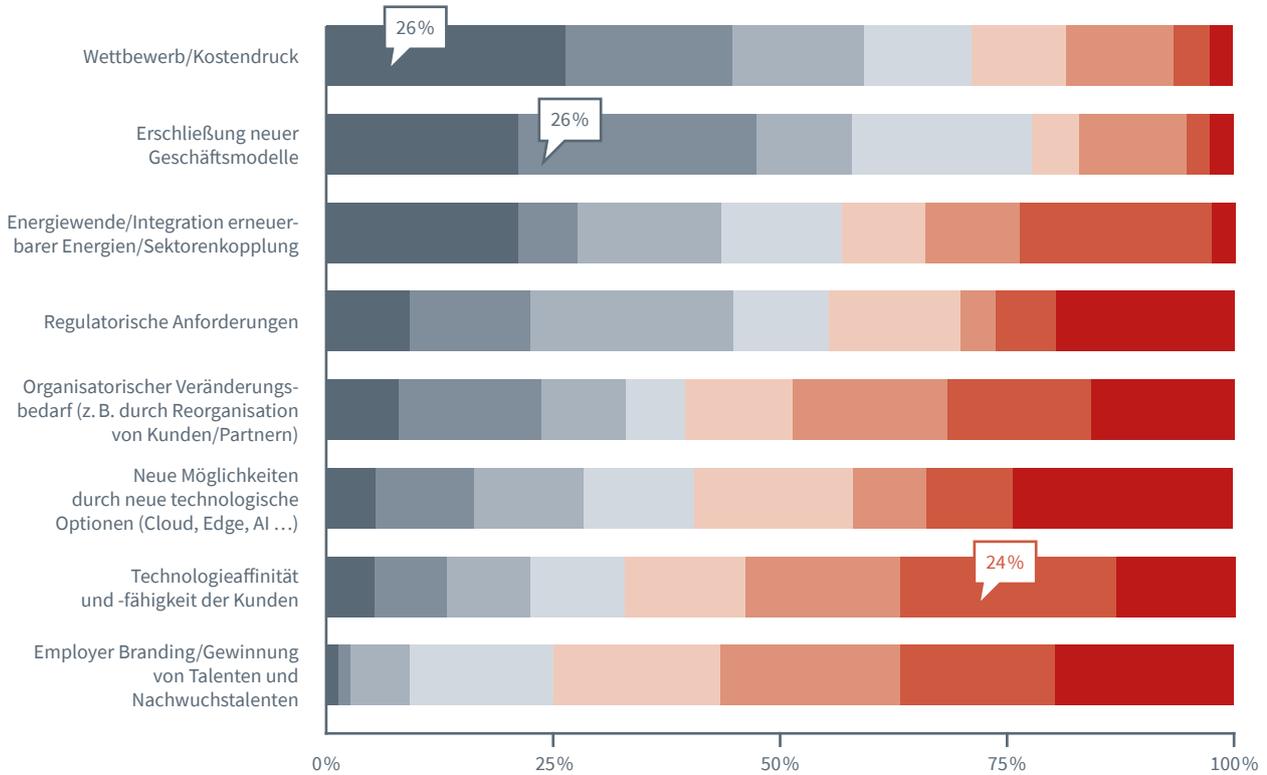
Nicht zuletzt als Folge der Digitalisierung der externen Treiber fordern auch die internen Treiber eine beschleunigte Automatisierung mithilfe digitaler Lösungen. Prozessoptimierung und erhöhte Geschwindigkeit bei der Auftragsbearbeitung werden von den Befragten am stärksten priorisiert – erst danach kommt Kostensenkung. Doch Personalabbau steht nicht im Vordergrund. „Für uns ist die Digitalisierung ein Enabler, um die Organisation effizienter zu gestalten und die Kundenorientierung zu optimieren“, sagt Michael Lucke, Geschäftsführer der Allgäuer Überlandwerk GmbH (AÜW). In diesem Bestreben dürfte er sich mit den anderen Studienteilnehmenden einig sein. Die Steigerung der Leistungsqualität wird von der überwältigenden Mehrheit der Unternehmen (87 Prozent) hoch priorisiert. Von der Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und dem Ziel der Prozessverbesserung lässt sich gut die Hälfte der Befragten leiten.

→ „Für uns ist die Digitalisierung ein Enabler, um die Organisation effizienter zu gestalten und die Kundenorientierung zu optimieren.“

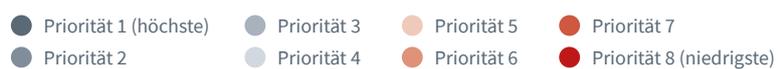
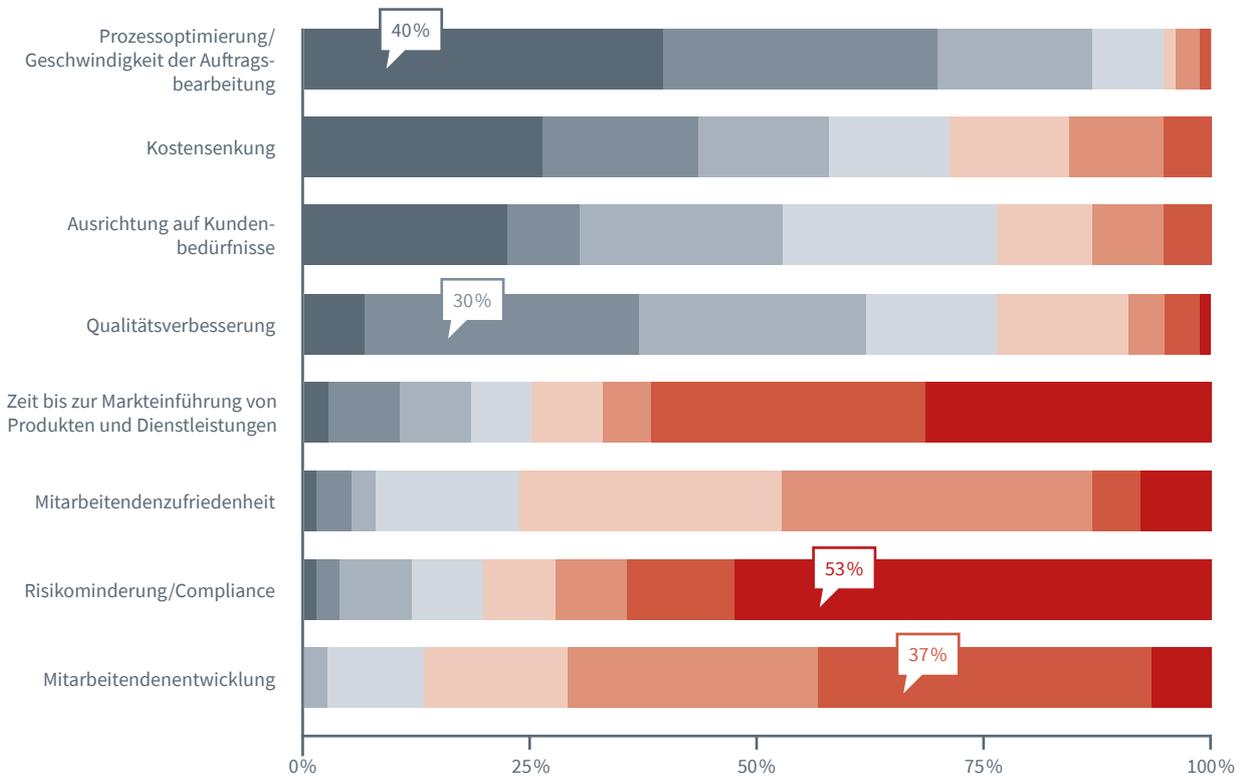
MICHAEL LUCKE
GESCHÄFTSFÜHRER DER ALLGÄUER
ÜBERLANDWERK GMBH

Sowohl bei den externen als auch den internen Treibern nehmen HR-Themen wie die Gewinnung von (Nachwuchs-) Talenten und Mitarbeitendenentwicklung eine vergleichsweise geringe Priorität ein. Dennoch sind sich die Studienteilnehmenden einig: Digitalisierung gelingt nicht, nur weil alle davon sprechen. Über den Erfolg entscheiden maßgeblich hervorragend qualifizierte, topmotivierte sowie auf Kundenbedürfnisse fokussierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Begeisterung auf ihr Umfeld ausstrahlen.

Externe Treiber der Digitalisierung und Automatisierung



Interne Treiber der Digitalisierung und Automatisierung



Ob eine Strategie erfolgreich ist, entscheiden Menschen

Viele EVUs verstehen Digitalisierung als integralen Bestandteil ihrer mittelfristigen Unternehmensausrichtung. Und zwar als Defensiv- und Offensivstrategie: „Wir können die digitale Transformation nicht aufhalten und sollten dies auch nicht. Denn wir brauchen sie“, unterstreicht Colette Rückert-Hennen. Die CHRO bei Energie Baden-Württemberg AG (EnBW) mahnt eindringlich: „Wir sollten die Vorteile, die Digitalisierung ermöglicht, als Chance begreifen, um unser Business, unsere Organisation und auch die Menschen weiterzuentwickeln.“

→ „Wir können die digitale Transformation nicht aufhalten und sollten dies auch nicht. Denn wir brauchen sie.“

COLETTE RÜCKERT-HENNEN
PERSONALVORSTÄNDIN DER
ENERGIE BADEN-WÜRTTEMBERG AG

Ein kritischer Erfolgsfaktor aller Digitalisierungsinitiativen ist die Einbeziehung aller Mitarbeitenden – und das möglichst schon beim Aufsetzen der Strategie. Das berücksichtigen fast alle, nämlich 93 Prozent der befragten Unternehmen. „Die Auswirkungen auf die Mitarbeitenden finden frühzeitig in unserem Handeln Berücksichtigung“, bestätigt Christian Gleimann, CHRO³ bei der E.ON SE. Das gelte „auch in ganz praktischen Dingen, etwa dem Umgang mit Daten und einer Prozessgestaltung, bei der sich der Mensch nicht als reines Objekt eines technischen Prozesses empfindet, sondern als Mensch mit allem, was dazugehört“. Was zeigt: Digitalisierung ist für das Essener Unternehmen eben kein Selbstzweck.

Praxisbeispiel

Praktisch ergeben sich bei E.ON daraus fünf Fragen, die in regelmäßigen Abständen durch crossfunktionale Teams für unterschiedliche Business-Units und Jobfamilien beantwortet werden müssen:

1. Was sind unsere Kernaufgaben und wie verändern diese sich?
2. Welche Technologien gibt es, die uns bei der Erfüllung der Kernaufgaben unterstützen könnten, um schneller und effizienter zu werden?
3. Welche Technologien wollen wir konkret einsetzen?
4. Was bedeutet der Einsatz der ausgewählten Technologie für die Mitarbeitenden?
5. Welche Skills brauchen Mitarbeitende, welche haben sie heute und wie schließen wir gegebenenfalls die Lücke?

Dieser Prozess läuft ergebnisoffen ab, das heißt, dass er auch die Option beinhaltet, eine verfügbare Technologie nicht einzusetzen.

Wo HR unverzichtbar ist

Nur wenn die Konsequenzen der Digitalisierung auf die Belegschaft in der Unternehmensstrategie berücksichtigt werden, können Berufsbildungsmaßnahmen zielorientiert und erfolgreich durchgeführt werden. Somit steht HR in der Verantwortung, erinnert der BDEW in seiner digitalen Agenda für Unternehmen und Politik: „Die Digitalisierung erfordert neue spezielle Kompetenzen, die viele Unternehmen noch aufbauen müssen. Dabei kommt nicht nur der Aus- und Weiterbildung eine besondere Bedeutung zu. Auch die Rekrutierung von Digital-Expertinnen und -Experten sowie die Personalentwicklung und Bindung werden von der Digitalisierung beeinflusst und verändert.“⁴ Gleichgültig, welchen strategischen Ansatz Unternehmen zur Implementierung von Digitalisierungsmaßnahmen wählen: Eine starke HR-Funktion und die Einbindung sowie Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in der Implementierung unerlässlich. Die Strategie zur Digitalisierung mag in der Führungsebene eines Unternehmens initiiert werden, doch auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen und realisiert wird sie schließlich im Zusammenspiel mit der HR-Abteilung, der IT, den Fachbereichen und dem Betriebsrat. Dort gibt

es zahlreiche Projekte und Inkubatoren, in denen bereichs-, funktions- und ressort- sowie gesellschaftsübergreifend Mitarbeitende eingebunden werden, um Ideen, Konzepte und Innovationen auszuprobieren. So definiert die Berliner GASAG AG die Herausforderung der Digitalisierung als Dreiklang aus Personalentwicklung, digitalem Denken und Potenzialentdeckung. Vorstand Michael Kamsteeg begründet: „Es ist wichtiger, wie man Digital-Expertinnen und -Experten entwickelt, die, aus den Geschäfts- und Fachbereichen kommend, viele Ideen und Vorschläge mitbringen, um mithilfe von digitalem Wissen zu besseren Prozessen, qualitativ besseren Entscheidungen (beispielsweise durch Datennutzungen) und weiterentwickelten Produkten zu kommen. Die Entwicklung und Förderung des Mitarbeitendeninteresses und -potenzials ist unter anderem der kritische Faktor. Deshalb investieren wir hier und richten unser Augenmerk darauf.“

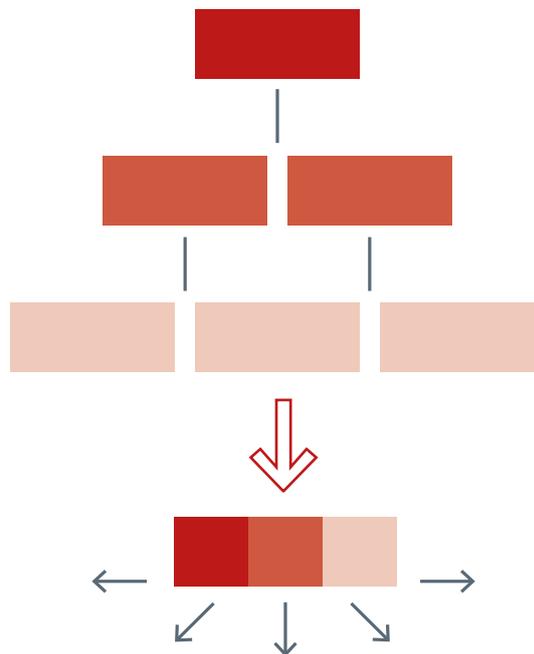
Bei der 50Hertz Transmission GmbH wird auf kleine Pilotprojekte als Inkubatoren gesetzt, um die Vorteile der digitalen Transformation konkret erlebbar zu machen. Abseits vom Tagesgeschäft testen Mitarbeitende neue digitale Innovationen wie zum Beispiel die Anwendung von künstlicher Intelligenz für das komplexe Netztopologie-Optimierungsproblem oder auch die Optimierung des Onboarding-Prozesses für neue Mitarbeitende durch sogenannte HR-Bots.

Auch die Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH (DEW21) legt Wert darauf, innovativen und digitalen Geschäftsideen außerhalb des Tagesgeschäftes genügend Raum zu geben. Ein vierfaches Gewinnermodell: Der „Digital Sales Hub“ dient als Versuchslabor für agile Arbeitsmethoden und erweitert gleichzeitig die Wertschöpfungskette. Das lockt den digitalaffinen Nachwuchs an und gibt bewährten Kräften die Chance, sich im zukunftsgerichteten Umfeld zu bewegen und neue Expertise zu gewinnen.

Bei der Digitalisierung steht HR zu oft am Spielfeldrand

Es reicht nicht, wenn sich allein der Vorstand oder die Geschäftsführung die Digitalisierung auf die Fahnen schreibt. Eine Strategie muss in operative Schritte umgesetzt werden, damit die mittlere Führungsebene weiß, was sie zu tun hat, und die Mitarbeitenden mitnehmen kann. Bei den meisten EVUs gelingt das. 88 Prozent der obersten Führungskräfte unterstützen die Vision der Digitalisierung. Im Mittelmanagement sei die Sicht auf die Strategie und deren Umsetzung nicht so konsistent, sagt ein Drittel der Studienteilnehmenden. Das gibt zu denken.

Um die Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie permanent im gesamten Unternehmen zu verankern, hat die AÜW bereits 2013 personell aufgerüstet und einen sogenannten „Hüter der IT-Roadmap“ ernannt. Das Unternehmen wurde in Funktionseinheiten mit eigenem Sinn und Zweck (Purpose) und die Organisationsstruktur von drei auf eine einzige Ebene überführt. Das Management gibt weiterhin die Ziele vor. Über den besten Weg dorthin entscheiden jetzt die Teams und Mitarbeitenden in den Funktionseinheiten.



Mit Blick auf die Ergebnisse der Befragung und der Interviews zum Themenkomplex Strategie und Vision lässt sich festhalten, dass die Unternehmen im Energiesektor Fortschritte bei der Digitalisierung machen. Immer mehr von ihnen verfügen über eine Digitalisierungsstrategie oder planen sie bereits. Die Verantwortlichen der Digitalisierung und HR scheinen – zumindest zu zwei Dritteln – an einem Strang zu ziehen. Damit ist die Grundvoraussetzung für das Gelingen in den meisten Unternehmen erfüllt.

2. Prozesse und Tätigkeiten

Digitale Technologien in der Energiewirtschaft bergen großes Potenzial, einen langfristig nachhaltigen und effizienten Einsatz von Energie- und Umweltressourcen zu sichern und die Energiewende aktiv voranzubringen. Dass die Digitalisierung die derzeit bestehenden Prozesse und Arbeitsabläufe auf allen Wertschöpfungsstufen massiv verändern und damit zur erfolgreichen Gestaltung der Energiewende beitragen muss, ist Konsens. Für die Mitarbeitenden bedeutet das oft einen Wandel ihrer aktuellen Tätigkeiten. Die Steigerung der Prozesseffizienz wird von den Unternehmen aber nicht nur als Chance für das Gelingen der Energiewende angesehen, sondern birgt auch Potenzial, dem demografischen Wandel der Belegschaft entgegenzusteuern. Durch zunehmende Prozessdigitalisierung kann einem abrupten Verlust von Wissen, der mit dem nahenden Arbeitsaustritt der Generation der Babyboomer droht, vorgebeugt werden.

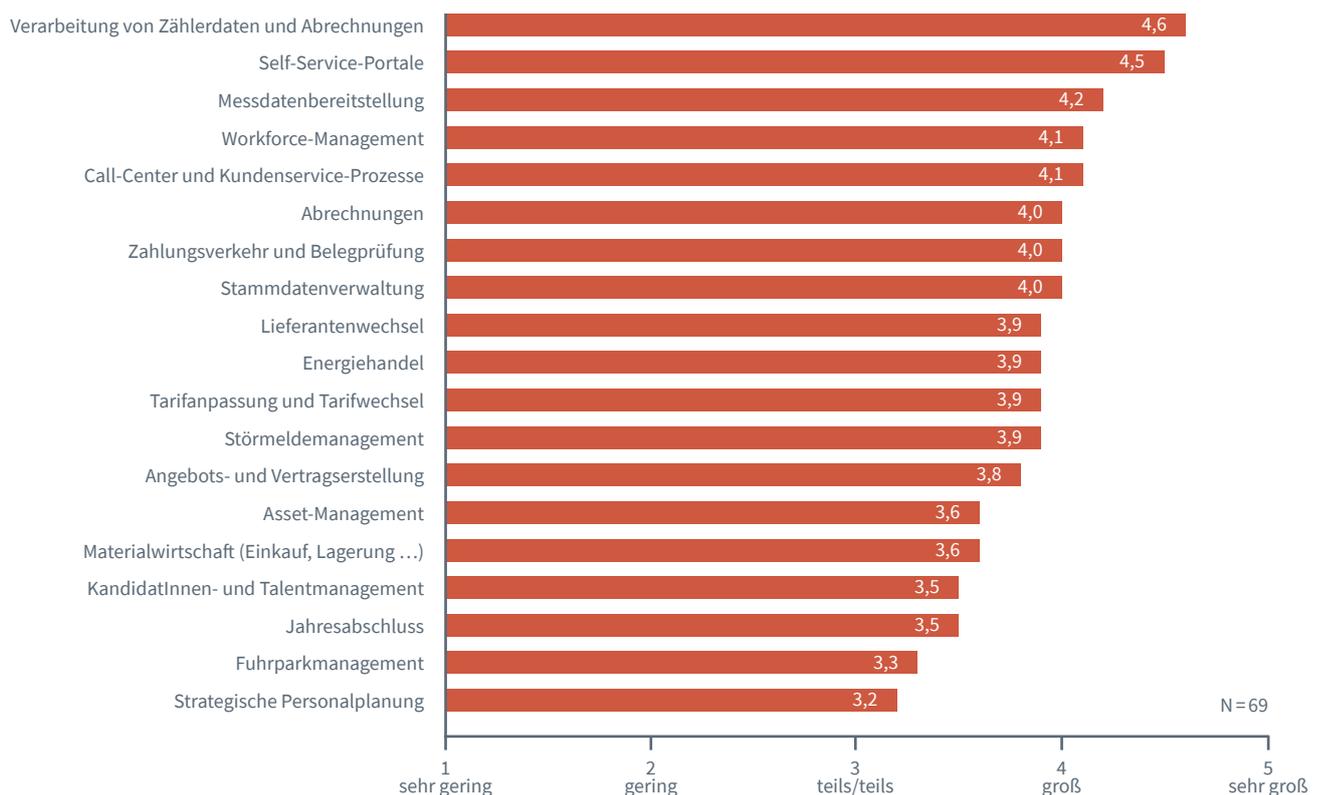
Enormes Verbesserungspotenzial bei den Kernprozessen

Die Digitalisierung eröffnet in den Kernprozessen rund um die Gewinnung, Betreuung und Bindung von Kundinnen und Kunden die größten Optimierungspotenziale zur Steigerung der Arbeitseffizienz. Die Antworten der Befragten

zeigen, dass es auch bei der Verarbeitung von Zählerdaten und Abrechnungen, Self-Service-Portalen sowie der Messdatenbereitstellung unausgeschöpfte Potenziale gibt. Transformationsbedarf gibt es jedoch auch in klassischen HR-Prozessen.

Ein gutes Beispiel für einen HR-Prozess, der von der digitalen Transformation vorangetrieben wurde, liefert die Thüga AG. „Wir haben neben der Einführung der digitalen Personalakte auch den Recruitingprozess digitalisiert“, sagt Thüga-Personalleiter Lutz Platte. Die Vorteile der neuen Arbeitsweise wurden innerhalb der Belegschaft generationsübergreifend vermittelt, sodass der Prozesswandel schließlich breite Akzeptanz gefunden habe. So konnte die hohe Arbeitsbelastung durch schlankere Prozesse verringert werden. Der Vorteil der Digitalisierung im Recruitingprozess wird nicht nur von der Thüga gesehen. So schreiben etwa vier von fünf der Personalleitenden gemäß der Umfrage der Digitalisierung im Kandidaten- und Talentmanagement großes Optimierungspotenzial zu – deutlich mehr, als es die Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer tun (37 Prozent).

Wie schätzen Sie das Optimierungspotenzial zur Steigerung der Arbeitseffizienz mittels Digitalisierung bei den nachfolgenden Prozessen ein?



Wandel der Berufsbilder durch Digitalisierung

Mit der immer mehr an Fahrt gewinnenden Transformation wandeln sich die Berufsbilder. Neue Tätigkeiten werden erforderlich, zu deren Bewältigung neue Fähigkeiten benötigt werden. Manche Arbeitsschritte werden durch Prozessdigitalisierung gänzlich obsolet. Dies gilt – darin sind sich die befragten Führungskräfte und HR-Leitenden einig – vor allem für unterstützende Berufe, die keine oder nur eine geringe Ausbildung erfordern. Die Ergebnisse der Interviews zeigen deutlich, dass es den Unternehmen auch in dieser Berufsgruppe durch Upskilling und andere kreative Ansätze gelingen kann, Entlassungen zu vermeiden.

→ „Für Mitarbeitende haben wir ein Unterstützungsnetzwerk gegründet.“

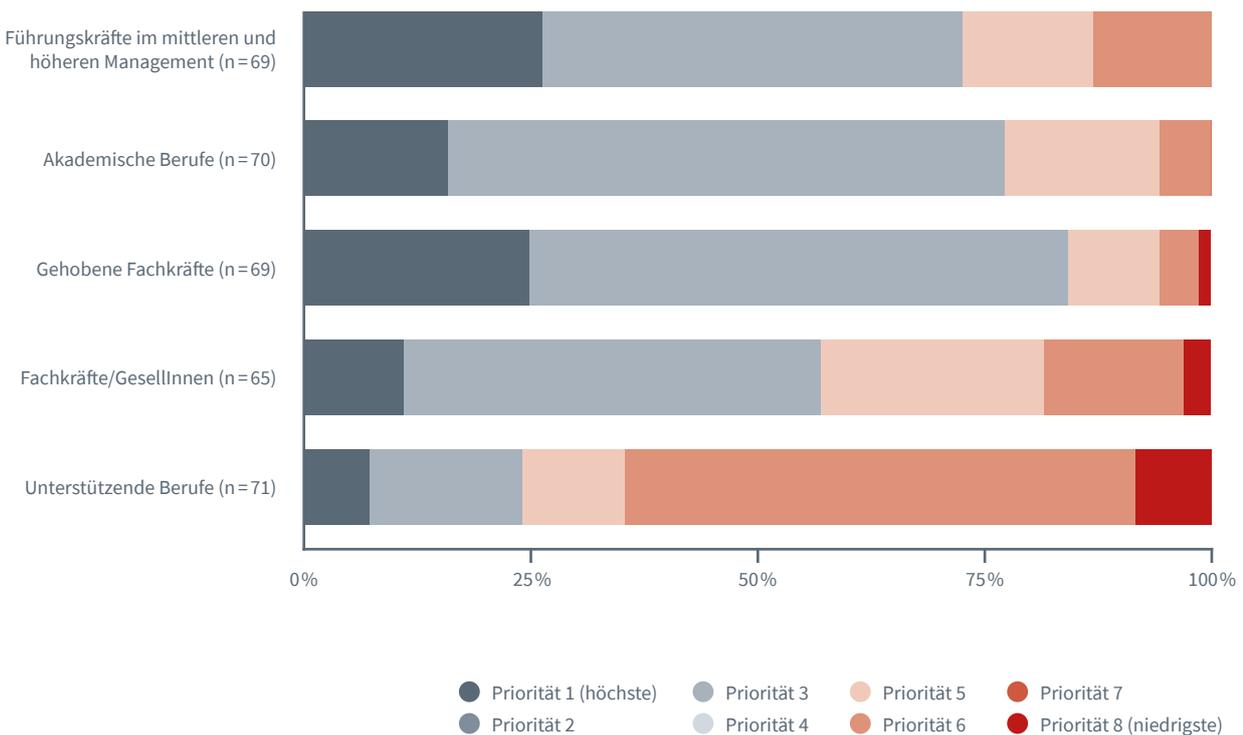
NORBERT GRAEFRATH
 PERSONALVORSTAND UND ARBEITSDIREKTOR
 BEI RHEINENERGIE AG

Wo das Offboarding unumgänglich ist, sucht HR nach Wegen, um den Mitarbeitenden den Schritt nach außen zu erleichtern. Das Beispiel der RheinEnergie AG zeigt vorbildlich alternative Handlungsoptionen auf. Das Kölner Unternehmen hat im Rahmen seiner stark von den Kommunikationserfordernissen gesteuerten Digitalisierungsstrategie Prozesse definiert, daraus Rollen und Kompe-

tenzen abgeleitet und seine Beschäftigten entsprechend repositioniert. „Für Mitarbeitende, deren Arbeitsplätze bei den neuen Prozessen nicht mehr benötigt werden, hat unsere HR-Abteilung ein Unterstützungsnetzwerk aus RheinEnergie-Verbund, der Stadt Köln sowie Partnerunternehmen aufgebaut“, sagt Norbert Graefrath, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei RheinEnergie. Mittels Kompetenzanalysen und Interessensabfragen werden passende neue Stellen gesucht und gefunden. So kann der Angst der Mitarbeitenden um den Arbeitsplatz begegnet werden.

Qualifizierte Fach- und Führungskräfte wie Meister und Angehörige der akademischen Berufe kommen der Studie zufolge für eine Substituierung durch Prozessdigitalisierung entweder gar nicht oder nur in sehr geringem Maße infrage. Hingegen sehen Geschäftsführende ein größeres Substituierbarkeitspotenzial im mittleren und höheren Management. Von den befragten Personalleitenden wird diese Ansicht jedoch nicht geteilt.

Wie schätzen Sie das Substituierbarkeitspotenzial von heutigen Berufsgruppen ein?



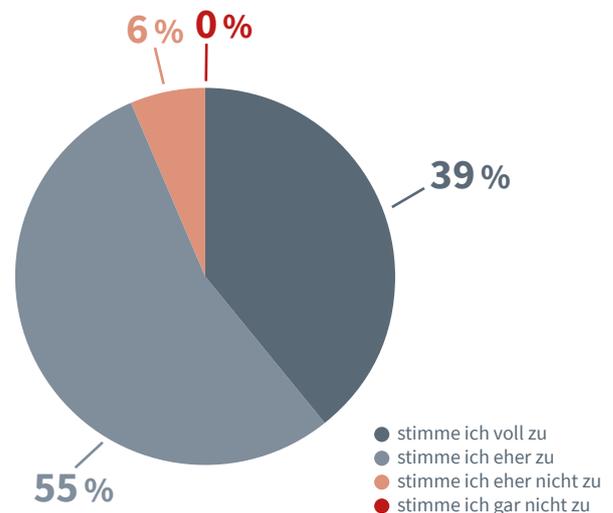
3. Rollen und Kompetenzen

Die Aufgaben bei der digitalen Transformation der Energiewirtschaft sind klar verteilt. Vision, Strategie und die davon abgeleiteten Ziele führen die Regie. Die erforderlichen Prozesse und Tätigkeiten bestimmen das Drehbuch. Die betrieblichen Rahmenbedingungen bilden die Kulisse. Die Akteure sind die Führungskräfte sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von ihrer Bereitschaft und von ihrer Fähigkeit, die Transformation zu unterstützen und sich neue Kompetenzen anzueignen, hängt der Erfolg der Digitalisierung entscheidend ab.

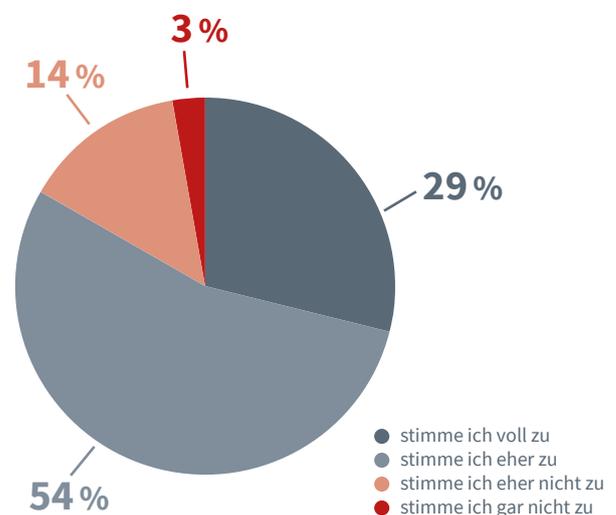
Neue Rollen zu besetzen

Die Energieversorger sind sich einig, dass im Zuge der Digitalisierung zahlreiche Rollen kurz- und mittelfristig deutlich anders aussehen werden. Knapp 94 Prozent der für diese Studie befragten Teilnehmenden aus EVUs stimmen dieser Aussage voll oder eher zu. Das gilt besonders für personalstarke und mittelgroße Unternehmen. Darüber hinaus werden viele neue Rollen hinzukommen. Dies gilt prinzipiell sowohl für die Belegschaft als auch für das mittlere und höhere Management. Da sich die Rollen der Mitarbeitenden und die dafür erforderlichen Kompetenzen im Zeitablauf ändern, wird künftig von den Beschäftigten eine höhere Flexibilität gefordert werden müssen. Das setzt bei den Mitarbeitenden die Einsicht voraus, dass ihre Beschäftigungsfähigkeit von ihrer Bereitschaft abhängt, sich neue Kompetenzen anzueignen und neue Rollen zu übernehmen.

Wir rechnen mit signifikanten Rollenveränderungen durch neue Kompetenzanforderungen in der Belegschaft.



Wir rechnen mit signifikanten Rollenveränderungen durch neue Kompetenzanforderungen im mittleren und höheren Management.



Rollenklarheit schaffen

Rollen sind das Bindeglied zwischen Individuum und Organisation. Sie resultieren aus der Wechselwirkung von Eigen- und Fremdzuschreibung: Wie möchte ich im Arbeitskontext sein? Was wird von mir erwartet? Ein klares Rollenverständnis hilft bei der Bewältigung der Komplexität des Arbeitslebens. Dazu müssen Rollen von den Mitarbeitenden verstanden, anerkannt und akzeptiert werden. Aufgrund der ständigen Veränderungen in Organisationen müssen Rollen immer wieder auf ihren Bedarf und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Von den Mitarbeitenden ist also eine dauernde Anpassungsleistung gefordert.

Die Aussagen der Interviewten unterstreichen die Notwendigkeit der Neujustierung der Rollen. „Bestehende Rollen verändern sich nicht nur, sondern es entstehen neue Rollen mit ganz neuen Anforderungen, die es heute noch gar nicht gibt“, bestätigt Jamina Kleine, Head of Learning & Development and HR Digitization bei E.ON. Doch auch diese werden aufgrund des anhaltend hohen Veränderungsdrucks nicht von Dauer sein. Den Unternehmen stellt sich eine kontinuierliche Aufgabe, die im Rahmen der strategischen Personalplanung zu leisten ist und vereinzelt auch schon geleistet wird. Dabei kann es zu höchst innovativen Ergebnissen kommen: „Aufgrund der rollenbasierten Organisation und eigenständigen Funktionseinheiten gibt es keine klassischen Stellenbeschreibungen mehr. Befähigung von Rollen, Kompetenzen, Abgrenzungen werden in einem IT-Tool („Confluence“) abgebildet, welches im Jahr mehrmals aktualisiert wird“, sagt Michael Lucke, Geschäftsführer der AÜW.

Nach einhelliger Überzeugung der Befragten werden sich mit den Rollen auch die Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden ohne Leitungsfunktion signifikant verändern. Die Ableitung der Kompetenzen aus den Rollen verspricht die (Selbst-)Sicherheit, neue Geschäftsmodelle erschließen und als Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben zu können. Dann erst sind die strategischen Ziele erreicht.

Das Ziel ist klar, der Weg noch nicht

Die Aufgabe der Energieversorger im Rahmen der digitalen Unternehmensverantwortung wird sein, die Fähigkeit der Mitarbeitenden im verantwortungsvollen Umgang mit Daten und neuen Technologien zu fördern. Hierüber besteht kein Zweifel. Doch in Bezug auf die konkrete Zielausrichtung und Ausgestaltung der personellen Transformation herrscht alles andere als Gewissheit. In der Befragung fand die Aussage „Wir haben die Fähigkeiten und

Kompetenzen, die wir für die Umsetzung unserer Digitalisierungsinitiativen benötigen, definiert“ ein geteiltes Echo: Rund 46 Prozent der Befragten stimmen ganz oder überwiegend zu, während 45 Prozent ganz oder eher ablehnen. Auch in den Interviews spiegelt sich das klassisch hohe Maß an Unsicherheit in disruptiven Zeiten wider: Wie sollen die neuen Rollen konkret aussehen? Welche Kompetenzen, welches Wissen und welches Können werden künftig von Führungskräften und Teammitgliedern benötigt? Und wie erreichen wir ohne Umwege und Kräfteverschwendung unser Ziel?

Über die Stoßrichtung des notwendigen Wandels sind sich die Befragten also einig: Neue Rollen sind zu klären, nötige Kompetenzen zu definieren. Sowohl das Management als auch die Belegschaften adressieren diese Erwartung an die Personalfunktion und das unterstützende Change-Management. Heike Heim, Vorsitzende der Geschäftsführung von DEW21, bekräftigt: „HR ist essenziell für die Begleitung und das Gelingen von Transformationsprozessen. Change-Maßnahmen sind wichtig, um sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte methodisch sowie anleitend zu begleiten und sie für die Veränderung zu motivieren.“

Die Studie zeigt aber auch, dass der Weg von der Erkenntnis zur Umsetzung kein bequemer ist. Nur knapp jedes dritte Unternehmen (rund 30 Prozent) hat bereits neue, höherwertige Rollen für Mitarbeitende identifiziert, deren Aufgaben von der Automatisierung verdrängt werden.

→ „HR ist essenziell für die Begleitung und das Gelingen von Transformationsprozessen.“

HEIKE HEIM

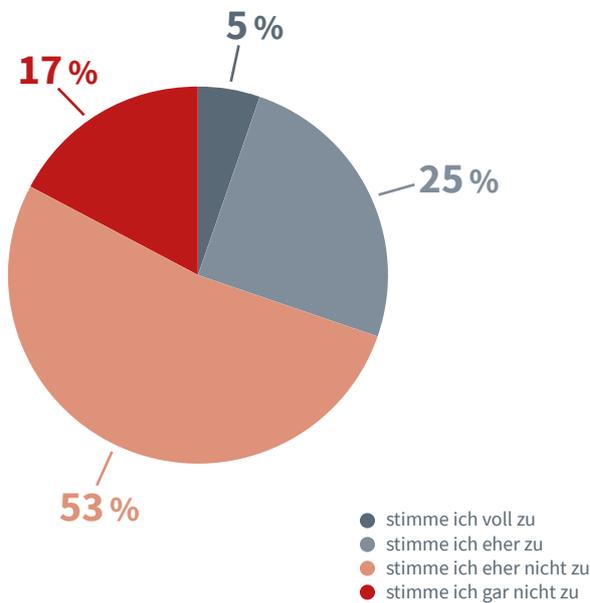
DORTMUNDER ENERGIE- UND WASSERVERSORGUNG GMBH (DEW21)

Neue Rollen in der Energiebranche

Analog zu anderen Branchen werden sich in der Energiewirtschaft insbesondere die typischen Rollen mit bekannten Automatisierungspotenzialen verändern (zum Beispiel Controlling, Rechnungswesen, Kundenservice, Handel) und deshalb neue Fähigkeiten erfordern. Darüber hinaus wandeln sich einige energiewirtschaftlich spezifische Rollen und erfordern Upskilling-Aktivitäten. In den Interviews waren dabei unter anderem zwei Beispiele präsent:

- Netztechnikerinnen und -techniker werden ein höheres Daten- und Softwareverständnis sowie Programmierfähigkeiten benötigen und verstärkt koordinative und planerische Tätigkeiten durchführen.
- Neue Rollen wie Drohnen-/Roboterpilotinnen und -piloten zur Wartung der Infrastruktur wie Industrieanlagen und Pipelines erfordern Fähigkeiten im Bereich der Augmented Reality.

Wir haben neue, höherwertige Rollen für Mitarbeitende identifiziert, deren aktuelle Aufgaben durch Automatisierung verdrängt werden.



Möglicherweise hat die zögerliche Identifikation neuer Rollen mit dem zunehmend als bedrohlich empfundenen Tempo des Wandels zu tun, vielleicht auch mit der Vielzahl und Heterogenität der Herausforderungen für die Branche. Sich mehr Zeit zu lassen wäre jedoch verheerend, denn der Wandel ist nicht aufzuhalten.

Zudem lässt sich ein Zusammenhang mit der eher schwach ausgeprägten Kommunikation der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden identifizieren, wenn es um die Bedeutung der Digitalisierung für das Unternehmen und die möglichen Auswirkungen auf die Belegschaften geht. Was vor dem Hintergrund der eigenen Ungewissheit zwar nicht zielführend, aber menschlich verständlich ist: Was sollen wir sagen – wissen wir selbst doch noch nicht genau, wohin die Reise gehen wird?

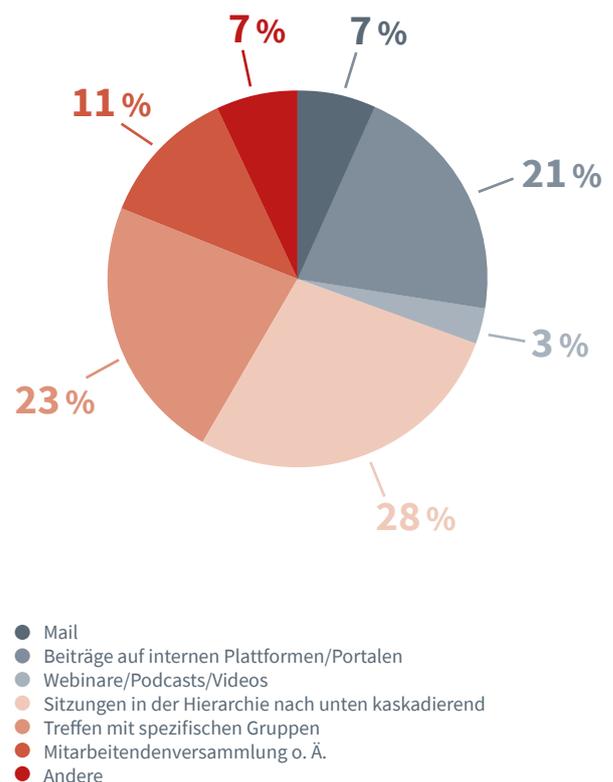
Dass in vielen Unternehmen oftmals ein Kommunikationsdefizit über die Auswirkungen der Digitalisierung in Unternehmen auf Rollen und Kompetenzen vorliegt, wird bei einem Blick auf die Anlässe, an denen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden über künftige Rollen und Aufgaben sprechen, noch klarer.

Den größten Anteil an allen diesbezüglichen Unterredungen haben die klassischen Team- und Abteilungsmeetings (28 Prozent). Darin geht es naturgemäß vor allem um das Tagesgeschäft, um Information, Berichterstattung und Aufgabenzuweisungen. Auch die Mitarbeitendenversammlung eignet sich eher für Themen von allgemeiner Bedeutung

für alle Beschäftigten. E-Mail, Portalbeiträge und Webinare stellen den Informationsfluss zwar in eine Richtung sicher, sind jedoch ebenfalls keine bidirektionalen Kommunikationskanäle für den Austausch von Wissen und Meinungen. Ein wirkungsvoller Kanal sind hingegen Meetings, in denen sich fachlich gezielt ausgewählte Teilnehmende mit den künftigen Rollen der Mitarbeitenden beschäftigen. Solche spezifischen Treffen dienen insbesondere der Vertiefung solcher Themen und generieren erfahrungsgemäß den höchsten Output an umsetzbaren Maßnahmen, erfordern aber auch viel Vorbereitung und Organisation.

Allerdings macht nur ein knappes Viertel der Befragten (23 Prozent) hiervon Gebrauch. Nichtsdestotrotz sollten die Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Veränderungen, Implikationen für Rollen und Kompetenzen in den klassischen Team- und Abteilungsmeetings regelmäßig kommuniziert werden. Auf diese Weise wird der kontinuierliche Wandel in den Arbeitsalltag integriert und transparent.

Über welche Kanäle kommunizieren die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden über Rollen, die sich durch Digitalisierung ändern oder neu entstehen?



Die digitale Transformation verlangt fachübergreifende Kompetenzen

Anhaltspunkte für die einzuschlagende Marschroute in Bezug auf die Definition und Förderung der neuen Kompetenzen und Fähigkeiten gibt die folgende Übersicht der Bereiche, bei denen die Studienteilnehmenden der Digitalisierung die sichtbarsten Veränderungen zuschreiben. Aufschlussreich ist, dass die Mehrheit der kleinen Unternehmen (57 Prozent) eine mäßige Veränderung hinsichtlich zukünftiger Kompetenzen und Fähigkeiten erwartet, während rund zwei Drittel der mittleren und großen Unternehmen starke Veränderungen vorhersehen.

Bei der Antwort auf die Frage, welche Fähigkeiten mittelfristig als Folge der voranschreitenden Digitalisierung wichtiger werden, sind sich die Befragten einig: Es sind vor allem die fachübergreifenden Kompetenzen wie Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit sowie Prozessdenken. Größere Unternehmen heben die Relevanz der digitalen Lernkompetenz und des unternehmerischen Denkens hervor, kleinere Unternehmen das digitale Kunden- und Servicemanagement. Vier von fünf Studienteilnehmenden halten das Thema Führung auf Distanz zukünftig für bedeutsam, allerdings werden andere Kompetenzen in der Gesamtheit der Befragten im Vergleich als wichtiger angesehen. Interessanterweise wird diese Kompetenz eher von Personalleitenden (48 Prozent) als von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern (21 Prozent) als sehr relevant angesehen.

Führen auf Distanz

Die zunehmend translokale Arbeit fordert ein Umdenken und eine Neugestaltung der Interaktion und Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Das digitale Zeitalter mit vermehrter Führung auf Distanz fordert ein neues, authentisches Führungsmodell. Das bedeutet: Es müssen Räume geschaffen werden, in denen sich Menschen und Organisationen in einer Balance von Stabilität und Flexibilität entwickeln können. Die Grundlage hierfür ist gegenseitiges Vertrauen. Gute Führungskräfte leiten nicht nur an, vielmehr laden sie alle Beteiligten zur Mitgestaltung der gemeinsamen Ziele ein.

Erfolgreiche virtuelle Führungskräfte bilden Identität, schaffen Verbindlichkeit und fördern das Teamgefühl. Dabei stützen sie sich auf die drei K der virtuellen Führung:



Klarheit

- Ziele und Rollen festlegen
- Arbeit mit klaren Richtlinien und Rahmenbedingungen strukturieren
- Kennzahlen zur Erfolgsmessung definieren
- Performance managen



Kommunikation

- Höchste Priorität auf Information und Austausch legen
- Vertrauen und Respekt etablieren
- Transparenz zu Fortschritt und Leistung ohne Mikromanagement schaffen
- Kognitive Überlastung vermeiden

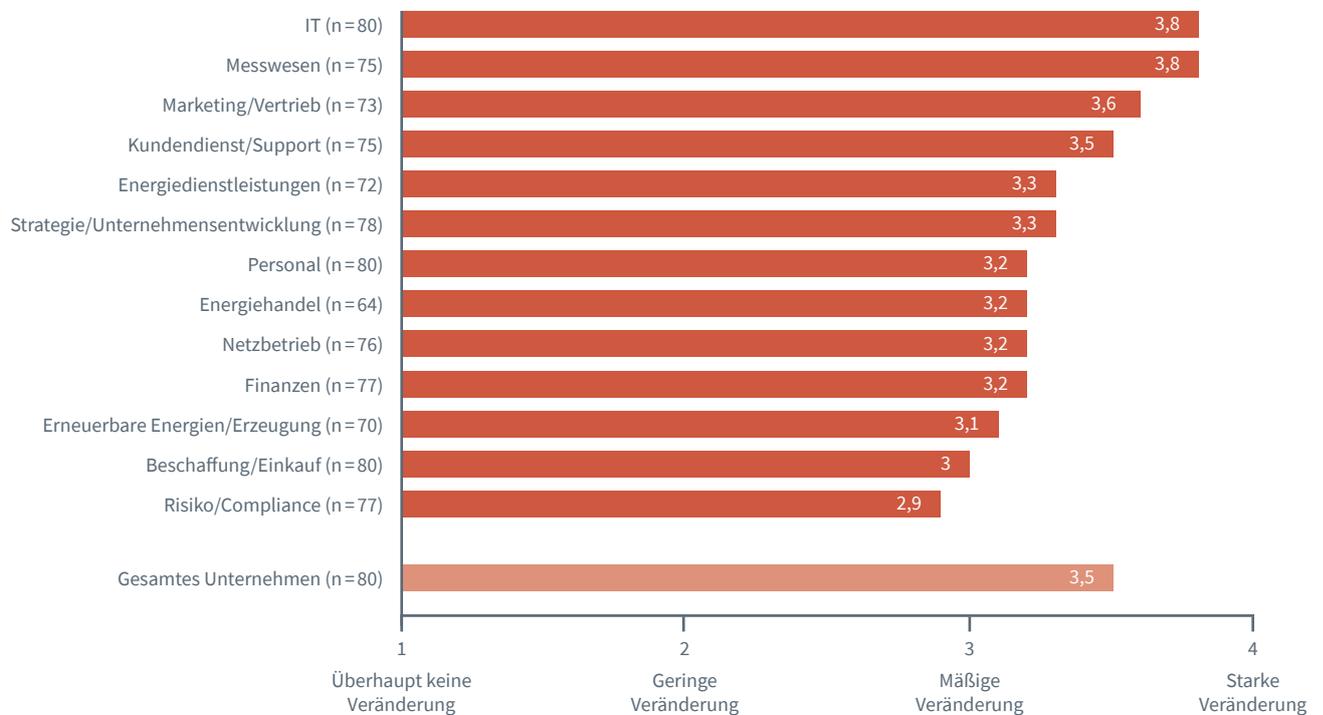


Kollaboration

- Zeit für persönliche Interaktion einplanen
- Virtuelle Kultur aufbauen und Gemeinschaftsgefühl stärken
- Emotionale Unterstützung bieten
- Erfolge gemeinsam feiern

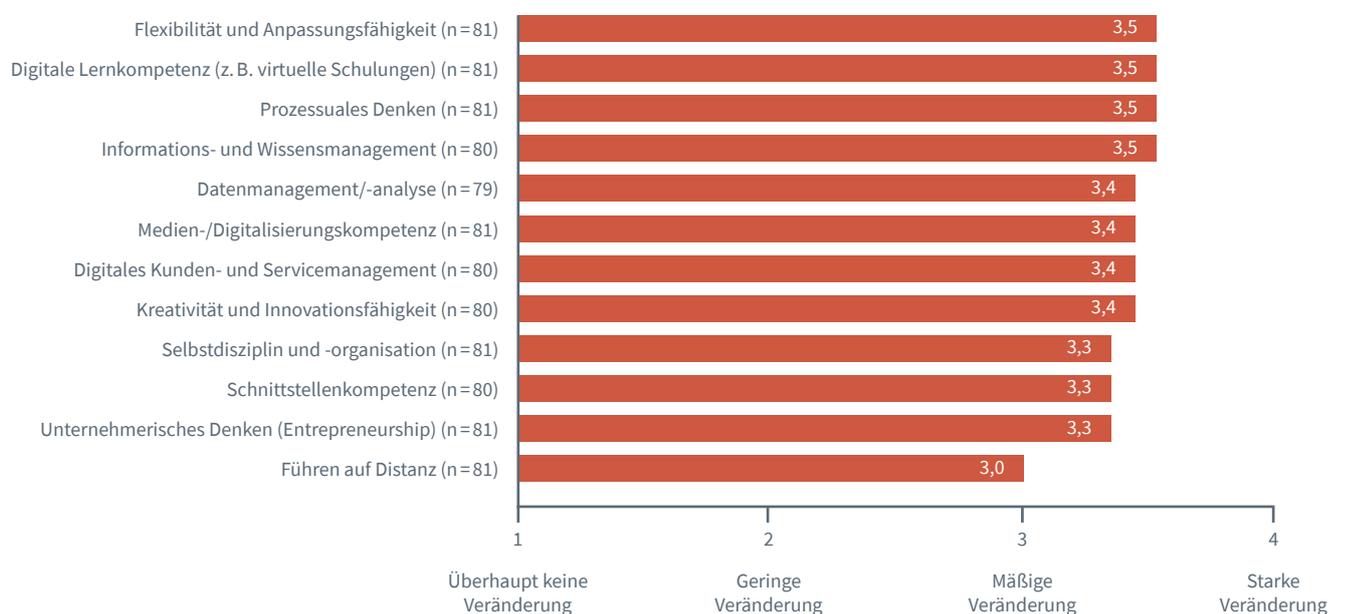
In welchen Bereichen (oder Funktionen) werden sich die benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten verändern (müssen)?

Grad der Veränderung der benötigten Kompetenzen und Fähigkeiten



Inwieweit werden folgende Kompetenzen und Fähigkeiten innerhalb der nächsten fünf Jahre relevant sein?

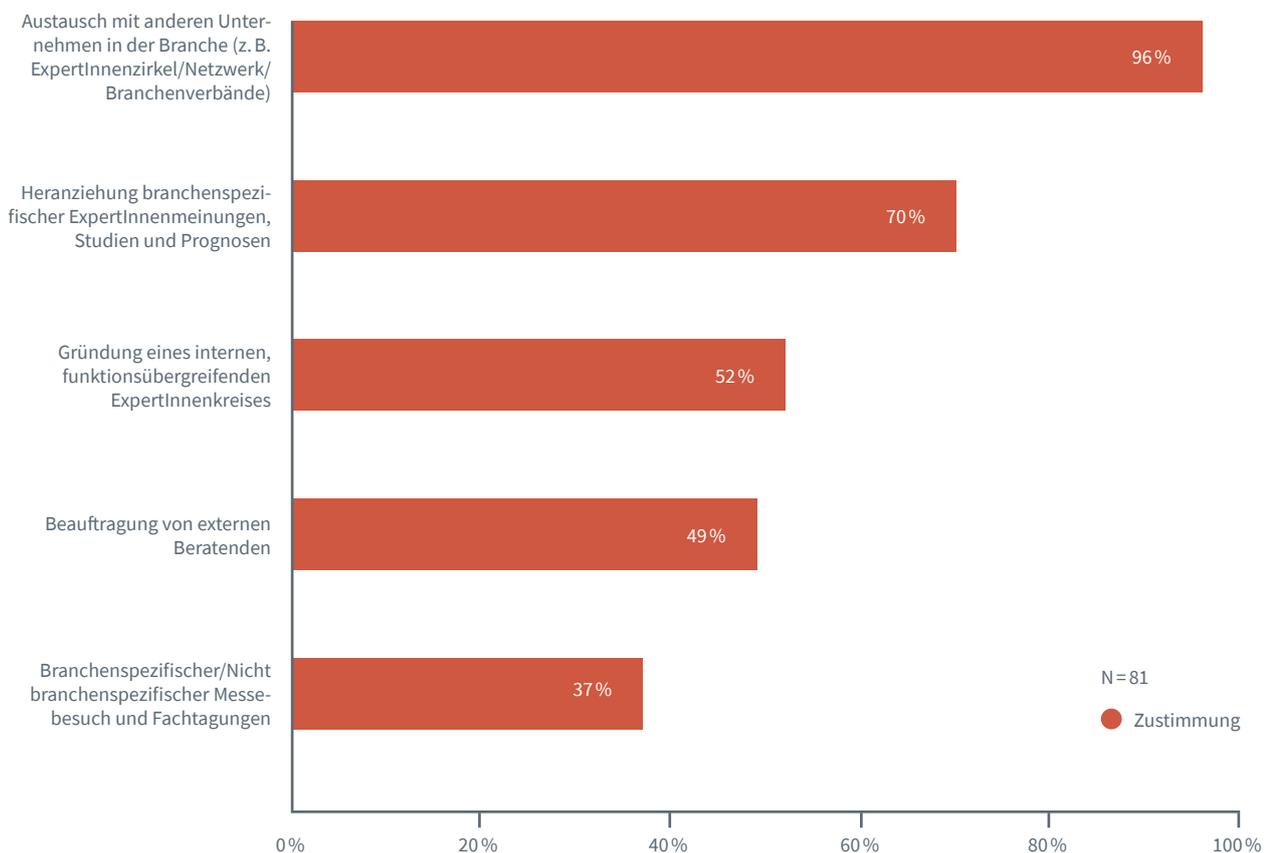
Relevante Fähigkeiten und Kompetenzen in fünf Jahren



Kollegin, Kollege: Was müssen unsere Leute können?

Um die zukünftig benötigten Kompetenzen zu identifizieren, tauschen sich fast alle Studienteilnehmenden mit Branchenvertretern aus (96 Prozent) und holen fachspezifische Expertise darüber hinaus in Form von Studien und Prognosen ein (70 Prozent). Jedes zweite Unternehmen (52 Prozent) hat einen internen, funktionsübergreifenden Arbeitskreis gebildet, um von den Erfahrungen anderer zu lernen und um Neuigkeiten zu teilen. Zwei der interviewten Unternehmen gehen hier mit besonders spannendem Beispiel voran: Wenn RWE Bedarf erkennt, entwickelt der Konzern konkrete Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend in Form virtueller Lerngruppen, die neben fachlicher Expertise auch Kompetenzen in Führung, Veränderungsmanagement und Selbstorganisation umfassen. Bei der RheinEnergie analysieren agile Arbeitsgruppen Lücken in der Skilldatenbank und überlegen, wie diese geschlossen werden können, beispielsweise über Recruiting oder Personalentwicklung.

Folgende Maßnahmen werden wir ergreifen, um zukünftige Kompetenzen und deren Relevanz zu identifizieren.



4. Change-Management, Upskilling, HR-Organisation

Das Tempo der Veränderung durch neue Technologien, wettbewerbliche Intensität, zunehmende Kundenanforderungen und regulatorischen Druck hat deutlich zugenommen und verlangt von den Unternehmen die Quadratur des Kreises: Tempo plus Wendigkeit (Stichwort Agilität) plus Weitblick (bei langen Investitionszyklen). Dies gilt insbesondere für die digitale Transformation. Dass bei der Herkulesaufgabe der Gegenwart die Kraft in den Köpfen steckt, ist den Energieversorgern wohl bewusst. Stellvertretend für viele sagt Michael Kamsteeg, Finanzvorstand der GASAG: „Bei der Digitalisierung geht es nicht nur um Effizienz, sondern um die Erweiterung der Wertschöpfung, die optimale Befriedigung von Kundenbedürfnissen, die Schaffung von Produkten mit höherer Wertschöpfung und bessere (Entscheidungs-)Qualität in allen Bereichen, das heißt gleichermaßen in den betrieblichen und administrativen Funktionen unseres Unternehmens.“

Change-Management ist der Generalschlüssel

Die einen sagen: Der Schlüssel zum Erfolg ist Change-Management. Andere meinen: Der Erfolg der digitalen Transformation bedarf eines ganzen Schlüsselbundes – einer intelligenten Strategie, des Engagements der Führungskräfte, kluger Kommunikation, strategischer Personalentwicklung, gezielten Upskillings und anderem mehr.

→ „Die Digitalisierung wird stark von Mitarbeitenden getrieben und ist somit tragfähig.“

LUTZ PLATTE
PERSONALLEITER THÜGA AG

Die Geschäftsleitung gibt den Rahmen vor, die operative Ebene setzt um

Aus den qualitativen Interviews wird deutlich, dass die Energieversorger die eiserne Regel des Change-Managements beachten: Ebenso wie andere Veränderungsvorhaben werden auch Digitalisierungsstrategien sowohl top down initiiert, als auch bottom up iterativ geprüft und anschließend umgesetzt:

Bei der GASAG entwickeln die Geschäftsleitung der Gruppe sowie der Geschäftseinheiten und die Gruppenfunktionen aus dem Strategieprozess die wesentlichen Initiativen, diese werden im Rahmen von Führungskräfteworkshops und deren Feedback angepasst. Dieses Vorgehen wiederholt sich auf den Ebenen darunter. Nach dem Projektstart werden die Aufgaben an crossfunktionale Teams delegiert. Ergänzend dienen Vernetzungsformate und agile Initiativen der Einbindung von Mitarbeitenden bei der Rollenfindung und -definition. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Beschäftigten motiviert, engagiert und zielorientiert bei der Sache sind. Ein Interviewpartner brachte es auf den Punkt: „Die Digitalisierung wird stark von Mitarbeitenden getrieben und ist somit tragfähig“, sagt Thüga-Personalleiter Lutz Platte. „Die Motivation besteht darin, höherwertige Aufgaben wahrzunehmen.“

Change-Management

Weil jedes Unternehmen einzigartig ist, gibt es keine Standardanleitung für die digitale Transformation. Jede Organisation muss ihren Weg zum Erfolg selbst gehen, dabei Erfahrungen sammeln und laufend korrigierend eingreifen. Einen Schlüssel zum Erfolg haben aber alle gemeinsam: ein aktives Change-Management, das die Mitarbeitenden frühzeitig einbindet und durch die Veränderung begleitet. Es umfasst die Begleitung der Mitarbeitenden bei der Transformation von Kultur, Strukturen und Prozessen im bilateralen Austausch. Das versetzt die Organisation, das Arbeitsumfeld und die Mitarbeitenden in nachhaltigen Schwung. Schlüsselgrößen hier sind Flexibilität und Datenmanagement-Kompetenz.

Die Art und Weise, wie Mitarbeitende in ein Transformationsvorhaben eingebunden werden, variiert indes von Unternehmen zu Unternehmen. Sie reicht von der Mitarbeitendenbefragung, mit der die Geschäftsleitung auf direktem Wege offenes Feedback erhält (EnBW), über den freiwilligen Einbezug der Beschäftigten bei der Pflege der Skilldatenbank (ENTEKA AG) bis zur Bottom-up-Einführung agiler Arbeitsmethoden zur Bearbeitung von Projekten (AÜW). Dabei geht es nicht nur um einen Austausch zwischen den Abteilungen, sondern um die Mitarbeitendenbindung sowie den Kundennutzen und damit das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele.

Kann die Belegschaft, was im Rahmen der Digitalisierung von ihr erwartet wird?

Dies gelingt nur mit dem strategisch geplanten Einsatz der Mitarbeitenden. Das Kompetenzportfolio der Beschäftigten stellt zweifellos einen wesentlichen Aspekt für den Erfolg und die gegenwärtige und zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Energieversorgern dar. Innovation wird somit oftmals zum obersten Gebot. Dabei ist Eile geboten, denn der strukturelle Wandel wartet nicht.

Beispiele für Innovationsbedarfe im Tagesgeschäft der EVUs gibt es viele. Die wachsende Bedeutung des Kundenservices verlangt von den Mitarbeitenden beispielsweise andere Fähigkeiten, als sie bisher nachgefragt wurden,

nämlich ein hohes Maß an Kundenorientierung, prozessualem Denken und Stressresistenz. Darüber hinaus ersetzen internetgestützte Self-Services viele der bisher von Menschen erledigten Aufgaben. An ihre Stelle treten neue Tätigkeiten an der Kundenschnittstelle, im Digitalmarketing, in der IT, ausgeübt von Analysten, Data-Scientists, Scrum-Mastern, agilen Coaches und sowie Produktentwicklerinnen und -entwicklern, um nur einige zu nennen. Ob und in welchem Maß die bisherigen Kompetenzprofile der Beschäftigten zu den neuen Aufgaben passen, ermittelt die Personalbedarfsplanung. Sie gewährleistet die Handlungsfähigkeit durch ausreichende Ausstattung mit Personalressourcen, vermeidet die Entstehung von Über- und Unterkapazitäten und entbindet von ungeplanten und kostenintensiven Rekrutierungsmaßnahmen.

Upskilling – weil die eigenen Mitarbeitenden das Unternehmen kennen

Die HR-Leitungen von Energieversorgern stehen unter hohem Erwartungsdruck. Schon frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass die Mehrheit der Unternehmen ihre Mitarbeitenden noch nicht ausreichend für die digitale Zukunft gerüstet sieht. „44 Prozent der EVUs denken, sie haben ein klares Bild von den in Zukunft benötigten digitalen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ist bisher allerdings nur in Ansätzen vorhanden.“⁴⁵

Upskilling | Sideskilling | Multiskilling

Upskilling

... im engeren Sinne zielt darauf ab, Kompetenzen innerhalb der aktuellen Tätigkeitsgruppe auszubauen beziehungsweise zu entwickeln. Dies umfasst einerseits notwendige Kompetenzen zur erfolgreichen Durchführung bekannter Tätigkeiten mithilfe neuer Technologien. Andererseits kann dies auch Kompetenzen betreffen, um höherwertige Aufgaben, die sich durch Automatisierung ergeben, zu erledigen. Die Rolle der Mitarbeitenden bleibt relativ stabil, es ändert sich der Tätigkeitsschwerpunkt.

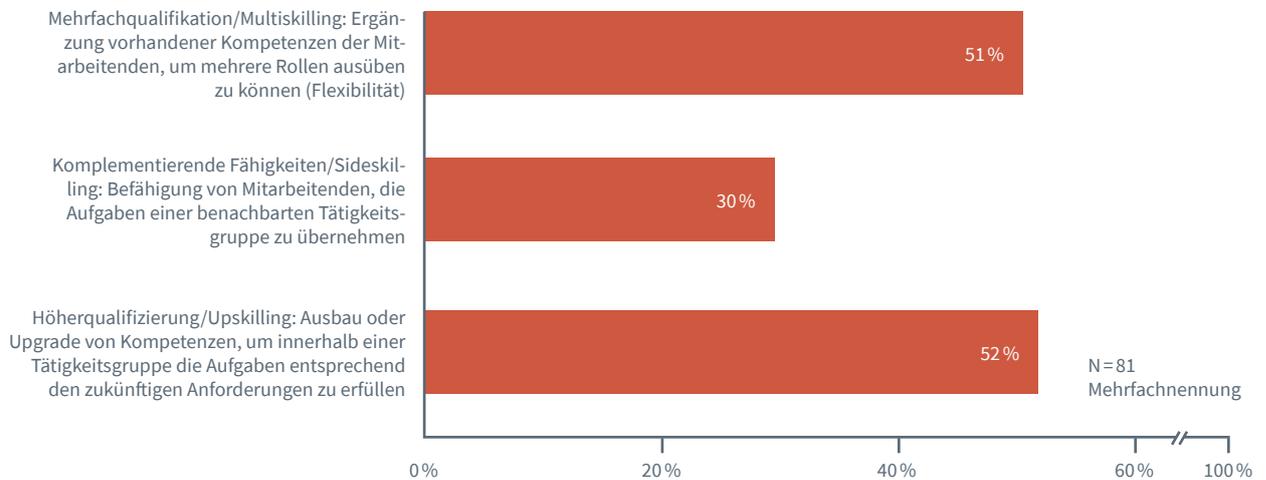
Sideskilling

... ist gefragt, wenn neue Tätigkeiten erlernt werden müssen, die Aufgaben einer benachbarten Tätigkeitsgruppe sind. Das heißt, der Fokus liegt auf dem Erlernen komplementärer Kompetenzen.

Multiskilling

... dient dazu, Mitarbeitende auf die Übernahme unterschiedlicher Aufgaben vorzubereiten und, zum Beispiel mittels Jobrotation, eine flexiblere Belegschaft zu entwickeln. Dadurch werden bestehende Kompetenzen um neue ergänzt, um mehrere (verwandte) Tätigkeiten und Rollen ausüben zu können.

Welche Art von Qualifizierungsmaßnahmen haben Sie in erster Linie zur Anpassung an die Automatisierung gestartet?



Insbesondere kleinen Unternehmen fehlt es an Kapazität, um den Upskilling-Bedarf zu ermitteln und um ganzheitliche Fortbildungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen. Die meisten ahnen zwar, dass sie nicht mehr auf die Versorgung durch den Arbeitsmarkt vertrauen können, weil der demografische Wandel längst eingetreten ist und den Fachkräftemangel weiter verschärfen wird. Deshalb müssen die vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Blick genommen werden. Zumal ihnen mit einem Qualifizierungsangebot die Bürde der Unsicherheit genommen wird – und das motiviert.

Qualifizierungsmaßnahmen werden vom Abteilungsbedarf vorangetrieben

Qualifizierungsmaßnahmen, ganz gleich, ob Up-, Side- oder Multiskilling, werden hauptsächlich von der Personalabteilung (44 Prozent) und von Teams in den einzelnen Geschäftseinheiten (24 Prozent) initiiert, seltener von Teams außerhalb bestehender Abteilungen (10 Prozent). Jedes zweite Unternehmen setzt vorrangig auf Höherqualifizierung (Upskilling) und Mehrfachqualifikation (Multiskilling), nur etwa 30 Prozent primär auf die Vermittlung komplementärer Fähigkeiten (Sideskilling). Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die neuen Rollen und Kompetenzen noch nicht überall definiert sind.

Eigeninitiative übernehmen und zulassen

Beim konkreten Vorgehen ragen einzelne Leuchtturm-Unternehmen hervor. Vorbildlich leiten die Stadtwerke Düs-

seldorf (SWD) den Weiterbildungsbedarf von den zuvor identifizierten neuen Rollen ab: Alle von den Geschäftseinheiten geforderten und durch Recruiting oder Schulungen zu deckenden Kompetenzen von Mitarbeitenden müssen von den neuen Rollen abgebildet sein. Hans-Günther Meier, Vorstand Personal und Finanzen, hebt hervor: „Der Mensch steht im Zentrum und die Entwicklung von Digitalexpertinnen und -experten ist wichtiger als die Digitalisierung von Prozessen.“ Andere gründen ihre Personalentwicklung auf der Erkenntnis, dass Mitarbeitende ein Mindestmaß an digitalem Wissen und Know-how brauchen, um für die digitale Welt gerüstet zu sein. Es ist folglich im beidseitigen Interesse, „die Mitarbeitenden beim technologischen Fortschritt mitzunehmen und die Akzeptanz sicherzustellen“, sagt Michael Schmitz, Head of HR Digital bei RWE. HR-Direktor Armin Arens ergänzt: „Dann bringen sie sich stärker ein. Es kommt im Übrigen auch ihren Wünschen nach und erhöht damit den Erfolg des Employer Brandings.“

→ „Der Mensch steht im Zentrum und die Entwicklung von Digitalexpertinnen und -experten ist wichtiger als die Digitalisierung von Prozessen.“

HANS-GÜNTHER MEIER
VORSTAND PERSONAL UND FINANZEN DER
STADTWERKE DÜSSELDORF AG

→ „Es ist im beidseitigen Interesse, die Mitarbeitenden beim technologischen Fortschritt mitzunehmen und die Akzeptanz sicherzustellen. Das erhöht auch den Erfolg des Employer Brandings.“

MICHAEL SCHMITZ
HEAD OF HR DIGITAL BEI RWE AKTIENGESELLSCHAFT
& **ARMIN ARENS**
HR-DIREKTOR BEI RWE AKTIENGESELLSCHAFT

Fast durchgehend sehen die Befragten in der Förderung der Eigenmotivation der Mitarbeitenden einen zugkräftigen Hebel, um zum Beispiel den Herausforderungen bei der Entwicklung von Mitarbeitenden zu begegnen. Mit einer modernen Lernkultur, agilen Lernmethoden und dem entsprechenden Mindset fördert EnBW die Mitarbeitenden, sich eigenverantwortlich und selbstreflektiert weiterzuentwickeln. „Uns ist es wichtig, die intrinsische Motivation aufrechtzuerhalten und die EnBW damit zu einer fortlaufend lernenden Organisation zu machen“, sagt Colette Rückert-Hennen, CHRO von EnBW. Dabei setzt das Unternehmen beispielsweise auf eine Lernplattform, auf der sich Mitarbeitende entlang von zukünftig notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten selbst einordnen und anschließend Feedback zu ihrer Weiterentwicklung einholen können. Bei der ENTEGA wird das Upskilling der Belegschaft unter anderem durch LinkedIn-Learning-Zugänge gefördert. „Wir haben in den letzten Jahren sehr viel in die zentrale Personalentwicklung investiert, um die Mitarbeitenden und die Führungskräfte bestmöglich zu unterstützen.“, sagt Andreas Niedermaier, Vorstand Personal und Infrastruktur bei der ENTEGA. „Dabei haben wir schnell auf digitale Formate umgestellt. Und das hat auch sehr gut funktioniert.“ In Eigeninitiative tauschen sich die Mitarbeitenden über benötigte und erwünschte Weiterentwicklungsangebote aus.

→ „Wir haben in den letzten Jahren sehr viel in die zentrale Personalentwicklung investiert, um die Mitarbeitenden und die Führungskräfte bestmöglich zu unterstützen.“

ANDREAS NIEDERMAIER
VORSTAND PERSONAL UND INFRASTRUKTUR
BEI DER ENTEGA AG

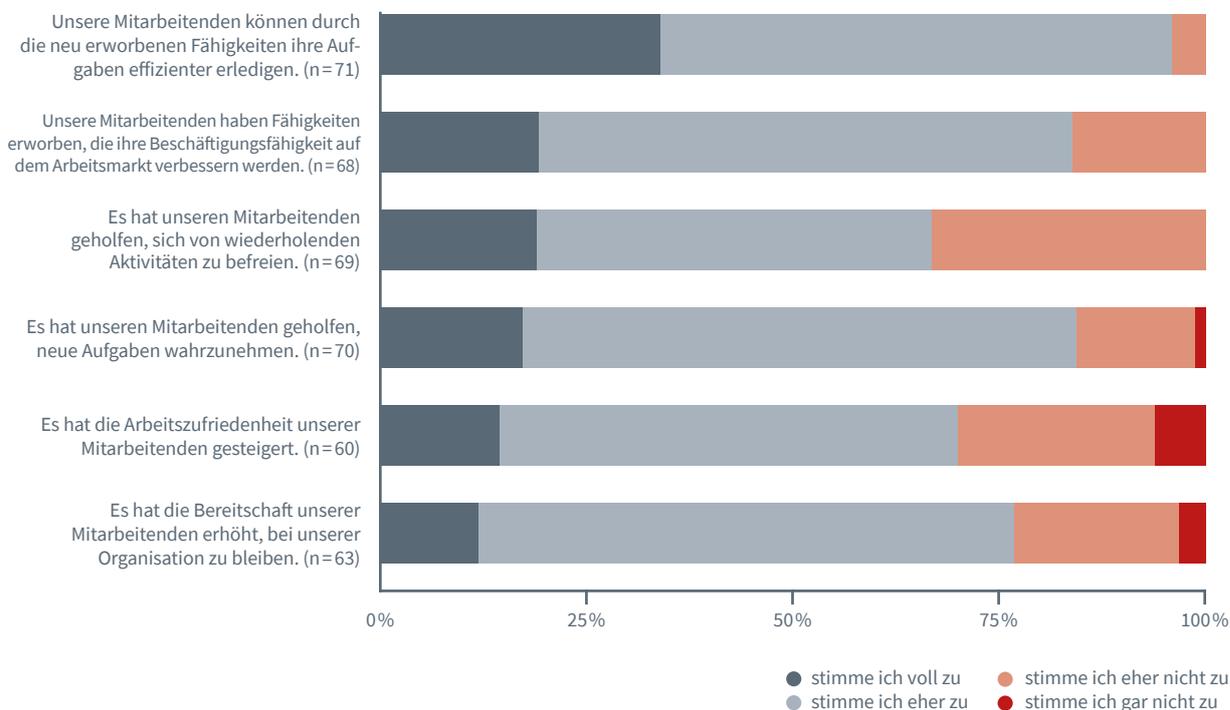
Auch die GASAG kann als Leuchtturm für die Ausbildung von Digitalexpertinnen und -experten in einstigen Analogabteilungen dienen. Ein Dutzend Mitarbeitende im Finanzressort wurden auf freiwilliger Basis zu Expertinnen und Experten für die Verknüpfung von digitalen Tools mit den Themen des Finanzbereichs weiterentwickelt beziehungsweise ausgebildet. Das verschafft der Digitalisierung breite Akzeptanz und gibt dem Mitarbeitenden ein Weiterentwicklungspotenzial, welches motivierend wirkt. Die beiden Beispiele stützen den Appell an die Mitarbeitenden, ihre Entwicklung in die eigenen Hände zu nehmen. Dafür muss HR ihnen Lernfreiheiten geben, also Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen.

Ohne die Unterstützung der Leitungsebene drohen die Maßnahmen zu versickern

Die Befragten sind sich mehrheitlich bewusst, dass Digitalisierung mit einer substanziellen Investition in die Mitarbeitenden einhergeht. Die Unterstützung beschränkt sich nicht auf die finanzielle Dimension. Vielmehr wird auch von den Führungskräften erwartet, dass sie beim Lernen vorangehen. Deshalb endet das Upskilling nicht am Zugang zur Vorstandsetage. Ein gutes Beispiel für die Weiterentwicklung der Führungskräfte liefert EnBW. Der Vorstand startete ein Programm zur Entwicklung von individueller, geteilter und kollektiver Führung („Leadership Development Journey“), das auf dafür entwickelte „Future Skills für eine moderne Führung“ aufbaut. Zu Beginn wurden zu diesem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm Workshops für das Top- und obere Management aufgesetzt, die über das Erlernen neuer Kompetenzen auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion stärkten. Kaskadierend wird das Entwicklungsprogramm auch den nachfolgenden Führungsebenen angeboten.

Die bisherigen Erfolge der Qualifizierungsmaßnahmen deuten darauf hin, dass sich die eingeleiteten Weiterbildungsmaßnahmen vor allem auf zusätzlich benötigte Kompetenzen in bestehenden Rollen beschränken. Dass die Beschäftigten dank der neu erworbenen Fähigkeiten ihre Aufgaben effizienter erledigen können, bestätigt in der quantitativen Auswertung die überwältigende Mehrheit der Befragten (96 Prozent). Auch auf neue Aufgaben ist der Großteil der Mitarbeitenden (84 Prozent) gut vorbereitet. Doch das Upskilling auf neue Tätigkeitsfelder leidet offenbar noch an mangelnder Klarheit, wohin die Reise gehen wird.

Wie haben die Mitarbeitenden von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert?



Aus der Befragung lassen sich einige hemmende Faktoren beim Upskilling erkennen. Mehr als drei von fünf Studienteilnehmenden (62 Prozent) klagen über mangelnde Zeit für die Durchführung von Qualifizierungsinitiativen. 47 Prozent monieren die zu geringe Motivation der Mitarbeitenden. Und 41 Prozent vermissen eine Organisationskultur, in der Lernen und Weiterentwicklung aktiv gefördert werden. Außerdem fehlt es laut Umfrage einem knappen Drittel der Befragten an der Unterstützung durch die Führungskräfte. In diesem Kontext betont Sylvia Borchering, Arbeitsdirektorin und Mitglied der Geschäftsführung bei 50Hertz: „HR muss den Führungskräften Stabilität und Orientierung geben.“ Nur dann können sie beides an die Belegschaft vermitteln.

→ „HR muss den Führungskräften Stabilität und Orientierung geben.“

SYLVIA BORCHERING
ARBEITSDIREKTORIN UND MITGLIED DER
GESCHÄFTSFÜHRUNG BEI 50HERTZ TRANSMISSION GMBH

Über Qualifizierungsinitiativen wird informiert – aber zu wenig gesprochen

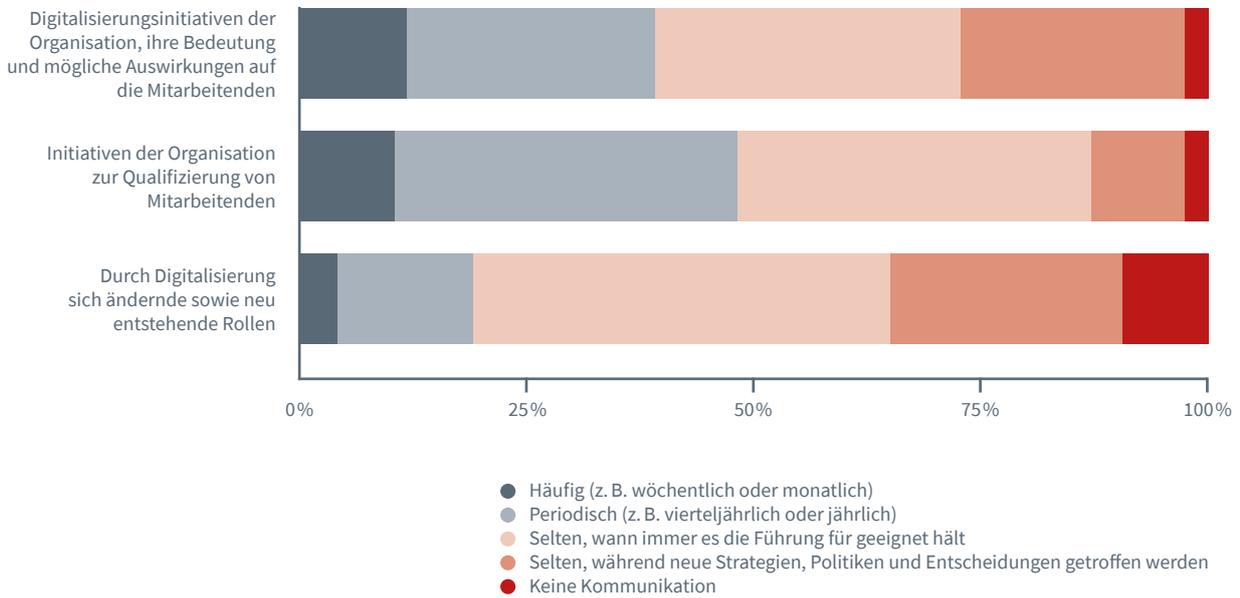
Es ist den Führungskräften wichtig, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Auswirkungen der Digitalisierung vorzubereiten, auf ihre Befürchtungen einzugehen und sie

entsprechend zu qualifizieren. Denn sie sehen durchaus die Risiken einer zurückgehenden Motivation und Lernbereitschaft. Doch während die Unternehmen dem Upskilling große Bedeutung beimessen und schon vielfach Weiterbildungsinitiativen gestartet haben, gibt es hinsichtlich der Kommunikation der relevanten Veränderungen und der Vermittlung des einhergehenden kulturellen Wandels noch einigen Optimierungsbedarf.

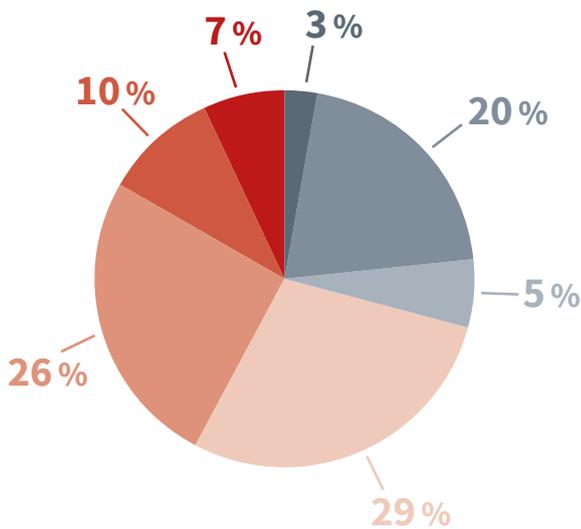
Die Studie legt nahe, dass das Topmanagement und HR unterschiedliche Sichtweisen von der Häufigkeit der Kommunikation haben. Der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung geht davon aus, dass öfter mit der Belegschaft kommuniziert wird, als es die Personalleitenden wahrnehmen beziehungsweise von den Mitarbeitenden zurückgespiegelt bekommen. Andererseits gibt es Anhaltspunkte für die Annahme, dass die Personalabteilungen häufiger Rückmeldung von den Mitarbeitenden erhalten als die Mitglieder der Geschäftsführungen. Wenn HR den Mitarbeitenden noch mehr Feedback-Möglichkeiten bietet als bisher, also noch nahbarer wird, dürften sich die jeweiligen Wahrnehmungen annähern.

In mehr als der Hälfte der Unternehmen wird eher unregelmäßig und selten (vierteljährlich/jährlich) über Digitalisierungs- und Qualifizierungsinitiativen informiert. Wie auf Seite 17 festgestellt, kann der Grund hierfür in der verbreiteten Unsicherheit liegen, welche Konsequenzen aus der Digitalisierung resultieren und wie sich diese konkret auf das verfügbare Skillportfolio auswirken.

Wie häufig kommunizieren die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden über folgende Themen:



Über welche Kanäle kommunizieren die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden über Qualifizierungsinitiativen?



- Mail
- Beiträge auf internen Plattformen/Portalen
- Webinare/Podcasts/Videos
- Sitzungen in der Hierarchie nach unten kaskadierend
- Treffen mit spezifischen Gruppen
- Mitarbeitendenversammlung o. Ä.
- Andere

Die Digitalisierung verändert Rolle und Aufgaben der HR-Funktion

Es zeichnet sich ab: Die Personalarbeit wird sich im Zuge der Digitalisierung ganz erheblich verändern. Oberstes Ziel ist es, deren Auswirkungen zu antizipieren und proaktiv zu managen. Von entscheidender Bedeutung für die Bewältigung dieser Herausforderung ist es, die latenten Befürchtungen der Belegschaft zu erspüren, zu verstehen und ebenso zielführend wie empathisch zu beantworten. Dazu reichen die traditionellen (einseitigen) Informationen über das Intranet und Verkündungsmeetings nicht aus. Vermehrter bidirektionaler Austausch sollte die einseitigen Informationen ergänzen. In dieser Hinsicht ragt die ENTEGA als Leuchtturm hervor: Regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitenden in Form von wiederkehrenden Impulsbefragungen über das Intranet und die Offenlegung von Projekten sowie vom Vorstand aufgelegte Formate sichern die Transparenz und verhindern die Entstehung und Verdichtung von Ängsten.

Hier kann HR noch mehr tun

HR selbst unterliegt dem technologischen Wandel. Prozesse und Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen werden sich ebenso wie in anderen Fachabteilungen verändern müssen, insbesondere, wenn HR als treibende Kraft der Veränderung wahrgenommen werden will. Zentraler Erfolgsfaktor hierbei ist die enge, crossfunktionale Zusammenarbeit mit allen Ebenen der Geschäftsbereiche.

Allein das Verständnis der Notwendigkeit einer Veränderung bedeutet noch nicht, dass sie mit voller Kraft angegangen wird. Bei der digitalen Transformation setzen die HR-Bereiche primär auf die Weiterqualifizierung ihrer Belegschaften. Erst allmählich wendet sich der Personalbereich selbst dem neuen, agilen Imperativ des gemeinschaftlichen Handelns zu. Grundlegende strukturelle Veränderungen wurden jedoch vielerorts eingeleitet. Oft wurden bereits spezielle Rollen identifiziert und Teams gebildet, die sich um HR-Dienstleistungen wie Upskilling, Sideskilling, Multiskilling oder Outplacement⁶ kümmern. So beispielsweise bei der EWE Aktiengesellschaft, wo man in Sachen HR-Digitalisierung bereits einiges geschafft hat: Seit längerem wird hier mit digitalen Auswahlverfahren, -prozessen und Akten gearbeitet. „Mit den steigenden Anforderungen an den Personalbereich ging ein höherer und erweiterter Grad an Qualifikation und Weiterbildung einher“, erklärt Vorständin Personal & Recht und Arbeitsdirektorin der EWE Aktiengesellschaft Marion Rövekamp. HR ist näher an die Fachbereiche herangerückt und priorisiert aus deren Warte und mit Blick für die passenden Prozesse die Digitalisierungsthemen. Auch eine entsprechende Datenbasis sei entscheidend. Die Aussage der EWE-Vorständin: „Self-Services gewinnen gegenüber Shared Service Centern an Bedeutung, da die Mitarbeitenden viele Prozesse eigenständig und digital im Intranet auslösen können.“ Zentral sei vor allem, dass die Mitarbeitenden im Rahmen der Digitalisierungsstrategie frühzeitig eingebunden und mitgenommen und ihre Bedürfnisse berücksichtigt würden.

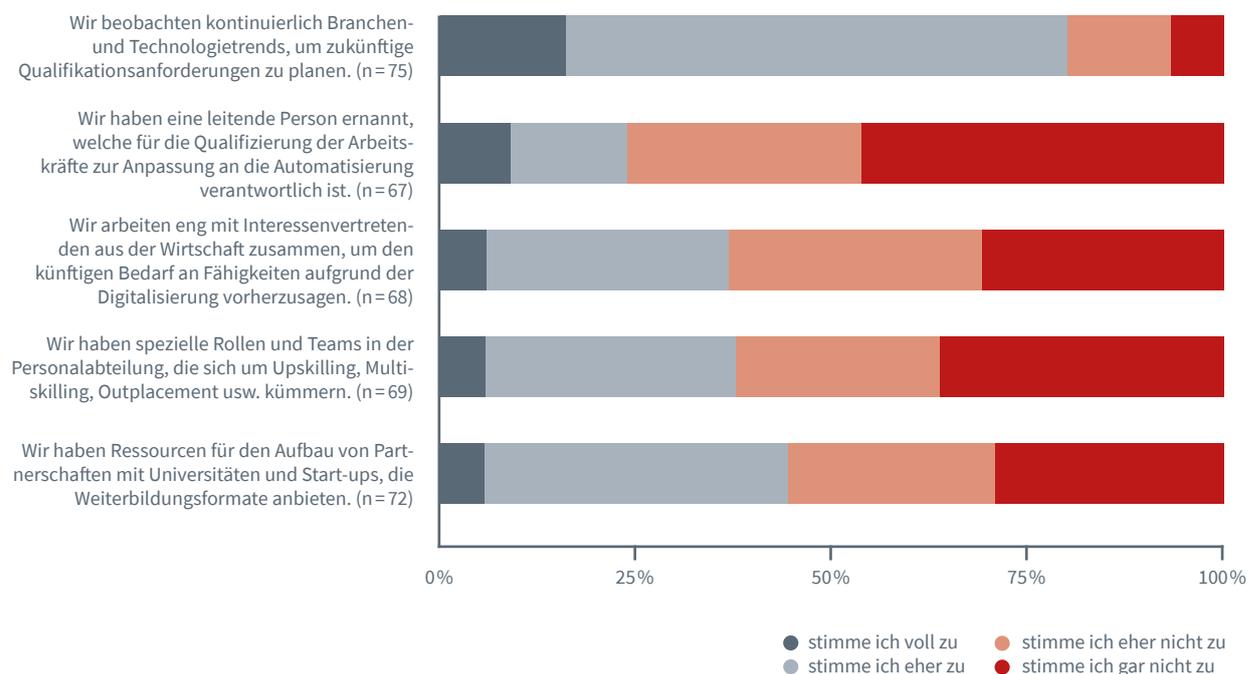
Obige Erfolgsfaktoren, strukturelle Veränderungen und Beispiele deuten an, dass die Digitalisierung die drei Säulen im HR-Modell von Dave Ulrich – Center of Expertise, Business Partner und Shared Services Organisation – zum Einsturz bringen könnte.⁷

Das Ziel: HR als zentrale Anlaufstelle bei Digitalisierungsthemen

Noch kooperieren zu wenige, nämlich kaum die Hälfte der HR-Abteilungen, in der nötigen Intensität mit den Fachbereichen, um den Bedarf zukünftiger Fähigkeiten und Weiterbildung auf die Erfordernisse der Digitalisierung abzustellen. Beispiel EnBW: Ausgehend von einer strategischen Personalplanung, in der zukünftige Digitalisierungspotenziale und entsprechende Auswirkungen auf die Menschen mit dem Business besprochen und diskutiert werden, identifiziert HR die neuen Mitarbeitendenrollen. Beratende werden so zum zentralen Anzusprechenden für Digitalisierungsthemen. „HR muss sich aus der Rolle des beratenden Dienstleistenden herausziehen und das Selbstbewusstsein entwickeln, eigene Kompetenzen rund um Digitalisierung zu erwerben“, sagt Colette Rückert-Hennen, CHRO bei EnBW. Nur so könne HR wissen, welche Weiterbildungsbedarfe die Mitarbeitenden haben.

Dies ist ein hoher Anspruch – doch er muss erfüllt werden, will HR mit der Geschäftsführung auf Augenhöhe sein. Auch Lutz Platte, Leiter Personal bei der Thüga, sucht den Schulterschluss mit den Fachbereichen und lässt die Vorgaben der Digitalisierung in die Personalbedarfsplanung einfließen. Sein Motiv: „HR muss in die Diskussionen zur Digitalisierung eingebunden sein, um die Mitarbeitenden anhand von passenden Trainings zu befähigen.“

Auf welche Weise haben Sie Ihre HR-Funktion umgestaltet, um die Anpassung der Belegschaft an die Digitalisierung zu erleichtern?



Lieber die eigenen Leute weiterentwickeln als auf dem Arbeitsmarkt neue suchen

Generell ist bei den Energieunternehmen ein deutlicher Trend wahrzunehmen, der Weiterqualifizierung des vorhandenen Personals gegenüber dem externen Recruiting den Vorzug zu geben. Fast drei Viertel der Befragten (74 Prozent) geben an, der digitalen Transformation eher mit Qualifizierung als mit der gezielten Anwerbung neuer Arbeitskräfte zu begegnen (15 Prozent). Der einhellige Tenor der Studienteilnehmenden lautet, Entlassungen seien keine Option. Vielmehr sollen die vorhandenen Mitarbeitenden qualifiziert und damit beschäftigungsfähig gehalten werden.

→ „HR kann nur als glaubhafter Advokat für Veränderung wahrgenommen werden, wenn wir auch selbst ein neues Mindset und eine neue Kultur und Vorgehensweisen leben und repräsentieren.“

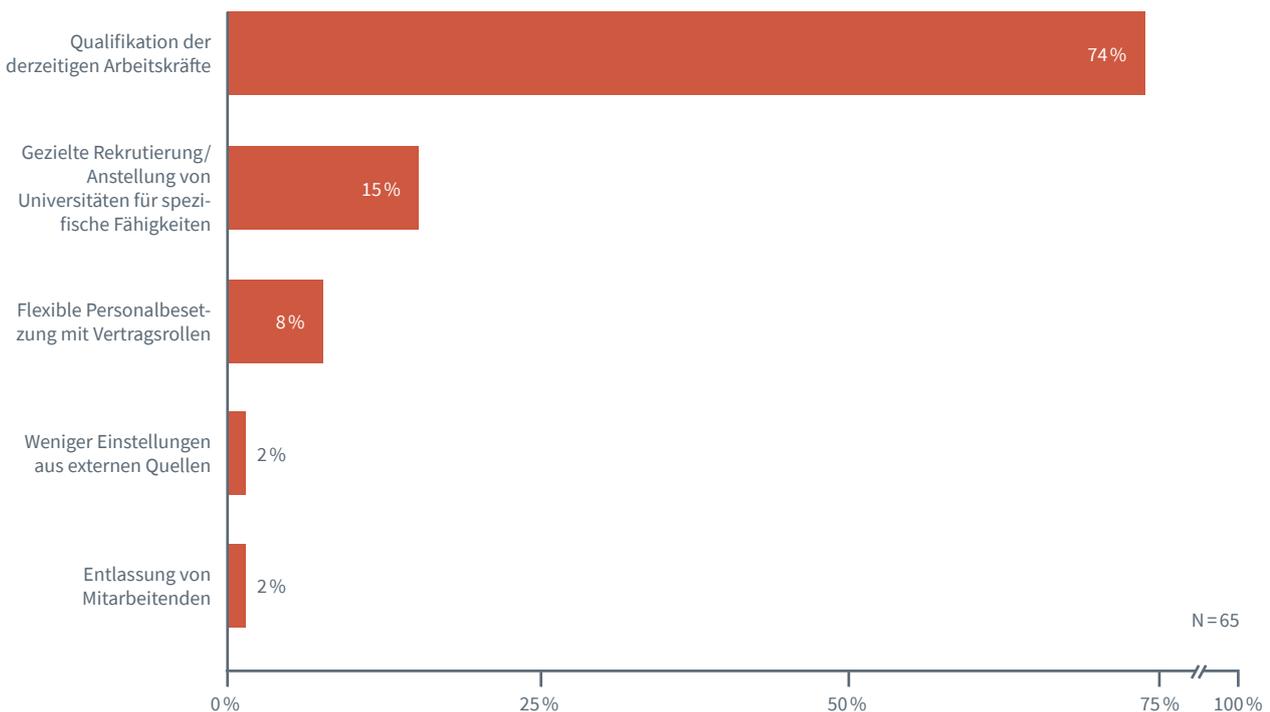
CHRISTIAN GLEIMANN
SENIOR VICE PRESIDENT HR BEI E.ON SE

Auf alten Wegen öffnen sich keine neuen Türen

Außer Frage steht für die Interviewten, dass sich HR selbst stärker als bisher der Digitalisierung zuwenden muss. Exemplarisch formuliert Christian Gleimann, Senior Vice President HR bei E.ON: „HR kann nur als glaubhafter Advokat für Veränderung wahrgenommen werden, wenn wir auch selbst ein neues Mindset und eine neue Kultur und Vorgehensweisen leben und repräsentieren. Solange wir Führungskräfte mit kruden Excel-Tabellen quälen, ihnen aber gleichzeitig von tollen Apps und digitalen Workflows erzählen, haben wir ein Glaubwürdigkeitsproblem.“ Aus Sicht der Interviewten spielt HR die Rolle des Befähigenden und wird sich zu einem Wissensmultiplikator entwickeln, der ständig auf Digitalisierungsthemen angesprochen wird und Antworten haben muss. In diesem Zusammenhang wird nicht nur von einem Qualifikationsanstieg der HR-Mitarbeitenden ausgegangen. Hans-Günther Meier, Vorstand Personal und Finanzen bei den Stadtwerken Düsseldorf, geht noch weiter: „Wir wollen den HR-Bereich radikal digitalisieren. Wir brauchen mehr digitale Workflows und weniger Aktenverwaltung. Niemand soll mehr manuell Urlaubsanträge bearbeiten müssen.“

Somit lässt sich festhalten, dass in den meisten Unternehmen die Personalabteilung zwar für die Planung und Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen zuständig ist, sie jedoch oft nicht spezifisch auf die Herausforderung des Up-, Side- und Multiskilling vorbereitet ist. Angesichts der Tatsache, dass die digitale Transformation auch in den HR-Bereichen häufig noch in den Kinderschuhen steckt, gilt es dieses Potenzial für digitale Exzellenz auszuschöpfen.

Was war die primäre Reaktion Ihrer HR-Funktion auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitskräfte?



Implikationen und Schlussfolgerungen

Digital HR@Work – Implikationen und Handlungsempfehlungen

Die erfolgreiche Umsetzung komplexer Change-Vorhaben macht das Engagement des mittleren Managements ebenso unverzichtbar wie die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Eindrucksvoll bestätigt hat dies die rasche und wichtige Reaktion der EVUs auf die Coronakrise. Seit März 2020 sind Hunderttausende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice tätig – und das weitgehend friktionsfrei dank der schon heute eingesetzten modernen Technologien. Das bestätigen 95 Prozent der Studienteilnehmenden. Zentrale Erkenntnis der Studie ist, dass die Krise ein weitreichendes Umdenken hinsichtlich der Arbeitsmodelle und Neuorganisation vor dem Hintergrund der Remote-Arbeit veranlasste. Auch sieht die Mehrheit darin die Chance, das Thema Unternehmensdigitalisierung ganzheitlich und insbesondere auch im HR-Management umzusetzen. Die aus diesen Erkenntnissen resultierenden Handlungsempfehlungen adressieren daher vor allem die Themenfelder Führung und Kommunikation, strategische Personalplanung samt der Qualifikation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen sowie die Organisation von HR selbst.

Führung auf das „New Normal“ ausrichten

Die von der Pandemie erzwungene Dezentralisierung der Mitarbeitenden im Homeoffice wird sich zweifellos noch einige Zeit fortsetzen und sich – zum Teil – als „New Normal“ etablieren. Das hat erhebliche Implikationen für die Führung und macht eine Überprüfung des gegenwärtigen Leadershipmodells notwendig. Es ist keine leichte Aufgabe, die Mitarbeitenden auf Distanz zu führen, innerlich an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig ihre Bereitschaft zu stärken, an der Erreichung der Unternehmensziele mitzuarbeiten. Die Führungskräfte müssen sensibilisiert und gegebenenfalls gecoacht werden, damit sie ihren Führungsstil auf die neuen Rahmenbedingungen ausrichten. So sollte zum Beispiel die Interaktion mit den Mitarbeitenden neu gestaltet werden – vor allem mit der Schaffung einer Vertrauenskultur durch regelmäßige persönliche Gespräche.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie setzt voraus, dass die mittlere Führungsebene regelmäßig und umfassend von der Geschäftsführung über die Vision, die Ziele und die eingeleiteten Maßnahmen informiert wird. Transparenz in diesem Prozess sowie Feedback-Möglichkeiten sind wichtig, damit der Change vollumfänglich mitgetragen wird. Zudem sollte regelmäßig

über die erreichten Fortschritte berichtet werden. Denn nur dann kann die mittlere Führungsebene ihre Mitarbeitenden adäquat und proaktiv über Entwicklungen informieren, vor allem aber in den Prozess einbinden und für seinen Erfolg gewinnen.

Kommunikationsmix optimieren

Die Steuerung des Transformationsprozesses in die digitale Welt sowie die vermehrte virtuelle Führung wirken sich unmittelbar auf den Kommunikationsbedarf zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden aus. Die Studie legt nahe, dass diesbezüglich noch Verbesserungsbedarf besteht. Generell sollte häufiger Feedback von den Mitarbeitenden eingeholt werden, ob die Frequenz, die Inhalte und die Formate der Kommunikation ihren Bedürfnissen genügen. Zentrale Erkenntnis der Studie ist zudem, dass noch häufiger über die Digitalisierungsinitiativen der Organisation, ihre Bedeutung und mögliche Auswirkungen wie beispielsweise neu entstehende Rollen kommuniziert werden sollte. Adäquate Kommunikation nimmt Ängste und stärkt das Gemeinschaftsgefühl sowie das Engagement, sich einzubringen. Dies sicherzustellen, fällt zwar in die Verantwortung der Führungskräfte. Der Personalbereich kann diesen Prozess aber erheblich beflügeln, indem HR das Feedback der Belegschaft einholt und an die Fachvorgesetzten weitergibt.

Doch Vorsicht: Die Tatsache, dass den Unternehmen immer mehr Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen, darf nicht dazu führen, dass Führungskräfte vermeintlich bequeme Wege gehen: einseitig Ansagen machen oder sich auf die reine Informationsweitergabe beschränken. Die bidirektionale Kommunikation ist einem einseitigen Informieren vorzuziehen, weil nur möglichst direktes Feedback Missverständnisse ausschließt und Engagement sichtbar macht. Hinweise allgemeiner Art können per Mail, Intranet oder Podcast einen breiten Kreis von Mitarbeitenden adressieren – dieser Weg ist kurz und schließt niemanden versehentlich aus. Doch bei individuellen Themen und insbesondere dann, wenn die Beschäftigten von Personalmaßnahmen betroffen sind oder solche fürchten, sind persönliche Gespräche durch nichts zu ersetzen.

Den Personalbedarf strategisch planen

Mit Blick auf ihre strategische Personalplanung sollten die Energieversorger die Digitalisierung als willkommene Chance begreifen, sich als moderner und attraktiver

Arbeitgeber beweisen zu können. Für alle anderen wird es künftig deutlich schwerer, Talente zu gewinnen und dauerhaft zu halten. Denn das Angebot qualifizierter und engagierter Fach- und Führungskräfte ist und bleibt knapp. Sie bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen und leistungsbereit zu halten ist die existenzielle Aufgabe der HR-Funktion – nicht trotz, sondern gerade wegen des Aufbruchs in das digitale Zeitalter.

Das bedeutet allem voran, die Ziele der Digitalisierungsstrategie mit Chancen zu verknüpfen – Chancen für das Unternehmen und für seine Mitarbeitenden. Der nächste Schritt besteht darin, diese Ziele in konkrete Aufgaben für Fach- und Führungskräfte zu übersetzen. Zu deren Befähigung müssen die jeweiligen Rollen sowie die dafür notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten, die das Unternehmen in Zukunft benötigt, neu definiert und anschließend in einem konkreten Skill-Entwicklungsplan erfasst werden. Als Handlungsanleitung kann die folgende Übersicht dienen.

Wer glaubt, diesen Schritt überspringen zu können, sei gewarnt: Ohne die richtigen Leute an Bord werden Digitalisierungsvorhaben ihre Ziele verfehlen. Der Auf- und Ausbau brancheninterner und darüber hinausgehender Netzwerke verbreitert die Wissensbasis insbesondere bezüglich zu erwartender Rollen und Kompetenzen.

Qualifikation auf allen Ebenen sicherstellen

Die Rolle der Führungskräfte definiert sich im Rahmen der Digitalisierung nicht mehr nur über die eigene Expertise, sondern erst recht über die Fähigkeit, agile, crossfunktionale Teams mit Wissensvielfalt aufzustellen und im Streben nach Erfolg zu vereinen. Führungskräfte werden daher vermehrt an der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden gemessen.

Exemplarisches Projektbeispiel zur Identifikation und Entwicklung benötigter Kompetenzen



Hier ist in erster Linie HR gefordert. Es geht darum, alternative Konzepte und eine entsprechende Kultur zu entwickeln, die genügend Zeit und Optionen für individuelle und flexible Qualifizierungsmaßnahmen ermöglichen. Ebenso erforderlich ist eine Ausweitung der Upskilling-Programme für unterstützende Berufe. All dies erhöht die Bereitschaft der Mitarbeitenden, künftig flexibler einsetzbar zu sein. Neben der Weiterbildung ist der gezielte Aufbau eines internen Wissensmanagements voranzutreiben, um für die sich zukünftig weiterhin verändernden Aufgaben Know-how im Unternehmen zu sichern und allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Human Resources zum strategischen Partner machen

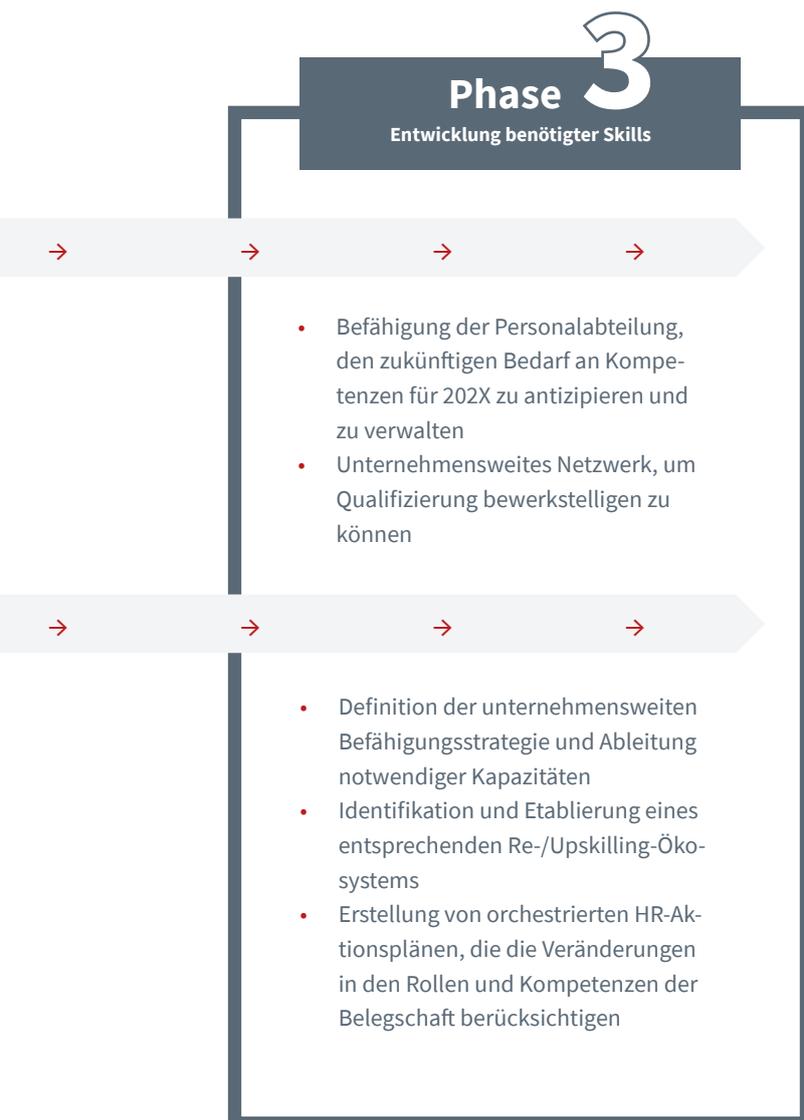
Mit der Umsetzung der strategischen Personalplanung sichert HR die vulnerable Flanke der digitalen Transformation. Dazu müssen Unternehmen die Arbeitsweise ihrer HR-Funktion weiterentwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und den Fachabteilungen

kann nicht eng genug sein, denn die Entscheidungen des Unternehmens wirken sich in direkter Linie – und meist viel schneller als gedacht – auf die Zusammensetzung und die Befindlichkeit der Belegschaft aus. Um diese Anforderung erfüllen zu können, das legt die zugrunde liegende Studie nahe, muss sich HR strukturell wie prozessual anpassen.

Die Konsequenzen von Digitalisierungsprozessen auf die Mitarbeitenden müssen frühzeitig und vollständig erfasst werden, damit HR angemessen darauf reagieren kann. Besser noch: damit HR vorausseilend agieren kann. Das A und O hierbei ist, dass die Geschäftsführung der HR-Abteilung die Verantwortung für das professionelle Up-, Side- und Multiskilling der Mitarbeitenden überträgt und die dafür notwendigen Mittel zur Verfügung stellt. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit der Fachabteilungen mit HR stellt sicher, dass der Qualifizierungsbedarf von einzelnen Mitarbeitenden über Teams, Abteilungen und Bereiche bis hin zu personalstarken Geschäftseinheiten punktgenau ermittelt und gedeckt werden kann. HR stellt auf der gemeinsam erarbeiteten Grundlage die zur Qualifizierung notwendige Infrastruktur zur Verfügung und entwickelt die passenden Formate zur Aneignung neuer Kompetenzen. Wenn sich die Mitarbeitenden darauf verlassen können, dass ihre Interessen wertgeschätzt und beachtet werden, werden sie die Digitalisierungsstrategie nach Kräften unterstützen – allein schon aus eigenem Interesse.

Gerade von EVUs, ob in Ballungsräumen oder großflächig tätig, erfordert die digitale Transformation einen proaktiven Austausch mit anderen Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, Universitäten, öffentlichen Einrichtungen und Start-ups. Aus dem Erfahrungsschatz und den Ideen anderer zu schöpfen ist intelligent und gibt der Digitalisierung ein unschätzbares Momentum. Den Wissensaustausch im ganzen Unternehmen zu verankern und voranzutreiben ist eine weitere Herausforderung, der sich HR verstärkt widmen muss.

Mit der Digitalisierung wird HR nicht automatisch zum strategischen Partner. Um seine erweiterten und anspruchsvollen Aufgaben im Sinne der Geschäftsführung und im Interesse der Belegschaft erfüllen zu können, müssen die Strukturen und Prozesse von HR selbst auf den Prüfstand gestellt werden. Höchstwahrscheinlich können und werden dort ebenfalls Neuorientierungen erforderlich sein, Rollen neu definiert und Kompetenzen priorisiert werden müssen. Damit die neuen Aufgaben nicht im HR-Tagesgeschäft aus dem Blickfeld geraten, können sie alternativ an ein Kompetenzzentrum übertragen werden, dessen Mitarbeitende sich einzig und allein um die Bewältigung der Digitalisierungserfordernisse kümmern: Digital HR@Work.



Schlussfolgerung und Ausblick

Unter dem Eindruck der Coronakrise hat sich die digitale Transformation in den EVUs beschleunigt. Wer sich strategisch der neuen Arbeitswelt genähert hat, ist vorne geblieben. Wer zurücklag, hat aufgeholt. Auch deshalb, weil – der Studie zufolge – die Erkenntnis weiter gereift ist, dass die Mitarbeitenden den zentralen kritischen Erfolgsfaktor darstellen und somit in der Digitalisierungsstrategie zukünftig stärker gewichtet werden müssen.

Die Studienergebnisse belegen, dass die Energieversorger ein realistisches Bild von den auf sie zukommenden Herausforderungen haben. Drei von vier Unternehmen haben bereits eine digitale Strategie implementiert oder sind auf dem Weg dorthin. Das spiegelt die Einsicht wider, dass Digitalisierung nur mithilfe einer gemeinsam getragenen Vision gelingen kann – plus zündender Ideen dazu, wie innovative digitale Geschäftsmodelle und Prozesse aussehen können.

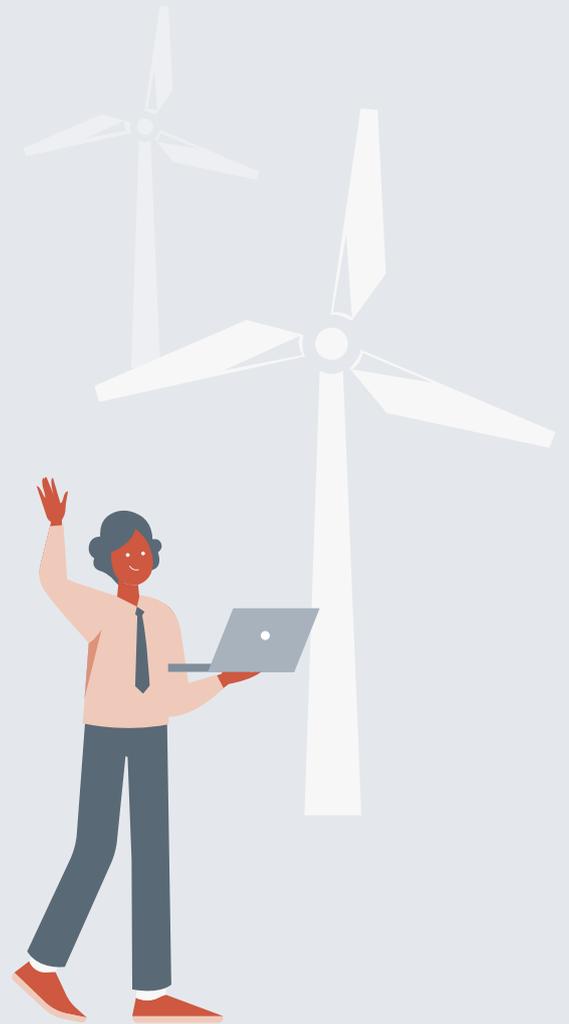
Kontinuierlicher Erfolg verlangt von den Unternehmen viel ...

Oberstes Ziel des Managements muss es sein, in den Belegschaften ein Klima der Veränderungsfreude zu wecken und aufrechtzuerhalten. Eine Win-win-Lösung ist greifbar nahe, wenn die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu den Erfordernissen des digitalisierten Unternehmens passen und sie ihnen Mut machen, eine Welt voller Unsicherheit und Veränderungen aktiv mitzugestalten. Was Charles Darwin einst über die Evolution sagte, gilt heute auch für die Energiebranche: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt. Auch nicht die intelligenteste. Sondern diejenige, die am ehesten bereit ist, sich zu verändern.“⁸

Neu gedacht werden muss (1) die Führung, ausgerichtet auf den neuen Leitstern des „New Normal“, mit einem wachsenden Anteil virtueller Tätigkeiten. Die räumliche Distanz zwischen den Führenden und den Mitarbeitenden erzwingt (2) neue und intensiviertere Formen der Kommunikation: häufiger, bidirektional und mit garantiertem Feedback. Flankierend hinzutreten muss (3) eine strategische Personalplanung, die der Digitalisierung die unbestimmte Angst nimmt und sie in konkrete Chancen für die Mitarbeitenden verwandelt. Das setzt (4) eine kontinuierliche Weiterqualifizierung der eigenen Mitarbeitenden voraus, für das HR in Absprache mit den Führungskräften – „Was braucht ihr?“ – Sorge zu tragen hat. Damit schließlich wird (5) HR zu einem echten strategischen Partner, der den Erfolg des Unternehmens heute und in Zukunft sicherstellt. Das alles geht nur, wenn es von der Unternehmensführung aktiv mitgetragen wird.

... und er gelingt nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden

In einer Zeit, in der die Digitalisierung eine vorherrschende Rolle spielt, ist der Mensch mit all seinen Emotionen, Motivationen und Ängsten ein Schlüsselfaktor für den unternehmerischen Erfolg. Die Digitalisierung hilft Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben, Effizienzgewinne einzufahren, neue Märkte und Vertriebswege sowie neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Doch egal, wie digital sie auch sein mögen – in allen Unternehmen arbeiten Menschen, und sie wollen überzeugt und gebraucht werden und gerne neue Fähigkeiten entwickeln. Nachhaltig wirkungsvoll wird die digitale Transformation deshalb nur dann sein, wenn sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden umgesetzt wird. Das ist vielleicht die größte Veränderung von allen. Doch nur sie führt in die Zukunft. Machen wir uns also auf den Weg.



Anhang

Methodik
Impressum

37
40

Methodik

Als Datenerhebungsmethode wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt: eine anonyme Online-Befragung gekoppelt mit einer persönlichen Befragung ausgewählter Teilnehmender.

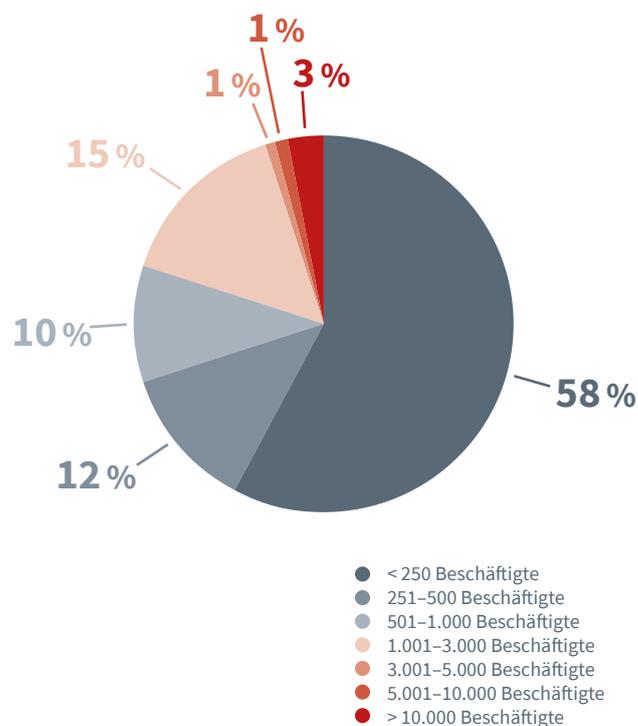
Im November und Dezember 2020 wurden Geschäftsführende, Personalleitende und Leitende oder Mitarbeitende aus dem Digitalisierungsbereich von BDEW-Mitgliedsunternehmen gebeten, ihre Einschätzung zur Arbeitswelt der Zukunft des deutschen Energiemarktes zu teilen. Die Befragung war untergliedert in die Bereiche Strategie und Vision, Schlüsseltechnologien, Prozesse und Tätigkeiten, Rollen und Kompetenzen sowie Change-Management, Upskilling und HR-Organisation. Aus gegebenem Anlass wurden zudem Fragen rund um die Rolle von COVID-19 im Hinblick auf den Wandel der Arbeitswelt gestellt.

Insgesamt nahmen 81 Unternehmen an der Online-Befragung teil. Am stärksten repräsentiert waren die kleineren Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden (58 Prozent), gefolgt von dem Mittelstand (1.001 bis 3.000 Mitarbeitende) mit 15 Prozent. Bei mehr als jedem zweiten Unternehmen gaben Geschäftsführende (54 Prozent) ihre Meinung kund und bei jedem vierten Unternehmen geschah dies durch die Personalleitung (26 Prozent). Dies lässt sich als Indiz dafür werten, dass das Thema Arbeitswelt der Zukunft mit hoher Priorität behandelt wird. Im Hinblick auf die Haupttätigkeitsfelder gaben vier von zehn der teilnehmenden Unternehmen an, in allen vier Bereichen, sprich Strom, Gas, Wärme, Wasser, tätig zu sein. Fast jede befragte Organisation deckte die Sparten Strom und Gas ab. Die primäre Wertschöpfungsstufe war bei jedem zweiten Energieversorger der Netzbetrieb (54 Prozent) und bei jedem dritten der Energievertrieb (33 Prozent).

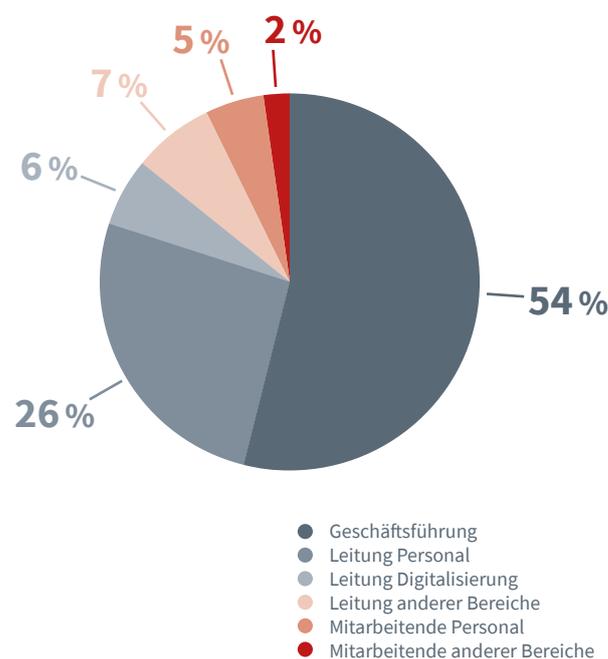
Die Ergebnisse der anonymen Online-Befragung wurden deskriptiv-statistisch aufbereitet und in die zugrunde liegende Studie eingebunden und ausgewertet.

Parallel zur Umfrage wurden zusätzlich zwölf qualitative Interviews per Videotelefonat mit Unternehmensverantwortlichen für den digitalen Wandel durchgeführt. Ziel war es, ein tiefer gehendes Verständnis dafür zu entwickeln, inwiefern die Technologien die Arbeitswelt verändern und was die deutschen Energieversorger schon heute unternehmen, um ihre Mitarbeitenden auf die sich ändernden Anforderungen vorzubereiten. Ein weiterer Fokus der Interviews lag auf der Rolle und den Verantwortlichkeiten von HR bei der Gestaltung der digitalen Transformation. Die Zitate aus den Interviews sowie Praxisbeispiele wurden in Rücksprache mit den interviewten Unternehmensvertretern ergänzend in den Studientext aufgenommen.

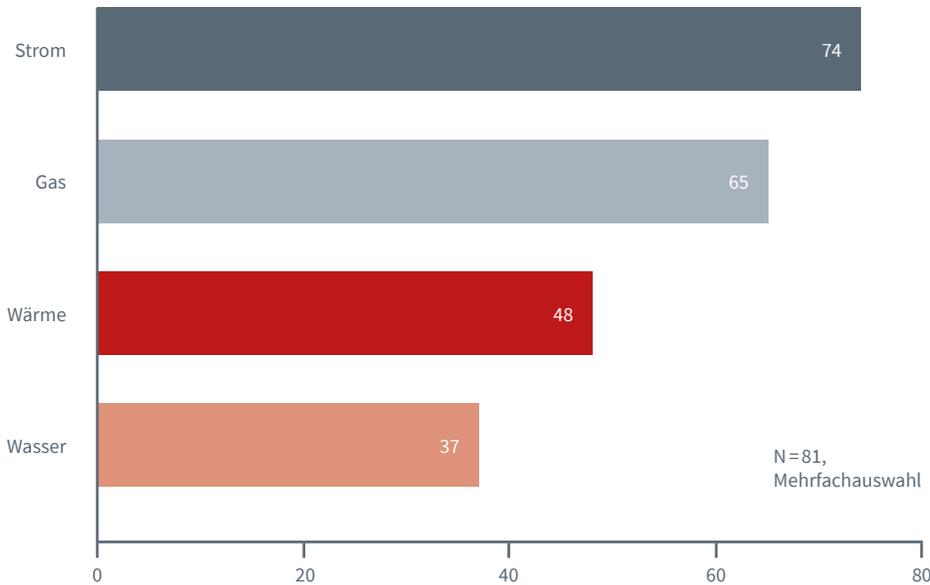
Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen



Position der Befragten

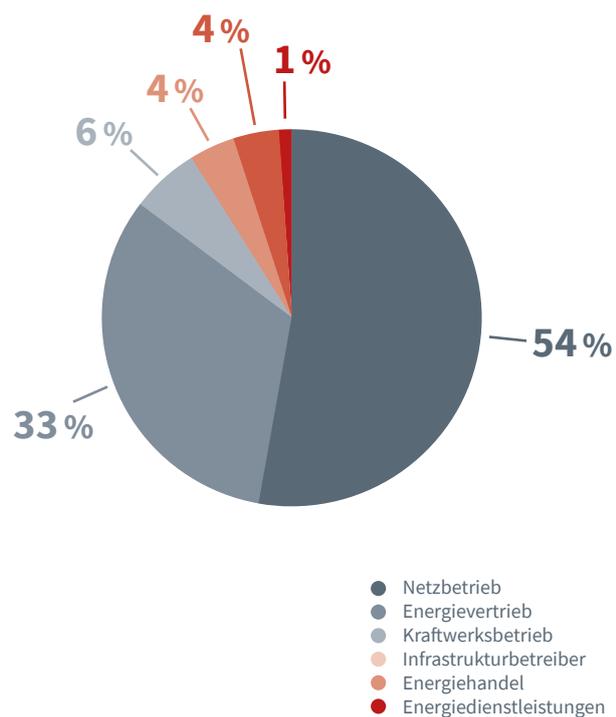


Angabe der Haupttätigkeitsfelder der Unternehmen



An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen bedanken, die uns einen Einblick in ihre digitale Transformation und den Wandel der Arbeitswelt gewährt haben: Herr Armin Arens (HR-Direktor; RWE Aktiengesellschaft), Frau Sylvia Borchering (Arbeitsdirektorin und Mitglied der Geschäftsführung; 50Hertz Transmission GmbH), Herr Christian Gleimann (CHRO; E.ON SE), Herr Norbert Graefrath (Personalvorstand und Arbeitsdirektor; RheinEnergie AG), Frau Heike Heim (Vorsitzende der Geschäftsführung; Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH [DEW21]), Herr Michael Kamsteeg (Vorstand; GASAG AG), Frau Jamina Kleine (Head of Learning & Development and HR Digitization; E.ON SE), Herr Michael Lucke (Geschäftsführer; Allgäuer Überlandwerk GmbH), Herr Hans-Günther Meier (Vorstand Personal und Finanzen; Stadtwerke Düsseldorf AG), Herr Andreas Niedermaier (Vorstand Personal und Infrastruktur; ENTEGA AG), Herr Lutz Platte (Personalleiter; Thüga AG), Frau Marion Rövekamp (Vorständin Personal & Recht, Arbeitsdirektorin der EWE Aktiengesellschaft), Frau Colette Rückert-Hennen (CHRO; EnBW Energie Baden-Württemberg AG), Frau Katja Schmitt-Völsch (Konzernkommunikation und Marke; EWE Aktiengesellschaft) sowie Herrn Michael Schmitz (Head of HR Digital; RWE Aktiengesellschaft).

Primäre Wertschöpfungsstufe der befragten Unternehmen



Fußnoten

- 1 Capgemini Research (2020): Digital Mastery 2020: How Organizations have progressed in their digital transformations over the past two years.
- 2 BDEW, Kearney, IMP³ROVE et al. (2020): Digital@EVU2020: Wo steht die digitale Energiewirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Studie Berlin 2020.
- 3 Chief Human Resources Officer (CHRO) – Personalvorständin/ Personalvorstand.
- 4 BDEW (2020): Die Digitale Energiewirtschaft: Agenda für Unternehmen und Politik. Studie Berlin 2016.
- 5 BDEW, Kearney, IMP³ROVE et al. (2020): Digital@EVU2020: Wo steht die digitale Energiewirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Studie Berlin 2020.
- 6 Outplacement – Entlassung eines Mitarbeiters, einer Mitarbeiterin unter gleichzeitiger Vermittlung an ein anderes Unternehmen oder mit Unterstützung bei der Weiterbildung.
- 7 Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston.
- 8 Charles Darwin (1859): Die Entstehung der Arten, London.

Impressum

Herausgeber

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e.V.
Reinhardtstr. 32, 10117 Berlin
Tel. 030 300199-0
E-Mail: info@bdew.de
www.bdew.de

Weiterer Dank gilt:

BDEW: Elie-Lukas Limbacher, Sarah Bremm, Lisa Möller,
Michael Nickel, Constanze Mielke

Capgemini Invent: Franziska Hooch, Christin Käßler,
Laura Landmann, Laura-Sophie Mina, Jule Schütt

Gestaltung

Peggy Seelenmeyer
www.peggyseelenmeyer.de

Die Autorinnen und Autoren

BDEW



Dr. Tanja Utescher-Dabitz
Abteilungsleiterin Betriebswirtschaft,
Steuern und Digitalisierung



Lisia Mix
Fachgebietsleiterin Telekommunikation,
Breitband und Digitalisierung

Capgemini Invent



Iris Brückner
Director Workforce & Organization



Marcel Wörz
Senior Manager Energy & Utilities



Jasmin Reith
Senior Consultant Workforce
& Organization



Tatjana Mönch
Manager Workforce & Organization

BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW e.V.), Berlin, und seine Landesorganisationen vertreten über 1.900 Unternehmen. Das Spektrum der Mitglieder reicht von lokalen und kommunalen über regionale bis hin zu überregionalen Unternehmen. Sie repräsentieren rund 90 Prozent des Strom- und gut 60 Prozent des Nah- und Fernwärmeabsatzes, 90 Prozent des Erdgasabsatzes, über 90 Prozent der Energienetze sowie 80 Prozent der Trinkwasserförderung und rund ein Drittel der Abwasserentsorgung in Deutschland.

Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data-Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an mehr als 30 Standorten sowie in 25 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Partner für Unternehmen bei der Steuerung und Transformation ihres Geschäfts durch den Einsatz von Technologie. Die Gruppe ist jeden Tag durch ihren Purpose angetrieben, die Entfaltung des menschlichen Potenzials durch Technologie zu fördern – für eine integrative und nachhaltige Zukunft. Capgemini ist eine verantwortungsbewusste und diverse Organisation mit einem Team von 270.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in fast 50 Ländern. Eine über 50-jährige Unternehmensgeschichte und tiefgehendes Branchen-Know-how sind ausschlaggebend dafür, dass Kunden Capgemini das gesamte Spektrum ihrer Geschäftsanforderungen anvertrauen – von Strategie und Design bis hin zum Geschäftsbetrieb. Dabei setzt das Unternehmen auf die sich schnell weiterentwickelnden Innovationen in den Bereichen Cloud, Data, KI, Konnektivität, Software, Digital Engineering und Plattformen. Der Umsatz der Gruppe lag im Jahr 2020 bei 16 Milliarden Euro.

Get the Future You Want | www.capgemini.com/de-de/invent

Herausgeber

BDEW Bundesverband der
Energie- und Wasserwirtschaft e. V.
Reinhardtstraße 32
10117 Berlin

T +49 30 300199-0

F +49 30 300199-3900

info@bdew.de

www.bdew.de

Stand: Juni 2021

In Kooperation mit

Capgemini  invent