



**LEITBILD
ARBEITSWELTEN DER
KOMMUNALEN
ENERGIEVERSORGER 2025**



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt »AKTIV-kommunal« – Arbeitsgestaltung für kommunale Unternehmen in digitalen Innovations- und Veränderungsprozessen, wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« (FKZ 02L15A100) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.





LEITBILD ARBEITSWELTEN DER KOMMUNALEN ENERGIEVERSORGER 2025

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert
Universität Duisburg-Essen,
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung

Sascha Becker
Universität Duisburg-Essen,
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung

Peter Majer
badenova AG & Co. KG

Olaf Mohr
Stadtwerke Konstanz

Sonja Troch, Johanna Richter, Matthias Straub
Stadtwerke Heidelberg

Marie-Christine Fregin
INPUT Consulting

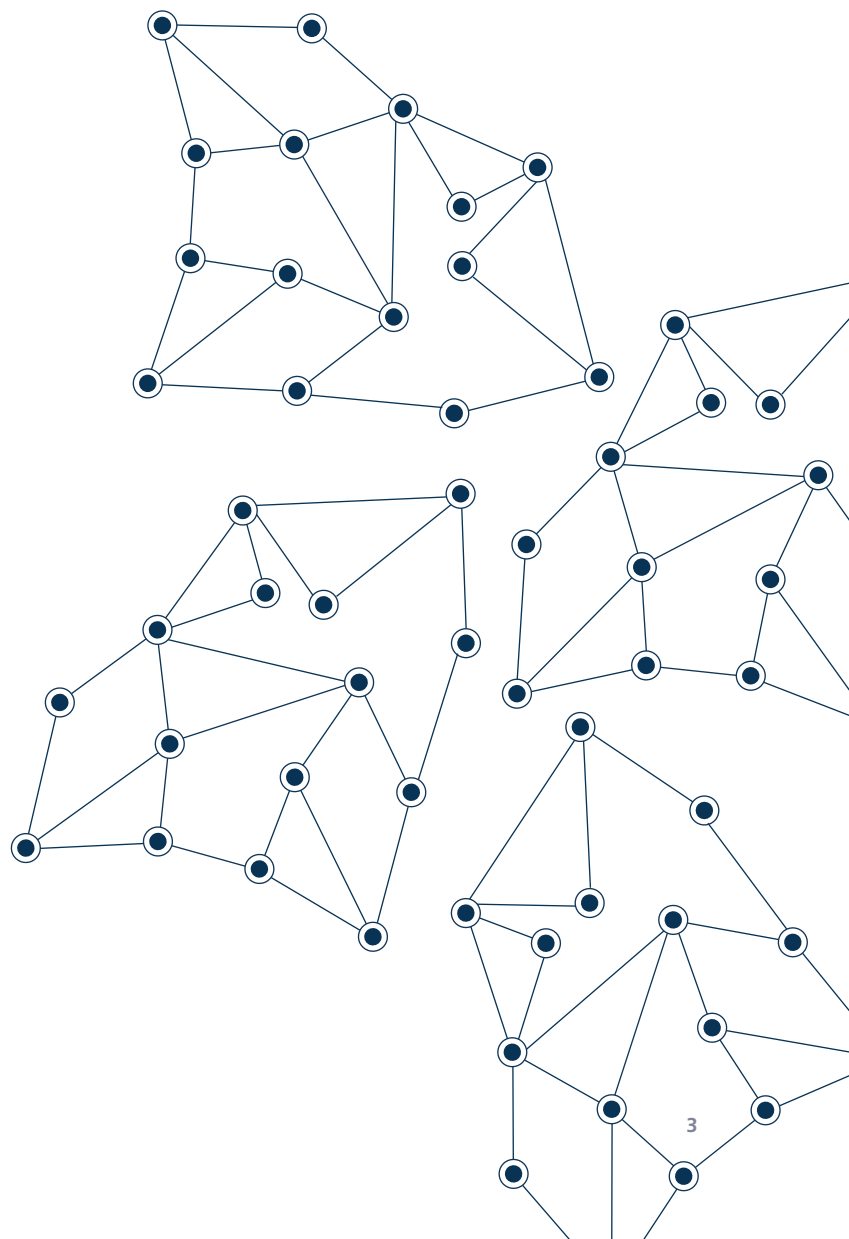
Dr. Bernd Bienzeisler, Simone Martinetz
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

VORWORT

Die Digitalisierung fordert kommunale Unternehmen der Energiewirtschaft mit ihren spezifischen Governancestrukturen und institutionellen Rahmenbedingungen heraus. Im Rahmen der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien stehen innovative markt- und effizienzbezogene Gestaltungskonzepte im Mittelpunkt, mit denen weitreichende Innovationen und Prozessoptimierungen realisiert werden. Darüber hinaus wird sehr deutlich, dass die Digitalisierung auch bei kommunalen Energieversorgern mit bedeutenden Veränderungen der bisher gewohnten Arbeitswelt einhergeht. Dies geschieht z.B. im Kontext der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, der Entwicklung agiler Arbeitskulturen sowie der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter*. Die immer stärker digitalisierten und digitalisierbaren Arbeitsprozesse enthalten immer mehr räumlich und zeitlich verteilte, technisch vernetzte sowie partizipative Aktivitäten, an denen Geschäftsführungen, Führungskräfte, Mitarbeiter und Betriebsräte beteiligt sind.

Vor diesem Hintergrund wurde das vorliegende Leitbild Arbeitswelten der kommunalen Energiewirtschaft 2025 entwickelt. In dieses Leitbild fließen wesentliche Projektergebnisse des Forschungs- und Entwicklungsprojekts AKTIV-kommunal ein. Ziel des hier dokumentierten Leitbilds ist es, kommunalen Energieversorgern Orientierungshilfen hinsichtlich der zukünftigen Gestaltungsmöglichkeiten einer digitalisierten Arbeitswelt zu geben. In Ergänzung zu bereits vorliegenden branchenbezogenen Leitfäden rückt dieses Leitbild den Faktor „Arbeit“ in das Zentrum der Betrachtungen. Dabei werden mögliche Entwicklungspotenziale und Lösungsansätze für die Digitalisierung der Arbeitswelt kommunaler Energieversorger in der Daseinsvorsorge aufgezeigt.

Duisburg, Freiburg, Heidelberg, Konstanz und Stuttgart im Oktober 2019.



* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

1

PERSPEKTIVEN DER DASEINSVORSORGE

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen

Nicht nur die Digitalisierung, sondern auch die Energiewende, globale Mobilitätsanforderungen sowie die Liberalisierung der Märkte in der Europäischen Union bedeuten für die Kommunalwirtschaft eine große Herausforderung. Die Grenzen zwischen den Betätigungsfeldern von kommunalen und privaten Unternehmen lösen sich zunehmend auf und setzen kommunale Unternehmen wirtschaftlich enorm unter Druck, ihre Existenz zu sichern. Darüber hinaus bestehen in den Kommunen nur geringe finanzielle Spielräume, so dass innovative Lösungen zur Sicherung der Daseinsvorsorge in der Zukunft erforderlich werden.

Zugleich ist festzustellen, dass bislang in der kommunalen Daseinsvorsorge das Augenmerk darauf ausgerichtet ist, spezifische Güter und Dienstleistungen im Rahmen der hoheitlichen und wirtschaftlichen Leistungserbringung bereit zu stellen. Die dabei entwickelten Kataloge von Gütern und Dienstleistungen werden im Jahr 2019 als zu starr empfunden und werden den aktuellen dynamischen und komplexen Entwicklungen und dem zukünftigen Geschehen nicht mehr gerecht.

Insofern richtet sich der Fokus in der Daseinsvorsorge im Jahr 2025 darauf, den Veränderungen der Lebenswelt Rechnung zu tragen. In der Daseinsvorsorge steht nun ausschließlich im Mittelpunkt, die Entwicklung bedarfsgerechter und individualisierter Lösungsangebote für Menschen zu gewährleisten. Es geht darum, eine ganzheitliche Gestaltung guter Rahmenbedingungen vorzunehmen und den Menschen dabei zu helfen, ihre spezifischen Probleme vor Ort in einer digitalisierten und globalisierten Lebenswelt möglichst eigenständig bewältigen zu können.

Der erforderliche Perspektivenwechsel induziert die Abkehr von einem statischen Verständnis der Daseinsvorsorge im Sinne eines fixierten Katalogs von spezifischen Produkt- und Dienstleistungen. An diese Stelle tritt bis zum Jahr 2025 ein dynamisches Verständnis der Daseinsvorsorge, das auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Menschen ausgerichtet ist und zugleich die finanzielle Machbarkeit gewährleistet.

VON DER KOMMUNALEN ZUR VERNETZTEN DASEINSVORSORGE

Ein dynamisches Verständnis von Daseinsvorsorge erfordert bis zum Jahr 2025 geeignete Strukturen, die von einzelnen Kommunen und kommunalen Unternehmen allein nicht aufgebaut werden können. Daher entsteht bis zum Jahr 2025 eine systematische Weiterentwicklung der kommunalen Daseinsvorsorge hin zu einer vernetzten Daseinsvorsorge, die nicht nur inhaltlich, sondern auch strukturell sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene umgesetzt wird.

Die vernetzte Daseinsvorsorge im Jahr 2025 sieht eine systematische und kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Kommunen, Regionen, Ländern und dem Bund vor. Dabei werden geeignete Plattformen für die Kooperation, den Dialog und den Informationsaustausch in der Daseinsvorsorge gebildet. Im Sinne eines lernenden Netzwerks werden die erforderlichen Grundlagen für konkrete Kooperationen und für gegenseitiges Lernen geschaffen, mit dem Ziel, eine zukunftsgerechte Daseinsvorsorge zu sichern.

Eine vernetzte Daseinsvorsorge ist auf gemeinsame Projektentwicklungen zwischen den Netzwerkpartnern ausgerichtet, um die Vorteile einer interkommunalen und partnerübergreifenden Ressourcenbündelung zu nutzen. Dazu gehört ausdrücklich auch die Koproduktion der Daseinsvorsorge mit anderen Akteuren, z.B. anderen Kommunen, Wirtschaftsunternehmen, Wohlfahrtsunternehmen und Vereinen. Dafür werden die erforderlichen rechtlichen Rahmenbedingungen auf der Ebene von Gemeindeordnungen, Landes-, Bundes- und EU-Regelungen geschaffen.

Darüber hinaus wird im Rahmen der vernetzten Daseinsvorsorge im Jahr 2025 eine produktive Interessenvertretung der Kommunen und Regionen gegenüber den Ländern und dem Bund erreicht. Dadurch wird abgesichert, dass systematisch und proaktiv spezifische finanzielle Förderbedarfe identifiziert werden. Diese ermöglichen es dem Bund und den Ländern in Kooperation mit der EU, auf die realen Erfordernisse ausgerichtete Förderprogramme bedarfsgerecht zu entwickeln. Modellprojekte werden bundes- und EU-weit kommuniziert, um anderen interkommunalen Netzwerken zu ermöglichen, von den Erfahrungen der Pionierprojekte zu profitieren.

Der Wissenschaft kommt bei der Realisierung einer zukünftigen vernetzten Daseinsvorsorge eine bedeutende Rolle zu. Sie liefert den Entscheidungsträgern mit Hilfe von geeigneten Studien und im Rahmen der neutralen wissenschaftlichen Begleitung von konkreten Projekten fundierte Grundlagen der Entscheidungsfindung in der vernetzten Daseinsvorsorge.

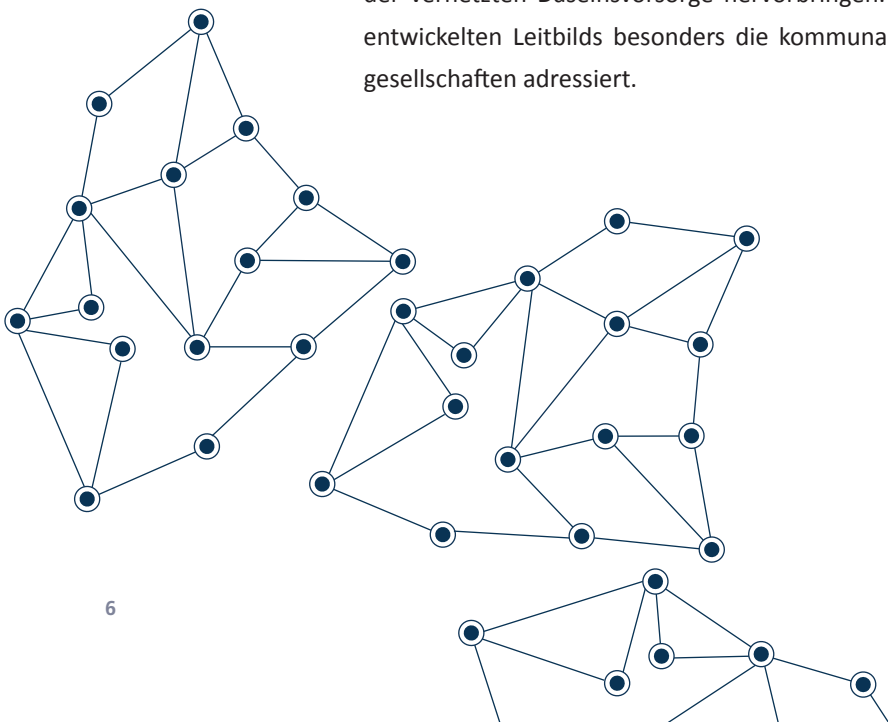
VERNETZTE DASEINSVORSORGE BASIERT AUF DIGITALER INFRASTRUKTUR

Ein wesentliches Kennzeichen der Digitalisierung ist darin zu sehen, dass über digitale Technologien vormals getrennte Prozesse und Aktivitäten miteinander verknüpft werden. Die Digitalisierung fördert somit die Umsetzung der vernetzten Daseinsvorsorge. Die Netzwerkpartner können über digitale Zugänge schnell, komfortabel sowie effektivitäts- und effizienzsteigernd miteinander kooperieren und Informationen austauschen.

Insofern ist die Bereitstellung der digitalen Infrastruktur eine elementare Aufgabe, ohne die die Chancen der vernetzten Daseinsvorsorge nicht genutzt werden können. Im Jahr 2025 bedeutet vernetzte Daseinsvorsorge daher, dass die drei folgenden Bereiche der digitalen Daseinsvorsorge umgesetzt sind:

- **Bereitgestellte digitale Basisinfrastruktur, z.B. Breitband-Internetzugang, WLAN-Hotspots,**
- **Schaffung von Möglichkeiten der Produktion digitalen Contents, z.B. Open Data, Live-Streaming, Social-Media-Kanäle,**
- **Ermöglichung neuer Services, z.B. im Rahmen von Public-Space-Server, Labs, Coworking-Spaces.**

Auf Basis dieser digitalen Infrastruktur wird im Jahr 2025 in den Kommunen und interkommunal eine neue Qualität der Interaktion ermöglicht. Dadurch entstehen auch für kommunale Unternehmen ständig neue Betätigungsfelder, die innovative, bedarfsgerechte Lösungen in der vernetzten Daseinsvorsorge hervorbringen. Im Folgenden werden im Rahmen des hier entwickelten Leitbilds besonders die kommunalen Energieversorger und andere Schwes-tergesellschaften adressiert.



2



DIE BESONDERE (MARKT-) SITUATION EINES KOMMUNALEN ENERGIEVERSORGERS

Matthias Straub, Stadtwerke Heidelberg,

Peter Majer, badenova AG & Co. KG

BESONDERE GESETZMÄßIGKEITEN FÜR KOMMUNALE STADTWERKE

Die Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung mit dem Titel „Kommunale Energieversorger: Gewinner oder Verlierer der Energiewende?“ vom April 2018 zeigt nicht zuletzt die angespannte finanzielle Situation der kommunalen Energieversorger auf. Darüber hinaus unterliegen die kommunalen Energieversorger im Vergleich zu Energieversorgern mit reiner kapitalgetriebener Steuerung besonderen Gesetzmäßigkeiten.

Hierzu zählen insbesondere:

- **Politische Einflussnahme über die gesellschaftsrechtliche Verflechtung zur Gemeinde und damit zur Gemeindepolitik**

Die hundertprozentige Kapitaleinlage durch eine Gemeinde indiziert oftmals eine politische Einflussnahme durch die rechtlichen Vertreter des Kapitaleigners. In der Regel beginnt dies bereits bei der gesellschaftsrechtlichen Gestaltung und spiegelt sich auch in der Besetzung der Aufsichtsräte wieder. Sofern die Kapitalgesellschaft als GmbH gestaltet ist, unterliegt die Geschäftsführung sogar zusätzlich im Zweifelsfall den Weisungen des Gesellschafters.

- **Strengere Tarifregelungen durch den Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V) und damit Begrenztheit in den monetären Möglichkeiten**

Die kommunalen Energieversorger sind in der Regel Mitglied im kommunalen Arbeitgeberverband des jeweiligen Bundeslandes (KAV) und müssen daher den Spartentarifvertrag „Tarifvertrag für Versorgungsbetriebe (TV-V)“ anwenden. Dieser ist zwar im Vergleich zu dem Flächentarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) attraktiver ausgestattet, jedoch nicht im Vergleich zu den Tarifverträgen der börsennotierten Energieversorger oder der sonstigen Privatwirtschaft. Oftmals stoßen daher insbesondere kleine kommunale Stadtwerke an ihre Grenzen bei der Abbildung von marktüblichen Gehältern. Hinzu kommt die Einbeziehung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di in die tarifpolitische Landschaft des öffentlichen Dienstes und damit die Möglichkeit der Einflussnahme.

- **Historisch gewachsene Strukturen bei der Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat) bis hin zur erweiterten Mitbestimmung im Aufsichtsrat der GmbH oder AG**

Aufgrund des Drittelbeteiligungsgesetzes muss z.B. der Aufsichtsrat in einer GmbH mit mehr als 500 Mitarbeitern zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Oftmals gehen die kommunalen Stadtwerke freiwillig (gewillkürt) über solche durch Gesetz festgelegten Grenzen hinaus und lassen die Hälfte der Aufsichtsräte als Arbeitnehmervertreter zu.

Damit erhöht sich bei Parität zu den Vertretern der Gesellschaft (des Kapitaleigners) die Einflussnahme der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat, denn es können wichtige Entscheidungen verhindert werden – aber auch neue Ansätze durchgesetzt werden.

- **Beeinflussung durch den öffentlichen Auftrag der sicheren Energieversorgung für die Bürger der Gemeinde**

Die Gemeinde hat für ihre Bürger eine Daseinsvorsorge. Dazu zählen auch die sichere Energieversorgung und die Versorgung mit Trinkwasser.

Damit erhält der kommunale Energie- und Wasserversorger einen ganz klaren Auftrag, der dem Grunde nach die wichtigsten Ziele vorgibt. Dies kann u.a. dazu führen, dass nicht alleine wirtschaftliche Betrachtungen die Geschicke des Unternehmens bestimmen, sondern in starkem Maße auch die Aufrechterhaltung der Infrastruktur für Energie, Wasser, Abwasser, ÖPNV und Abfall. Die ein oder andere Mehrausgabe bei der Ver- und Entsorgung ist dann durchaus auch der Sicherung der Daseinsvorsorge und der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse aller Bürger geschuldet.

- **Oftmals die Notwendigkeit, in einem Konzern auch die strukturellen Verluste des ÖPNV oder eines Bäderbetriebes abzudecken**

Sofern im Konzern des kommunalen Stadtwerks auch Öffentlicher Nahverkehr und/oder ein Bäderbetrieb integriert ist, müssen die strukturellen Verluste dieser Bereiche meist über die Holding ausgeglichen werden. Politische Einflussnahmen im Bereich ÖPNV und Bäder beeinflussen damit auch die Wirtschaftsplanungen der kommunalen (Energieversorgungs-)Betriebe, die sich gegen deutschlandweite Wettbewerber halten müssen, deren Gewinn nicht dem Verlustausgleich dient.

- **Sicherheitsaspekte (kritische Infrastruktur) im Sinne des Informationssicherheitsgesetzes**

Das neue Informationssicherheitsgesetz hat im sogenannten „Scope-Bereich“ die kritische Infrastruktur auf dem Schirm. Das bedeutet auch für ein kommunales Stadtwerk, dass diese Einrichtungen in besonderer Art und Weise zu schützen sind. Die dafür notwendigen umfangreichen Sicherungsmaßnahmen und/oder Prozesse kosten Geld und Zeit, sind aber unerlässlich.

- **Ökologische Determinanten auf regionaler Ebene durch die Stadtpolitik**

Kompetenz und Infrastruktur eines kommunalen Stadtwerks sind die Grundpfeiler von Maßnahmen zum Klimaschutz vor Ort und in regionalem Maß: Fernwärme, Blockkraftheizwerke, Gasturbinen, Holzheizkraftwerke, Energiespeicher, Photovoltaik, etc. reduzieren regional Emissionen und helfen dem Klimawandel entgegenzuwirken.

Da jedoch die Investitions- und Betriebskosten solcher klimaschonenden Anlagen sehr hoch sind, scheuen sich viele kleinere Stadtwerke, diese Möglichkeiten zu nutzen. Ihnen fehlt das Geld, sie sind verunsichert durch die immer weiter absinkenden EEG-/KWK-Förderungen und abrupte Gesetzesänderungen und haben teilweise auch vor Ort keinen längerfristigen politisch stabilen Rahmen, obwohl sich derartige Investitionen mit der entsprechenden Amortisationszeit wirtschaftlich abbilden lassen.

- **Begrenztheit der Wertschöpfungskette aufgrund der Abgrenzung zum Handwerk und auf Grund des Rahmens der Gemeindeordnung**

Obwohl ein kommunales Stadtwerk in der Regel sehr gute Kompetenzen im Handwerk besitzt, muss die Wertschöpfungskette oftmals abgebrochen werden. Dies geschieht immer da, wo originär das Handwerk übernimmt, beispielsweise, wenn ein Stadtwerk einen neuen Fernwärmeanschluss in einem Neubau legt. Die Arbeiten beendet das Stadtwerk mit dem Originärsystem, nämlich dem Leitungsbau in das Haus. Das Subsidiärsystem schließt dann ein niedergelassener Handwerksmeister an.

Selbstverständlich hätte das Stadtwerk auch die Kompetenz für die weitergehenden Anschlüsse und könnte sogar im wettbewerblichen Vergleich kostengünstiger anbieten. Mit Verweis auf die Gemeindeordnung werden solche Dienstleistungen der Stadtwerke klein gehalten, obwohl die Energieversorgung längst nicht mehr „am Zähler“ enden kann: PV-Anlagen, Ladepunkte für eFahrzeuge, Eigenstrom-BHKW, Batteriespeicher – alle diese Subsidiärsysteme haben Einfluss auf das Originärsystem „sicheres und wirtschaftliches Strom-, Gas- und Wärmenetz“.

CHANCEN DER STADTWERKE

Und dennoch: Stadtwerke haben einen Platz im Wirtschaftssystem, wenn ihre Werte und ihr Nutzen bewusstgemacht und in den Rahmen für das Wirtschaften aufgenommen werden:

- **Energiewende und Ressourcenschutz findet vor Ort statt**

Nicht zuletzt durch die vielen medienträchtigen „Friday for Future“ Demonstrationen wird immer klarer: Zahlreiche junge Menschen möchten Politiker und Stakeholder der Industrie und der Wirtschaft mehr in die Verantwortung nehmen, um den Klimawandel energisch entgegenzutreten. Dass aus jugendlichen Aktivisten und Demonstranten aber Erwachsene werden, die selbst etwas dazu beitragen möchten, um regionale Klimaschutzmaßnahmen vor Ort umzusetzen, das zeichnet sich ab. Hier sind kommunale Unternehmen zunehmend gefordert, als Lösungsanbieter aufzutreten, um tragfähige Klimaschutzmaßnahmen zu realisieren.

Das ist eine Chance der Stadtwerke: Sie sind die Klimaschützer vor Ort, sie unterstützen dezentral, vielerorts klimaneutral die Energiewende mit intelligenten Versorgungssystemen und Energiezeugungen. Sie sorgen durch Dialog mit den Bürgern dafür, dass Energiewende nicht offshore und abstrakt bleibt, sondern in die konkrete Umsetzung mündet von PV-Dachanlagen, Nahwärmeverbänden, Nutzung industrieller Abwärme und Windanlagen – und das auch im Schwarzwald, weil auch diese Ferienregion ihren Beitrag zur Energiewende leisten kann.

- **Klimaschutz braucht neue Infrastruktur**

Versorgungssysteme der Zukunft bestehen in einer Verbindung zwischen physischen Netzen und digitaler Steuerung, zwischen (teil-)autonomen Energiezellen (Gebäuden, Betrieben, Arealen) und gemeinsam genutzten Konversions- und Speicheranlagen. Daraus erwachsen für ein Stadtwerk neue Aufgaben: Zur physischen muss die digitale Infrastruktur hinzukommen, mit deren Hilfe Energie- und Mobilitätsströme gelenkt werden können. Stadtgebiete, Betriebe und Gebäude müssen medienübergreifend (also unter Berücksichtigung von Strom, Gas, Wärme und Transportenergie) geplant werden. Es gilt, das Zusammenspiel der Anlagen „hinter dem Zähler“ und die Einbindung dieser Anlagen in die Versorgungsinfrastruktur „vor dem Zähler“ zu optimieren.

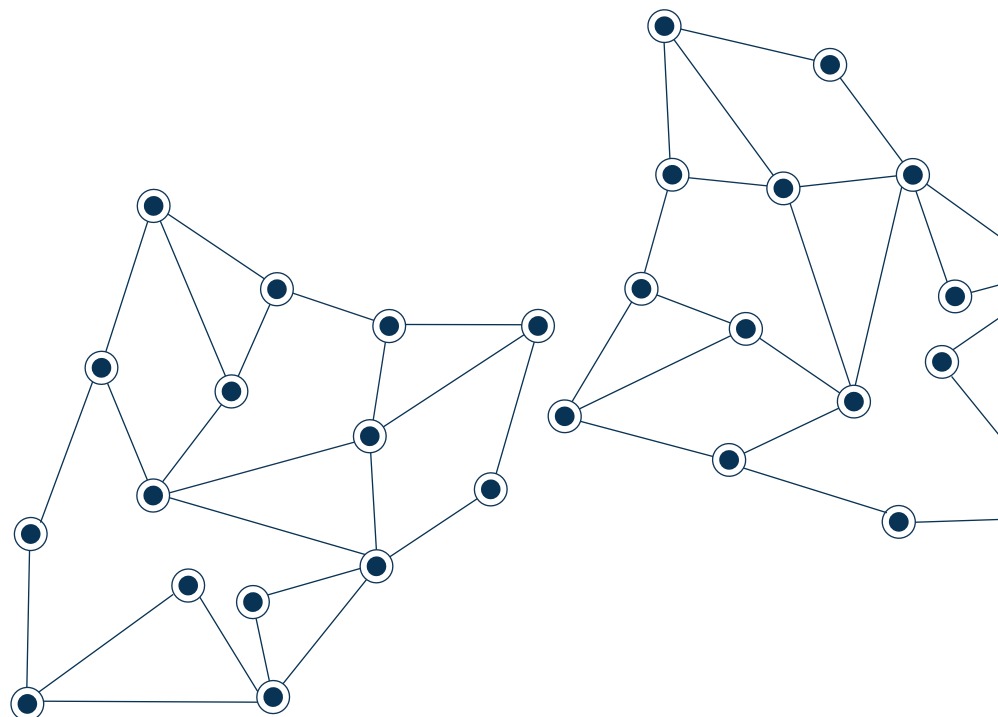
Daraus entstehen für ein Stadtwerk neue Aufgaben und Chancen, die allerdings eine Erweiterung der Kompetenzen des Stadtwerkes bedingt und ein Nachdenken darüber, ob die im Kommunalrecht und der Gemeindeordnung nach wie vor verankerte Vorstellung vom „Versorger bis zum Zählpunkt“ zukunftsgerichtet ist. Daseinsvorsorge ist keine Einbahnstraße mehr

von einem Versorger zu einem Abnehmer, sondern das Zusammenspiel und die Orchestrierung von Prosumern. Die Netznutzung besteht nicht mehr aus einer Lieferkaskade von einem Zentralkraftwerk zum Kunden, sondern einem Energieaustausch zwischen Nachbarn.

● **Steigende Arbeitgeber-Attraktivität**

Eine sichere Wasserversorgung, saubere Plätze, emissionsarme Energie, neue Infrastruktur – das sind Werte und Themen, die junge Menschen ansprechen. So können Aktivisten von heute, die bei den Freitags-Demos ein Banner tragen, morgen Ingenieur in einem Holzheizkraftwerk eines Stadtwerks sein. Eine perfekte Win-Win-Situation.

Damit kann es im War of Talents auch kommunalen Stadtwerken im Rahmen des TV-V durch eine wertorientierte Mischung aus Gehalt, Aufgabengestaltung, Kultur und Nähe zur Region gelingen, geeignete Mitarbeiter zu gewinnen. Voraussetzung dafür ist freilich, dass im Stadtwerk das Bewusstsein für die Daseinsvorsorge gepflegt wird und sich die Wirkung nach außen auch nach innen spiegelt: wie bspw. Essensangebote, die dem Zeitgeist entsprechen, durch Mitfahrbörsen, durch die Möglichkeit zum flexiblen und mobilen Arbeiten zu Zeiten, die sich mit der Kinderbetreuung in Balance bringen lassen.



3

DIGITALISIERTE ARBEITS- UND LEISTUNGSPROZESSE

Olaf Mohr, Stadtwerke Konstanz

Dr. Bernd Bienzeisler & Simone Martinetz,
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Die Digitalisierung führt durch den erhöhten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Kommunale Versorgungsunternehmen stehen infolge dessen einer großen Transformation ihrer Geschäftsaktivitäten sowie ihrer gesamten Organisationsstruktur gegenüber. Das bewährte Geschäftsmodell einer zentralen, planbaren Energieerzeugung wurde bereits durch die beschlossene Energiewende im Jahr 2011 schwer erschüttert. Seither steht es durch Themen wie erneuerbare Energien, Digitalisierung, neue Technologien sowie veränderte Kundenerwartungen und einer zunehmenden Dezentralisierung unter Veränderungsdruck. Aber auch die Liberalisierung der Strom- und Gasversorgung durch Wegfall des Versorgungsmonopols mit der Trennung von Netzbetrieb und Versorgung bedeutete eine einschneidende Veränderung in den Geschäftsmodellen der kommunalen Versorgungsunternehmen. Während früher das lokale Stadtwerk die komplette Versorgung eines Ortes sicherstellte und die Bewohner keine Wahl des Versorgungsunternehmens hatten, kann nun jeder Einwohner seinen Strom- und Gasversorger frei wählen. Hierzu wurde bei den kommunalen Versorgungsunternehmen die Trennung von Netzbetrieb (Vorhalten der Infrastruktur) und die Versorgung (diskriminierungsfreier Verkauf und Vertrieb der Produkte) getrennt. Gleiches gilt für Nahverkehrsangebote. Durch die Liberalisierung dieses Bereiches müssen die Städte und Gemeinden nun Nahverkehrsleistungen (z.B. Busbetrieb) regelmäßig europaweit ausschreiben. Um aus diesem Transformationsprozess bis zum Jahr 2025 erfolgreich hervorzugehen müssen kommunale Versorgungsunternehmen an der Digitalisierung interner Arbeits-, Leistungs- und Kundenprozesse arbeiten sowie neue (Dienst-)Leistungsangebote entwickeln. Dabei stehen kommunale Unternehmen vor der Herausforderung, sowohl den Kunden- und Marktanforderungen gerecht zu werden, als auch die kritische Infrastruktur unter den veränderten Umweltbedingungen zu gewährleisten. Zur Bewältigung dieser gegensätzlichen Anforderungen werden u. a. digital affine Fachkräfte benötigt, die das Potenzial digitaler Systeme bzw. Instrumente erkennen und ausschöpfen.

AUF DEM WEG ZU SERVICE-ÖKOSYSTEMEN

Ein wesentliches Kennzeichen der Digitalisierung ist darin zu sehen, dass über digitale Technologien vormals getrennte Prozesse und Leistungsangebote miteinander verknüpft werden können. Damit entstehen Service-Ökosysteme, die sich dadurch auszeichnen, dass Kunden über digitale Zugänge schnell und komfortabel auf diese Angebote zugreifen können. So nutzt bspw. Amazon seine E-Commerce-Plattform auch zum Vertrieb von Medien- und Musikdiensten, die auf den ersten Blick nichts mit der Kernleistung zu tun haben, die aber von den Kunden gebucht werden können und stark zur Kundenbindung beitragen. Wer sich einmal im Service-Ökosystem von Amazon eingerichtet hat, verzichtet kaum noch auf die bequeme Inanspruchnahme der unterschiedlichen Dienste. Und mit jedem digitalen Kundenkontakt sammelt das Unternehmen Daten über die Vorlieben seiner Kunden, so dass die Leistungen personalisierter zugeschnitten werden können.

KUNDENINTERAKTIONEN SIND DIGITALISIERT

Mit der Digitalisierung bietet sich auch für die Kommunalwirtschaft die Chance, unterschiedliche Dienstleistungsangebote auf lokaler Ebene zu kombinieren und so die Frequenz der digitalen Kundenkontakte zu erhöhen. Jeder Kundenkontakt produziert dabei Daten, die genutzt werden, um mehr über die Kunden zu erfahren sowie die Angebote zu optimieren und die Kundenbindung zu verbessern. Dies setzt jedoch voraus, dass die Leistungsangebote miteinander vernetzt werden und der digitale Kontakt- bzw. Kontrollpunkt zum Kunden gepflegt und kontrolliert wird.

In 2025 bedeutet digitale Daseinsvorsorge:

- **Elementare Dienstleistungsangebote wie Energie und Wasser werden kombiniert mit weiteren Diensten der Versorgung angeboten wie z.B. Mobilität, Kultur, Kommunikation (Glasfaser, IP-TV) oder Energie- und Produktberatung.**
- **Sämtliche Kundenkontakte sind digitalisiert. Selbst dort, wo Kunden in persönlichen Gesprächen kommunizieren, werden die Informationen in digitalen Systemen erfasst, um die Metadaten systematisch verarbeiten und nutzen zu können.**
- **Dienstleistungsangebote sind strukturiert, so dass sie flexibel durch Kunden bezogen, aber auch wieder gekündigt werden können. Darüber hinaus werden Cross-Selling-Potenziale genutzt, um die Leistungen kommunaler Unternehmen auf der lokalen und überregionalen Ebene zu vermarkten.**

INTERNE LEISTUNGSPROZESSE SIND OPTIMIERT UND AUTOMATISIERT

Neben digitalen Kundenprozessen sind die internen Leistungsprozesse automatisiert, jedenfalls dort, wo es sinnvoll ist. In 2025 werden kommunale Unternehmen weniger Arbeitszeit und Ressourcen auf die Bewältigung interner Routineprozesse verwenden. Überall, wo Tätigkeiten in standardisierter Form vorkommen, werden durch Prozessoptimierung und Prozessautomatisierung große Effizienzgewinne erzielt. Dabei gilt, dass Automatisierung nur dann zielführend ist, wenn die Prozesse analysiert und vor dem Hintergrund der Anforderungen optimiert werden. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit der Anwendung von selbstlernenden Systemen (KI) immer stärker in den Fokus rücken. Die Prozessautomatisierung legt hierfür den Grundstein.

In 2025 bedeutet interne Prozessautomatisierung:

- **Sämtliche interne Ablaufprozesse im Unternehmen werden auf ihre Sinnhaftigkeit und ihre Effizienz hinterfragt. Die Kompetenzen zur Prozessoptimierung sind auch in den Fachabteilungen vorhanden und zählen zu den Kernkompetenzen der Unternehmen.**
- **Dort, wo Tätigkeiten gehäuft und in gleicher Form auftreten, werden Automatisierungspotenziale realisiert. In diesem Zusammenhang werden Prozesse und Verantwortlichkeiten neu zugeschnitten. Damit verbleibt den Beschäftigten die Zeit, die für die kontinuierliche Optimierung und Anpassung der Abläufe erforderlich ist.**
- **Prozessoptimierung und -digitalisierung ist kein Vorgang und kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe, die durch das Management und die Führungskräfte eingefordert und vorgelebt wird. Damit liegt die Stabilität der Organisation in ihrem positiven Wandel, was den Beschäftigten ein hohes Maß an Sicherheit und Kontinuität vermittelt.**

KREATIVITÄT WIRD DURCH FREIRÄUME INSPIRIERT

Neben optimierten Kundenprozessen und internen Ablaufprozessen existieren organisatorische Freiräume, um neue Dienste zu entwickeln, um bestehende Angebote zu hinterfragen und um neue Kooperationspartnerschaften aufzubauen. Die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Effizienzgewinne schaffen erst die Voraussetzungen für kreative und innovationsförderliche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche.

In 2025 bedeuten Kreativität und Innovation:

- **Neue Serviceprodukte und Leistungsangebote entstehen auf Basis von Daten und Datenanalysen, die im Zuge digitalisierter Kundenprozesse erhoben, analysiert und für die Entwicklung neuer Leistungen herangezogen werden.**
- **Kreativität und Digitalisierung bedingen sich gegenseitig. Erst die Digitalisierung setzt die zeitlichen und finanziellen Ressourcen frei, die für analoge und kreative Innovation prozesse benötigt werden. Gleichzeitig werden so Daten generiert, die der Entscheidungsfindung dienen.**
- **Kreative Freiräume werden im ganzen Unternehmen gelebt und gefördert und durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen unterstützt. Auch kleine und inkrementelle Verbesserungen tragen kontinuierlich zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei. Die Reaktionsgeschwindigkeiten der Organisation auf geänderte Anforderungen werden so deutlich erhöht. Durch eine zunehmende Verlagerung der Entscheidungsfindung aus der Hierarchie zu den Fachleuten vor Ort (Empowerment) werden schneller und flexible Entscheidungen getroffen, unterstützt durch vollständig vernetzte und digitalisierte Arbeits- und Leistungsprozesse des Unternehmens.**

ERFOLGREICH IM „WAR OF TALENTS“

Für das Anwerben von Fachkräften aus der „Generation Y“ muss Recruiting zukünftig in die neue, digitale Lebenswelt der Kandidaten eintauchen. Mit der professionellen Nutzung von Social-Media-Recruiting, Active Sourcing sowie Mobile Recruiting werden Talente noch schneller und passgenauer identifiziert, als dies im Zeitalter von Post-and-Pray-Methoden möglich war. Kommunalwirtschaft im Jahr 2025 besteht deshalb im „War of Talents“, weil sie vielversprechende Talente durch automatisierte Rekrutierungsprozesse proaktiv und zugleich wertschätzend anspricht. Sie bewegt sich auf den Kanälen ihrer angestrebten Zielgruppe und fördert die digitalen Kompetenzen ihrer Recruiter, damit diese ihre eigenen Potenziale und die des Web 4.0 gewinnbringend ausschöpfen können. Mithilfe der so gewonnenen Fachkräfte können interne Prozesse erfolgreich digitalisiert und automatisiert werden.

4

ARBEIT 4.0

Marie-Christine Fregin, INPUT consulting

Johanna Richter, Stadtwerke Heidelberg

Im Jahr 2019 befinden sich kommunale Energieversorger noch in einem ungelösten Spannungsverhältnis zwischen Erwerbswirtschaft und Daseinsvorsorge. Dabei brauchen gerade Stadtwerke kluge Köpfe, um Daseinsvorsorge von morgen und die Bereitstellung kritischer Infrastruktur nachhaltig zu gewährleisten und gleichzeitig Zukunftsthemen wie die Energiewende voranzutreiben. Auch wenn das Image bürokratisch-verstaubter Verwaltung in vielen Unternehmen schon lange keine Realität mehr ist: Die Konkurrenz privatwirtschaftlicher Unternehmen ist für kommunale Versorger hoch, da privatwirtschaftliche Unternehmen tendenziell höhere Löhne zahlen und oftmals offenere und flexiblere Unternehmenskulturen aufweisen. Vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Entwicklungen wird es für kommunale Versorger zunehmend schwieriger, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Einerseits bieten kommunale Versorger ihren Mitarbeiter sichere Arbeitsplätze sowie interessante und sinnstiftende Aufgaben, andererseits sind im Jahr 2019 die Arbeitsmodelle aber wenig flexibel und innovativ, Präsenzkulturen und hierarchische Linien sind in der Unternehmenskultur noch stark verankert.

Trotz der bislang noch eher starren und hierarchisch geprägten Strukturen machen sich Stadtwerke zunehmend fit für die Zukunft: Sie wissen, dass offen-moderne Kulturen wichtig sind, wenn es darum geht, heute und in Zukunft qualifiziertes und engagiertes Personal finden und binden zu können. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Möglichkeiten selbstbestimmten und flexiblen Arbeitens stehen auf der Agenda der Unternehmensentwicklung weit oben. All dies geschieht im Ausgleich der Interessen von Beschäftigten, Kunden und der kommunalen Daseinsvorsorge: Im Jahr 2019 setzen kommunale Versorger vereinzelt zeit- und ortsflexible Arbeitsmodelle um, die darauf zielen, allen Beschäftigten Flexibilität zu bieten und die es gleichzeitig den Unternehmen erlauben, innovative Geschäftsmodelle umzusetzen und neue, effizientere und stärker an den Kundenbedürfnissen ausgerichtete Arbeitsprozesse zu realisieren. Die Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist die Voraussetzung für eine örtliche, zeitliche und organisatorische Flexibilisierung von Arbeitsmodellen und -prozessen. Zunehmend werden daher re-organisatorische Maßnahmen angestoßen, die nicht zuletzt Flexibilität auch für Beschäftigtengruppen ermöglichen, die bislang von Angeboten mobiler und flexibler Arbeit ausgeschlossen waren, wie zum Beispiel in Kundenzentren. Die Gestaltung von Arbeit 4.0 in digital vernetzten Strukturen muss dabei stets die spezifischen Gegebenheiten kommunaler Energieversorgung und kritischer Infrastruktur berücksichtigen.

Während es Pionier-Stadtwerke im Jahr 2019 teils noch schwer haben, ist flexibel-vernetztes Arbeiten 4.0 im Jahr 2025 längst flächendeckend Realität: Flexible Arbeitsmodelle und offener moderne Kulturen bestimmen 2025 den Arbeitsalltag in kommunalen Energieversorgern. Kommunale Energiewirtschaft 2025 zeichnet sich durch innovative Arbeitsmodelle aus. Diese werden den Notwendigkeiten kommunaler Daseinsvorsorge gerecht, erlauben Beschäftigten eine möglichst flexible Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf und passen sich den zentralen Bedürfnissen der Kunden an. Kommunale Versorger nutzen die Chancen digital vernetzter Arbeitsprozesse, wirken Risiken entgrenzter Arbeit entgegen, gestalten Modelle und Prozesse im Sinne guter digitaler Arbeit und sorgen für den Ausgleich von Beschäftigteninteressen, neuen Geschäftsmodellen und Kundenschnittstellen. Kommunale Energiewirtschaft 2025 zeichnet sich durch ein offenes Mindset aus, mit dem alle Akteure gemeinsam Innovationsprozesse gestalten und voranbringen. Gute digitale und flexible Arbeit 4.0 – das ist im Jahr 2025 das Markenzeichen kommunaler Versorger.

Wie das geht? Durch gestalten statt verwalten! Durch eine gute Kommunikation zwischen allen Stakeholdern, transparente Entscheidungsprozesse und konstruktive Aushandlungsprozesse im Rahmen der Mitbestimmung. Und nicht zuletzt durch den proaktiven Dialog zwischen Beschäftigten, Führungskräften, Betriebsräten und Geschäftsführung – zum Beispiel im Rahmen von Design Thinking Prozessen, in denen alle Stakeholder gemeinsam Arbeiten 4.0 gestalten.

DESIGN THINKING UND CO-KREATIVE STAKEHOLDER DIALOGUE

Verstehen und beobachten, Ideen generieren und Prototypen bauen, ausprobieren, evaluieren und kontinuierlich verbessern: diese Phasen des Design Thinking gemeinsam zu durchlaufen, ist im Jahr 2025 längst fester Bestandteil der Unternehmens- und Kommunikationskultur von Stadtwerken. Design Thinking findet in den verschiedensten Unternehmensbereichen der Stadtwerke Anwendung. Sei es für das Lösen eines technischen Problems oder einer organisatorisch-strategischen Weiterentwicklung: Das Entwickeln von Arbeitsmodellen und Führungskulturen, die Gestaltung neuer Prozesse oder auch kollegiale Fallberatungen sind nur einige Beispiele für Designräume.

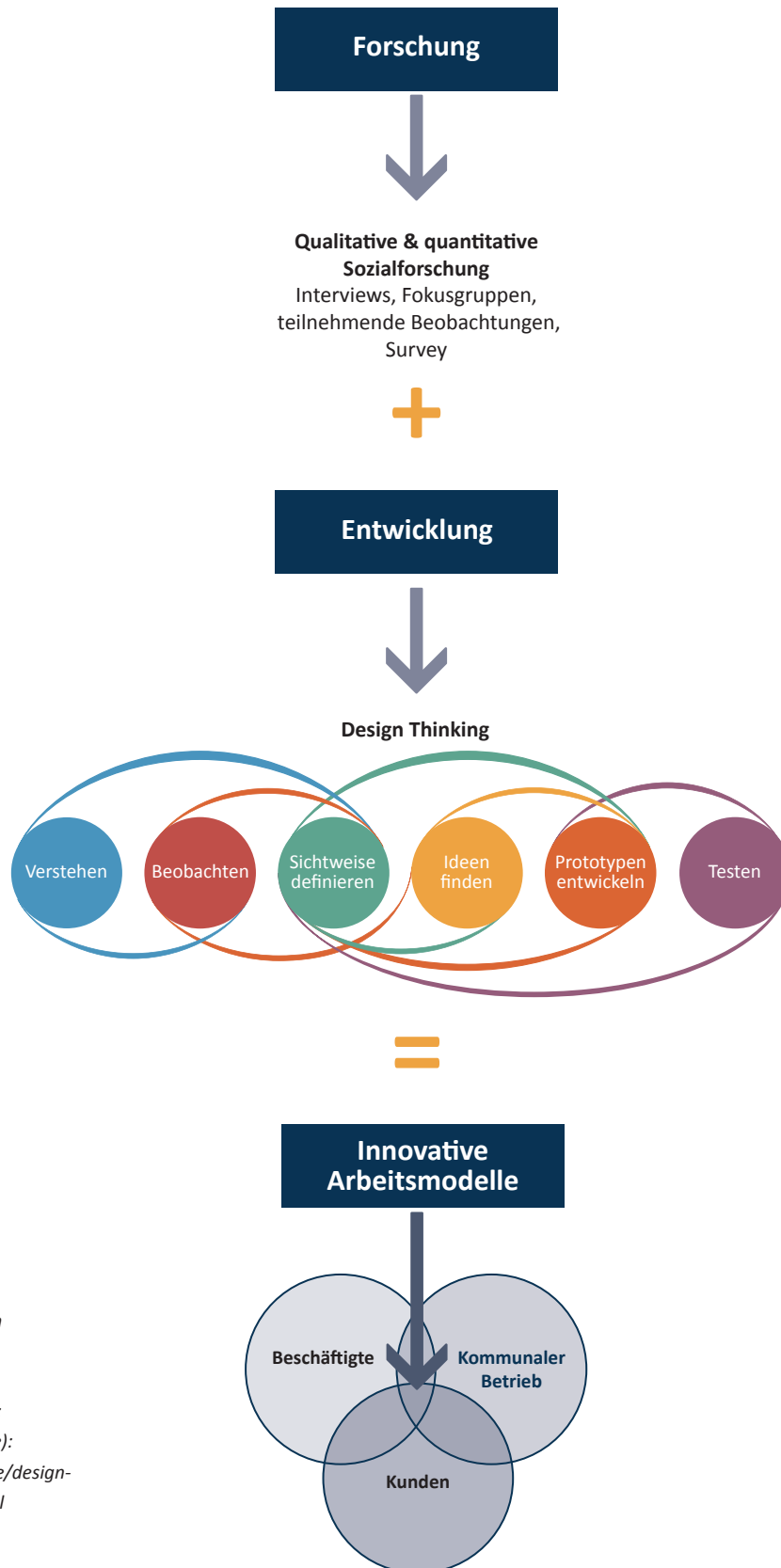


Abbildung:
Co-kreative und evidenzbasierte
Entwicklungsprozesse in Stadtwerken

Quelle:
eigene Darstellung INPUT Consulting;
Design Thinking (Grafik und Methode):
HPI D-School; <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>
(zuletzt abgerufen am 02.10.2019)

Für das Ergebnis des Design Thinking Prozesses ist vor allem die Zusammenstellung der Teams entscheidend. Um in heterogenen Teams die kollektive Intelligenz sowie unterschiedliche Perspektiven zu fördern, bestehen die Teams aus einem Mix aus Altersgruppen, Berufen, Geschlechtern und Erfahrungen. Neben dem Lösen komplexer Ideen steht vor allem auch die Empathie gegenüber allen Beteiligten und die Berücksichtigung von Bedürfnissen im Mittelpunkt. Ferner findet in gleichberechtigten Teams losgelöst von hierarchischen Strukturen Kommunikation auf Augenhöhe statt.

Dabei erfordert die Methode Design Thinking ein hohes Maß an Selbstorganisation und (Gestaltungs-)Autonomie der Beschäftigten. Innovative Lösungen werden auf kreativen Wegen erarbeitet, wobei integriert und ganzheitlich gedacht wird. Vertrauenswürdigkeit ermöglicht angstfreies Ausprobieren, eine gute Fehlerkultur erlaubt den konstruktiven Umgang mit Scheitern und komplexe Probleme werden co-kreativ gelöst. Ein zielgerichteter Prozess mit Methoden des Design Thinking strukturiert die Unternehmensentwicklung und hilft allen Entscheidungsträgern bei der menschenzentrierten Gestaltung guter Arbeit 4.0 „by Design“.

BÜRO- UND ARBEITSWELTEN 4.0

Im Jahr 2025 ist das papierlose Büro kein leerer Begriff – auch und gerade in kritischen Prozessen der Daseinsvorsorge. Prozesse und Workflows sind neu designt und digitalisiert. Längst können Beschäftigte über eine Datenleitung auch von außerhalb der Firma auf Dateien und Inhalte zugreifen und ihre Arbeitsaufgaben erledigen. Wer arbeitet wann, wo, wie, was? Die Frage entscheidet jede und jeder soweit möglich für sich selbst. Dazu brauchen natürlich auch Netzbetreiber ein Netz: Sind die Beschäftigten selbst mobil (zum Beispiel Servicetechniker oder Außendienstmitarbeiter), dann längst nicht mehr nur, weil sie zu Kunden, auf die Baustelle oder zu anderen Unternehmensstandorten fahren. Auch für Beschäftigte, die in ihrer zeitlichen und örtlichen Flexibilität oftmals durch feste Termine eingeschränkt sind, gibt es Spielraum, zum Beispiel bei der Gestaltung der Arbeitszeit für die Vor- und Nachbereitung von Terminen. Im Jahr 2025 haben kommunale Energieversorger längst dafür gesorgt, dass „maßgeschneiderte“ Arbeitsmodelle, die sich im Arbeitsalltag bewährt haben, zur Selbstverständlichkeit geworden sind. Erfahrbar machen, ausprobieren und nachhalten – das sind dabei wichtige Grundprinzipien erfolgreicher Innovation. Ideen, Konzepte und Arbeitsmodelle werden dabei stets direkt im praktischen Tun ausprobiert, bewertet, weiterentwickelt und Schritt für Schritt verbessert.

INNOVATOREN DENKEN IN MÖGLICHKEITEN – NICHT IN PROBLEMEN

Arbeit 4.0 im Jahr 2025 zeichnet sich genau dadurch aus, dass es keine fixen Arbeitsmodelle mehr gibt. Vielmehr gibt es Gestalter und Gestalterinnen, die im Kleinen handeln, aber im Großen denken und die den komplexen und anspruchsvollen Prozess der Gestaltung mobiler und flexibler Arbeit voranbringen. Dabei überwiegt das „Denken in Möglichkeiten“ das „Denken in Problemen“. Und es gilt: Innovationen sind stets nur so gut, wie das Praxiswissen, auf dem sie beruhen. Ein nutzer- und mitbestimmungsorientierter Ansatz ist für den Erfolg der gestalterischen Maßnahmen unerlässlich: Beschäftigte, Führungskräfte, Betriebsräte, Personalabteilung und alle weiteren Stakeholder sind eingebunden. Als Mitgestalter tragen sie die Verantwortung für Gelingen und Fehlerkultur gemeinsam.

INNOVATION = INVENTION + DIFFUSION

Worauf kommt es bei all dem an? Praxistaugliche Innovation entsteht, wenn Invention und Diffusion zusammenkommen, das heißt, wenn innovative Arbeitsmodelle nicht nur entwickelt, sondern im Unternehmen nachhaltig verankert und gelebt werden. Die Entwicklung innovativer und praxistauglicher Modelle setzt voraus, dass Chancen ebenso bedacht und angesprochen werden wie die Risiken, die mobiles und flexibles Arbeiten für Beschäftigte und Unternehmen mit sich bringt, zum Beispiel mit Blick auf Prozesssicherheit, aber auch Gesundheitsfürsorge. Kommunale Energieversorger 2025 leisten beides. So etablieren sie wirklich innovative Arbeitsmodelle, denn „innovativ“ bedeutet nicht nur „neu“, sondern auch „gut“.

KOMMUNIKATIONSKULTUR ALS ENABLER

Verstehen, beobachten, Ideen generieren, Prototypen bauen, ausprobieren, evaluieren und kontinuierlich verbessern: Das sind die zentralen Phasen, die ein Innovationsprozess in enger Abstimmung aller Stakeholder bis ins Jahr 2025 durchlaufen hat. Wichtig war und ist: Keine Change-Prozesse ohne Informations-Architektur. Abteilungssilos abbauen, Netzwerkstrukturen etablieren, die hierarchischen Linien ergänzen, Wissens- und Austauschstrukturen schaffen, in denen auf Augenhöhe gesprochen wird – Innovation wird in der kommunalen Energieversorgung als gemeinsame Aufgabe (und Anstrengung) begriffen. Wertschätzende und offene Kommunikation und Informationen bilden das Fundament des Innovations-Prozesses. Eine lernorientierte Fehlerkultur und Sicherheit der Daseinsvorsorge schließen sich dabei nicht aus.

GRUNDPRINZIP: DOPPELTE FREIWILLIGKEIT

Regelungen und Mitbestimmungsprozesse vor allem zu mobiler und flexibler Arbeit legen 2025 das sogenannte Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“ zugrunde. Danach hat weder der Arbeitnehmer grundsätzlich einen Anspruch auf Homeoffice und flexible Arbeitszeiten, noch kann der Arbeitgeber vom Beschäftigten mobiles Arbeiten zum Beispiel in Form des Homeoffice verlangen. Der Teilnahme am mobilen Arbeiten liegen stets ein konkretes Verlangen und die Initiative des Beschäftigten zugrunde. Grundsätzlich gilt: Der Arbeitgeber allein bestimmt, welche Tätigkeiten für Homeoffice und/oder mobile Arbeit in Betracht kommen. Ob und in welchen Bereichen mobiles und (zeit-)flexibles Arbeiten möglich ist, ist Organisationsrecht bzw. Organisationsbefugnis des Arbeitgebers. Trotzdem werden auch Bereiche, die auf den ersten Blick für flexibles Arbeiten ungeeignet scheinen, einbezogen, denn oftmals zeigen sich die Möglichkeiten erst bei näherem Hinsehen (und die Flexibilität liegt oft im Detail, zum Beispiel in flexiblen Arbeitszeiten und -orten für die Vor- und Nachbereitung von Kundenterminen etc.). Mit der Einführung flexibler Arbeitszeiten, werden auch Zeitwirtschaftssysteme angepasst, die flexibles, elektronisches Stechen auch von außerhalb der Firma ermöglichen und die gleichzeitig die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes überwachen. Schließlich muss auch flexible und mobile Arbeit reguliert und mit Organisationsnormen unterlegt werden.

GUTE MOBILE ARBEIT WIRD FLANKIERT VON GUTEN KOLLEKTIVEN REGELUNGEN

Auf betrieblicher Ebene bilden Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen den regulatorischen Rahmen für mobile und flexible digitale Arbeit. Gegebenenfalls können zum Beispiel Experimentierklauseln genutzt werden, um flexible Arbeitsmodelle auszuprobieren und erfahrbar zu machen – bevor Regeln und Ausgestaltung dauerhaft festgeschrieben werden. Das Ausprobieren kann dabei auch in einzelnen Abteilungen erfolgen, wichtig ist hierbei nur, die spezifischen Gegebenheiten in den Blick zu nehmen – und die Möglichkeiten eines Übertrags auf andere oder gar alle Abteilungen zu suchen (auch, wenn diese auf den ersten Blick nicht sichtbar sind). Wichtig ist zudem, dass Beschäftigte und Führungskräfte konkrete Unterstützung im Tun erhalten (nicht zuletzt durch Geschäftsführung und Betriebsrat) und Arbeitsmodelle an digitalisierte Arbeits- und Leistungsprozesse angepasst sind. Im Jahr 2025 sind kommunale Energieversorger auf dem Weg in Arbeitswelten der Zukunft schon flächendeckend weit vorangekommen und realisieren gute digitale Arbeitswelten für möglichst viele Beschäftigten.

5

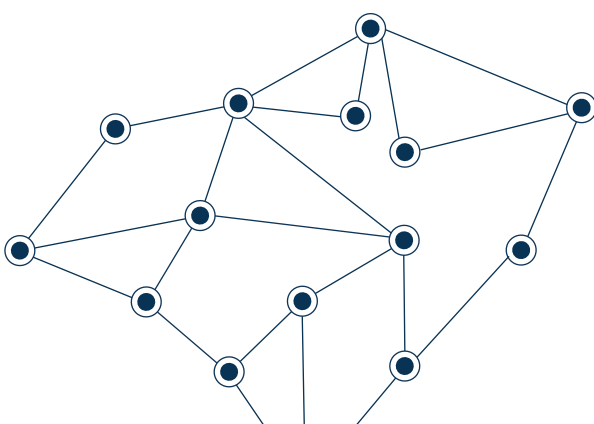
DIGITAL LEADERSHIP

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen,
Sonja Troch, Stadtwerke Heidelberg GmbH

Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist bis zum Jahr 2025 bei kommunalen Energieversorgern auch durch eine neue Form der Personalführung charakterisiert, die als Digital Leadership bezeichnet wird. Pioniergeist, Vertrauen, Eigenverantwortung, Kooperation, Lern- und Entwicklungsfähigkeiten sowie ein fokussiertes, ergebnisorientiertes Denken prägen das Mindset von Führungskräften, die Digital Leadership realisieren.

DIGITAL LEADERSHIP IM GELEBTEN FÜHRUNGSALLTAG

Zum gelebten Führungsalltag gehören im Jahr 2025 deutlich gestiegene Automatisierungs- und Digitalisierungsgrade, die die Nutzung kollaborativer Anwendungsprogramme im Zusammenspiel zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie in sich selbststeuernden Teams mit sich bringen. Gleichzeitig begegnen sich Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen professionell und authentisch, womit sich das Verständnis von Führung und die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden fundamental verändert. Digital Leadership ermöglicht die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von weitergehenden Digitalisierungsplänen, wodurch nicht nur eine stabile IT-Infrastruktur gesichert, sondern auch die Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen sowie bereichsübergreifend enorm gefördert wird. Zahlreiche Anwendungsfelder belegen darüber hinaus das große Einsatzspektrum und den Erfolg von Digital Leadership im Bereich der vernetzten Daseinsvorsorge. Darüber hinaus ermöglicht Digital Leadership im Jahr 2025, dass Führungskräfte bei den Mitarbeitenden die Entwicklung einer weitgehenden Veränderungs- und Digitalisierungsbereitschaft fördern, welche ihnen hilft, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, sich selbst zu steuern, eigenverantwortlich zu arbeiten und so die eigene Wirkkompetenz als ausgesprochen bereichernd und zufriedenstellend wahrzunehmen.



DER WEG ZU DIGITAL LEADERSHIP

Digital Leadership erfordert ein enormes Umsteuern, zumal im Jahr 2019 bei kommunalen Energieversorgern noch sehr unterschiedliche Digitalisierungs- und Führungsrealitäten vorgefunden werden. Empirische Studien zeigen erhebliche Bandbreiten hinsichtlich des Stands der Digitalisierung, insbesondere in Bezug auf die Ausstattung mit digitalen Arbeitsmitteln und die Stabilität der IT-Infrastruktur. Zudem ist festzustellen, dass kollaborative Anwendungsprogramme wenig genutzt werden, der Automatisierungsgrad noch sehr gering ist und konkrete Digitalisierungspläne für einzelne Arbeitsbereiche noch nicht sehr weit verbreitet sind. Ferner ist die Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten kommunaler Energieversorger noch nicht sehr ausgeprägt. Informationen zur digitalen Transformation werden häufig als wenig nützlich empfunden, die Partizipation an Digitalisierungsprojekten wird sowohl von den Mitarbeitenden als auch von den Führungskräften als sehr gering eingeschätzt. Außerdem wird eine noch sehr unterdurchschnittlich ausgeprägte Rolle der Führungskräfte als Mentoren ihrer Mitarbeitenden deutlich, so dass diese erst wenig Eigenverantwortung zeigen.

MERKMALE VON DIGITAL LEADERSHIP

Digital Leadership ist ein anspruchsvolles Führungskonzept, welches bis zum Jahr 2025 die herkömmlichen hierarchischen Führungsstrukturen zugunsten von Teamstrukturen ablöst. Stattdessen stehen die Förderung der Kooperation sowie der Entwicklungsfähigkeit von Mitarbeitenden und kommunalen Energieversorgern im Mittelpunkt der Personalführungsaktivitäten. Digital Leadership ist im Jahr 2025 durch eine weitgehende Umsetzung der folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- **Führungskräfte schaffen geeignete Rahmenbedingungen dafür, dass Mitarbeitende über erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume verfügen.**
- **Führungskräfte gestalten partizipative Entscheidungsprozesse, damit Mitarbeitende ihre spezifische Expertise einbringen und sich weiter entwickeln können.**
- **Führungskräfte fördern die Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Selbstreflektion der Mitarbeitenden.**
- **Führungskräfte fungieren als Vorbilder, die mit ihrem Team intensiv interagieren.**
- **Führungskräfte teilen Wissen, Macht, Kontrolle und damit auch die Führung mit ihren Mitarbeitenden.**
- **Führungskräfte übernehmen selbstverständlich ihre professionelle Rolle als Mentoren ihrer Mitarbeitenden.**

STUFEN DER UMSETZUNG VON DIGITAL LEADERSHIP

Die genannten Merkmale von Digital Leadership werden im Jahr 2025 in permanenten organischen Entwicklungsprozessen realisiert, die systematisches Lernen ermöglichen. Die Umsetzung von Digital Leadership erfolgt dabei in sechs Stufen, an denen im Alltag immer wieder neu angesetzt wird und die folgendermaßen charakterisiert werden können:

- **Stufe 1: Führungskräfte entwickeln die Bereitschaft und die Fähigkeiten zur Selbstführung**

Voraussetzung für diese Selbstreflexion ist das eigene Hinterfragen bisheriger Verhaltens- und Entscheidungsprozesse, noch als innere Suchbewegung und Austausch mit „Gleichgesinnten“. Institutionell unterstützend wirken hier angebotene Vernetzungsmöglichkeiten, wie z.B. Peertreffen, eventuell angereichert durch kleinere theoretische Inputs zur Anregung, Bestärkung, Vertiefung.

- **Stufe 2: Führungskräfte zeigen ihre Selbstführungsfähigkeiten in der praktischen Umsetzung**

Neben dem selbständigen Reflektieren des Bisherigen wird das aktive Einholen von Feedback bei Peers und Mitarbeitenden möglich. Angestoßene Entwicklungsprozesse werden achtsam realisiert. Das bedeutet, dass Führungskräfte zunehmend als Rollenvorbilder für anderes Verhalten agieren, mutig sind, ausprobieren, Fehler machen und daraus lernen. Begleitend werden die kollegialen Netzwerke von Führungskräften ausgebaut. Die Themenschwerpunkte in den betreffenden Netzwerken unterstützen Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur, z.B. durch kollegiale Fallberatungen. Die Führungskräfte bringen aktiv Themen in diese Formate ein und moderieren diese sogar selbst.

- **Stufe 3: Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter, eigene Ziele zu setzen und zu verfolgen**

In diesem Schritt wird der Mut zu Neuem auf die Mitarbeitenden übertragen. Voraussetzung dafür ist Transparenz über die Rahmenbedingungen und Kriterien, nach denen die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden je nach Potenzial und Leistungsfähigkeit Freiraum zugestehen oder einfordern. Diese Nachvollziehbarkeit schafft Vertrauen in die Tragfähigkeit des Neuen,

insbesondere dann, wenn unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten bei den Mitarbeitenden sichtbar werden. Die Mitarbeitenden lernen den Unterschied zwischen gleicher und fairer Behandlung zu schätzen.

- **Stufe 4: Führungskräfte vermitteln und fördern bei ihren Mitarbeitern Optimismus, positive Gedanken und die Zuversicht, mehr Selbstführung entwickeln zu können**

Die Mitarbeitenden verlassen sich auf die Fairness der Führungskräfte und gehen untereinander souverän mit möglichen Unterschieden um. Sie erleben förderndes Feedback durch ihre Führungskräfte und zunehmend auch durch die Kollegen. Dieser Schritt wird je nach Bedarf institutionell durch das Angebot kurzer Feedback-Workshops unterstützt, um die kommunikativen Kompetenzen inhaltlich zu vermitteln, zu trainieren und erlebbar zu machen.

- **Stufe 5: Führungskräfte coachen ihre Mitarbeiter, die in diesem Coaching-Prozess ihre Selbstführungsfähigkeiten systematisch aufbauen und verstärken**

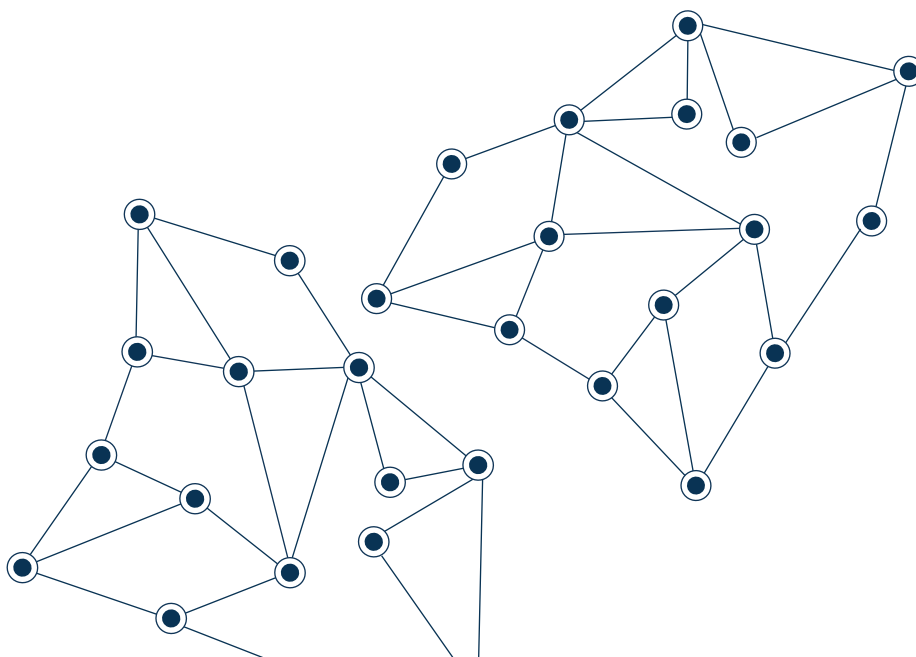
Statt einer Kontrolle des WIE, wird hier das WAS hinreichend definiert und diskutiert. Die Führungskräfte sind verantwortlich für die Gestaltung der organisatorischen Voraussetzungen, damit jeder Mitarbeitende entsprechend seines Könnens wirksam werden kann. Darüber hinaus geben die Führungskräfte zeitnah Feedback, unterstützen, ermutigen und geben Rückendeckung, insbesondere in schwierigen Situationen, und lenken damit den gesamten Lernprozess.

- **Stufe 6: Führungskräfte fördern eine organisationale Selbstführungskultur, die die Entwicklungsfähigkeit des gesamten Unternehmens prägt**

Der Umgang „auf Augenhöhe“ erreicht in dieser Stufe schließlich eine kritische Masse und ermöglicht einen echten „Kulturwandel“. Dieser wird durch unternehmensübergreifende Vernetzungsangebote, Austauschformate und zusätzliche Lernimpulse vorangetrieben. So werden störende Strukturen geändert und gefeiert, z.B. durch Rituale. Alle Schritte werden als iterative Prozesse verstanden und gestaltet, in denen das Alte gewürdigt und Neues mutig begrüßt wird.

DIGITAL LEADERSHIP ALS BESTANDTEIL DER SYSTEMATISCHEN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Im Jahr 2025 stellt Digital Leadership einen bedeutenden Gegenstand der systematischen Führungskräfteentwicklung dar, die konsistent mit der Digitalisierungsstrategie kommunaler Energieversorger gestaltet wird. Im Rahmen passender Formate unterschiedlicher Gestaltung und zeitlichen Umfangs, z.B. mehrtägige Trainings, betriebliche Lernprojekte und selbstorganisierte Erfahrungsaustausche, werden je nach unternehmensspezifischem Entwicklungsstand unterschiedliche Merkmale und Stufen zur Umsetzung von Digital Leadership bearbeitet. Folglich geht damit bis zum Jahr 2025 eine konsequente Abkehr von standardisierten Führungskräftetrainings und eine gezielte Hinwendung zu unternehmensspezifischen Formaten einher. Damit wird den spezifischen Entwicklungsbedarfen im Bereich von Digital Leadership Rechnung getragen, in deren Mittelpunkt die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Führungskräfte steht. Dabei kommt der Notwendigkeit, Eigenverantwortung und Selbstführung als spezifische Merkmale moderner Führung in digitalen Arbeitsumgebungen zu erreichen, eine entscheidende Bedeutung zu. Dies wird durch die konsequente Entwicklung des erforderlichen Mindsets im Rahmen der Führungskräfteentwicklung realisiert. Dadurch wird abgesichert, dass die Führungskräfteentwicklung die für Digital Leadership erforderliche Haltung vermittelt und sich nicht auf die Aneignung technokratischer Führungsinstrumente und -methoden beschränkt. Vielmehr stellt die Persönlichkeitsentwicklung der individuellen Personen in ihren Rollen als Führungskräfte das prioritäre Ziel dar. Aufbauend auf dem erarbeiteten Mindset werden mit den genannten Trainingsformaten und Rückmeldeschleifen, die systematisch miteinander verzahnt werden, gezielt mögliche Hebel zur individuellen Umsetzung von Digital Leadership praktisch erarbeitet.



6



DER NEUE WANDEL: ADAPTIVITÄT DURCH AGILITÄT

Sascha Becker, Universität Duisburg-Essen

Die Digitalisierung der Arbeitswelt stellt kommunale Energieversorger vor Veränderungen, welche nicht alleine durch einmalige Veränderungsprojekte zu bewältigen sind. Vielmehr erhöht die Digitalisierung die Geschwindigkeit, mit der sich Unternehmen an neue Situationen am Markt anpassen müssen, wodurch unternehmerischer Wandel mehr und mehr zur Normalität wird. Vor diesem Hintergrund wird bis zum Jahr 2025 eine Synthese des klassischen Veränderungsmanagements mit den Prinzipien einer flexiblen und agilen Arbeitsweise notwendig.

VERÄNDERUNG IST DIE REGEL – NICHT DIE AUSNAHME

Die klassische Managementlehre behandelt Veränderungen als episodisch auftretende Ausnahmefälle. Die damit einhergehenden Herausforderungen werden von Unternehmen durch die Implementierung geeigneter Konzepte und Maßnahmen bewältigt, die a priori festgelegt und strukturiert implementiert werden, um einen Zielzustand zu erreichen, welcher eine bessere Performance des Unternehmens in einer veränderten Marktsituation verspricht. In einer durch die Globalisierung und Digitalisierung beschleunigten Wirtschaft ist der Glaube an eine prognostizierbare Zukunft ein Irrglaube und die absolute Planbarkeit ein Mythos. Marktveränderungen werden mehr denn je zur Normalität, was Unternehmen zu häufigeren Anpassungen zwingt, als durch zentrale Planungs- und Implementierungspraktiken zu bewältigen ist. Die Antwort auf diese Situation ist die Umsetzung einer agilen Arbeitsweise, welche auf Flexibilität setzt.

AGILITÄT ENTSTEHT NICHT DURCH STRATEGIE, SONDERN DURCH VERHALTEN

Agil zu arbeiten heißt vor allem, dass Beschäftigte ihr Verhalten flexibel neuen Situationen anpassen und neue Geschäftsmodelle realisieren. Strategien und Konzepte können zwar dabei helfen die Richtung festzulegen, Veränderung entsteht erst, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte ihr Verhalten ändern und anders agieren als zuvor. Vor dem Hintergrund digitalisierungsbedingter, iterativer Veränderungen ist es daher zentral den Beschäftigten in einem Unternehmen Freiheitsgrade zu geben, um sich wiederkehrenden Veränderungen anzupassen

und agil arbeiten zu können. Diese Verhaltensänderungen können durch die Kommunikation von Zielszenarien oder Leitbildern teilweise gelenkt werden. Ein zu hoher Detaillierungsgrad dieser Vorgaben schränkt allerdings die für eine Veränderung notwendigen Freiheitsgrade ein, wodurch entweder ein Zielzustand realisiert wird, der sich als ineffektiv erweist, oder aber der Prozess durch aufkeimenden Widerstand vollständig blockiert wird. Vielmehr müssen Beschäftigte ermutigt und ermächtigt werden, in ihrem Arbeitsbereich Verantwortung zu übernehmen und notwendige Maßnahmen selbst voran zu treiben. Hierfür ist es notwendig, dass die Entscheidungskompetenz in den betroffenen Arbeitsbereichen liegt, um sowohl zeitintensive Entscheidungsprozesse zu vermeiden als auch die Effektivität dieser Maßnahmen für den betroffenen Arbeitsbereich sicherzustellen.

AGILE ARBEIT BRAUCHT EINE AGILE KULTUR

Um Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich kontinuierlich neu ausrichten und anpassen müssen, zu unterstützen, bedarf es einer geeigneten Arbeitskultur. Kontinuierliche Entwicklung ist mit einer Nullfehlermentalität nicht vereinbar. Der Fokus des Arbeitsumfeldes muss auf der Entwicklung jedes Einzelnen, auf Lernprozessen und Unterstützung liegen. Wenn Beschäftigte sich kontinuierlich anpassen sollen, müssen Freiheiten für Experimente geschaffen werden, damit aus Ideen Innovation werden kann. Zudem muss über Weiterbildungen, die Institutionalisierung von Wissensmanagement und auch das informelle Lernen von Kollegen die Basis geschaffen werden, dass Beschäftigte notwendigen Fertigkeiten erwerben können, wenn diese notwendig werden. Durch die Institutionalisierung einer Lernkultur kann sichergestellt werden, dass Beschäftigte die nötige Unterstützung erfahren, um sich auf Veränderungen einzulassen, diese zu Bewältigen und agil zu arbeiten. Digitale Tools können maßgeblich dazu beitragen, dass Wissen im Unternehmen schneller verbreitet wird und jederzeit verfügbar ist. So können Beschäftigte sich z.B. mit Hilfe von E-Learning Tools Wissen aneignen oder ihr Wissen über entsprechende Datenbanksysteme anderen Beschäftigten zur Verfügung stellen. Den Führungskräften kommt in diesem Umfeld die Rolle des Coaches oder Mentors zu, der seine Mitarbeiter in ihren Entwicklungsprozessen unterstützt und so zur Bewältigung neuer Herausforderungen beiträgt. Insofern ist eine Abkehr vom Führungskräftebild des Fachexperten und der Kontrollinstanz notwendig. Agilität wird nicht durch Kontrollen und direktive Führung, sondern durch Entwicklungsorientierung und partizipative Führung gefördert.

AGILITÄT UND INTERNE ORGANISATION – WENIGER IST MEHR

Damit sich Mitarbeiter und Führungskräfte immer wieder neuen Herausforderungen stellen können, müssen durch eine Optimierung der internen Strukturen entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. Diese Strukturoptimierung wird durch den Abbau unnötiger, struktureller Komplexität erreicht. Eine agile Arbeitsweise erfordert den Abbau unnötiger Hierarchieebenen, die Informationsflüsse verlangsamen, Entscheidungsfindungen erschweren und Kollaborationen behindern. Eine agile Arbeitsweise kann zudem durch digitale Anwendungen unterstützt werden, indem bspw. Tools zur Unterstützung virtueller Teamarbeit genutzt werden, welche die Kollaboration von Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen mit minimalem Aufwand ermöglichen.

Agilität richtet sich an der Erreichung eines Ziels durch die Bewältigung einzelner Aufgaben und Teilschritte aus, nicht an Positionen und Hierarchiestufen. Der durch den Wegfall von Hierarchiestufen entstehende Verlust von Kontrollfunktionen kann durch die Einführung unternehmensweiter Handlungsleitfäden, einer Unternehmensvision oder Unternehmensmission kompensiert werden. Am Standard dieser übergeordneten Ziele müssen sich alle Beschäftigten messen lassen.

AGILE ARBEITS- UND UNTERNEHMENSORGANISATION – EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT

Im Jahr 2025 hat sich eine solche flexible und agile Arbeitsweise in den Unternehmen etabliert, welche die bisher vorherrschende Organisation nach funktionalen Gesichtspunkten ersetzt. Hierdurch werden Freiräume geschaffen, durch welche Unternehmen in der Lage sind, schnell und effizient auf veränderte Situationen und Veränderungen am Markt zu reagieren. Auf diese Weise wird ein Umfeld geschaffen, welches auf kontinuierliche Entwicklung ausgelegt ist. Den Beschäftigten werden Spielräume dafür gegeben, außerhalb formaler Strukturen zu lernen, sich zu verbessern und selbstständiger zu agieren. Die Rolle der Führungskraft ist im Einklang mit dem Digital Leadership Ansatz mehr die des Mentors und Enablers statt die des Fachexperten. Zusätzlich wird so die Bereitschaft und der Mut der Beschäftigten zu Veränderungen, speziell im Hinblick auf die Digitalisierung, gefördert

7

MODERNISIERUNG DER GESETZLICHEN MITBESTIMMUNG

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen

AUSGANGSSITUATION IM JAHR 2019

Durch die Digitalisierung verändern sich die Geschäftsmodelle von kommunalen Energieversorgern, Arbeitsprozesse, Organisationsstrukturen und Arbeitsplätze. Die Digitalisierung hält Einzug in alle Lebensbereiche und ermöglicht damit auch in der Energiewirtschaft völlig neue Arbeitsformen. Zunehmend verschwimmen in den gelebten Service Öko-Systemen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Aus Sicht von kommunalen Energieversorgern und Arbeitnehmern ist dies Segen und Fluch zugleich. Denn die großen Chancen digitaler Geschäftsmodelle sowie des flexibleren und autonomen Arbeitens enthalten immanent auch enorme Belastungen: Hoher Innovationsdruck, steigende Kunden- und Qualifikationsanforderungen, permanente Veränderungen der Arbeitsinhalte, Erwartungen der ständigen Erreichbarkeit sowie die Parallelität des Wegfalls etablierter und der Schaffung neuer Arbeitsplätze prägen das tägliche Geschehen im Jahr 2019.

Positionspapiere der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände BDA sowie die Stellungnahmen des Deutschen Gewerkschaftsbunds DGB zur Digitalisierung der Arbeitswelt zeigen, dass die Vorstellungen im Bereich der Anpassung des Mitbestimmungsrechts zur Gestaltung einer digitalisierten Arbeitswelt noch sehr weit voneinander entfernt sind. Während die BDA die Sicherung der unternehmerischen Flexibilität und Deregulierungen in den Mittelpunkt stellt, betont der DGB stärker die Sicherung der Arbeitnehmerinteressen durch staatliche Regulierungen. In beiden unvereinbar erscheinenden Positionen wird deutlich, dass der Gesetzgeber umfassend adressiert wird, um in die jeweils favorisierte Richtung Entscheidungen für Gesetzesvorhaben zu initiieren. Vielfältige Beispiele in der Praxis kommunaler Energieversorger zeigen, dass solche Aktivitäten intensiv beobachtet und in den jeweiligen Gremien der Interessenvertretung begleitet werden. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass nicht auf entsprechende Entscheidungen des Gesetzgebers und Aktivitäten der Spitzenverbände gewartet wird.

Vielmehr werden die bestehenden Gestaltungsmöglichkeiten auf der dezentralen Ebene im vorhandenen rechtlichen Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung genutzt, um den Weg in die neue Arbeitswelt zu beschreiten. Viele Betriebsräte gestalten ihre vom Betriebsverfassungsgesetz zugeordnete intermediäre Rolle neu und beteiligen sich an der Modernisierung

ihrer Unternehmen zur Sicherung deren Existenz in der Zukunft. Dabei arbeiten Arbeitgeber und Betriebsräte konstruktiv hinsichtlich der Flexibilisierung und des Umbaus betrieblicher und überbetrieblicher Organisations- und Sozialstrukturen sowie der Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsbedingungen zusammen. Bei vielen kommunalen Energieversorgern gelingt es mit solchen Wegen, Akzeptanz für erforderliche Veränderungen bei Arbeitgebern und Belegschaften hervorzubringen.

Vor Ort entstehen in den Betrieben allerdings Probleme, wenn die betriebliche Realität nicht zu den vorhandenen betriebsverfassungsrechtlichen und tariflichen Regelungen passt und die Frage aufkommt, wie damit umzugehen ist. Tarifvertraglich sind zwar Öffnungsklauseln von Tarifverträgen möglich. Aufgrund der rechtlich fixierten Nachwirkung von Tarifverträgen und der weitreichenden Bedeutung in Flächentarifverträgen scheuen die Tarifpartner aber mitunter, solche Öffnungsklauseln zu vereinbaren. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die Mitbestimmung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten betriebsverfassungsrechtlich in nur sehr begrenzten Fällen verankert ist. Ein Übergang auf digitale Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen stellen aber wirtschaftliche Angelegenheiten dar, an denen in Praxi im Jahr 2019 schon viele Betriebsräte mitwirken, auch wenn ihr Mitbestimmungsrecht in diesem Bereich betriebsverfassungsrechtlich und im Zusammenwirken mit den Tarifvertragsparteien noch sehr begrenzt ist.

NEUREGELUNGEN ZUR TARIFLICHEN UND BETRIEBLICHEN MITBESTIMMUNG

Bis zum Jahr 2025 hat der Gesetzgeber geeignete mitbestimmungsrechtliche Regelungen geschaffen, die der wirtschaftlichen Dynamik in den Betrieben ausdrücklich Rechnung tragen. Mit relativ wenig Aufwand werden rechtliche Grundlagen etabliert, die enorme Entwicklungsschübe auch für kommunale Energieversorger und Beschäftigte sowie ein stärkeres Miteinander der Sozialpartner ermöglichen. Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird folglich als besondere Chance begriffen, mit der die in Deutschland bewährte Sozialpartnerschaft auf tariflicher und betrieblicher Ebene mit den folgenden zwei Neuregelungen zur Mitbestimmung bis zum Jahr 2025 weiterentwickelt wird:

TARIFLICHE EBENE

Eine erste Maßnahme wird auf tariflicher Ebene vorgenommen, indem in Tarifverträgen so genannte „Machbarkeits- und Experimentierklauseln“ ohne Nachwirkung explizit zugelassen werden. Solche Klauseln ermöglichen, dass die betrieblichen Akteure vor Ort betriebspezifische Projekte zur Machbarkeit und zum Experimentieren von innovativen Ansätzen zur

Digitalisierung durchführen. Aufgrund der gesetzlich zu verankernden fehlenden Nachwirkung entsteht der Mut, tatsächlich zu experimentieren und ein als möglicherweise zu eng empfundenenes Korsett eines Tarifvertrags zumindest im Rahmen eines zeitlich befristeten Projekts unter Einhaltung gesetzlicher Mindestschutzstandards zu verlassen. Die fehlende Nachwirkung verhindert somit die Scheu davor, sich zunächst zu weit aus dem Fenster zu lehnen und es später zu bereuen. Auf diesem Wege kann es z.B. gelingen, zu flexibleren, spezifischen Arbeitszeitmodellen in Verbindung mit digitalen Arbeitsformen zu kommen, die das gesetzliche Arbeitsrecht einhalten, aber bislang nicht im Einklang mit den betreffenden Tarifverträgen stehen. Die das Tarifvertragsgesetz ergänzende Regelung von § 4 TVG in Form eines neuen Absatzes (6) lautet folgendermaßen:

(6) Der Tarifvertrag kann Regelungen zu Machbarkeits- und Experimentierprojekten im Rahmen der Beteiligung des Betriebsrats in wirtschaftlichen Angelegenheiten vorsehen. Darunter werden Projekte mit maximal zweijähriger Laufzeit verstanden, in denen die Machbarkeit von innovativen Konzepten geprüft wird oder experimentelle Piloterfahrungen mit innovativen Konzepten gesammelt werden. Diese Regelungen gelten nach Ablauf des Tarifvertrags nur dann weiter, wenn die Tarifparteien dies ausdrücklich vereinbaren.

Durch die eingefügte Definition von Machbarkeits- und Experimentierprojekten wird erreicht, dass durch tarifvertragliche Vereinbarungen die betriebliche Mitbestimmung eine spezifische Erweiterung erfährt, ohne das unternehmerische Entscheidungsrecht des Arbeitgebers in wirtschaftlichen Angelegenheiten auszuhöhlen. Mit der gewählten Formulierung wird verhindert, dass jeder Vorschlag von Betriebsräten als Machbarkeits- und Experimentierprojekt deklariert werden kann. Somit entsteht aus Arbeitgebersicht keine Gefahr einer zu weiten Ausdehnung der Mitbestimmung im Rahmen von wirtschaftlichen Angelegenheiten. Eine Befristung auf einen Zeitraum von maximal zwei Jahren gibt einerseits Raum für die Prüfung der Machbarkeit und das Experimentieren mit wirklich innovativen Projekten. Andererseits wird mit dem Zweijahreszeitraum nicht nur die Überschaubarkeit solcher innovativen Projekte gewährleistet, sondern auch das unternehmerische Risiko aus Arbeitgebersicht sinnvoll begrenzt. Aufgrund der mit § 4 (6) TVG zu sammelnden vielfältigen betrieblichen Erfahrungen mit „Machbarkeits- und Experimentierprojekten“ können in späteren Tarifverhandlungen sogar sehr viel leichter modulare Lösungsansätze in spezifischen Regelungsbereichen gefunden werden. Damit ermöglichen die „Machbarkeits- und Experimentierprojekte“ es im Jahr 2025, zu einer sinnvollen Modularisierung von Tarifverträgen zu kommen. Dies bedeutet, dass für spezifische Fragen in Tarifverträgen nicht jeweils eine einzige Regelung, sondern alternative Regelungen in Form von Modulen entwickelt werden und diese zu festen Bestandteilen von Flächentarifverträgen werden. Die Module können dann je nach betriebsspezifischer Situation

von den tarifgebundenen Betrieben ausgewählt werden. Die Modularisierung bietet die große Chance der Förderung der Bindung an Flächentarifverträge. Zugleich wird wegen des gegebenen Flexibilisierungspotenzials die Notwendigkeit reduziert, aufwändige Lösungen über spezifische Haustarifverträge und Öffnungsklauseln zu finden.

BETRIEBLICHE EBENE

Eine zweite Maßnahme für eine Reformierung der Mitbestimmung durch den Gesetzgeber wird bis zum Jahr 2025 auf betrieblicher Ebene realisiert. Hier geht es darum, im Sinne der obigen Ausführungen die Entwicklung einer Experimentierkultur und der Sozialpartnerschaft im Betrieb zu fördern. Daher wird eine spezifische Regelung in das Betriebsverfassungsgesetz eingefügt. Diese sieht so aus, dass dem Betriebsrat ein Initiativrecht für innovative Projekte mit einer maximalen Laufzeit von zwei Jahren an die Hand gegeben wird, in denen die Machbarkeit oder das Experimentieren mit neuen Konzepten zur Sicherung der Existenz- und Beschäftigungsfähigkeit der Unternehmen im Mittelpunkt steht. Diese Regelung wird mit einem neuen § 113a BetrVG realisiert und ordnet damit dem Betriebsrat außerhalb gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen eine weitergehende Rolle der Mitbestimmung als bislang zu, auch über § 92a BetrVG hinaus. Analog zur obigen Argumentation zu § 4 (6) TVG ist zu betonen, dass dem Betriebsrat ein spezifisches Mitbestimmungsrecht in überschaubarem Umfang eingeräumt wird, ohne den Arbeitgebern die unternehmerische Eigenverantwortung in wirtschaftlichen Angelegenheiten zu nehmen und ohne gesetzliche Mindestschutzstandards von Arbeitnehmern zu gefährden. Aufgrund eines zusätzlich einzurichtenden Beratungserfordernisses wird darüber hinaus ermöglicht, dass die betrieblichen Akteure mit den Tarifvertragsparteien im Gespräch bleiben und diese sich mit den Entwicklungen in den Betrieben vertraut machen können. Auf diese Weise erhalten die Tarifvertragsparteien zusätzlich die Chance, ihrer Unterstützungsfunktion der betrieblichen Partner gerecht zu werden. Darüber hinaus wird den Tarifpartnern damit eine geeignete Grundlage zur Modularisierung von Flächentarifverträgen bereitgestellt. Konkret lautet der in das Betriebsverfassungsgesetz neu einzufügende Passus § 113a BetrVG im Wortlaut wie folgt:

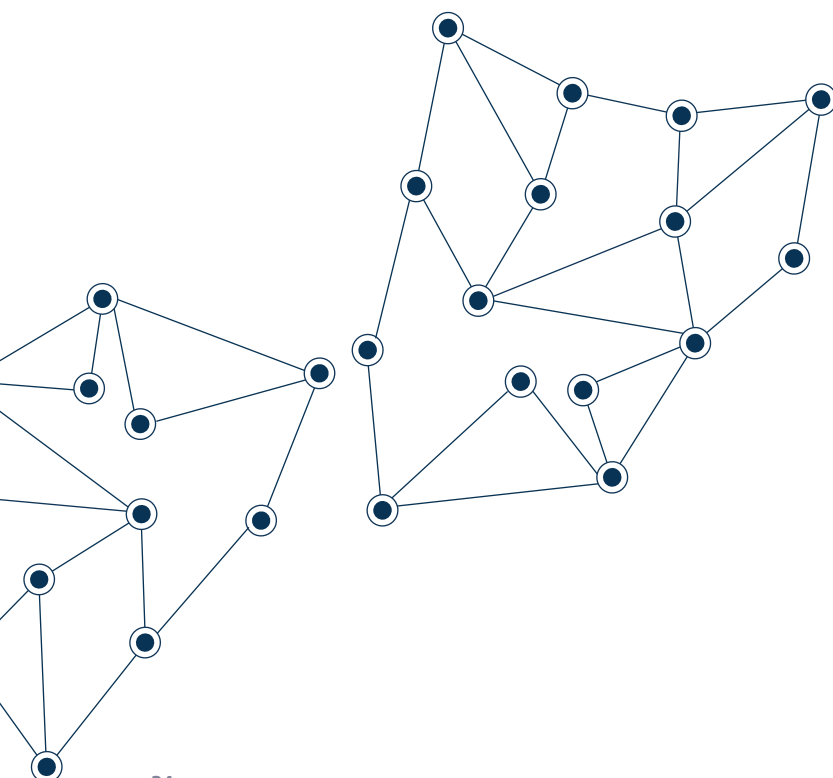
§ 113a BetrVG:

- (1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, ein Initiativrecht für maximal zweijährige Machbarkeits- und Experimentierprojekte in wirtschaftlichen Angelegenheiten zur Sicherung der Existenz- und Beschäftigungsfähigkeit des Unternehmens in der Zukunft. Darunter werden Projekte verstanden, in denen die Machbarkeit von innovativen Konzepten geprüft wird oder experimentelle Piloterfahrungen mit innovativen Konzepten gesammelt werden.**

- (2) Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.**
- (3) Während der Laufzeit von Machbarkeits- und Experimentierprojekten in wirtschaftlichen Angelegenheiten sind diese von den betrieblichen Akteuren mit den Tarifvertragsparteien zu beraten.**

Diese Vorschrift fordert Betriebsräte und Arbeitgeber kommunaler Energieversorger über § 92a BetrVG hinaus heraus, nicht nur unternehmerische Chancen zu sehen, sondern diese ganz konkret im Sinne aller betrieblichen Akteure in einem geordneten Miteinander zeitlich begrenzt experimentell zu prüfen und zu nutzen. Zudem wird durch die neue Vorschrift das bislang im Betriebsverfassungsgesetz vorgesehene Beratungsrecht bei arbeitgeberseitig geplanten Betriebsänderungen überhaupt nicht aufgehoben, sondern sinnvoll ergänzt.

Nicht zuletzt wird mit dem neuen Passus § 113a BetrVG die besondere intermediäre Rolle gestärkt, die der Gesetzgeber dem Betriebsrat nach § 2 Abs. 1 BetrVG im Zusammenwirken mit den im Betrieb vertretenen Gewerkschaften und Arbeitgebervereinigungen zuordnet, um das Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs zu erfüllen.



LITERATURTIPPS ZUR WEITEREN VERTIEFUNG

ZU 1: PERSPEKTIVEN DER DASEINSVORSORGE

BMVI (2016) (Hrsg.): Aktionsprogramm regionale Daseinsvorsorge. Abschlussbericht Projektassistenz. BMVI-Online-Publikation 3/2016, Berlin.

Bundesregierung (2016): Siebter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland; Sorge und Mitverantwortung in der Kommune - Aufbau und Sicherung zukunftsfähiger Gemeinschaften, Drucksache 18/10210 vom 02.11.2016, Deutscher Bundestag (Hrsg.), Berlin.

Dehne, Peter/Kaether, Johann/Müller, Katrin/Nischwitz, Guido/Chojnowski, Patrick/Krönert, Wendy (2019): Netzwerk Daseinsvorsorge, MORO Informationen Nr. 19/1 2019, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (Hrsg.), Berlin.

Röbke, Thomas. (2012): Bürgerschaftliches Engagement und sozialstaatliche Daseinsvorsorge. Bemerkungen zu einer verwickelten Beziehung. In: betrifft: Bürgergesellschaft (38). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung. (Quelle: <http://library.fes.de/pdf-files/do/08956.pdf> (Abruf am 13.09.2019)).

Schäfer, Michael (2014): Daseinsvorsorge – Oberstes Gebot für jede Kommunalreform. Prämissen für die Aufgabenorientierte Ausgestaltung von kommunalen Funktional- und Strukturreformen, Rosa- Luxemburg-Stiftung (Hrsg.), Berlin.

Wirth, Klaus/Krabina, Bernhard (2017): Jetzt handeln! Positionieren, Sensibilisieren, Chancen und Potenziale der Digitalisierung nutzen, in: KDZ FORUM PUBLIC MANAGEMENT, #2/2017, S. 4-6.

ZU 2: DIE BESONDERE (MARKT-)SITUATION EINES KOMMUNALEN ENERGIEVERSORGERS

<https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Leitfaden/Energie-wirtschaft.aspx>

https://www.boeckler.de/pdf/v_2016_03_07_katalog.pdf

<http://www.gesetze-im-internet.de/drittelbg/>

<https://daseinsvorsorge.vku.de/>

<https://www.datenschutz-cert.de/zertifiziertesicherheit%C3%BCrnetzbetreiber.html>

<https://www.vku.de/presse/pressemitteilungen/archiv-2017-pressemitteilungen/stadtwerke-setzen-energie-wende-um/>

<https://www.pwc.de/de/energie-wirtschaft/stadtwerke-2030.pdf>

<https://www.zfk.de/unternehmen/nachrichten/artikel/antworten-fuer-neue-stadtwerke-strategien-2030-2018-01-16/>

ZU 3: DIGITALISIERTE ARBEITS- UND LEISTUNGSPROZESSE

Doleski, Oliver D. (2017): Die Energiebranche am Beginn der digitalen Transformation: aus Versorgern werden Utilities 4.0. In: Ders. (Hg.): Herausforderung Utility 4.0. Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert, Berlin: Springer Verlag, Seite 3-27.

Müller, Simon C.; Böhm, Markus; Krcmar, Helmut; Welpke, Isabell M. (2016): Machbarkeitsstudie: Geschäftsmodelle in der digitalen Wirtschaft, Studien zum deutschen Innovationssystem, No. 12-2016.

Thomas, Oliver; Nüttgens, Markus; Fellmann, Michael (2017): Smart Service Engineering. Konzepte und Anwendungsszenarien für die digitale Transformation. Berlin: Springer.
Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft 2016: Die digitale Energiewirtschaft.
<https://www.bdew.de/energie/digitalisierung/die-digitale-energie-wirtschaft-agenda-fuer-unternehmen-und-politik/>. Zuletzt aufgerufen am 2.10.19.

Kiss/Thessel (2015): Leitfaden – Vorgehensweise und Erfahrungen bei der Modellierung und Verbesserung von Geschäftsprozessen [...], S. 9ff. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19.

Mittelstand digital: Zehn goldene Regeln zur Digitalisierung von Unternehmen.
http://www.prozesse-mittelstand.digital/images/PDF/Flyer_Digitalisierung.pdf.
Zuletzt aufgerufen am 2.10.19.

ZU 4: ARBEIT 4.0

Zeit Akademie GmbH (2017): Dozenten der HPI Academy. Design Thinking – Der kreative Weg zu innovativen Lösungen. Optimal Media GmbH: Hamburg.

Weinreich, U. et al. (2018): Begeistern!: Das Praxishandbuch für agile Innovation. CoObeya; Auflage: 1.

Weinreich, U. et al. (2015): Network Thinking. Murmann Publishers GmbH; Auflage: 1.

Lewrick, M. (2018): Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Vahlen; Auflage: 2., überarbeitete

Gerstbach, I. (2017): 77 Tools für Design Thinker: Insider-Tipps aus der Design-Thinking-Praxis (Whitebooks), GABAL; Auflage: 2.

Gerstbach, I. (2016): Design Thinking im Unternehmen: Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, GABAL; Auflage: 3.

ZU 5: DIGITAL LEADERSHIP

Amundsen, Stein, and Øyvind L. Martinsen. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511.

Creusen, Utho/Gall, Birte/ Hackl, Oliver (Hrsg.): *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*, Wiesbaden 2017: SpringerGabler.

Furtner, Marco. (2017). *Empowering Leadership: Mit Selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hill, Hermann. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwaltung & Management*, 22(5), 241-249.

Lang, Rainhart /Rybnikova, Irma (Hrsg.): *Aktuelle Führungstheorien und –konzepte*, Wiesbaden 2014: Springer Fachmedien.

Manz, Charles C., and Henry P. Sims Jr. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational dynamics*, 19(4), 18-35.

Petry, Thorsten (Hrsg.): *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*, Freiburg 2016: Haufe-Lexware.

Sattelberger, Thomas/Welpe, Isabell/Boes, Andres (Hrsg.): *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*, Freiburg 2015: Haufe-Lexware.

Schwarz Müller, Tanja, Prisca Brosi, and Isabell M. Welpe. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In *CSR und Digitalisierung* (pp. 617-628). Springer Gabler, Berlin, Heidelberg.

Wagner, David Jonathan. (2018). *Digital Leadership: Kompetenzen – Führungsverhalten – Umsetzungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

ZU 6: DER NEUE WANDEL: ADAPTIVITÄT DURCH AGILITÄT

Brand eins (2019): Hausgemachte Verwirrung. https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/komplexitaet/hausgemachte-verwirrung?utm_source=zeit&utm_medium=parkett, Abruf am 02.09.2019.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1–34.

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.

Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 388–397.

Diehl, Andreas (2019): Das Spotify Model als Beispiel für eine agile Organisation. <https://digitalneuordnung.de/blog/spotify-model/>, Abruf am 02.09.2019.

Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *The IUP Journal of Management Research*, 22(3).

Nagel, R. N. (1992). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View. Iacocca Institute: Lehigh University.

Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.

Stacey, R. D., Griffin, D., & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: Fad or radical challenge to systems thinking?* London: Routledge.

ZU 7: MODERNISIERUNG DER GESETZLICHEN MITBESTIMMUNG

Goldschmidt, Ulrich (2015): Mitbestimmung als Teil der Unternehmenskultur und des unternehmerischen Erfolgs. In: Arbeitskultur 2020. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 253-264.

Haipeter, Thomas (2018): Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung–auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In: Digitalisierung industrieller Arbeit, Hrsg.: Hartmut Hirsch-Kreinsen, Peter Ittermann, Jonathan Niehaus, Baden-Baden: Nomos, S. 303-322.

Katenkamp, Olaf/Dechmann, Uwe/Guhlemann, Kerstin/Maylandt, Jens/Meyn, Christina/Martens, Helmut/Georg, Arno/Peter, Gerd (2018): Betriebsratshandeln zwischen Prävention und Innovation: Eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Anwendungspraxis der §§ 90/91 in Restrukturierungsprozessen, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 379, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Müller-Jentsch, Walther (2017): Offensive des Managements und neue Rolle der Betriebsräte. In: Strukturwandel der industriellen Beziehungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 95-111.



Impressum

Herausgeber

Verbundprojekt AKTIV-kommunal

Verbundkoordination

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Universität Duisburg-Essen, Duisburg

Forschungspartner

Fraunhofer-Institut
für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart

INPUT Consulting-Gemeinnützige Gesellschaft
für Innovationstransfer, Post und Telekommunikation mbH,
Stuttgart

Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung
Universität Duisburg-Essen, Duisburg

Anwendungsunternehmen

badenova AG & Co KG, Freiburg

Stadtwerte Heidelberg GmbH

Stadtwerte Konstanz GmbH

URN

urn:nbn:de:0011-n-5621615

Online verfügbar als Fraunhofer-ePrint

<http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-562161.html>

Titelbild

© tawanlubfah - Fotolia

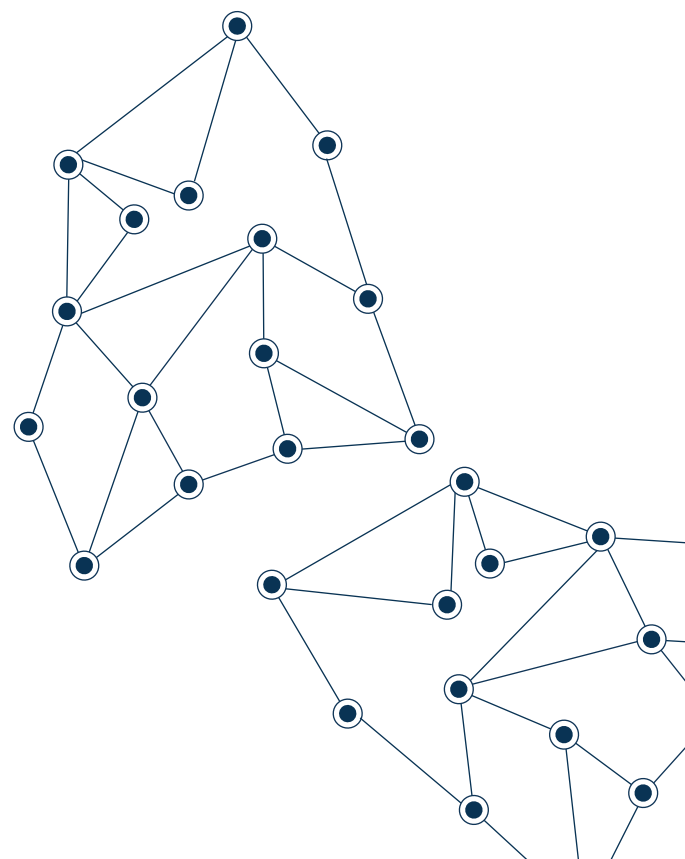
Layout / Satz

Spiegel | Harter KommunikationsDesign, Stuttgart

© Fraunhofer IAO, 2019

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich all seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann das Institut keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.





WWW.AKTIV-KOMMUNAL.DE