

Vorstellung des Verbundprojekts

AKTIV-kommunal

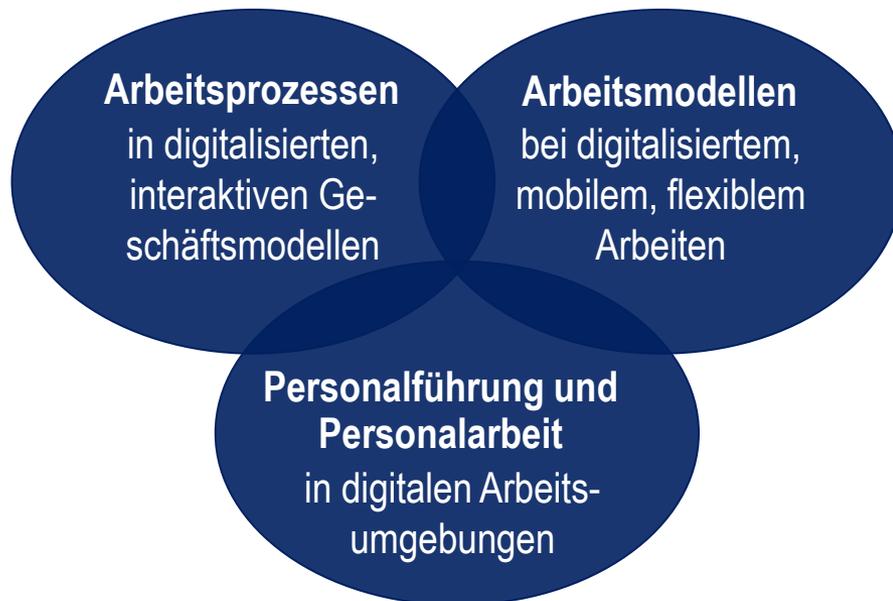


Projektkoordination:
Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert
Universität Duisburg-Essen
Lehrstuhl für Personal und Unternehmensführung

23.04.2020



Soziale Innovationen durch eine integrierte Gestaltung von



Projektziele

- Ziel des Verbundprojektes ist die Entwicklung, pilothafte Umsetzung und Evaluierung von Vorgehensweisen, Methoden und Instrumenten
- Mit Hilfe der zu entwickelnden Lösungen sollen die Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte von Stadtwerken und kommunalen Eigenbetrieben befähigt werden, ihre betrieblichen und sozialen Aufgaben in digitalen Veränderungsprozessen erfolgreich wahrzunehmen
- Wesentliche Projektergebnisse werden in eine praxisorientierte Toolbox, ein Transferkonzept für KMU und ein Leitbild Kommunalwirtschaft 2025 überführt

Die Projektthemen wurden im Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis erarbeitet



Forschungspartner

Umsetzungsunternehmen



TEILPROJEKT DIGITALISIERUNG VON ARBEITSPROZESSEN FRAUNHOFER IAO / STADTWERKE KONSTANZ



- Die Kommunal- und Versorgungswirtschaft steht im Hinblick auf die **Prozess-Digitalisierung** unter besonderem Anpassungs- und Veränderungsdruck.
- Damit stellt sich die Frage, wie kommunale Unternehmen befähigt werden, ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse so zu digitalisieren, dass diese ihrer besonderen organisatorischen und ordnungspolitischen Rolle gerecht werden.
- Hier setzen die Forschungsarbeiten an. Ziel des Teilprojektes von Fraunhofer IAO ist die **Entwicklung eines Ansatzes zur bedarfsgerechten Unterstützung von kommunalen Unternehmen bei der Digitalisierung von Arbeits- und Leistungsprozessen.**

- In enger Abstimmung mit den Stadtwerken Konstanz wurde zur Zielerreichung ein modulares Vorgehensmodell zur Prozessdigitalisierung entwickelt. Im Rahmen von 12 aufbereiteten Modulen mit 40 detailliert beschriebenen Unterschritten erhalten Unternehmen ein klar strukturiertes **Vorgehensmodell** zur Prozessdigitalisierung mit zahlreichen Methoden, Instrumenten, Beispielen und Hintergrundinformationen.
- Mit der von Fraunhofer IAO entwickelten **Toolbox zur Prozessdigitalisierung** werden mittelständisch geprägte Unternehmen der Kommunalwirtschaft befähigt, sich intensiv und praxisorientiert mit Fragen der Prozessdigitalisierung auseinander zu setzen.
- Die Forschungsergebnisse werden so aufbereitet, dass Prozessdigitalisierung als **kontinuierlicher Reflexions- und Verbesserungsprozess** verstanden und betrieben werden kann.

Status zu den laufenden Aktivitäten

Aufbau Toolbox zur »Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse«



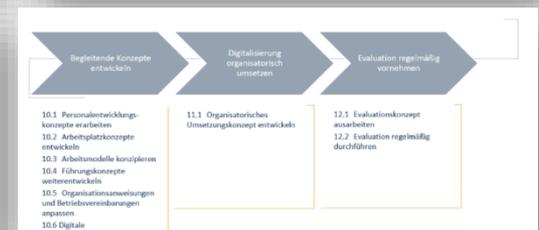
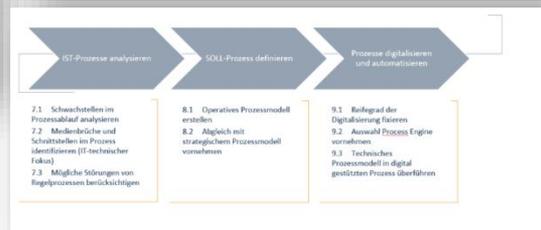
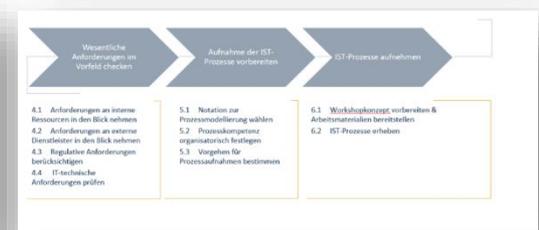
Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



- 12 Prozessschritte mit insgesamt 40 Teilprozessschritten
- Modularer Aufbau der Toolbox für flexible, bedarfsorientierte Nutzung in der Praxis, je nach Reifegrad der Prozessdigitalisierung
- Verlinkung zwischen den Modulen und Hinweise zu den Inhalten und Zielsetzungen der einzelnen Prozessschritte unterstützen Unternehmen bei der Selbsteinschätzung bzw. Auswahl der Prozessschritte.

Status zu den laufenden Aktivitäten

Aufbau der Toolbox zur »Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse«



23.04.2020



Status zu den laufenden Aktivitäten

Beispiel - Prozessschritt 9.2 »Auswahl der Process Engine vornehmen«



9 Prozesse digitalisieren und automatisieren

9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen



9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen

Checkliste zum Vorgehen bei der Softwareauswahl

Schritte	Werkzeuge
1. Festlegung der Auswahlkriterien	Flipchart etc.
2. Ermittlung der K.O.-kriterien	Liste K.O.-Kriterien
3. Gewichtung der Bewertungskriterien	Liste Bewertungskriterien
4. Marktrecherche: Wer bietet Software an?	Liste Marktrecherche
5. Eingrenzung der Anbieter	Liste Marktrecherche
6. Einholung der Angebote	Lastenheft
7. Vergleichende Bewertung der Angebote	Bewertungsmatrix
8. Präsentation der finalen Anbieter	Bewertungsbogen Präsentation
9. Vertragsverhandlungen und Abschluss	Checkliste, Links

9.2 Auswahl der Process Engine vornehmen

Fragebogen zur Anforderungsanalyse

Der Fragebogen beinhaltet zudem verschiedene Möglichkeiten (komplexer) Arbeitsschritte festzuhalten und auch die Anforderungen abschließend zusammenzufassen.

„Heute stellen die Verfügbarkeit und Nutzung integrierter IT-Systeme für viele Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar – sie sind Grundlage und Rückgrat auch der künftigen Wettbewerbsfähigkeit in einer immer digitaleren Unternehmenswelt!“



AKTIV-kommunal Arbeitsmodelle INPUT Consulting / Stadtwerke Heidelberg



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

23.04.2020

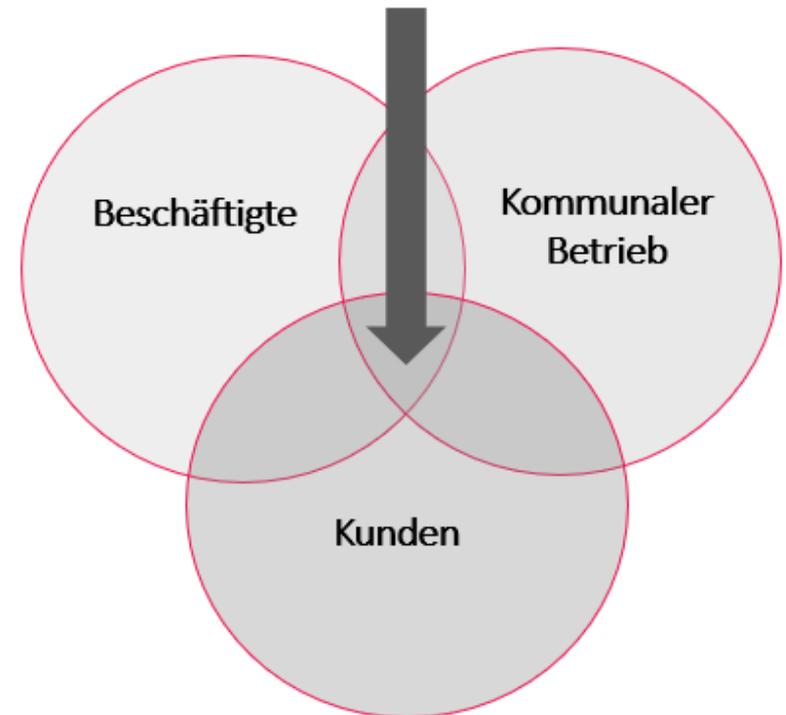


Gemeinsam mit Beschäftigten, Führungskräften, Arbeitgeberseite und Betriebsräten entwickeln wir **innovative Konzepte zur Gestaltung von**

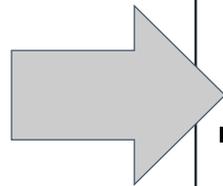
- Arbeitszeit
- Arbeitsort
- Arbeitsorganisation

In einer **Pilotphase** setzen wir diese Konzepte um und probieren sie aus.

Innovative Modelle



Ziele des Teil- projektes



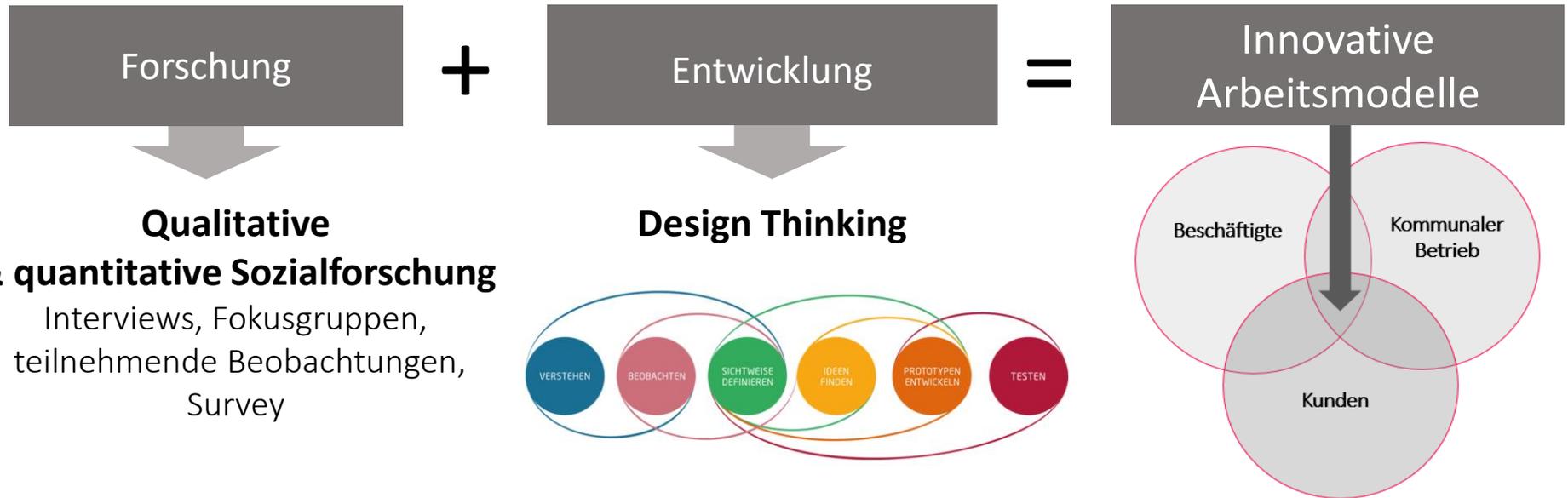
- Homeoffice und mobiles Arbeiten für mehr Beschäftigte und Tätigkeiten ermöglichen
- Spielräume erweitern für freie Arbeitszeitgestaltung (im Sinne der Beschäftigten und des Unternehmens)
- Autonomie der Beschäftigten stärken → Empowering und Selbstbestimmung
- Experimentieren & Ausprobieren
- Kulturwandel anstoßen und den Change Prozess begleiten



Pilotierung in 4 Abteilungen

1. Kundenmanagement (Front- und Backoffice)
2. Abrechnung/Forderungsmanagement
3. Netzinformation
4. Stabstelle Zentrales Projektmanagement

Vorgehen und Projektidee



Ausprobieren → Evaluieren → Verbessern!

- Der Weg ist das Ziel: Neue Arbeitsformen und Gestaltungsmöglichkeiten werden pilotiert innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen (u.a. ArbZGes).

Innovative Arbeitsmodelle werden gemeinsam mit den Nutzer*innen entwickelt

- Wir arbeiten partizipativ: Einbezug von Beschäftigten, Führungskräften, Arbeitgeberseite und Betriebsrat ist zentral.

AKTIV-kommunal ist ein "Spaltöffner" in die Arbeitswelt von Morgen

- Empowering ist zentral. Wir unterstützen die Stadtwerke im Tun: Umsetzung/Pilotierung innovativer Modelle in ausgewählten Abteilungen, die Kernbereiche kommunaler Energieversorgung abdecken.

Im Rahmen von Design Thinking Workshops entwickelten die Beschäftigten vier Zielmodelle, die im Rahmen der Umsetzungsphase ausprobiert werden.

Vier (Ziel-)Arbeitsmodelle probieren wir derzeit aus:

1. Arbeiten AZ/flex
2. Flexibles Homeoffice
3. Mobiles Arbeiten auf dem Gelände der SWH
4. Mobiles Arbeiten unterwegs

Die Mitarbeiter*innen entscheiden selbst, ob und welche Arbeitsmodelle sie ausprobieren wollen → Prinzip der doppelten Freiwilligkeit.

4 Pilotbereiche: Kundenmanagement (Front- und Backoffice); Abrechnung / Forderungsmanagement; Netzinformation; Zentrales Projektmanagement
Ca. 80 Beschäftigte und Führungskräfte

Flexibles Homeoffice

- 47 neue HO-Vereinbarungen
- Nutzung flexibler Arbeitszeit auch im HO

Flexible Arbeitszeit

- 70 MA nutzen dieses Modell
- 90% der MA arbeiten zw. 5 und 21 Uhr
- Sicherstellung der Einhaltung des ArbZG durch Arbeitszeiterfassungssystem

Mobiles Arbeiten in der Firma

- großes Interesse an Rückzugsräumen für Telefonate, ungestörtes Arbeiten etc.
- bisher nur begrenzt möglich durch fehlende Räumlichkeiten

Mobiles Arbeiten unterwegs

- großes Interesse an Arbeiten in der Bahn, im Hotel etc.
- bisher nicht möglich durch Datenschutz; Suche nach Lösungen läuft

Drei Elemente für die wissenschaftliche Evaluation und Begleitung der Umsetzungsphase

1. Regelmäßige, persönliche Gesprächstage (1 Termin/Monat)
2. Evaluationstool für Beschäftigte, die an der Umsetzung teilnehmen
3. Feedbacktool für Beschäftigte, die *nicht* an der Umsetzung teilnehmen

+ Daten aus **Zeiterfassungssystem der SWH**

Positive Erfahrungen

- (bessere) Vereinbarkeit mit privaten Terminen
- (bessere) Vereinbarkeit von Privatleben/Familie und Beruf
- Zeitersparnis (Arbeitsweg)
- Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit
- Konzentrierteres und ungestörtes Arbeiten
- mehr Produktivität und Zufriedenheit, Ruhe

Negative Erfahrungen

- technische Schwierigkeiten und Einschränkungen, fehlender zweiter Bildschirm
- mangelnde Kommunikation / Absprachen mit den Kolleg*innen
- fehlender persönlicher Kontakt zu den Kolleg*innen

„Beipackzettel“



Arbeitsplatz

Durch mobile Arbeit bzw. Homeoffice arbeiten Sie an Arbeitsplätzen, die sich außerhalb des Betriebsgeländes befinden. Bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen in der Firma sind Arbeitgeber angehalten, einschlägige Richtlinien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einzuhalten. **Der Arbeitsplatz, den Sie im Rahmen mobiler Arbeit nutzen, wird nicht vom Unternehmen eingerichtet.** Der Arbeitgeber stellt lediglich die notwendigen mobilen Arbeitsmittel zur Verfügung.

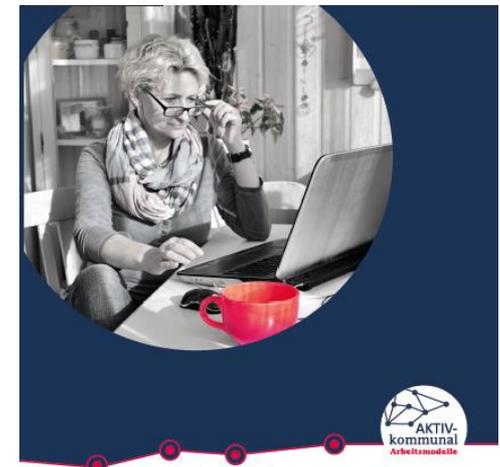
Deshalb sind Sie selbst für den Arbeits- und Gesundheitsschutz am mobilen Arbeitsplatz verantwortlich. Damit Sie dieser Verantwortung gerecht werden, wollen wir Sie gerne mit einigen Tipps unterstützen.

Ergonomie am Arbeitsplatz

- Die oberste Bildschirmkante sollte nicht unterhalb der waagerechten Sehachse liegen.
- Testator und Maus befinden sich in einer Ebene mit Ellenbogen und Handflächen.
- 90° Winkel zwischen Ober- und Unterarm sowie Ober- und Unterschenkel.
- Für den Monitor gilt ein Sichtabstand von mindestens 50 cm. Der Bildschirm sollte im 90°-Winkel zum Fenster stehen.
- Die Füße benötigen eine feste Auflage; Ggf. Fußbockler nutzen.

Ergonomie am Bildschirm, bearbeitet/überarbeitet: Prof. Dr. P. Knapik

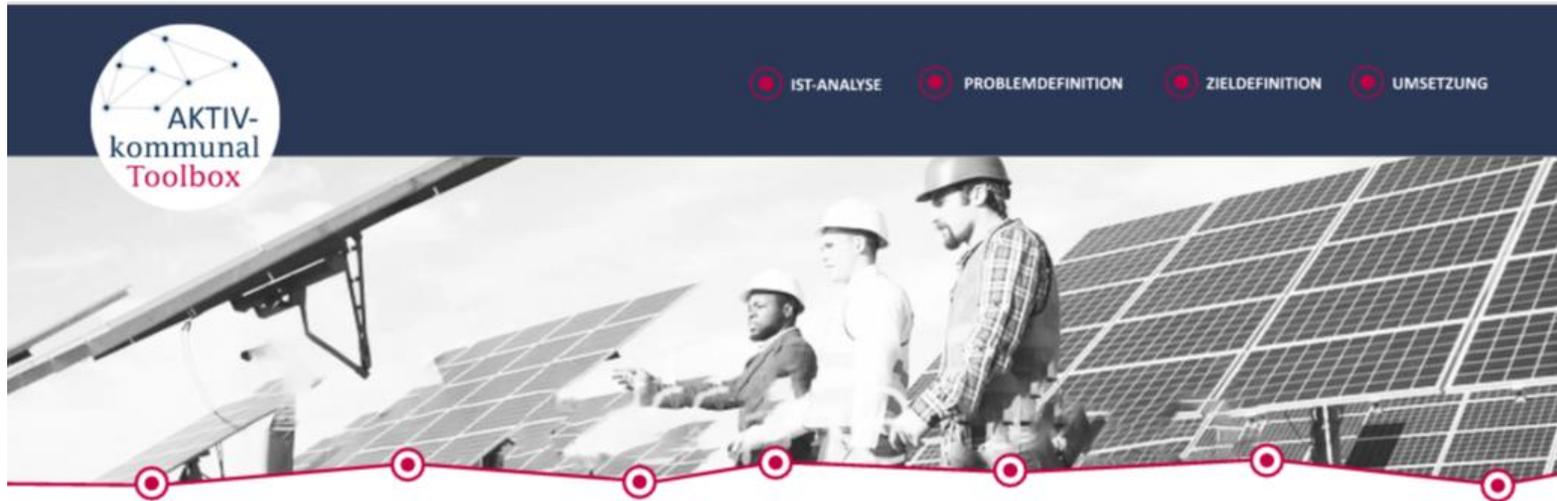
Praxishandbuch



**AKTIV-kommunal
Innovative Arbeitsmodelle gestalten**

Forschung | Ideen | Praxisbeispiele





Die Toolbox zur Optimierung von Arbeitsmodellen

Gemeinsam entwickeln wir innovative Konzepte zur Gestaltung von Arbeitsmodellen, v.a. in den Dimensionen Arbeitszeit, -ort und -organisation. In einer Pilotphase setzen wir diese Konzepte um, probieren sie aus, evaluieren und verbessern.

Links zur Toolbox: www.arbeit-innovativ-gestalten.de
oder www.aktiv-kommunal.de

Teilprojekt Digital Leadership

(Universität Duisburg-Essen/Stadtwerke Heidelberg)



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

23.04.2020

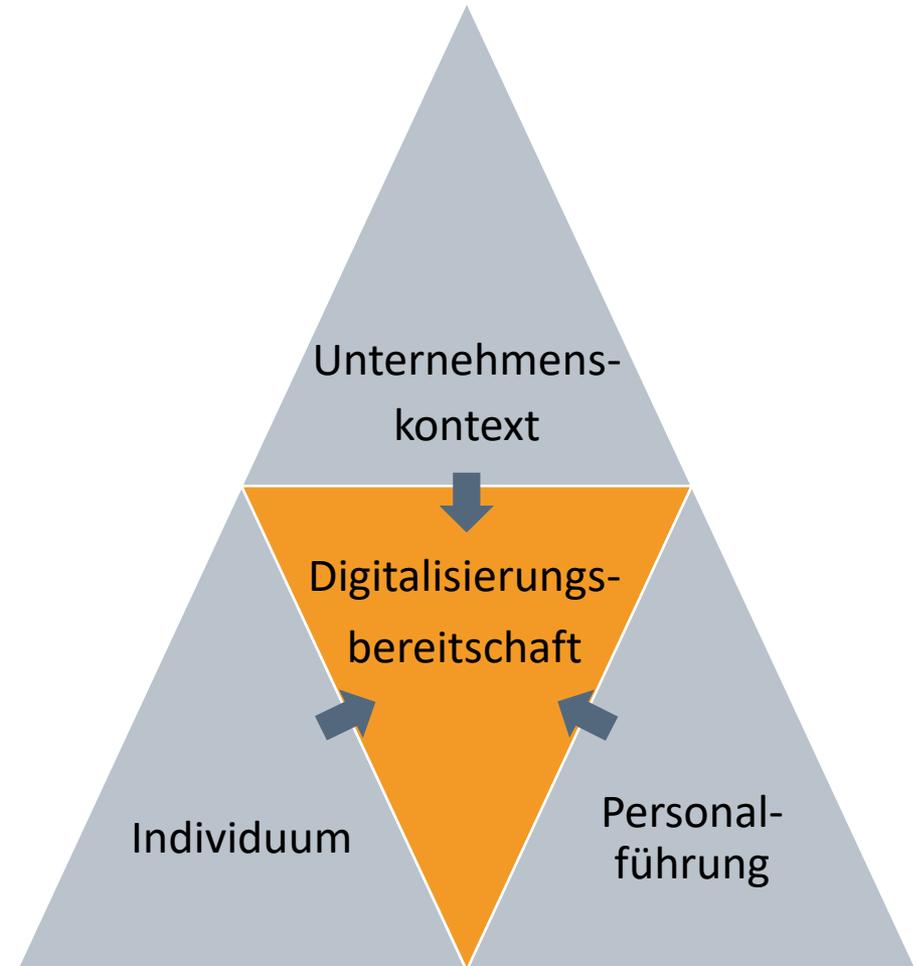


Digitalisierung ist ein soziotechnischer Prozess mit wechselwirkenden Abhängigkeiten zwischen Mensch und Maschine

Untersuchung der Digitalisierungsbereitschaft von Beschäftigten und ihrer Einflussfaktoren in kommunalen Unternehmen

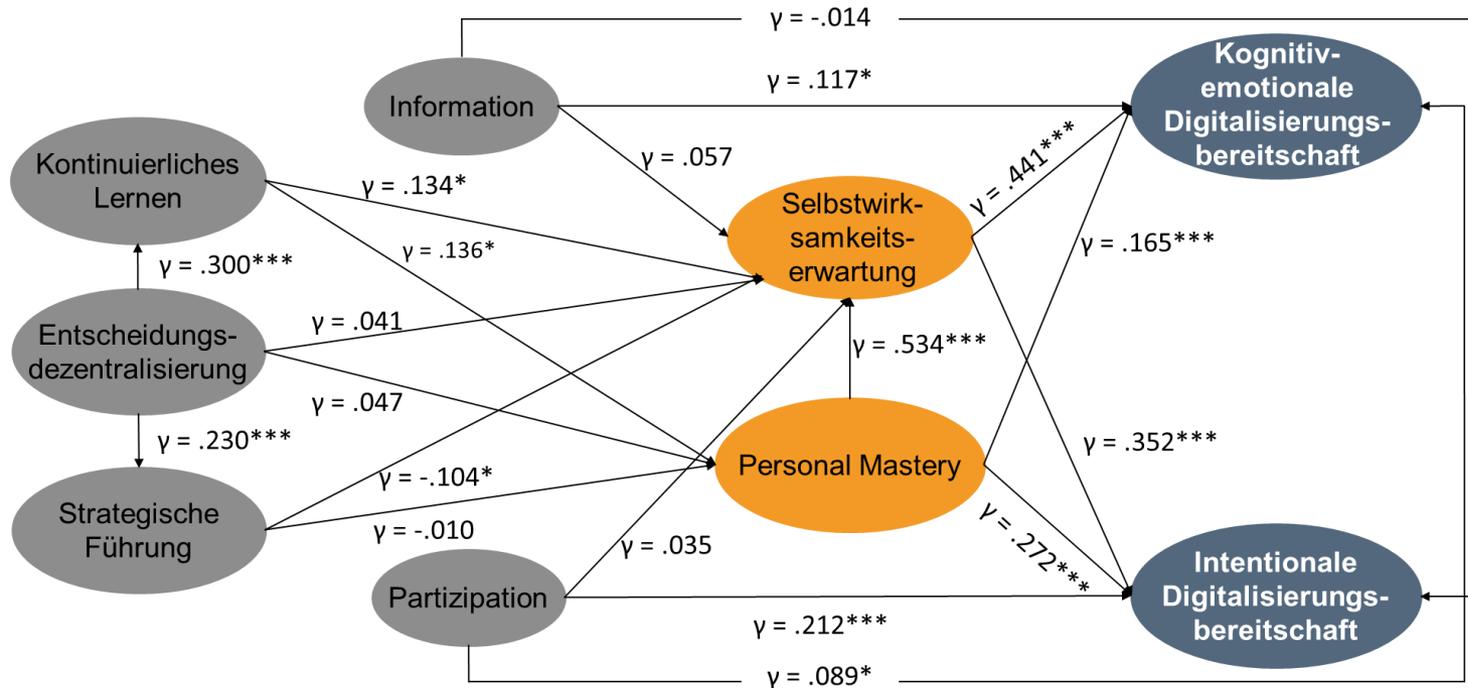
- Individuum
- Unternehmenskontext
- Personalführung

Zwei großzählige empirische Erhebungen mit 318 Beschäftigten in 23 digitalisierungsaffinen Stadtwerken und mit 402 Beschäftigten in den drei Projektunternehmen



1. Studie

Die Rolle spezifischer HRM-Faktoren im Digitalisierungskontext



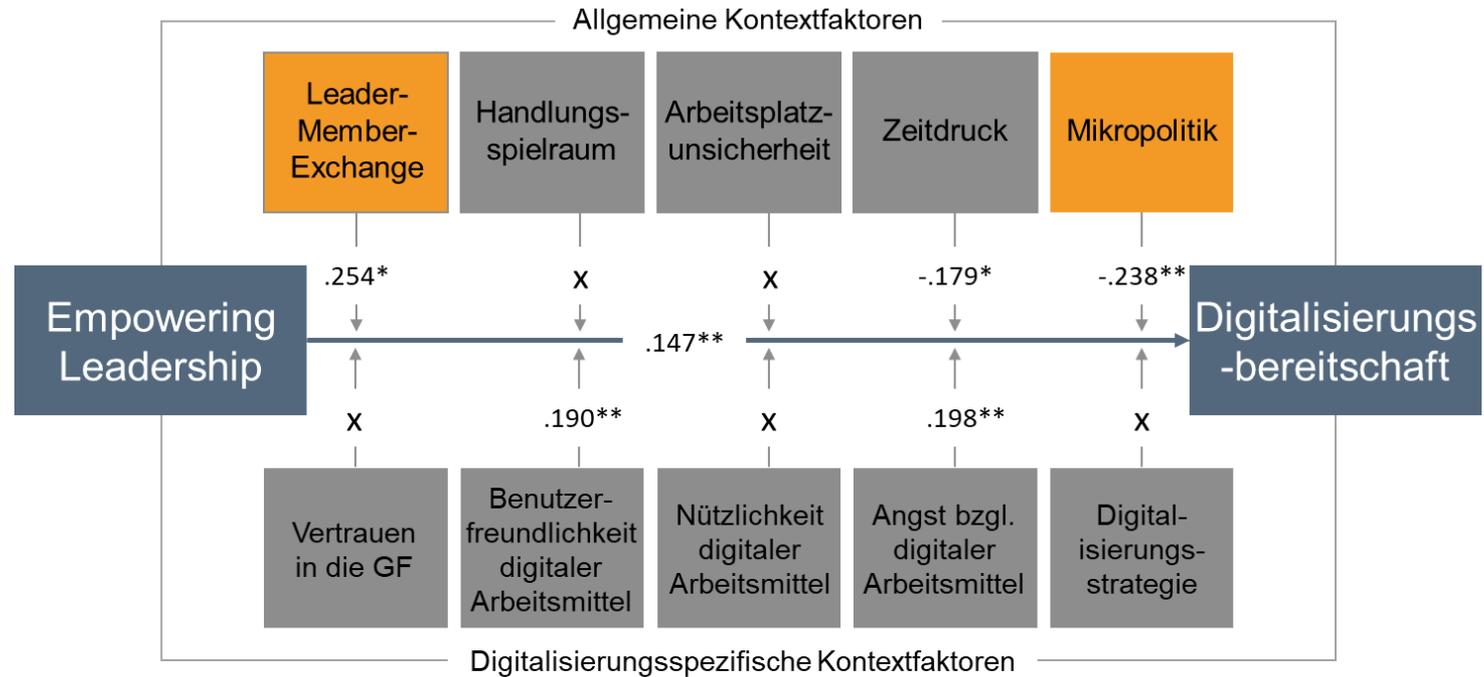
* p < 0.05; ** p < 0.01; *** p < 0.001

Ergebnisse

- Individuelle Ressourcen haben den größten Einfluss auf die Digitalisierungsbereitschaft.
- Organisationale Praktiken beeinflussen indirekt durch die Stärkung individueller Ressourcen den Erfolg der digitalen Transformation.
- Die Ergebnisse betonen die Relevanz eines individuumszentrierten Ansatzes zur Umsetzung der digitalen Transformation.

2. Studie

Die Relevanz von Empowering Leadership im Digitalisierungskontext



* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Ergebnisse

- Empowering Leadership hat einen direkten Einfluss auf die Digitalisierungsbereitschaft.
- Soziale Faktoren beeinflussen den Erfolg von Empowering Leadership.
- Die Ergebnisse zeigen die Bedeutung einer wertschätzenden Unternehmenskultur.

Besondere Ansatzpunkte für praktische Gestaltungsmaßnahmen ergeben sich aus den empirischen Ergebnissen hinsichtlich der Determinanten der Digitalisierungsbereitschaft:

- Selbstwirksamkeitserwartung und Personal Mastery als Schlüsselressourcen
- Wertschätzende und transparente Unternehmenskultur
- Bereitstellung intuitiver digitaler Arbeitsmittel sowie entsprechender Schulungen
- Förderung der Selbstführung („Empowering Leadership“)



Interaktion zwischen Führungskraft
und Mitarbeitenden verändert sich:

„AKTIV führen 4.0“



stadtwerke
heidelberg
gmbh

AKTIV führen 4.0

Führungskräfteentwicklung im Rahmen von AKTIV
kommunal als Antwort auf die Agilität



23.04.2020



Verbundprojekt AKTIV-kommunal

**Teilvorhaben INPUT Consulting:
Innovative Arbeitsmodelle
für die kommunale Energiewirtschaft**



Teilvorhaben Arbeitsmodelle:

- 4 Pilot-Abteilungen
- mehr als 80 Mitarbeitende testen
- seit Mitte August 2018
- zeit- und ortflexibles Arbeiten

Vorgehen bzgl. Führungskräfteentwicklung (FKE):

Hypothesenbildung im Juli 2018, welche durch Beschäftigtenbefragung bestätigt wurden (Empowering Leadership Q3/18)

WER? Heterogene Interpretation der Führungsrolle durch MA + FK

WARUM? Veränderungsdruck, interne Spannung alt/neu

WIE? Vorbilder, Dosis, Erfahrungsorientierung

WAS? Schwerpunkt: Selbstführung

**Umgang mit erwarteten
Widerständen...?**



Führungswerkstatt

- Pilot-FK treffen sich 1x/Monat für 1- 1,5 h zu Lessons Learned
- Überwiegend positive Rückmeldung:
 - Hohe Zufriedenheit
 - Hohe Produktivität
 - Hohe Selbstorganisation
- (noch?) keine Selbstausbeutung wahrnehmbar
- → Best Practice-Austausch



Pilot

AKTIV führen 4.0

- AKTIV Pilotgruppe + externer Trainer
- 2 Tage: 13./14.06.2019
- Inhalte:
 - Einflüsse von VUCA auf Führung
 - Konzepte flexiblen Arbeitens
 - Agilität verstehen
 - Schlüsselkompetenz Selbstführung
 - Führungsrolle + Rahmenbedingungen gestalten



Rollout

AKTIV führen 4.0

- Alle Führungskräfte
- 2 Tage: ab Okt. 2019, 5 Termine
- Inhalte angepasst nach Pilot:
 - Digitalisierung und Verhalten
 - Konzepte flexiblen Arbeitens
 - Agilität
 - Schlüsselkompetenz
 - Führungsrolle gestalten

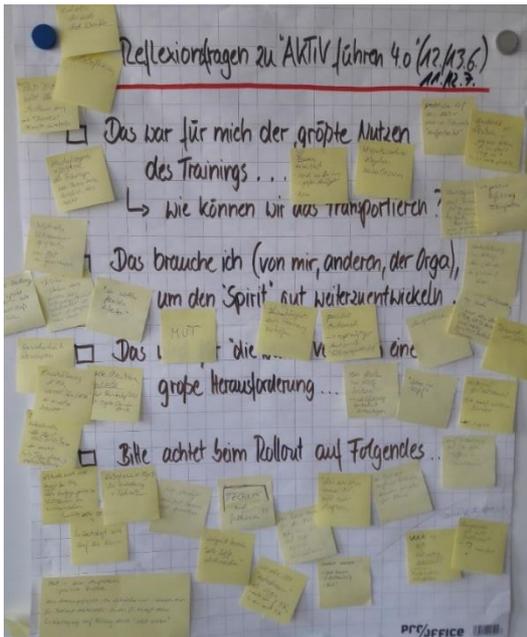
Evaluierung: März – Juni – September - Dezember 2019

Einbindung der Pilot-Teilnehmer als:

- Inhaltliche Impulsgeber
- Emotionale Botschafter
- Mentoren für die „Neuen“ mit konkreten Best Practice-Ideen

Vernetzung ist wertvoll

Mut! („einfach machen“)



„Jetzt verstehe ich, warum das geklappt hat!“

Vertrauen in die Mitarbeiter

Ausprobieren

Persönlicher Austausch ist wichtig

Mitarbeiter muss wollen und können

„Das war schon immer so“ nicht akzeptieren

Diskrepanz zwischen Verwaltung und Technik?

Verantwortung abgeben

Universität Duisburg-Essen

Stadtwerke Heidelberg

**Die Relevanz von
Empowering Leadership im
Digitalisierungskontext**

**Die Rolle spezifischer
HRM-Faktoren im
Digitalisierungskontext**

**Führungskräfteentwicklung
im Rahmen von
AKTIV-kommunal**



Katharina Schmidt
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Sascha Becker
Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Sonja Luise Troch
Leitung Personalentwicklung

Tel: +49 (0)203 379 1451
E-Mail: katharina.schmidt@uni-due.de

Tel: +49 (0)203 379 1220
E-Mail: sascha.becker@uni-due.de

Tel: 06221 513 4569
E-Mail: Sonja.Troch@swhd.de



Inhalte:

1. Perspektiven der Daseinsvorsorge
2. Die besondere (Markt-)Situation eines kommunalen Energieversorgers
3. Digitalisierte Arbeits- und Leistungsprozesse
4. Arbeit 4.0
5. Digital Leadership
6. Der neue Wandel – Adaptivität durch Agilität
7. Modernisierung der gesetzlichen Mitbestimmung

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Offen im Denken

Sascha Becker
Sascha.Becker@uni-due.de

Katharina Schmidt
Katharina.Schmidt@uni-due.de

 **Fraunhofer**
IAO

Dr. Bernd Bienzeisler
bernd.bienzeisler@iao.fraunhofer.de

Simone Martinetz
simone.martinetz@iao.fraunhofer.de

 **INPUT**
consulting

Marie-Christine Fregin
fregin@input-consulting.de

Ines Roth
roth@input-consulting.de

badenova
Energie. Tag für Tag

Michael Artmann
michael.artmann@badenova.de

**stadtwerke
heidelberg** 
gmbh

Matthias Straub
matthias.straub@swhd.de

STADTWERKE 
KONSTANZ

Olaf Mohr
o.mohr@stadtwerke-konstanz.de

Projektkoordination

Univ.-Prof. Dr. Margret Borchert
Universität Duisburg-Essen
Lehrstuhl für Personal- und Unternehmensführung
margret.borchert@uni-due.de
Telefon: +49 (0) 203-379 1912

Förderung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

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.

