

### Gaswirtschaft

Klimaschutz,  
Harmonisierung,  
europäische Gasmärkte

### Energiewende

Wir brauchen mehr als  
eine reine Prosumerwelt

### Energiewirtschaft

Schwarze Schwäne  
und die Strategien  
der Big Four

### Geschäftsmodelle

Kulturrevolution  
im Unternehmen

### Erneuerbare Energien

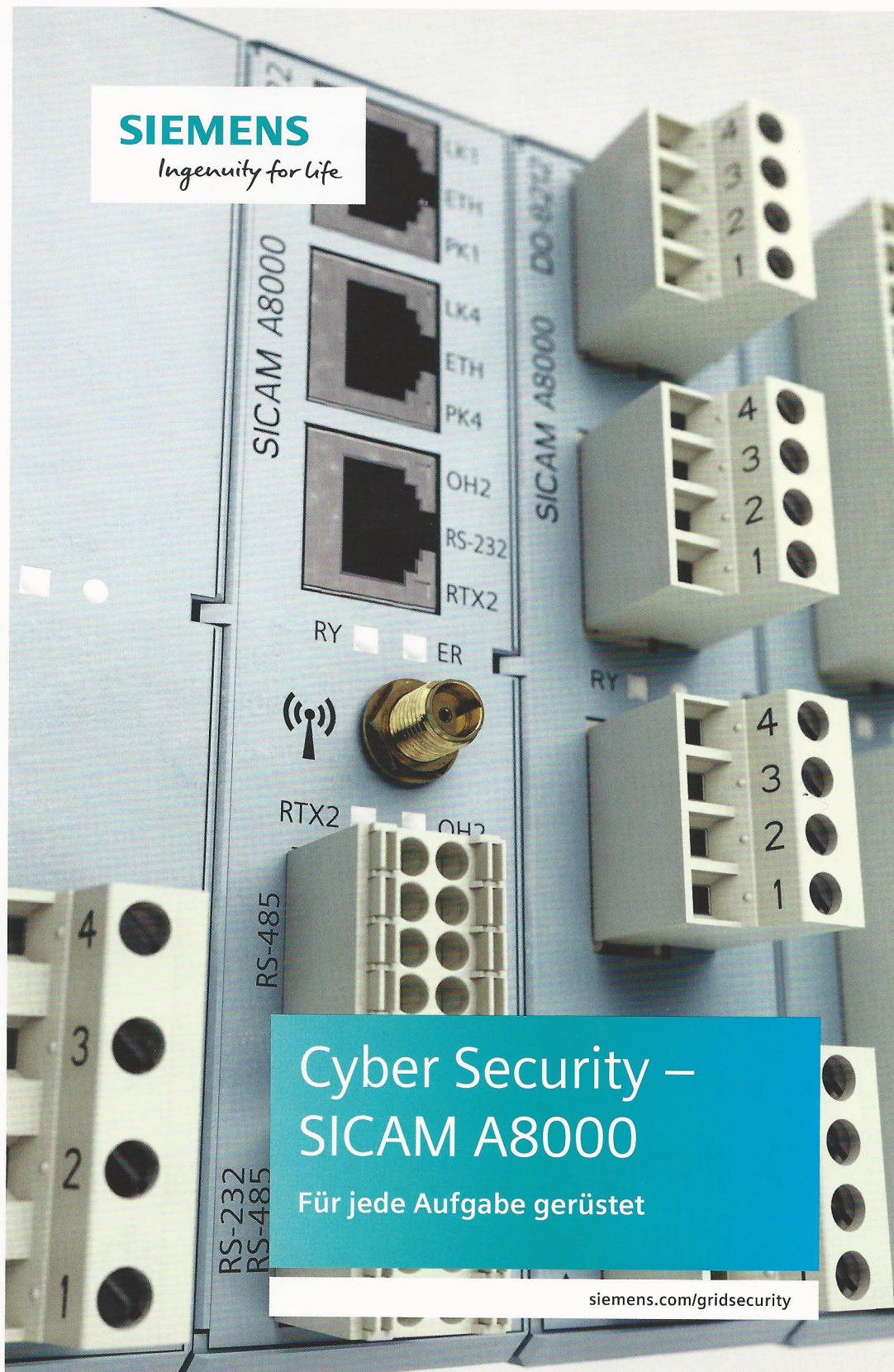
Auswirkung negativer  
Strompreise

### Digitalisierung

Die Energiewirtschaft  
muss mehr tun

### IT-Sicherheit

Spannungsfeld von  
Regulierung, Technik  
und dem Faktor Mensch



**SIEMENS**  
*Ingenuity for life*

Cyber Security –  
SICAM A8000

Für jede Aufgabe gerüstet



Nur jedes sechste EVU weiß, wo es digital hin will

# Digitale Kulturrevolution im Unternehmen

Bei der digitalen Transformation steht oft die Technologie im Fokus. Tatsächlich ist sie aber vor allem eine Herausforderung für die Personalführung. Neu entwickelte browserbasierte Beratungsangebote geben Unterstützung dabei, Führungsaufgaben schnell zu meistern. Sie ermöglichen zum Beispiel die Führung virtueller, verteilt arbeitender Teams oder hybride Vernetzungen zwischen Online- und Offlinewelt.

Dass die Digitalisierung allgegenwärtig ist und alle Branchen erreicht hat, ist längst keine neue Nachricht mehr. Landauf, landab wird diese Botschaft Tag für Tag auf Fachkongressen, in wissenschaftlichen Publikationen oder politischen Reden verkündet. Die neue Vuca-Welt ist in allen Branchen angekommen. Die Abkürzung steht für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity sowie Ambiguity und beschreibt die Herausforderungen, die die digitale Transformation angesichts von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Zwei- oder Mehrdeutigkeit an Mitarbeitende und Führungskräfte stellt.

So viel zur Theorie – mit der Praxis hapert es jedoch häufig. Das zeigt sich vor Ort in deutschen Unternehmen bei der Frage, wie weit die Digitalisierung schon Einzug gehalten hat. Gerade alt eingesessenen, über viele Jahrzehnte erfolgreichen mittelständischen Unternehmen fehlt nach wie vor die passende Idee, wie sie die Digitalisierung für ihr Geschäft nutzen

können. Rund 55 % der Mittelständler in Deutschland fehlt eine zentrale Digitalisierungsstrategie, hat der Branchenverband Bitkom herausgefunden. In der in weiten Teilen eher traditionell aufgestellten Energiebranche sieht es noch schlechter aus: Nur jedes sechste Energieversorgungsunternehmen weiß, wo es digital hin will, belegt die Unternehmensberatung PwC kürzlich in einer Analyse.

Um die Unternehmen der Energiewirtschaft auf die Erfordernisse des digitalen Zeitalters vorzubereiten, hat sich der Branchenverband BDEW in den vergangenen Monaten mit Nachdruck dem Thema Digitalisierung gewidmet. In einem Strategiepapier zeigten die Interessenvertreter im Jahr 2015 auf, welche Herausforderungen auf die Branche zukommen. Und im Frühjahr 2016 legte der BDEW mit einer digitalen Agenda nach, die er seinen Mitgliedsunternehmen als Leitfaden an die Hand gibt, um den eigenen Betrieb fit und zukunftsfähig zu machen.

Die Kernthese der Papiere: Die Energiewirtschaft durchläuft zurzeit zwei maßgebliche Transformationen – die Energiewende und die Digitalisierung. Zwischen beiden Handlungsfeldern gibt es enge Zusammenhänge. Die Notwendigkeit von Anpassungsprozessen mit Blick auf die Konzepte von Führungsstilen liegt auf der Hand.

Ein häufiges Missverständnis: Unter Digitalisierungsstrategien werden oft lediglich Maßnahmen verstanden, die die technologische Infrastruktur eines Unternehmens betreffen, also schnellere Server, Cloudlösungen mit mehr Speicherkapazität, neue Softwareupdates oder die Digitalisierung des Rechnungswesens. All das sind wichtige Bausteine, aber diese technologische Dimension ist nur die eine Seite betrieblicher Digitalisierung. Wir haben es hier mit einer kulturellen Revolution der Arbeitswelt ganz generell zu tun. Diese betrifft vor allem die Bereiche Organisations- und Personal-

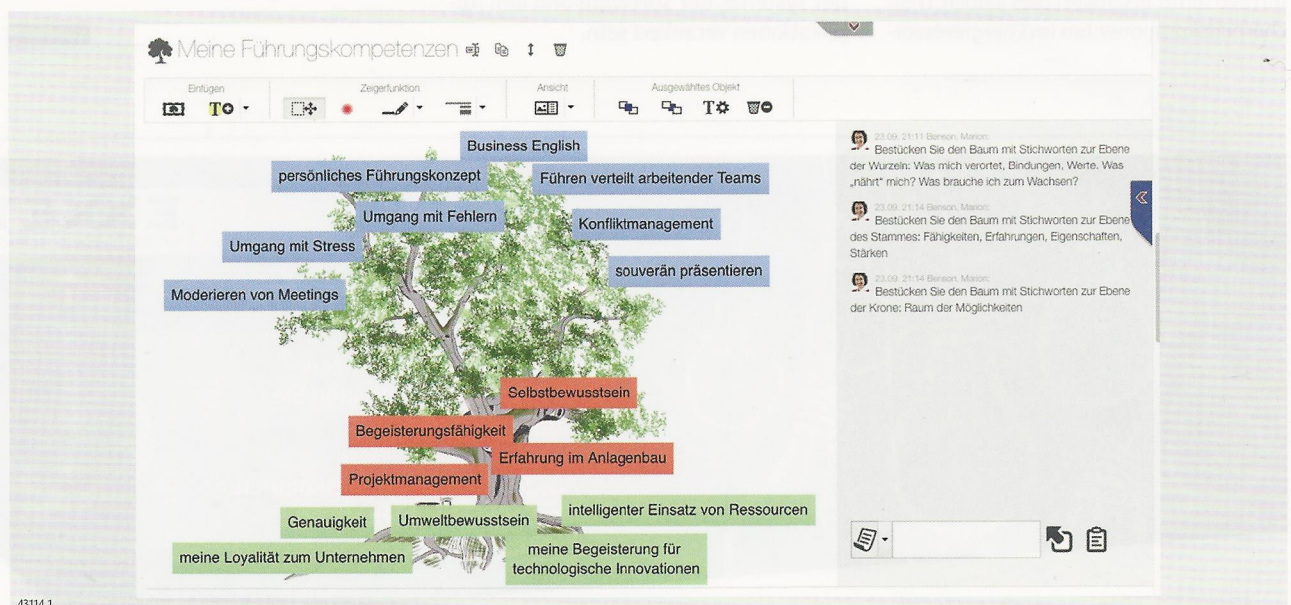


Bild 1. Ressourcenaktivierung im Individualcoaching, erstellt in der CAI-World mit dem Tool-Ressourcenbaum



entwicklung, also Kommunikation und internes Wissenssharing, neue Formen der Zusammenarbeit in einer globalen Dimension sowie nicht zuletzt und gerade: Führungskonzepte.

Unternehmen aus der Energiebranche müssen diese Herausforderungen mit neuen betrieblichen Strukturen beantworten: flache Hierarchien, flexible Zusammenstellung neuer Teams und Aufgabenfelder oder die Kollaboration mit anderen Unternehmen – zum Beispiel zwischen Traditionsunternehmen und Start-ups. Im Leitfaden »In 10 Schritten digital« hat Bitkom Handlungsempfehlungen zusammengestellt, die Unternehmen helfen sollen, den Weg in die digitale Welt zu gehen. Nur zwei der zehn Anregungen fokussieren sich dabei auf technologische Fragen im engeren Sinn. In den übrigen acht geht es um Aspekte wie Teambuilding, Wettbewerbsstrategien und betriebliche Weiterbildung.

Führungskräfte in der Energiebranche, die die neuen Herausforderungen im Unternehmen zu Erfolgen gestalten wollen, benötigen dementsprechend weniger das technologische Fachwissen eines IT-Nerds, sondern vielmehr soziale Kompetenzen. »Die Herausforderungen des digital Leadership sind mindestens genauso psychologischer wie technologischer Natur«, bringt es Sabine Remdisch, Professorin für Personal- und Organisationspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, auf den Punkt.

Ein Fazit: Im Rahmen ihrer digitalen Strategie sollten Unternehmen der Energiebranche auch die zahlreichen Möglichkeiten für Geschäftsprozesse nutzen, die eng mit den Bereichen Personal, Führung sowie neben Aus- und Weiterbildung auch mit Persönlichkeitsentwicklung zusammenhängen. Der digitale Wandel gelingt nur, wenn der Weg in die Veränderung gemeinsam gegangen wird.

### Digitale Tools und Beratungsangebote für Führungskräfte

Neu entwickelte browserbasierte Beratungsangebote geben Unterstützung dabei, Führungsaufgaben schnell zu meistern. Sie ermöglichen zum Beispiel die Bildung und Führung virtueller, verteilt arbeitender Teams oder hybride Vernetzungen zwischen Online- und Offlinewelt zu schaffen.

Mit den Möglichkeiten der CAI-Plattform, für die sich die professionellen, zertifizierten Onlinecoaches des Netzwerks Online-Coaching 4Business entschieden haben, werden Anwendungen möglich,

die Unternehmen auf dem Weg in die Digitalisierung benötigen (Bild 1 und 2). Führungskräfte können nicht nur auf umfangreiche technische und methodische Features in einem virtuellen Meetingraum zurückgreifen, sondern auch ein 1:1-Onlinecoaching mit qualifizierten Coaches in Anspruch nehmen.

Die Beratung und Begleitung in technologisch orientierten Branchen wie der Energiewirtschaft findet dabei immer entlang der konkreten Fragen statt, vor denen ihre Führungskräfte stehen. Drei typische Beispiele:

- Komplexe betriebliche Aufgaben erfordern die Bildung und Begleitung der Zusammenarbeit eines neuen Teams. Die einzelnen Teammitglieder sitzen jedoch an unterschiedlichen Orten, zum Beispiel in der Firmenzentrale, statt in einer ausländischen Niederlassung und in Küstennähe zum Einsatz von Offshore-Anlagen. Der verantwortliche Teamleiter stellt fest: Die Zusammenarbeit läuft noch nicht rund, die Ursachen dafür sind

jedoch unklar. Mit Onlinecoaching optimiert er das Teambuilding und schafft so die Grundlage für ein erfolgreiches Projektmanagement.

- Ein erfahrener, seit vielen Jahren in einem EVU tätiger Mitarbeiter mit technologischem Hintergrund erhält plötzlich Führungsverantwortung – eine neue Situation, auf die er bisher nicht vorbereitet war. Mit 1:1-Onlinecoaching lässt er sich dabei unterstützen, seine persönlichen Kompetenzen zu erweitern und eigene, passende Wege zu entwickeln, die neue Führungsaufgabe zu bewältigen.
- Mitarbeiter in einem traditionell aufgestellten Versorgungsunternehmen werden mit den neuen Herausforderungen konfrontiert, die die Energiewende mit sich bringt. Im Rahmen von Workshops mit Onlinemodulen wird Changemanagement implementiert und die Mitarbeiter können schrittweise und passgenau vorbereitet die Veränderungen annehmen. Im Vergleich zu herkömm-

Anzeige



### Ihr Partner für

- Revisionen
- Modernisierungen
- Automatisierungen
- von Wasserkraftanlagen

### Unsere Leistungen

- Engineering
- Montagen
- Eigene Fertigung
- Automatisierung
- Turbinenregler
- Stahlwasserbau

**Stellba Hydro GmbH & Co KG**  
Eiffelstraße 4  
D-89542 Herbrechtingen

Telefon +49 (0)7324 96 80-0  
Telefax +49 (0)7324 96 80-66

Internet [www.stellba-hydro.de](http://www.stellba-hydro.de)  
E-Mail [info@stellba-hydro.de](mailto:info@stellba-hydro.de)

**Stellba Hydro AG**  
Langgass 2  
CH-5244 Birrhard

Telefon +41 (0)56 201 45 20  
Telefax +41 (0)56 201 45 21

Internet [www.stellba-hydro.ch](http://www.stellba-hydro.ch)  
E-Mail [info@stellba-hydro.ch](mailto:info@stellba-hydro.ch)



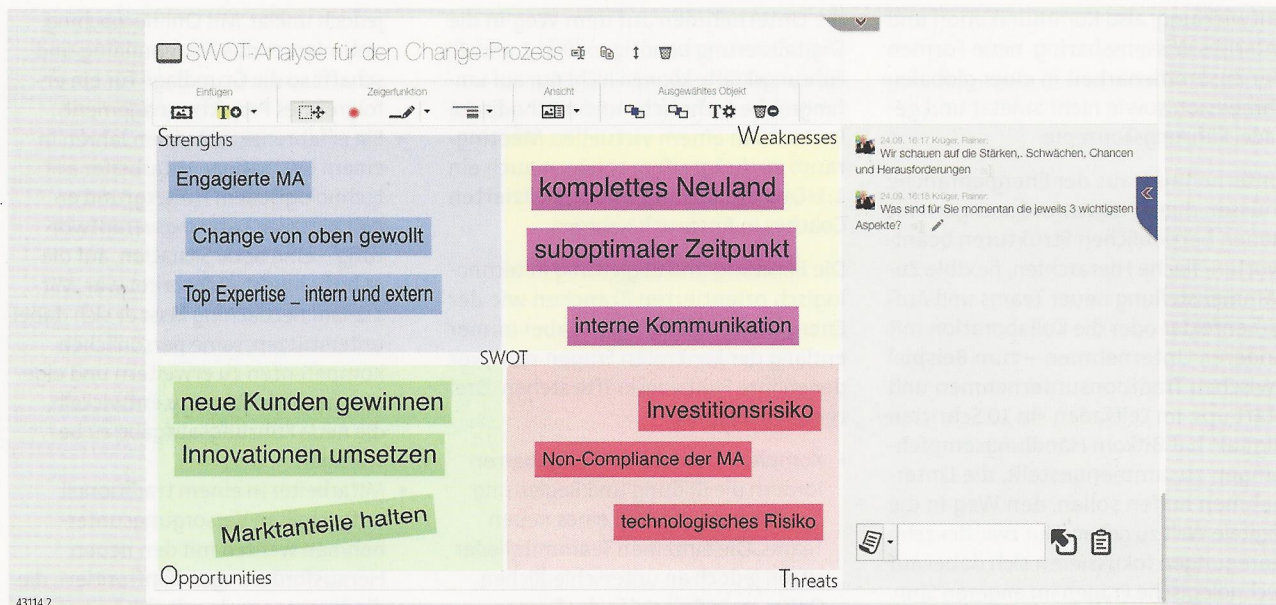


Bild 2. Implementierung des Changemanagements; erstellt in der CAI-World mit dem Tool Whiteboard/Swot-Analyse

lichem Präsenzcoaching bietet das Onlineformat über die CAI-Plattform Mehrwert.

Unternehmen, die entsprechende Onlineangebote zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung nutzen wollen, sollten bei ihrer Auswahl unter anderem auf folgende Qualitätskriterien achten:

- fachliche Qualifikation der Anbieter: Diese sollten neben technischem Know-how nachweisbare professionelle Kompetenzen haben, zum Beispiel eine zertifizierte Ausbildung als Onlineberater und/oder Onlinecoach
- vielfältige und flexible Anwendbarkeit: In der Vuca-Welt ist es unabdingbar, Unternehmenslösungen schnell und praxisorientiert dem Bedarf anpassen zu können
- ein wissenschaftlich fundiertes und evaluiertes Konzept, das den anzuwendenden Tools zugrunde liegt

- die Gewährleistung von Datensicherheit und Datenschutz.

Der Einhaltung dieser Kriterien hat sich das Netzwerk Online-Coaching 4Business verpflichtet. Dahinter stehen drei zertifizierte Onlinecoaches. Online-Coaching 4Business arbeitet mit den Möglichkeiten der Onlineplattform CAI-World. Zur Verfügung stehen unter anderem geschützte virtuelle Räume, in denen Onlinecoaching oder Teamsitzungen mit integrierter Audio- und Videofunktion oder auch im Chat durchgeführt werden können. Neben verschiedenen Whiteboardversionen sind auch Zeichenfunktionen und bewährte Coachingtools bereits in das System integriert.

Der Mix aus professionellem Onlinecoaching und qualifiziertem Onlinetraining zur Führungskräfteentwicklung und zur Begleitung von Teamprozessen sind ein erprobter Weg, um unabhängig von starren Zeit- und Ortsvorgaben klassischer Präsenztermine sich den Führungsaufga-

ben von morgen schon heute zu stellen. So liefert die Digitalisierung gleichsam die Werkzeuge, um den Wandel zu gestalten, den sie hervorruft.



**Dr. Marion Benson,**  
Trainerin, Beraterin, geprüfter Businesscoach (BDVT),  
Benson Krüger Ulmer GbR



**Rainer Krüger,**  
Trainer, Berater und Coach für Personal- und Organisationsentwicklung,  
Benson Krüger Ulmer GbR



**Anke Ulmer M. A.,**  
Professional Coach (DBVC),  
Lehrcoach, systemische Beraterin und Master im Bereich Erwachsenenbildung,  
Benson Krüger Ulmer GbR

### Vorteil: Meetings, Coaching und Weiterbildung online mit CAI

Meetings verteilt arbeitender Teams sind inhaltlich und prozessual transparent. Die Teilnehmer haben den Zugriff auf die Dokumentationen und Präsentationen zu jedem Zeitpunkt und von jedem Ort.

Weiterbildungen, Trainings und Coaching werden ganz oder teilweise online durchgeführt - synchron, asynchron oder im Mix. Reise- und Übernachtungskosten entfallen und Arbeitsausfallzeiten sind weitgehend reduziert.

Führungskräftecoachings sind nach Bedarf möglich. Das Onlinecoaching wird passend zum aktuellen Bedarf und zum Tagesablauf durchgeführt. Laufende Projekte müssen nicht unterbrochen werden.

Die Vernetzung mit anderen Unternehmensbereichen wird erleichtert. Dies ist ein Mehrwert im Sinne smarterer digitalisierter Geschäftsprozesse.

>> [benson@online-coaching-4business.de](mailto:benson@online-coaching-4business.de)  
[ulmer@online-coaching-4business.de](mailto:ulmer@online-coaching-4business.de)  
[krueger@online-coaching-4business.de](mailto:krueger@online-coaching-4business.de)

>> [www.online-coaching-4business.de](http://www.online-coaching-4business.de)  
[www.cai-world.com](http://www.cai-world.com)