

Digitale Kultur

Wie Energieversorger den Wandel zum digitalisierten Unternehmen kulturell meistern können

Wikipedia, Google und Twitter haben zweifellos unser aller Leben stark verändert. Doch als vor einigen Jahren die Stiftung hinter Wikipedia in einer öffentlichen Petition forderte, die Online-Enzyklopädie auf die Weltkulturerbe-Liste der Unesco aufzunehmen, entbrannte eine hitzige Debatte: Kann das Kultur sein? Sind die Elemente der digitalen Welt bereits Bestandteil unserer Kultur? Kann eine sich permanent verändernde Struktur unsere Kultur prägen?

Aus dem Zusammenspiel digitaler Technologien und den menschlichen Interaktions- und Verhaltensmustern ergibt sich ein neues Spannungsfeld. Hierauf bezieht sich der Begriff der digitalen Kultur. Die Debatte über die Digitalisierung der Kultur schlägt sich heute von der Freizeit über die Bildung bis hin zur Geschäftswelt in allen Bereichen der Gesellschaft nieder.

Die Beschleunigung der Interaktion und die Transparenz der Kommunikation verändern das Verhalten. In den Unternehmen der Energiewirtschaft ist der Vormarsch der Digitalisierung deutlich spürbar und führt zu neuen Herausforderungen. Zeit, sich diesem Thema aus neutraler Sicht zu nähern.

Energieversorgungsunternehmen (EVU) wie Stadtwerke sind in zweierlei Hinsicht auf dem Weg zum digitalisierten Unternehmen: Einerseits ermöglicht der technische Fortschritt eine zunehmende Automatisierung aller bestehenden Prozesse von der Kundenschnittstelle über den Netzbetrieb bis hin zur Abrechnung. Andererseits kommen mit den neuen Geschäftsmodellen neue digitale Prozesse ins Unternehmen, die die Art der Kommunikation und Interaktion dramatisch verändern (*Bild 1*).

Mit der Automatisierung bestehender unternehmensinterner Prozesse und der Integration neuer Geschäftsmodelle entsteht ein Potenzial zu mehr Effizienz in den Abläufen. Die Geschwindigkeit der Bearbeitung einzelner Vorgänge steigt. Damit wird der Mensch vor allem bei standardisierbaren Aufgaben durch digitale Instrumente ersetzt. Aus operativen Tätigkeiten werden administrative und steuernde. Damit verändert sich auch das etablierte und tradierte Verhalten. Die

Kultur eines Unternehmens zeigt sich vor allem im Verhalten seiner Führungskräfte und der Belegschaft. Ändert sich ihr Verhalten, ändert sich die Kultur. Somit ist die Unternehmenskultur von der Digitalisierung unmittelbar betroffen.

Bei der Suche nach neuen Geschäftsmodellen kommen die Unternehmen auf einem weiteren Weg mit der digitalen Kultur in Kontakt. Plötzlich steht ein Vertreter der etablierten Energiewirtschaft (der alten Welt) einem Vertreter eines agilen Unternehmens (der neuen Welt) gegenüber. Beim Vergleich der Kultur eines EVU mit der Kultur eines Start-up-Unternehmens gibt es wenig Gemeinsames: Die Vertreter der Start-ups und Newcomer leben vom Vorteil, ein Unternehmen ohne die Last der Erfahrung auf der grünen Wiese aufbauen zu können. Sie haben nur wenige eingespielte Prozesse. Diese sind hocheffizient, weil sie von einer überschaubaren Zahl von Menschen abgewickelt werden. Zudem sind sie strukturell so flexibel, ihr Geschäftsmodell kontinuierlich anzupassen oder radikal zu ändern. Die damit verbundene Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit ist ungleich höher als das Tempo bei den in allen Teilprozessen differenziert aufgestellten Profis.

Was passiert nun, wenn versucht wird, diese Ideen in die Strukturen der gestandenen EVU und Stadtwerke zu integrieren? Dann wird festgestellt, dass kein reibungsloser Übergang möglich ist. Ein friedliches Miteinander stößt schnell an Grenzen, sofern die Strukturen der etablierten Unternehmen nicht grundlegend verändert werden.

Klar ist: Beide Treiber – die Automatisierung ebenso wie die Integration neuer,

digitaler Geschäftsmodelle – schüren die Hoffnung, dass Abläufe effizienter werden. Hochdigitalisierte Unternehmen mit agilen Strukturen setzen neue Maßstäbe der Prozesseffizienz – und in Zeiten geringer Margen eröffnen sie die Chance zur Entwicklung neuer rentabler Geschäftsfelder.

Klar ist auch: In der Energiewirtschaft führt kein Weg an der Digitalisierung vorbei. Durch Standardisierung und Digitalisierung werden Geschäftsmodelle skalierbar und können so auch bei geringen Margen erquickliche Einnahmen generieren. Doch wo stehen die Unternehmen heute?

Die Unternehmen trifft die Digitalisierung ganz unterschiedlich. Unterschieden wird dabei zwischen Unternehmen der alten Welt (analogen Unternehmen) und agilen Newcomern (digitalen Unternehmen), die bereits nennenswerte Schritte auf dem Weg zur Digitalisierung gemacht haben: Wo in analogen Unternehmen die ausgedruckte E-Mail an der Tagesordnung ist, streben digitale Unternehmen das (nahezu) papierlose Büro an. In der alten Welt sind formalisierte Freigabeprozesse Standard; bei neuen Unternehmen werden Entscheidungen im Gruppen-Chat geklärt. Während die Mitarbeiter in der alten Welt beim Umgang mit Daten noch ans Silicon Valley denken, nutzen digitale Unternehmen Onlinedienste zur Datenanalyse. Auch der Kundenkontakt läuft in der neuen Welt nicht mehr nur über Brief und Telefon, sondern über eine 24/7-verfügbare mobile App und ein nutzeroptimiertes Onlineportal mit automatisiertem Chat-Bot.

Diese neuen Technologien bringen einen zusätzlichen Bedarf an technischem

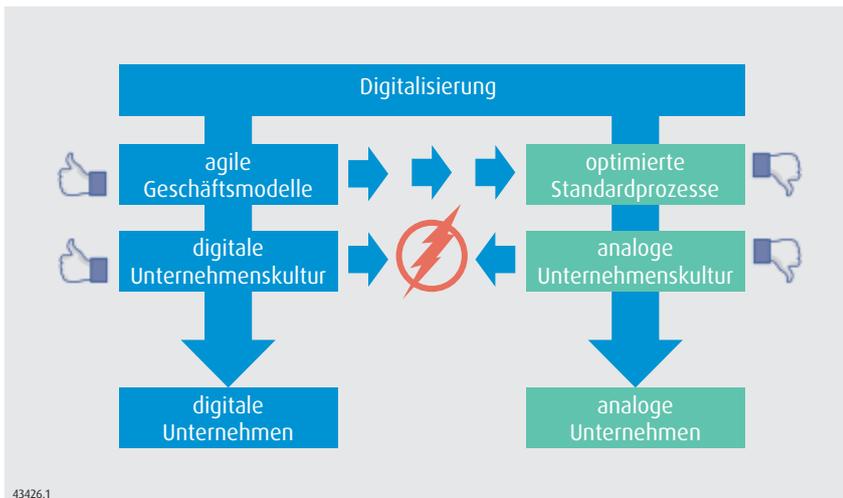


Bild 1. Spannungspotenzial in der Digitalisierung

Know-how und eine Veränderung von Arbeitsabläufen, Entscheidungswegen und Gewohnheiten mit sich. Beides wirkt sich auf die Kultur aus. Dies zeigt sich zuvorderst in der Kommunikation und der Verfügbarkeit von Informationen. In analogen Unternehmen folgen sie strukturierten Kommunikationsroutinen – Informationen handeln sich gemächlich von einer Hierarchieebene zur nächsten. Dies und die Tatsache, dass eine Verarbeitung von Informationen durch die Führungsebenen stattfindet, führen oft zu einer rudimentären Kommunikation über die offiziellen Kanäle.

Infolgedessen wird der Flurfunk umso mächtiger. Agile Organisationsformen mit einer entsprechenden Meeting-Kul-

tur, unternehmensinternen Chaträumen, offenen Datenbanken und anderen digitalen Kommunikationsmitteln ermöglichen dagegen allen Mitarbeitern, niederschwellig und schnell an Informationen zu gelangen. Dies führt in digitalen Unternehmen zu einer deutlich höheren Transparenz.

In der Folge steigt die Geschwindigkeit, mit der Informationen verbreitet, Prozesse bearbeitet und Entscheidungen getroffen werden können. Gleichzeitig erfordert es vom einzelnen Mitarbeiter die Bereitschaft, sich mit diesen neuen Wegen zu befassen. Es kommt nicht mehr der Posteingangsordner von der Sekretärin morgens auf den Schreibtisch, sondern Informationen stehen offen für alle zur Verfügung.

Dies hat unterschiedliche Konsequenzen: Einerseits ist es nicht mehr notwendig, dass Genehmigungsprozesse mehrere Hierarchieebenen durchlaufen, um eine Vielzahl von Unterschriften zu sammeln. Entscheidungen können auf Basis vorhandener Informationen zeitnah und auf direktem Weg von der verantwortlichen Führungskraft oder im Team getroffen werden. Mit der Verarbeitung der Entscheidungen sind auch diese transparent, wodurch mehr Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zeitnah einen Sachverhalt zu bewerten. Die digitale Kultur wird für die Mitarbeiter spürbar.

Durch die hohe Informationsdichte besteht die Gefahr, an der Flut der Informationen, die alle täglich bewältigen müssen, zu ersticken. Hier gilt es, digitale Kompetenzen bei den Mitarbeitern gezielt zu fördern. Der Schwerpunkt sollte dabei auf der effizienten Durchforstung und Bewertung großer Daten- und Informationspools liegen. In der Konsequenz können auch Entscheidungen getroffen werden, an der nicht alle Chefs beteiligt waren. Die Fähigkeit, Komplexität zu akzeptieren und verarbeiten zu können, und gelassen der Schwarmintelligenz zu vertrauen, wird immer wichtiger und ist in digitalisierten Unternehmen entsprechend zu schulen.

Für die Führungskräfte bedeutet die Arbeit in einem digitalen Unternehmen ein verändertes Rollenverständnis. Waren sie in der alten Welt aufgrund ihres alleinigen Zugangs zu Informationen quasi

automatisch autorisiert und in der Lage, Entscheidungen zu treffen, so werden sie im digitalen Unternehmen eher zum Impulsgeber der Entscheidungsfindung. Für die Arbeit in digitalisierten Unternehmen gelten tendenziell eher Rollenmodelle von Führungskräften als Coaches stark eigenverantwortlich agierender Wissensträger. Hierzu passen Organisationsmodelle wie das Holokratie-Modell, das von autonomen Kreisen in der Organisation ausgeht, in denen Entscheidungen autonom getroffen werden können. Während diese Modelle für viele EVU noch als undenkbar gelten, werden erste Formen in einigen Unternehmen bereits erprobt.

Diese umfassende Sichtweise auf die Digitalisierung erfasst nicht nur die Veränderungen in den technischen Basisprozessen der Unternehmen, sondern umfasst auch den damit verbundenen Kulturwandel. Durch eine gezielte Digitalisierungsstrategie kann der Wandel jedoch unterstützt und gelenkt werden, sodass die Vorteile eines digitalisierten Unternehmens genutzt und Risiken vermindert werden. Zu einer Digitalisierungsstrategie gehört neben einer Bestandsaufnahme des Status quo und einem Entwicklungsplan für die einzelnen Unternehmensbereiche auch eine Evaluierung der bestehenden und die Positionierung zur erwünschten Kultur.

Die Kultur der EVU wird in den kommenden Jahren weiterhin davon geprägt sein, dass starke Veränderungen in den – alten und neuen – Geschäftsprozessen aufgenommen und verarbeitet werden müssen. Von den Mitarbeitern werden zunehmend unternehmerisches Problemöseverhalten, der Umgang mit einer Vielzahl von Informationen und die Fähigkeit, Spannungen auszuhalten, gefordert sein. Die folgenden Grundprinzipien helfen, den Transformationsprozess hin zu einem digitalisierten Unternehmen und einer dazu passenden Kultur gezielt in Gang zu setzen.

Mutig bisher erfolgreiche Konventionen brechen

Als Menschen setzen wir uns nur dann in Bewegung, wenn der Anreiz stimmt: entweder bei hohem Druck oder bei positiven Anreizen, Neues zu tun und zu denken. Das ist auch in Unternehmen so: Solange es reicht, die alten Wege zu gehen, wird die gewohnte Stabilität nicht aufgeweicht. Es entsteht nichts Neues. Veränderungsimpulse werden so lange wie möglich ignoriert. Wird bewusst mit alten Konventionen gebrochen, ist das ein Signal an die Belegschaft, dass sich etwas ändert.

In den Köpfen neue Geister wecken

Je länger die Erfolgsgeschichte eines Unternehmens, desto weniger können sich Mitarbeiter und Führungskräfte ein Scheitern vorstellen. Digitalisierung, Dekarbonisierung und Dezentralisierung führen aber dazu, dass der Erfolg von Energieversorgern und Stadtwerken in Zukunft nicht mehr garantiert ist. Die Beschäftigung mit aktuellen Trends zeigt, dass die Unternehmen sich nicht erfolgsvorwöhnt zurücklehnen dürfen, sondern die Verantwortlichen verstecktes Potenzial aktivieren müssen, um neue Wege zu suchen.

Akzeptanz der zunehmenden Komplexität fördern

Je schneller sich die Umwelt ändert, desto schneller müssen sich die Strategien in den Unternehmen ändern – und damit die der Strategie folgenden Prozesse und Strukturen. Energieversorger sind heute so organisiert, dass hierfür wenig Spielraum ist. Viele Hierarchieebenen und eine Kultur des Top-down-Initiiens von Innovationen behindern die heute geforderte Agilität im Denken und Handeln. Flexiblere Strukturen kommen dem entgegen, führen aber auch zu einer höheren Komplexität, mit der alle Beteiligten lernen müssen, umzugehen.

Mut fördern und Fehler zulassen

Die Unternehmen der Energiewirtschaft haben nun fast zwanzig Jahre lang geübt, ihre Prozesse effizienter zu machen. Die Digitalisierung eröffnet hier nochmals neue Möglichkeiten. Doch Innovationen und Veränderungen bringen immer Ineffizienzen und Fehler mit sich. Für die Führungskräfte bedeutet dies, in der Spannung zu leben, einerseits Kosten zu senken und andererseits Kreativität zu lassen zu müssen. Diese Spannung auszuhalten zu können (Ambiguitätstoleranz) erfordert Mut und muss sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeitern geübt werden.

Menschen in den Mittelpunkt stellen

Die traditionelle Organisationslehre setzt Prozesseffizienz und Aufgabenspezialisierung in den Mittelpunkt. Dort, wo Aufbruch entsteht, bedarf es aber der Fokussierung auf die Individuen: auf deren Wissen, deren Erfahrung und der Intuition bei der Erkundung des Neuen. Prägend für digitale Unternehmen ist zudem die Mensch-Maschine-Interaktion, die neue Herausforderungen und Verhaltensweisen erzeugt. Human-

zentrierte Ansätze gewinnen so beim Abenteuer Energiewende für die Energieversorgungsunternehmen eine neue Bedeutung.

Digitalisierung heißt nicht, eine Chatfunktion auf der Intranetseite einzurichten. Digitalisierung heißt nicht, allen Kollegen im Kabelgraben ein Notebook zur Verfügung zu stellen. Digitalisierung heißt nicht, die digitale Projektakte aufzusetzen. Letztlich gilt es, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter in den Wandel zum digitalen Unternehmen einzubeziehen. Denkbare Instrumente auf diesem Weg sind Führungskräftetrainings, Mitarbeiterbefragungen und Kreativworkshops, in denen neue Denkweisen erlernt und trainiert werden können. Nicht zuletzt werden für eine erfolgreiche Transformation jedoch vor allem Geduld und Durchhaltevermögen gebraucht. Auch Wikipedia kann davon ein Lied singen. Bisher ist es auf der Liste des Unesco-Weltkulturerbes nicht zu finden.



Dr. Christiane Michulitz,
Partnerin Organisation &
Prozessmanagement,
BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung
GmbH, Aachen



Hartwig Kalthöfer,
Leiter Kompetenzteam
Innovation & Transformation,
BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung
GmbH, Aachen



Sebastian Seier,
Berater,
BET Büro für Energiewirtschaft
und technische Planung
GmbH, Aachen

>> christiane.michulitz@bet-energie.de
hartwig.kalhoefer@bet-energie.de
sebastian.seier@bet-energie.de

>> www.bet-energie.de