



Peter Busch (links), einer der drei Geschäftsführer der Horizonte-Group und Frank Hirschi, Consultant bei dem Beratungsunternehmen sprechen in der ZfK über die neue digitale Arbeitsweise in Zeiten von Corona.

Bild: © HORIZONTE-Group



30.04.2020

## "Führung und Mitarbeiter-Motivation bringen ganz neue Herausforderungen mit sich"

**Wie schlagen sich Energieversorger IT-technisch in der Krise? Warum ist der gemeinsame Austausch trotz räumlicher Trennung so wichtig? Interview mit Peter Busch und Frank Hirschi von der Beratungsgesellschaft Horizonte-Group**

**Die Corona-Krise dürfte vor allem für die Digitalisierung eine Chance sein, wie sehen Sie hier die Energie- und Wasserwirtschaft aufgestellt?**

Frank Hirschi, Consultant Horizonte-Group: Die EVUs sind natürlich alle unterschiedlich aufgestellt, die meisten Unternehmen haben aber schnell bewiesen, virtuell zusammenarbeiten zu können und auch aus dem Homeoffice heraus zu funktionieren. Anfangs waren vor allem die Web-Konferenzen noch Neuland für viele Mitarbeiter/innen, da oft kaum Anwendungserfahrung vorlag und beispielsweise das „Stummschalten“ geübt werden musste. Problematisch sind teilweise die digitalen Prozesse, etwa die Geschäftsprozesse der Marktkommunikation 2020, welche in Einzelfällen zu erhöhtem manuellen Clearing-Aufwand führen, da einige IT-Dienstleister die eigentlich zum 1. Dezember zu implementierenden Prozesse nur verzögert ausrollen konnten. Bei Überschreitungen von Fristen, behält sich die Bundesnetzagentur jedoch vor, kulant und mit dem notwendigen Fingerspitzengefühl zu reagieren.

Nachdem sich die virtuelle Zusammenarbeit eingespielt hat, merkt man nun nach einigen Wochen jedoch, dass auch Führung und Mitarbeiter-Motivation ganz neue Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt mit sich bringen und die persönliche Kommunikation immens wichtig ist. Auf der einen Seite merken viele Führungskräfte, dass man den Mitarbeiter/innen auch wunderbar vertrauen kann, wann, wo und wie Aufgaben erledigt werden. Andererseits beobachten wir auch mehr und mehr aufkommende Unsicherheiten bei Führungskräften, wie mit der Online-Führungs-Situation umzugehen ist. Das Anwenden von oftmals bereits vorhandenen Führungsleitlinien, wie etwa "Die Ergebnisorientierung" oder "Das Führen mit Zielen" rückt mehr und mehr in den Vordergrund. Vereinbare ich als Führungskraft ein messbares Ergebnis, welches Basis der Online-Zusammenarbeit ist oder will ich sicherstellen, dass die Mitarbeiter

online genauso viel und genauso lange arbeiten? Geleistete Zeit versus geleistetes Ergebnis? Ebenso ist teilweise zu beobachten, dass nach einem größtenteils sehr guten Krisenmanagement aktuell eine gewisse Lethargie bei den Mitarbeitern eintritt, nach dem Motto: "So, dann warten wir das Ende der Krise jetzt mal ab und dann sehen wir weiter." Dies bedeutend für viele Führungskräfte bisher nicht gekannte Herausforderungen anzunehmen, um dem entgegenzuwirken.

Teilweise erleben wir auch, dass die Frage zur "Home-Office-Readyness" aus altem Denken heraus von den IT-Verantwortlichen beantwortet wird. Natürlich müssen Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz zu Hause nicht zwingend Videokonferenzen durchführen können, ein Telefon hat mit Sicherheit jeder zur Verfügung. Das wir durch die aktuelle Extremsituation allerdings ein völlig neues Anforderungsprofil an ein mobiles Arbeiten und vor allem auch Zusammenarbeiten umsetzen müssen, ist bei einigen noch nicht angekommen. Es geht hier weniger um eine Minimalfunktion, sondern um die Möglichkeit, den Offline-Arbeitsalltag so gut wie möglich digital zu simulieren. Z.B. ein gemeinsames Treffen im Team auf einen Kaffee, um sich auch mal informell abstimmen und austauschen zu können oder auch das aktive Nutzen von Online Meetings. Einige IT-Leute aus unserem Kundenumfeld sagen uns, dass aktuell die Anzahl von Online-Konferenzen zwar zugenommen hat, dass diese aber zu 95 Prozent von Externen eingestellt werden. "Intern brauchen wir das nicht!", so ein IT-Manager, "da können die Leute auch telefonieren, wenn mal was abzustimmen ist."

**Hat sich durch Corona etwas an den Anforderungen für die IT-Systeme verändert? Gibt es beispielsweise für Homeoffice neue Bedürfnisse? Wie können EVU kurzfristig diesen nachkommen?**

Peter Busch, Geschäftsführer Horizonte-Group: Die IT-Landschaften vieler EVUs sind aktuell sowieso im Fokus, aufgrund von Umstellungen großer ERP-Hersteller, smarten Konkurrenz-Lösungen von Startups und den IT-Sicherheits-Anforderungen des Gesetzgebers. In den meisten Projekten haben wir die Aktivitäten nahtlos fortführen können, da unsere Kunden zum Beispiel standardmäßig über sichere Zugänge per VPN das Arbeiten von überall aus möglich machen.

Einige unserer Kunden haben sich in den letzten Wochen aber bei uns gemeldet und uns gefragt: Was sollen wir jetzt machen? Als Berater-Nomade ist der Alltag ja auf das agile und mobile Arbeiten ausgelegt, sodass Corona für uns keine große Umgewöhnung bedeutet hatte. Corona zeigt jedoch, dass der „Arbeitsplatz 4.0“, also die Grundausstattung der Mitarbeiter/innen mit mobilen Geräten und Cloud-Software oft noch nicht zufriedenstellend ist. So können manche unserer EVU-Kunden zwar intern über Kollaborationstools kommunizieren, aber externe Dienstleister, die aktuell in den meisten IT-Projekten notwendig sind, bleiben dabei außen vor, weil diese keine Berechtigungen haben. Hier helfen wir gerne aus, indem wir unsere entsprechenden Kollaborationstools zum Beispiel für Web-Konferenzen zur Verfügung stellen oder die EVUs sogar dabei begleiten, das Homeoffice für die Mitarbeiter/innen einzuführen.

**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Eigenschaften, die ein EVU heutzutage erfüllen muss, um zukunftsfähig zu bleiben?**

Frank Hirschi: Flexible Arbeitsmodelle und die entsprechende Ausstattung der Mitarbeiter/innen mit mobilen Geräten und Kollaborationstools sollten auch nach der Coronakrise noch zum Arbeitsalltag gehören. Vor allem um auch junge Leute an die EVUs zu binden, die in der Vergangenheit teilweise von der Bürokratie und den konservativen Arbeitsweisen in der Energiewirtschaft abgeschreckt wurden.

Digitale Workflows und Kommunikation ersetzen zwar nicht den direkten Kontakt wie bei einem Treffen, haben aber zu einem neuen Miteinander geführt – man hört beispielsweise von der virtuellen Kaffeepause oder sogar der virtuellen „happy hour“ für den gemeinsamen Austausch. Dieses Momentum kann man nun nutzen, um die Digitalisierung ganzheitlich einzuführen und zum Beispiel Prozesse nachhaltig effizienter zu gestalten oder zu automatisieren. Weiterhin wächst durch die neuen Erfahrungen in der virtuellen Arbeitswelt vielleicht auch die Erkenntnis, dass die digitale Daseinsvorsorge noch weiter in den Fokus der EVUs rücken muss und man etwa über Plattformen und Apps hervorragend mit den Kunden und Kundinnen interagieren kann.

**Was hat Sie am meisten an der Krise überrascht/beeindruckt?**

Peter Busch: Die schnelle Umsetzung und Implementierung von Homeoffice und digitalen Prozessen sowie Web-Konferenz-Abstimmungen hat durchaus positiv überrascht. Sogar Gremiensitzungen werden nun

virtuell geführt und die meisten Mitarbeiter/innen machen mit ihrem „Arbeitsplatz 4.0“ dabei sehr positive Erfahrungen.

Die Fragen stellte Stephanie Gust

Zum Newsletter anmelden



HORIZONTE

Fragebogen in nur 60 Sekunden ausfüllen

>> Klick

Kontaktdaten hinterlassen



Angebot erhalten



[https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=hwmjWHItfEG5jksuBTiZXt7\\_5AE7689lgWs9-A\\_Fw4tUREgwR09ZRkpJTIFMQkkwVFc0R0Y0SVg5Mi4u](https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=hwmjWHItfEG5jksuBTiZXt7_5AE7689lgWs9-A_Fw4tUREgwR09ZRkpJTIFMQkkwVFc0R0Y0SVg5Mi4u)

## NACHGEFRAGT

»Führungskräfte sind häufig unsicher, wie mit der Online-Führung umzugehen ist.«



**Frank Hirschi**  
Consultant Horizonte-Group

**Herr Hirschi, die Krise brachte vor allem Herausforderungen im Home-Office mit sich ...**  
Frank Hirschi: Anfangs waren vor allem die Web-Konferenzen noch Neuland für viele Mitarbeiter, da oftmals kaum Anwendungserfahrung vorlag und etwa das »Stummschalten« geübt werden musste. Nachdem sich die virtuelle Zusammenarbeit eingespielt hat, merkt man nun jedoch, dass auch Führung und Mitarbeiter-Motivation ganz neue Herausforderungen in der digitalen Arbeitswelt mit sich bringen.

**Das bedeutet konkret?**

Hirschi: Einerseits merken viele Führungskräfte, man kann den Mitarbeitern wunderbar vertrauen, wann, wo und wie Aufgaben erledigt werden. Andererseits beobachten wir aufkommende Unsicherheiten bei Führungskräften, wie mit der Online-Führungssituation umzugehen ist. Oftmals rücken bereits vorhandene Führungsleitlinien, wie »Die Ergebnisorientierung« oder »Das Führen mit Zielen« zunehmend in den Fokus. Vereinbare ich als Führungskraft ein messbares Ergebnis, welches Basis der Online-Zusammenarbeit ist oder will ich sicherstellen, dass die Mitarbeiter online genauso viel und genauso lange arbeiten? Geleistete Zeit versus geleistetes Ergebnis? Ebenso ist teilweise zu beobachten, dass nach einem größtenteils sehr guten Krisenmanagement aktuell eine gewisse Lethargie bei den Mitarbeitern eintritt, nach dem Motto: »So, dann warten wir das Ende der Krise mal ab und sehen dann weiter.« Dies bedeutet für viele Führungskräfte bisher nicht gekannte Herausforderungen anzunehmen, um dem entgegenzuwirken.

Peter Busch: Teilweise erleben wir auch, dass die Frage zur »Home-Office-Readiness« aus altem Denken heraus von den IT-Verantwortlichen beantwortet wird. Natürlich müssen Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu Hause nicht zwingend Videokonferenzen durchführen, ein Telefon hat jeder zur Verfügung. Allerdings müssen wir durch die aktuelle Extremsituation ein völlig neues Anforderungsprofil an mobiles Arbeiten und vor allem auch an

Zusammenarbeiten umsetzen. Das ist bei einigen noch nicht angekommen. Es geht hier weniger um eine Mitralfunktion, sondern darum, den Offline-Arbeitsalltag so gut wie möglich digital zu simulieren. Etwa ein gemeinsames Treffen im Team auf einen Kaffee, um sich auch mal informell abstimmen und austauschen zu können oder auch Online-Meetings. Einige IT-Leute aus unserem Kundenumfeld sagen uns, dass aktuell die Anzahl von Online-Konferenzen zwar zugenommen habe, diese würden aber zu 95 Prozent von Externen eingestellt. »Intern brauchen wir das nicht«, so ein IT-Manager, »da können die Leute auch telefonieren.«

**Also lieber Video-Konferenzen als Telefon?**

Hirschi: Digitale Workflows und Kommunikation ersetzen zwar nicht den direkten Kontakt, haben aber zu einem neuen Miteinander geführt – man hört von der virtuellen Kaffeepause oder sogar der virtuellen »happy hour« für den gemeinsamen Austausch. Dieses Momentum kann man nun nutzen, um die Digitalisierung ganzheitlich einzuführen und zum Beispiel Prozesse nachhaltiger effizienter zu gestalten oder zu automatisieren. Weiter wächst durch die neuen Erfahrungen in der virtuellen Arbeitswelt vielleicht auch die Erkenntnis, dass die digitale Daseinsvorsorge noch weiter in den Fokus der EVUs rücken muss und man zum Beispiel über Plattformen und Apps hervorragend mit den Kunden interagieren kann.

»Es geht darum, den Offline-Arbeitsalltag so gut wie möglich digital zu simulieren.«



**Peter Busch**  
Geschäftsführer Horizonte-Group

**Und nach Corona: Wie sollte es weitergehen?**

Busch: Flexible Arbeitsmodelle und entsprechende Ausstattung des »Arbeitsplatz 4.0« mit mobilen Geräten und Kollaborationstools sollten auch künftig zum Arbeitsalltag gehören. Vor allem um auch junge Leute an die EVUs zu binden, die in der Vergangenheit teilweise von der Bürokratie und den konservativen Arbeitsweisen in der Energiewirtschaft abgeschreckt wurden.

Das Interview führte Stephanie Gust