

## **Die Zukunft der Arbeit im Energiesektor**

Die treibenden Kräfte der  
Transformation von Jobs und  
Berufswelt in einer Schlüsselindustrie

# Methodik

Die vorliegende Studie kombiniert Erkenntnisse aus bestehenden Deloitte Studien mit externen Forschungsergebnissen von Experteninstitutionen der Branche und innovativen Denkansätzen aus dem universitären Bereich. Es wurden einerseits Trends und Entwicklungen mit direktem Einfluss auf das Kerngeschäft der Energieversorgungsunternehmen (EVUs) beleuchtet, zugleich wurden die Arbeitswelt betreffende Umbrüche und deren (in-) direkte Auswirkungen auf die Energiebranche behandelt.

Auf Basis dieser Informationen wurden Arbeitshypothesen abgeleitet, die mit Erkenntnissen aus qualitativen Interviews mit Deloitte Fachexperten zum Thema „Future of Work“, Deloitte Branchenexperten und Führungskräften der Wien Energie (Bereichsleiter-Ebene) kombiniert wurden. In einem weiteren Schritt wurden Experten von EVUs, europäischen Denkfabriken, sowie Vordenkern aus dem universitären Bereich innerhalb der DACH-Region zu den aufgeworfenen Arbeitshypothesen und Schwerpunktthemen befragt.

Ein besonderer Fokus in all den geführten Gesprächen lag auf potenziellen Implikationen für Mitarbeiter bzw. deren benötigten Skills und Kompetenzen sowie benötigten Initiativen auf HR-Seite. Dabei wurde stets darauf geachtet, zukünftige Trends und Entwicklungen der kommenden Dekade zu antizipieren sowie deren mögliche Konsequenzen auf die Branche und den „Faktor Mensch“ abzuleiten.

## Impressum

Herausgegeben von Deloitte Consulting GmbH und Wien Energie  
Autoren: Julian Mauhart, Anna Nowshad, Sabine Glatt und Florian Eibl  
Grafik und Layout: Ilse Barth

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wurde auf die weibliche Form bzw. die Kombination von männlicher und weiblicher Form verzichtet. Es sind selbstverständlich unabhängig von der gewählten Form jeweils beide Geschlechter gleichberechtigt angesprochen.

# Inhalt

## 05 | Vorwort



## 06 | Aufbau der Studie



## 09 | Die sechs Treiber



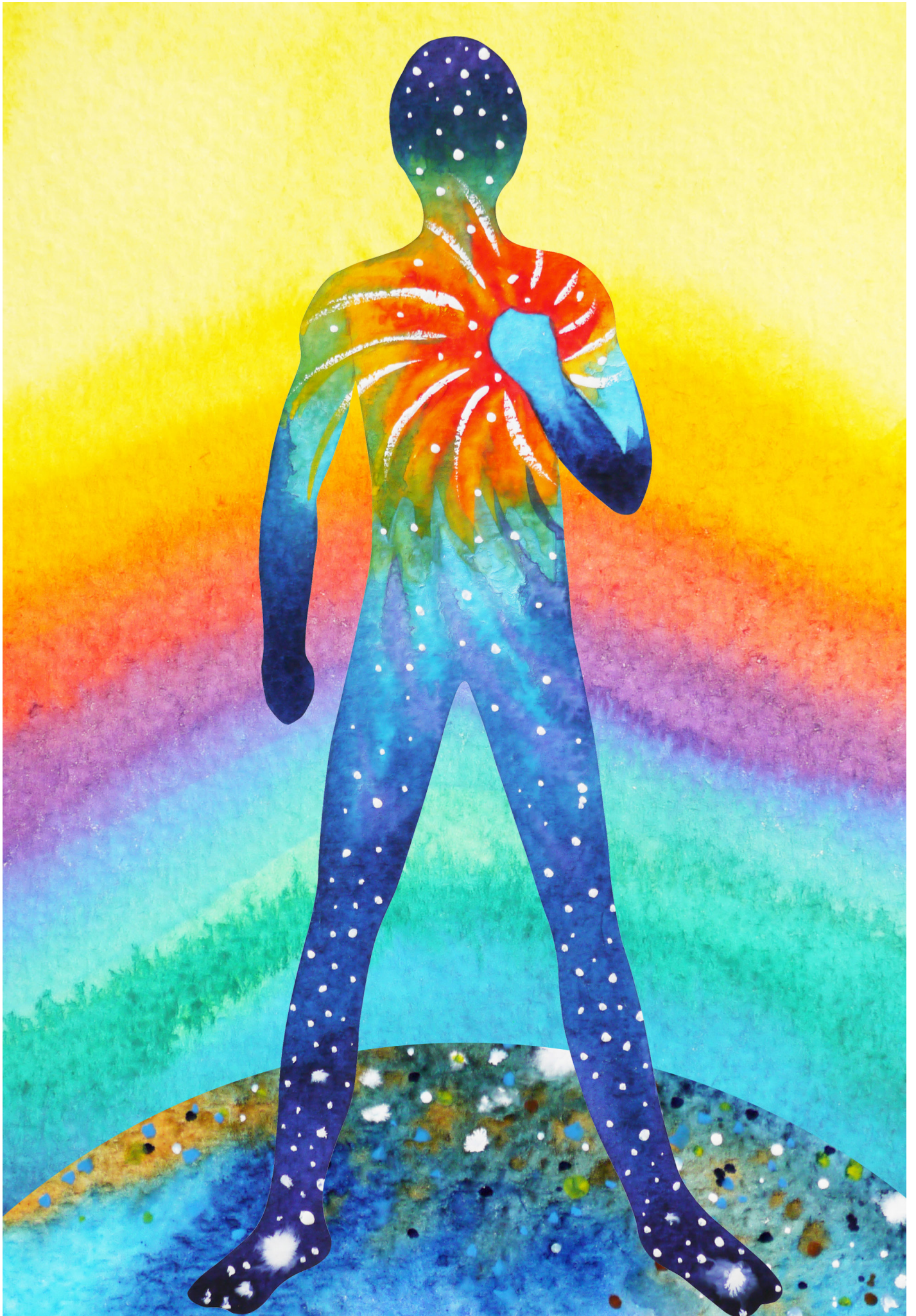
- 09 | Allgegenwärtige Technologie
- 14 | Umgang mit der Datenflut
- 16 | Customer Experience als wichtigste Währung
- 18 | Digital Leadership im Spannungsfeld von externen Vorgaben und neuen Geschäftsmodellen
- 20 | Fünf Generationen im Arbeitsleben – Innovation durch demographische Vielfalt
- 24 | Alternative Sourcing-Strategien als neue Norm: Erweiterte Talente-Pools als Wettbewerbsvorteil

## 28 | Kompetenzen der Zukunft



## 34 | Agenda für eine erfolgreiche Transformation





# Vorwort

Die fortschreitende Digitalisierung sowie kontinuierliche technische Innovationen stellen unsere heutige Gesellschaft und Unternehmenswelt vor ungeahnte Möglichkeiten und große Herausforderungen. Im öffentlichen Diskurs werden diese Entwicklungen vielfach nur von zwei Extremen betrachtet: Als positives Allheilmittel oder aber als Gefahr für die Rolle des „Faktors Mensch“ in der Arbeitswelt.

Die Digitalisierung trifft die Energiebranche gleichzeitig mit grundlegenden Veränderungen in der Branche selbst, wie etwa der Dekarbonisierung oder der dezentralen Stromerzeugung. In Kombination führen diese Faktoren zu den größten Veränderungen seit Jahrzehnten: Es kommt zur Umwälzung eines gesamten Industriezweiges.

Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf die Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeiter? Wie verändern sich Anforderungen an Mitarbeiter von EVUs? Welche Konsequenzen entstehen daraus für die Unternehmensleitung und die Personalarbeit?

Antworten auf diese Fragen zu skizzieren, ist das Ziel der vorliegenden Studie. Die zugrundeliegende Prämisse dabei war, dass Mitarbeiter der Schlüssel sein werden, um im kommenden Jahrzehnt ökologisch und ökonomisch nachhaltige Energielösungen anbieten und weiterentwickeln zu können, die zugleich den Kundenerwartungen entsprechen.

In diesem Punkt geht die vorliegende Studie weiter als bisherige Untersuchungen: Auf Basis einer Analyse von sechs treibenden Kräften der Veränderung leitet sie Anforderungen an und Kompetenzen von Mitarbeitern ab, die für eine erfolgreiche Gestaltung dieser Entwicklungen entscheidend sein werden.

Diese Studie soll Diskussionen über die Zukunft der Arbeit in einer nachhaltigen Energiewende auf verschiedensten Ebenen anregen und Mitarbeiter sowie Entscheidungsträger von EVUs darin bestärken, diese Transformation aktiv mitzugestalten. Denn nur durch die Auseinandersetzung mit der Frage, in welcher Form Arbeit in Zukunft passieren wird und welche Kompetenzen benötigt werden, kann eine nachhaltige und sichere Energieversorgung durch innovative Ansätze gewährleistet werden.



**Anna Nowshad**  
Director | Deloitte Human Capital



**Michael Strebl**  
Geschäftsführer | Wien Energie

# Aufbau der Studie

Die Energiebranche unterliegt seit der Liberalisierung kontinuierlichen Veränderungen. Neue Marktteilnehmer, veränderte Kundenpräferenzen sowie neue Technologien erfordern die Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen auf vielen Ebenen. Diese Entwicklung setzt sich mit exponentieller Geschwindigkeit fort und macht es erforderlich, „Arbeit“ im Energiesektor grundlegend neu zu denken.

Digitalisierung – ein Megathema. Alle sprechen über die Chancen disruptiver neuer Produkte und Services. Der Siegeszug der Daten und vermehrter Einsatz von Algorithmen macht zugleich auch die spezifischen und (zumindest derzeit) unersetzbaren Beiträge der Menschen sichtbar und wertvoller. Allerdings verlangt die – nun auch bei nicht-körperlichen Tätigkeiten intensiviertere – Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine neue Skills und agile Arbeitsmodelle.

Es geht nicht mehr darum, Strukturen und Prozesse punktuell anzupassen oder vereinzelt Initiativen zu starten. Vielmehr müssen sich alle EVUs auf eine fundamentale Veränderung von Arbeit vorbereiten.

In den folgenden Kapiteln gehen wir auf folgende sechs Treiber dieser Veränderung ein:



Im Anschluss leiten wir aus diesen sechs Treibern ab, welcher massiven Veränderung an Skills und Anforderungen es bedarf, um als Unternehmen in einer veränderten Arbeitswelt bestehen zu können. Wir stellen eine Liste von – funktionsunabhängigen – Kompetenzen zur Diskussion, die für eine erfolgreiche Bewältigung und Gestaltung dieses Wandels entscheidend sind.

Was können Unternehmensleitungen und Personalfunktionen tun, um die benötigten Kompetenzen und Skills in ausreichender Quantität und Qualität zur Verfügung zu haben? Wie können sie bessere Rahmenbedingungen für die Zukunft der Arbeit in der Energiebranche schaffen? Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen zur Beantwortung dieser Fragen bilden den Abschluss der Studie.









## Treiber 1

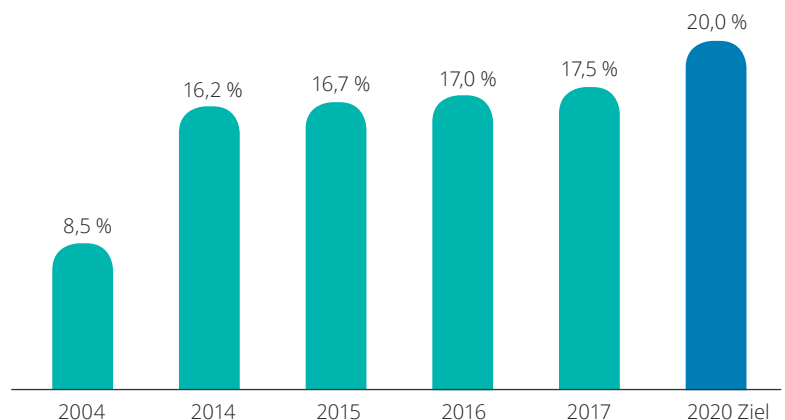
# Allgegenwärtige Technologie

Technologische Innovationen prägen die Energiebranche seit Jahrzehnten. Verändert hat sich jedoch einerseits die Geschwindigkeit, mit der diese Veränderungen fortschreiten, aber auch die Bedeutung, die diese Veränderungen für das Kerngeschäft der EVUs mit sich bringen.

Die Dynamik, mit der sich erneuerbare Energien entwickeln, wird sich weiter beschleunigen. Produktionskosten werden sinken, Wirkungsgrade weiter verbessert werden und eine Lösung der Speicherfrage für Energie wird die dezentrale Erzeugung aus erneuerbaren Energien noch weiter in den Fokus rücken. Ein wesentlicher Faktor der hohen Innovationsgeschwindigkeit im Bereich erneuerbare Energien sind auch die Erwartungshaltungen der Energiekunden. In Zeiten des globalen Klimawandels trägt ein geschärftes Umweltbewusstsein bei den Kunden dazu bei, dass Privathaushalte sowie Firmenkunden verstärkt saubere Energie aus nachhaltigen, regenerativen Erzeugungsquellen nachfragen.

Die Entwicklung innerhalb der EU zeigt deutlich, dass erneuerbare Energien an Bedeutung gewinnen – wenngleich die Ausbaugeschwindigkeit derzeit nicht ausreicht, um die gesetzten Ziele zu erreichen.

**Abb 1: Anteil von Energie aus erneuerbaren Quellen in der EU**  
(in % des Bruttoendenergieverbrauchs)



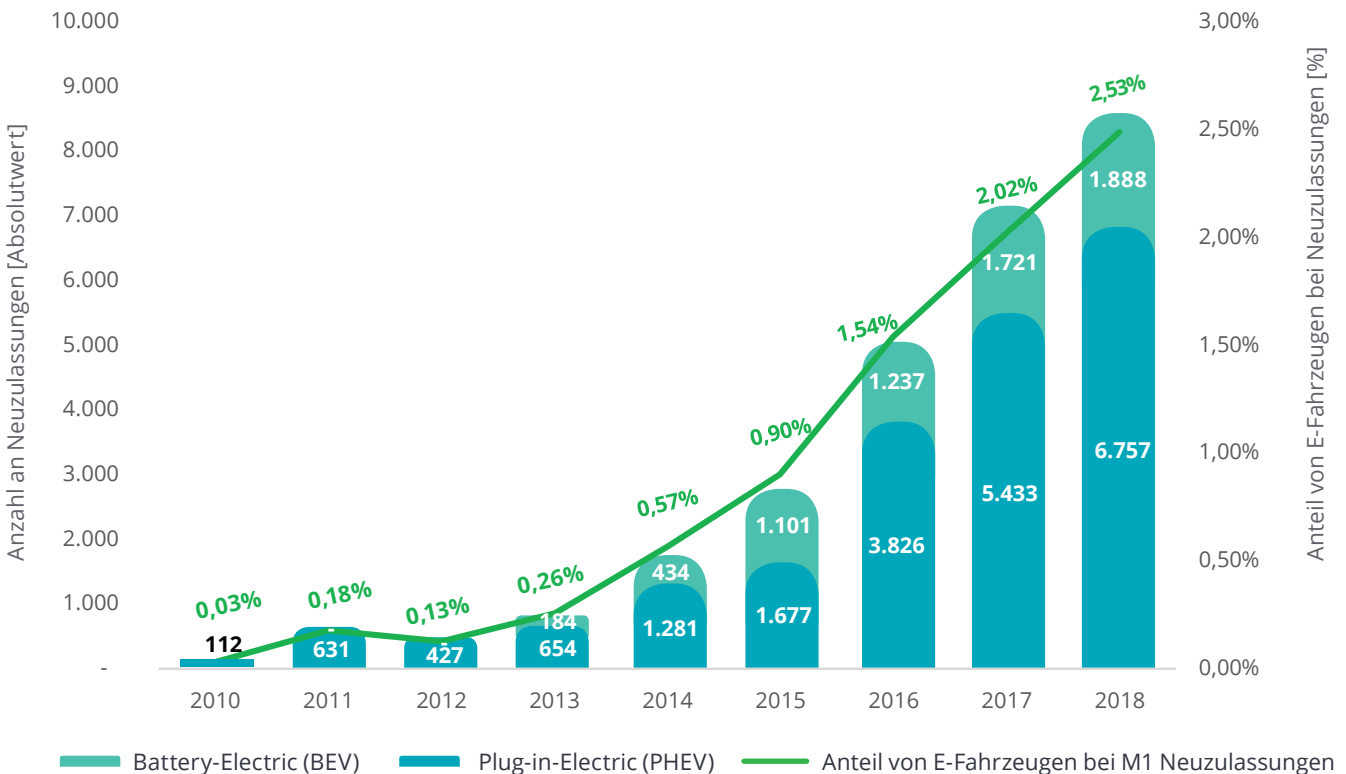
Quelle: Eurostat. Share of renewable energy in the EU up to 17.5% in 2017.  
Online abgerufen am 25. April 2019.

All diese Faktoren tragen dazu bei, dass die Geschwindigkeit von technischen Innovationen hoch bleiben wird. In Kombination mit geändertem Konsumentenverhalten, neuen Wertehaltungen und Lebensformen führt das zur Bildung von peer-to-peer Netzwerken zwischen Endverbrauchern sowie zum Zusammenschluss zu lokalen Energiekommunen (sog. local oder citizen energy communities).

Globale Trends – speziell im Bereich Mobilitätsverhalten und Urbanisierung müssen dabei berücksichtigt werden. Prognosen der UN zufolge wird der Anteil der in urbanen Räumen lebenden

Menschen rapide ansteigen. Global soll bis zum Jahr 2050 der Anteil der städtischen Bevölkerung von 53,9% (2015) auf 68,4% ansteigen.<sup>1</sup> In der DACH-Region werden bis zum Jahr 2050 um 5,6 Millionen mehr Menschen in Städten leben als noch 2015. Um dieses Wachstum bewältigen zu können und die Lebensqualität langfristig sicherzustellen, braucht es neue Ansätze. Elektromobilität ist dabei ein Schlüsselement, das zur erfolgreichen Energiewende beitragen wird. In Österreich hat sich der Marktanteil von E-Fahrzeugen bei Neuzulassungen – von einem Nischenanteil – in den letzten fünf Jahren verfünffacht.

**Abb 2: Neuzulassungen an E-Fahrzeugen und Anteil an der Gesamtzahl aller neu zugelassenen PKW (M1)**



Quelle: Darstellung basierend auf Daten der Statistik Austria (2010-2019). Kfz-Neuzulassungen Jänner bis Dezember des jeweiligen Jahres.

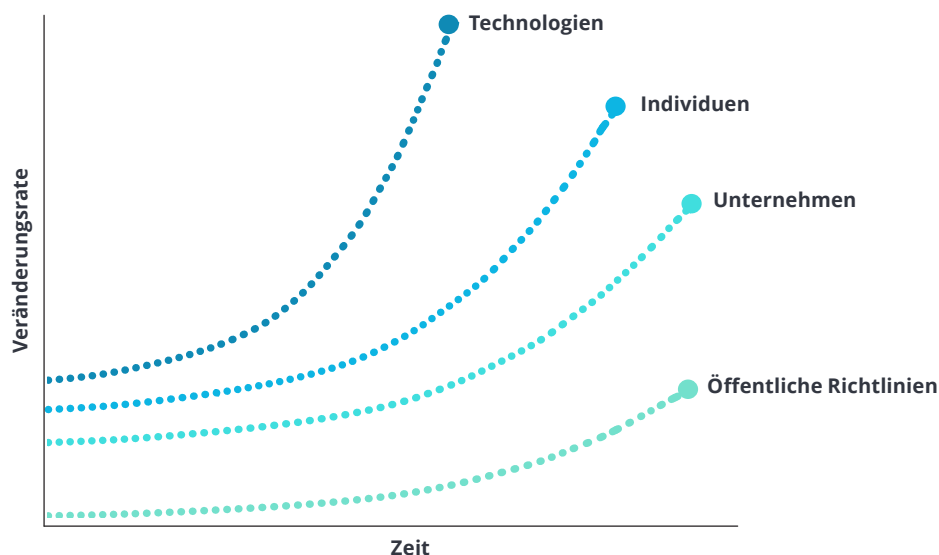
<sup>1</sup> United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2018). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision.

Dominierende Innovationstreiber in der Energiebranche waren bislang zumeist die Optimierungen bestehender Lösungen. Die heutige Dynamik und Breite der technischen Innovationen verlangt jedoch die Auseinandersetzung mit Themengebieten und Herausforderungen, in denen gänzlich neue Geschäftsfelder, Prozesse und entsprechende Expertisen aufgebaut werden müssen.

Dies betrifft nicht nur die Kernbereiche und Geschäftsmodelle der EVUs, sondern auch fundamental die Gestaltung der Arbeit, Kooperation oder des Lernens neuer Fertigkeiten. Das Phänomen, dass der Unternehmenswelt die Integration innovativer technischer Möglichkeiten in bestehende Prozesse und den Arbeitsalltag schwerfällt, ist nicht auf die Energiebranche beschränkt: Im Privatleben

sind Smartphones, Sprachassistenten und Streaming-Dienste aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Auf individueller Ebene eignen sich Menschen in kürzester Zeit neue Technologien an, ohne seitenlange Handbücher zu lesen oder langatmige Einführungsschulungen zu besuchen. Durch die intuitive Bedienung von Smartphones und Tablets sind Kleinkinder heutzutage in der Lage, Apps zu bedienen, noch bevor sie sprechen können. Unternehmen, die in der Lage sind, in ebenso hoher Geschwindigkeit neue Technologien nahtlos in den Arbeitsalltag zu integrieren und benutzerfreundlich auszugestalten, werden daraus einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil generieren. Durch die vielfach abwartende Haltung von Unternehmen wird das Potenzial von technischen Innovationen aktuell nicht voll ausgeschöpft (Abb 3).

**Abb 3: Deloitte. Exponentielle Veränderungsgeschwindigkeiten neuer Technologien.**



Quelle: Deloitte (2018)

„Wir müssen auf individueller Ebene aktiv werden, um uns ein Grundverständnis über neue Technologien anzueignen. Es reicht nicht, sich auf Unternehmen oder den öffentlichen Bereich zu verlassen.“

Ali Mahlodji | EU Jugendbotschafter, whatchado Gründer

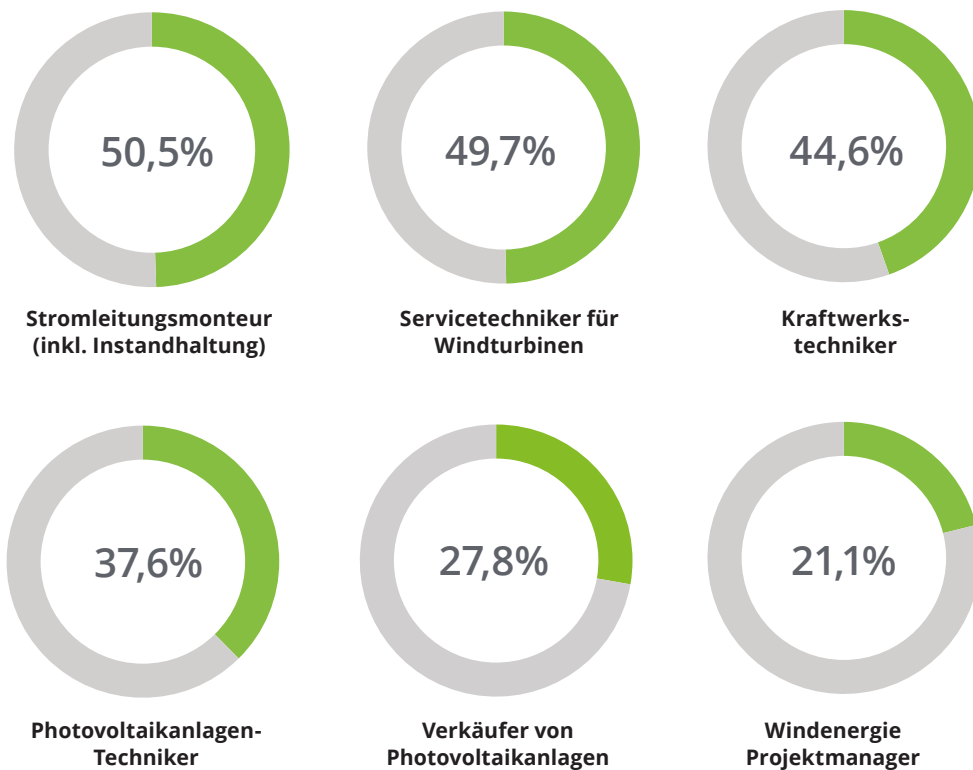
Prozesse, Richtlinien und datenschutzrechtliche Fragestellungen sind oft Hindernisse. So ist in manchen Unternehmen beispielsweise der Zugriff auf YouTube gesperrt, obwohl 51 % der User die Plattform nutzen, um zu lernen, wie sie Dinge tun sollen, die sie noch nie getan haben.<sup>2</sup>

Nichtsdestotrotz haben Technologien wie z.B. Robotics, Machine Learning oder Robotic Process Automation (RPA) Marktreife erlangt und finden Einzug in den Arbeitsalltag. Dadurch können standardisierte Aufgaben

automatisiert und sowohl die Quantität als auch die Qualität (sinkende Fehlerquoten) ihrer Erbringung deutlich verbessert werden. Deloitte hat 1.000 Berufe entlang ihrer jeweiligen Tätigkeiten auf ihre Substituierbarkeit durch neue Technologien geprüft. Die untenstehende Graphik zeigt die individuelle Ersetzbarkeit eines Berufes durch die Nutzung technologischer Lösungen (Robotics, Machine Learning, RPA, Computer Vision, Data Analytics, Natural Language Processing und Generation):

**Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Substituierbarkeit durch Technologie:**

**Abb 4: Ersetzbarkeit (% VZÄ) durch potenzielle Automatisierungen in ausgewählten Berufen aus der Energiebranche**



Quelle: Auszug: Deloitte 2018, In Press, Auswertungen basierend auf 19.000 Tätigkeiten verteilt auf rund 1.000 Berufen, erhoben vom US Bureau of Labor Statistics in der O-Net Datenbank

Diese Zahlen zeigen auf, dass einzelne Jobs in der Energiewirtschaft enormes Substituierungspotenzial aufweisen. Dieses gilt es zunächst zu heben und bedarf einer pro-aktiven und behutsamen Gestaltung der Arbeitswelt von morgen in EVUs.

<sup>2</sup> PEW Research Center (2018). Many Turn to YouTube for Children’s Content, News, How-To-Lessons.

Das Potenzial zur Substituierung in der Energiewirtschaft ist also enorm. Die gesamte Branche und ihre einzelnen Akteure werden in den kommenden Jahren vor der Entscheidung stehen, welche dieser Möglichkeiten sie ausschöpfen möchten und wie sie die entsprechenden Voraussetzungen an Mitarbeiterkompetenzen und Technologie für die Realisierung dieser Potenziale schaffen können. Dabei werden Fragen wie die folgenden eine wichtige Rolle spielen: Wie kann dieser Wandel verantwortungsvoll gegenüber

unseren Mitarbeitern gestaltet werden? Was sind die Auswirkungen für unsere Kunden? Wie verändert sich die Supply Chain und Lieferantenbeziehungen? Und – für die Fragestellung der vorliegenden Studie besonders relevant: Was sind die Auswirkungen auf Tätigkeiten und Anforderungen der verbliebenen Mitarbeiter?

Diese letzte Frage wollen wir anhand eines Beispiels einer internen Servicefunktion näher betrachten:

„Der Bedarf des Aufbaus neuer Skills steigt, weil Jobs sich massiv verändern. 90% der Unternehmen sind dabei ihre Jobs neu zu gestalten.“

**Anna Nowshad | Director |  
Deloitte Human Capital**

### Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Beispiel Sachbearbeitung Finanz

Auch im Bereich der internen Service-Funktionen sind die Einflüsse enorm: Für die Sachbearbeitung in der Finanzabteilung wurde eine Ersetzbarkeitsrate von rund 25% kalkuliert. Das nachfolgende Beispiel skizziert die Veränderungen im Arbeitsalltag der Finanzabteilung:

Die Finanzabteilung ist in zahlreichen Prozessen und Aufgaben fundamental von der Digitalisierung betroffen: Blockchain sorgt für mehr Transparenz bei Transaktionen, wodurch sich Datenkonsolidierung und Reporting deutlich beschleunigen lassen. Die Robotik wird den Aufwand für alle routinemäßigen Finanztransaktionen reduzieren, während kognitive Technologien die Kosten senken, die Genauigkeit verbessern und die Identifizierung, Reduzierung und Korrektur von Fehlern in der Zahlungsabwicklung erleichtern. In-Memory-Technologien versprechen eine verbesserte Transparenz von Informationen und eine schnelle Ausführung von Prozessen. Die Cloud trägt dazu bei, den Dateneingang auf eine einzige Plattform zu reduzieren. Eine vollautomatisierte Finanzfunktion wäre damit praktisch eine Leitstelle mit Prozessvisualisierungstools. Sie würde den Informationsfluss zwischen dem Kerngeschäft sowie den ausgelagerten Bereichen der EVUs überwachen und steuern. Diese veränderten Rollen und Arbeitsweisen verlangen von den Mitarbeitern auch andere Kompetenzen, um die Aufgaben gut erfüllen zu können:

- **Serviceorientierte Problemlöser**  
Kognitive Technologien und roboter-gestützte Prozessautomatisierung übernehmen Routineaufgaben. Allerdings wird der Anspruch an die Problemlösungskompetenzen der internen Service-Funktionen massiv steigen – mit einer besonders serviceorientierten Haltung gegenüber (internen) Kunden.
- **Effektive Vernetzer und Kommunikatoren**  
Ebenso können sich Mitarbeiter dadurch auf Spezialfälle, Projekte und komplexere Fragestellungen konzentrieren. Dazu müssen sie in der Lage sein, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf andere Geschäftsbereiche zu verstehen und diese effektiv zu kommunizieren.
- **Technologische Wissensträger**  
Der Einsatz von Blockchain (-Anwendungen) erfordert ein Verständnis für neue Wege der Transaktion von Finanzdaten – und damit technologisches Know-how, das über fortgeschrittene Excel-Kenntnisse hinaus geht.
- **Kritische und kreative Denker**  
Um in der Lage zu sein, über Prozessautomatisierung nachzudenken bzw. optimierte Prozesse zu entwerfen oder über den Einsatz neu aufkommender kognitiver Technologien zu entscheiden, ist ein kritisches und kreatives Denken erforderlich.



## Treiber 2

# Umgang mit der Datenflut

Daten an sich sind nutzlos. Erst durch Analyse, Interpretation und das Ziehen von Schlussfolgerungen werden sie wertvoll. Die exponentiell anwachsende Menge an verfügbaren Daten stellt Unternehmen einerseits vor die Möglichkeit, aus ihnen Erkenntnisse mit einem Mehrwert zu gewinnen, andererseits stehen sie auch unter Druck, denn sonst werden andere schneller sein.

Smart Devices, die in Echtzeit Daten zum Nutzerverhalten generieren und über das Internet kommunizieren – gänzlich ohne das aktive Mitwirken der Nutzer – prägen schon heute unseren Alltag. Pulsuhren, die sich virtuell mit anderen Läufern oder Coaches austauschen, autonome Fahrzeuge, die mit Verkehrsleitsystemen kommunizieren oder smarte Lautsprecher, die per Zuruf Befehle ausführen können und zu digitalen Sprachassistenten werden, zeigen bereits heute auf, was in Zukunft Alltag sein wird: Geräte, die miteinander verbunden sind und ohne menschliches Zutun miteinander kommunizieren (Internet of Things, IoT).

Durch die Tiefe und Geschwindigkeit, mit der Smart Devices immer weiter in unseren Alltag eindringen, steigt die Menge an generierten Daten exponentiell an. Bis zum Jahr 2025 werden Schätzungen zufolge weltweit 75% der Bevölkerung täglich alle 18 Sekunden mit Daten in Berührung kommen und insgesamt 175 Million Zettabyte an Datenvolumen generieren – im Vergleich zu 33 Zettabyte im Jahr 2018.<sup>3</sup>

Dieser Trend wirkt sich auch auf die Energiewirtschaft aus: Waschmaschinen werden per App zur kostengünstigsten Zeit gestartet und Smart Meter kommunizieren den Verbrauch direkt an den Energieversorger, der wiederum Daten über das Nutzerverhalten seiner Kunden gewinnt und datenbasiert bestmögliche Dienstleistungen und Produkte anbieten

kann. Aus datenschutzrechtlicher Sicht erwarten wir schrittweise mehr Klarheit hinsichtlich rechtlicher Rahmenbedingungen durch fortschreitenden Anwendungsmöglichkeiten und in Folge einer noch ausstehenden gesellschaftlichen Konsensfindung über den Umgang mit persönlichen Daten. Auf technischer Seite bietet Blockchain (als technologische Basis für peer-to-peer Netzwerke, Smart Contracts und weitere Anwendungsmöglichkeiten) Potenziale, die dezentrale Erzeugung von Energie für Endkunden möglichst effizient zu gestalten.

Dank cloud-basierter Services sind die Kosten für Artificial Intelligence, Cognitive Computing und Robotics rapide gesunken und es ist Unternehmen möglich, die nötige Rechenleistung abzurufen, um beispielsweise Machine Learning Algorithmen anzuwenden und aus den generierten Daten Erkenntnisse zu gewinnen. Dies ermöglicht predictive und prescriptive maintenance, die durch die stärkere Vernetzung der Komponenten und ansteigenden Datenvolumina weiter massiv an Bedeutung gewinnen werden. Das heißt ideale Wartungszeitpunkte werden in Echtzeit abgeleitet, Wartungen kosteneffizient durchgeführt und laufende Systeme optimal genutzt. Diese Entwicklungen verändern mit dem Nutzungsverhalten ganze Geschäftsfelder und damit auch typische Jobs in der Energiewirtschaft – so auch das Berufsbild des Außendienstes.

<sup>3</sup> Reinsel, D., Gantz, J., & Rydning, J. (2018). The digitization of the world: from edge to core. IDC White Paper Doc# US44413318.

"Richtig gute Innovationen brauchen neuartige Technologien. Dafür bietet Blockchain die ideale Ausgangsbasis."

Univ.-Prof. Dr. Alfred Taudes |  
Leiter Austrian Blockchain Center und Leiter des Instituts für  
Kryptoökonomie der WU Wien | WU Wien

### Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Beispiel Außendienst

Am Beispiel eines technischen Außendienstmitarbeiters kann gezeigt werden, welche Auswirkungen sich auf seine unmittelbare Arbeitswelt durch neue Technologien und intelligente Verarbeitung von Daten ergeben:

- **Sicherheit:**

Vorausschauende Risikoanalysen machen die Arbeit sicherer.

- **Fehlerprävention:**

Künstliche Intelligenz hilft bei der Interpretation und Simulation der Anlagenleistung und identifiziert Maßnahmen noch bevor Probleme auftauchen.

- **Ortsunabhängigkeit:**

Tablets, Smartphones, Wearables, Collaboration-Tools, Smart-Brillen, Sensoren und Drohnen – diese Technologien erhöhen die Flexibilität der Außendienstmitarbeiter, da sie nicht mehr darauf angewiesen sind, sich an einem bestimmten Ort physisch aufzuhalten, um ihre Aufgaben zu erledigen. Sie können dadurch umfassend Daten unabhängig von der Umgebung sammeln und verwerten.

- **Aufgabenfokus:**

Routinetätigkeiten werden durch die Automatisierung und Digitalisierung manueller Prozesse auch im Außendienst stark reduziert.

Durch diese veränderte Arbeitswelt und deren Auswirkungen auf die Aufgabenstellungen im Außendienst werden in diesem Berufsbild zukünftig neue bzw. andere Kompetenzen benötigt:

- **Vernetzte Datenversther:**

Durch digitale Technologien werden mehr (Echtzeit-) Daten gesammelt und durch prognostische Analysen sowie dem Einsatz von künstlicher Intelligenz umfassend ausgewertet. Außendienstmitarbeiter haben damit umfassende (Echtzeit-) Informationen vorliegen, die sie nutzen müssen, um Probleme zu lösen und datengestützt bessere Entscheidungen zu treffen.

- **Serviceorientierte Kommunikatoren**

Herausforderung ist nicht mehr die Gewinnung ausreichender Informationen, sondern

- 1) die Verknüpfung der zahlreichen vorliegenden Informationen und ein ganzheitlicher Blick
- 2) die Auswirkungen von Erkenntnissen oder Entscheidungen auf andere erkennen zu können (auf andere Teammitglieder, Standorte, Unternehmensbereiche)
- 3) diese Auswirkungen anderen erklären bzw. kommunizieren zu können.

- **Gesamthafte Prozessversther**

Da weniger Zeit für Routineaufgaben verwendet wird, können sich Außendienstmitarbeiter um vermehrt andere, komplexere Aufgaben kümmern, z.B. die Mitarbeit in einem bereichsübergreifenden Projekt oder eine umfassende Betreuung der Kunden. Dies erfordert eine verstärkte interne und externe Vernetzung und ein gesamthafte Prozessverständnis.



## Treiber 3

# Customer Experience als wichtigste Währung

Das Spielfeld für Energieversorger verändert sich. Um die Chancen dieses Umbruchs zu nutzen, gilt es, den Kunden umfassend zu verstehen und seine Bedürfnisse ins Zentrum aller Überlegungen zu stellen.

Die Erwartung der Kunden an ein reibungsloses, ganzheitliches Einkaufs- und Service-Erlebnis steigt. Gleichzeitig verändern sich Präferenzen: sauberer Strom, Elektromobilität, dezentrale Erzeugung, local bzw. citizen energy communities, Smart Cities und andere sind Lösungen, die der Kunde oder Städteplaner zunehmend nachfragt.<sup>4</sup>

Neue Mitbewerber, die mit digitalen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen, können sich wesentlich agiler am Markt bewegen als traditionelle Energieversorger und sind aufgrund von schlankeren Strukturen besser in der Lage, auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren. Traditionelle EVUs verlieren zunehmend Kunden an die Konkurrenz, die vor wenigen Jahren noch gar nicht am Markt existierte. Kundenbindungsüberlegungen, der demographische Wandel (Altersstruktur, Migration, Single-Haushalte, Urbanisierung etc.) sowie damit einhergehende unterschiedliche Präferenzen einzelner Kundensegmente erfordern innovative Produkte bzw. Produktbündel.

Traditionelle EVUs hatten bis vor wenigen Jahren (abgesehen von Neuanmeldungen und Umzügen) tendenziell wenig Berührungspunkte mit ihren Kunden und daher wenig Notwendigkeit, tiefe Kenntnisse über deren Präferenzen und Charakteristika zu gewinnen.

Kunden wiederum erleben Energie als austauschbares, generisches Produkt. Gibt es Grund zur Unzufriedenheit, wechselt der Kunde den Anbieter. Innovative Lösungen ermöglichen Kunden heutzutage mit wenigen Klicks, online zum Anbieter der Wahl zu wechseln.

Das Spielfeld für Energieversorger verändert sich somit und es entstehen mehr Kundenschnittstellen außerhalb des traditionellen Geschäfts. Um alte und neue Geschäftsmodelle bestmöglich miteinander zu verknüpfen sind umfangreiches Kundenwissen über diverse Zielgruppen und durchgängige bereichsübergreifende Zusammenarbeit Grundvoraussetzung. Nur dadurch können Prozesse end-to-end aus Kundenperspektive gestaltet und transformiert werden. Eine reine Optimierung bestehender Strukturen ist zu wenig. Digitalisierung kann dabei als Hebel für ein optimales Kundenverständnis und eine möglichst effiziente Servicierung einer sehr diversen Zielgruppe (Generationen, Herkunft, Digital-Affinität) dienen.

<sup>4</sup> Deloitte (2019). Erneuerbare Energien in Österreich.



## Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Beispiel Kundenservicezentrum

Da Kundenanfragen zunehmend auf Selbstbedienungskanäle verlagert werden, werden die Berater des Servicezentrum freigespielt, um Kunden bei außergewöhnlichen Problemen und Sonderwünschen zu unterstützen. Durch neue Technologien und veränderte Kommunikationspräferenzen unterliegen auch die Aufgaben an der Kundenschnittstelle des Servicezentrums einem Wandel – drei zentrale Schwerpunkte sind erkennbar:

- **Zentraler Dreh- und Angelpunkt zum Kunden**

Da Kunden zunehmend über mehrere Kontaktkanäle interagieren, spielen Servicezentren eine wichtige Rolle, um das Kundenverhalten zu verstehen und zu entscheiden, wann, wo und wie in das Kundenerlebnis eingegriffen werden soll.

- **Datengestütztes Verstehen von Kundenbedürfnissen**

Servicezentren sind die zentrale Schnittstelle zum Kunden, da sie konsistente (Echtzeit-) Kundeninformationen bereitstellen, Daten aus verschiedenen Quellen kombinieren und analysieren können und damit wesentlich dazu beitragen, nachhaltige Kundenbeziehungen aufzubauen. Sog. „Prosumern“ (Kunstbegriff aus „producer“ und „consumer“), Kunden, die dezentral Energie erzeugen und zugleich verbrauchen – werden personalisierte Produkte und Dienstleistungen angeboten, die auf durch Echtzeitdaten gewonnenen Einblicken in ihr Nutzerverhalten basieren.

- **Vorausschauende Kundenbetreuung**

Digitale Technologien ermöglichen es den Mitarbeitern eines Servicezentrums, das Abnahmeverhalten des Kunden vorab zu (er)kennen und sie rechtzeitig zu informieren, sollte es zu Veränderungen der Servicequalität kommen bzw. wenn neue Produkte auf den Markt kommen.

Die Unterstützung durch neue Technologien verändert nicht nur die Aufgaben im Servicezentrum sondern auch die benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter:

- **Analytische Kundenversther**

Die Vielzahl von Informationen für Erkenntnisse über das Kundenverhalten richtig filtern, im Sinne des Kunden analysieren und ihre Erkenntnisse auf die Kundenbetreuung übertragen – dadurch kann ein echter Mehrwert für den Kunden geschaffen werden.

- **Bedachte Zuhörer**

Da Servicezentrum-Mitarbeiter vor allem Probleme lösen, bei denen die Selbstbedienungstechnologien versagen, ist es wichtig, dass sie gute Zuhörer sind, Einfühlungsvermögen mit der Erarbeitung von Echtzeitlösungen koppeln und zu Problemlösern für den Kunden werden.

- **Kreative Kundenmanager**

Mitarbeiter nutzen ihre Kommunikationsfähigkeiten und kreatives Denken, um hochwertige Kundenerlebnisse zu gestalten. Dazu zählt beispielsweise, den Kunden zu beraten, wie er selbst online oder über Apps Transaktionen durchführen kann, anstatt nur die Transaktion für ihn durchzuführen.

„Voraussetzung für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist die Entschlüsselung unerfüllter Kundenbedürfnisse und die Verwandlung dieser in marktreife Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen.“

Barbara Bencsik | Universität St. Gallen, Energy Innovation Lab



## Treiber 4

# Digital Leadership im Spannungsfeld von externen Vorgaben und neuen Geschäftsmodellen

Um Kundenerwartungen zu erfüllen und das Leben in einer modernen Gesellschaft aufrechtzuerhalten, ist die Gewährleistung der Versorgungssicherheit bei zugleich fortschreitender Dezentralisierung der Energieerzeugung notwendig. Konventionelle Geschäftsmodelle scheinen dafür nur bedingt geeignet zu sein.

Preiswerte und zuverlässige Energieversorgung ist ein Eckpfeiler einer wettbewerbsfähigen Marktwirtschaft und ein wichtiges Element einer nationalen Wirtschaftspolitik. Mit der Liberalisierung des Energiemarktes, der Trennung von Erzeugung, Übertragung und Verteilung von Energie (sog. Unbundling), wurde der Boden für neue Anbieter und Start-Ups bereitet. Das hat – entsprechend den politischen Zielsetzungen – den Wettbewerb und somit auch den Preisdruck erhöht. Neben dem kundenseitigen Preisdruck sind EVUs zugleich Weltmarktpreisen, die vom globalen Energiebedarf getrieben sind, ausgesetzt, haben aber nur einen geringen Spielraum, durch externe Faktoren getriebene Preisschwankungen an Kunden weiterzugeben.

Zugleich wirkt der Druck seitens EU und nationaler Entscheidungsträger, die Verbraucherfreundlichkeit zu erhöhen und technische Innovationen zu fördern, auf EVUs ein. Regulatorische Maßnahmen sollen dazu beitragen, ökologisch nachhaltige Energielösungen

anzubieten und flächendeckend einzusetzen, um die definierten Klimaziele zu erreichen. Insbesondere die Entwicklung einer zentralistischen Erzeugungsstruktur mit Kraftwerken, welche über Jahrzehnte hinweg konstant und planbar Energie erzeugten, hin zu wetterabhängigen, stark schwankenden, dezentralen Technologien hat für EVUs bedeutende Auswirkungen.

Parallel dazu gilt es die Versorgungssicherheit der Bevölkerung und der Wirtschaft zu gewährleisten, da ein Blackout zu einem (temporären) Zusammenbruch moderner Gesellschaften und Volkswirtschaften führen würde.<sup>5</sup> Die Erwartungshaltung der Bevölkerung und gesetzliche Versorgungsaufträge geben hier kaum Spielraum.

Das Beispiel des Unternehmens „Deutsche Energie GmbH“ veranschaulicht die Zielkonflikte zwischen einem hochkompetitivem Marktumfeld und benötigter Versorgungssicherheit.

Durch die kurz vor Weihnachten 2018 angemeldete Insolvenz des Unternehmens<sup>6</sup> standen auf einen Schlag knapp 50.000 Kunden vor der Frage, ob sie die Feiertage in der Kälte und im Dunklen verbringen müssen. Die gesetzlich vorgeschriebene Ersatzversorgung durch den lokalen Grundversorger stellte jedoch die Energieversorgung der Kunden sicher.

Zwischen den genannten Einflussfaktoren

- Liberalisierung des Strommarktes
- Klimaziele / erneuerbare Energien / dezentrale Stromerzeugung
- Versorgungssicherheit
- Kostendruck

ergeben sich zahlreiche Zielkonflikte.

In diesem Spannungsfeld unter Unsicherheit zu agieren, Entscheidungen zu treffen und die Organisation der Zukunft zu gestalten, stellt neuartige und sehr hohe Ansprüche an die Unternehmensleitungen und Führungskräfte der EVUs.

<sup>5</sup> Bundesamt für Bevölkerungsschutz BABS / Schweiz (2015). Nationale Gefährdungsanalyse – Gefährdungsdossier Ausfall Stromversorgung.

<sup>6</sup> Süddeutsche Zeitung (21. Dezember 2019). Deutsche Energie GmbH kann nicht mehr liefern. Online abgerufen am 25. April 2019.

„Worauf es letztlich ankommt, ist der Wandel im Umgang – der Imperativ zur Kollaboration. Digitale Führung bevorzugt Kooperation vor Wettbewerb, Vertrauen vor Abgrenzung. Ohne aber über das Ziel hinauszuschießen: Bis zu einem gewissen Grad sind diese Faktoren auch weiterhin unerlässlich.“

Julian Mauhart | Partner | Deloitte Human Capital

### Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Beispiel Führungskräfte

Das Spannungsfeld aus Liberalisierung, Versorgungssicherheit, Kostendruck und Innovationsnotwendigkeit macht neue Leadership-Profile erforderlich – und damit ein anders Denken, anders Handeln, anders Reagieren: Die Digitalisierung erfordert eine Transformation nicht nur von Technologien und Geschäftsmodellen, sondern auch im kognitiven Bereich, im Verhalten und im emotionalen Profil der Führung. Es ist ein radikal anderes Mindset gefragt. Dabei lassen sich drei typische Rollen unterscheiden:

#### 1. „Digital Investors“

Digitalisierung wird als notwendige Entwicklung anerkannt – der Kostenfaktor und Return of Investment haben jedoch höchste Priorität. Gleichzeitig behindert übertriebene Vorsicht Innovationen schon im Frühstadium. Führungskräfte auf höchster Ebene, die über Investitionen im Unternehmen entscheiden, müssen deshalb ein Stück weit zu einer Art Venture Capitalist mutieren, der nach attraktiven Start-ups sucht. Das setzt eine intensive Beschäftigung mit der völlig neuen digitalen Kultur und Arbeitsweise voraus und erfordert einen langfristigen strategischen Horizont.

#### 2. „Digital Pioneers“

Digitalisierung wird als Hebel für mutige Visionen und transformative Entwürfe für die Zukunft gesehen. Diese Führungskräfte sind die eigentlichen Motoren der Digitalisierung, sie verfügen über beste Digital-Skills, sind mit externen Experten-netzwerken aktiv vernetzt und glauben an die unbegrenzten Möglichkeiten der neuen Ära. Sie wandeln digitale Ideen und Innovationen zu funktionsfähigen Geschäftsmodellen um und entfalten tragfähige, zukunftsweisende Strategien.

#### 3. „Digital Transformers“

Digitalisierung muss zum Erfolg für das gesamte Unternehmen gemacht werden – und braucht daher die Unterstützung und Mobilisierung aller. Das erfordert – auch in Zeiten agiler Teams und kollaborativer Ökosysteme – charismatische Leader, die ihre Organisation aktivieren und begeistern und das Vertrauen der Belegschaft gewinnen können.

Drei unterschiedliche Leadership-Rollen, die alle wichtig sind, um den Wandel zu gestalten. Digitale Leader, die alle drei Dimensionen in einer Person vereinen können sind in der Realität ziemlich rar. Daher kommt es in der Praxis vielmehr auf ein kollaboratives Zusammenspiel der verschiedenen Rollen auf der Führungsebene an. Digital Leadership bedeutet also, dass sich der Vorstand als Team versteht, in dem unterschiedliche Charaktere mit jeweils eigenen Stärken produktiv zusammenarbeiten.

Diese neuen Leadership Rollen erfordern ein neues Leadership Leitbild: nämlich das Mindset. Gleichzeitig das Neue zu erobern und zugleich Bewährtes zu stärken – nicht nur im Geschäftsmodell, sondern auch in den Kompetenzen und im Agieren der Führungskräfte.

Nicht alles muss neu erfunden werden. Nötig ist jedoch eine neue Balance teils widerstreitender Leadership-Fähigkeiten, bei der deutlich andere Akzente gesetzt werden als bisher – ein komplexer, wenngleich unumgänglicher Balanceakt.

Bislang waren Top-Leadership Teams angehalten, ihre Autorität und Kompetenz für die Steigerung der Effizienz einzusetzen. Nun kommt ein neuer Anspruch hinzu, der dem bisherigen in gewisser Weise entgegenläuft und ein ganz eigenes Mindset verlangt: die Überschreitung gewohnter Grenzen hin zu neuen Geschäftsmodellen, Mitarbeitergruppen und partnerschaftlichen Strukturen. Dies muss proaktiv angegangen werden – und darf zugleich bei aller nötigen, kontrollierten Risikobereitschaft den Blick auf das Bestandsgeschäft im Unternehmen nicht vernachlässigen. Die Gewinne aus den etablierten Geschäftsfeldern müssen die innovativen, risikoreichen Bereiche mitfinanzieren. Die Experten von Deloitte verwenden für diese Gratwanderung den Begriff „Ambidexterity“, also „Beidhändigkeit“. Die Fähigkeit, nicht auf links oder rechts festgelegt zu sein, sondern mit beiden Händen gleichermaßen geschickt und effektiv handeln zu können.



## Treiber 5

# Fünf Generationen im Arbeitsleben – Innovation durch demographische Vielfalt

Noch nie arbeiteten so unterschiedliche Generationen Seite an Seite in Organisationen – die Ideen, Erwartungshaltungen und Erfahrungen von 5 Generationen treffen im Berufsalltag aufeinander.

Millenials (zwischen 1984 und 1994 geboren) sind mittlerweile am Arbeitsmarkt angekommen und nehmen zunehmend auch Führungspositionen ein. Dadurch wird diese junge Arbeitnehmergeneration zu einer immer stärker mitgestaltenden Kraft in Organisationen. Zugleich drängt mit der Generation Z (nach 1995 geboren) bereits wieder eine weitere, noch jüngere Gruppe von Arbeitnehmern (mit wiederum unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Einstellungen) auf den Arbeitsmarkt.

Zudem sorgen eine stetig steigende Lebenserwartung und eine Verbesserung der Lebensqualität in späteren Lebensabschnitten dafür, dass Mitarbeiter länger im Berufsleben bleiben können und auch möchten. Der Anteil der Erwerbstätigen im Alter zwischen 55-64 Jahren stieg in Österreich von 29,8% im Jahr 2000 auf 53,6% im Jahr 2017 an. Dieser Trend wird sich auch weiterhin fortsetzen und führt dazu, dass die Belegschaft innerhalb von Unternehmen hinsichtlich der vorherrschenden Altersstruktur wesentlich vielfältiger sein wird.

Ältere Arbeitnehmer streben zunehmend sogar einen Verbleib im Erwerbsleben über das gesetzliche Pensionsantrittsalter hinaus an. Ein Anstieg der durchschnittlichen Karrieredauer in Kombination mit dem medizinischen Fortschritt wird Karrieren über 50 Jahre hinaus ermöglichen.

Die Zusammenarbeit von unterschiedlichen Generationen mit verschiedenen Sichtweisen, Skills und Kompetenzen und Erfahrungswerten wird nicht immer einwandfrei verlaufen und zwangsläufig ein gewisses Maß an Friktion erzeugen, doch geschickt genützt kann eine balancierte demografische Durchmischung als Innovationstreiber wirken. Entscheidend ist, Erfahrungen älterer Mitarbeiter und die neuen Ideen der jungen Generationen in multidisziplinären und bereichsübergreifenden Teams zusammenzuführen und Wissen zu transferieren – und deren unterschiedliche Präferenzen ernst zu nehmen.

<sup>7</sup> OECD (2019). Labour force participation rate. Filter: 55-64 year-olds, % in same age group, 2000-2017. Online abgerufen am 25. April 2019.

<sup>8</sup> Gratton, L., & Scott, A. (2016). The 100-year life: Living and working in an age of longevity. Bloomsbury Publishing.

### Konsequenzen für die Arbeit in EVUs – Beispiel Millennials und Generation Z

Die Prioritäten und Präferenzen von Arbeitnehmern war Gegenstand der von Deloitte im Jahr 2018 europaweit und branchenübergreifend unter 15.000 Arbeitern und Angestellten durchgeführten Befragung „The Deloitte European Workforce Survey“.<sup>9</sup>

Was Arbeitnehmern im Job wichtig ist und was sie motiviert, unterscheidet sich zum Teil deutlich zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen.

Jüngere Befragte messen kompetenter Führung, klar definierten Verantwortlichkeiten und Zielen höhere Bedeutung bei als Ältere. Auch messen unter 35-Jährige der Möglichkeit, Skills zu erweitern, mehr Bedeutung bei. Die Relevanz klarer Entwicklungsmöglichkeiten nimmt unter Arbeitnehmern über 55 Jahren ab. Zudem steigt mit zunehmendem Alter das Bedürfnis, von Kollegen, Kunden und Vorgesetzten Vertrauen entgegengebracht zu bekommen.

**Abb 5: Rangfolge verschiedener Arbeitsplatzaspekte basierend auf dem Anteil der Befragten, die diesen Aspekt als wichtig oder sehr wichtig bezeichneten, nach Altersgruppen**

	<35	35-44	45-54	55+	Gesamt Ranking
Arbeitsplatzsicherheit und Stabilität	1	1	1	3	1
Gehalt	2	2	2	4	2
Das Vertrauen von Kollegen, Mitarbeitern, Kunden und Vorgesetzten zu haben	5	3	3	1	3
Klar definierte Verantwortlichkeiten	3	4	4	6	4
Kompetente Führung	4	5	6	7	5
Die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit erkennen	6	7	5	5	6
Klare und eindeutig definierte Ziele	8	6	7	8	7
Eine Tätigkeit ausüben, die im Einklang mit den persönlichen Werten steht	9	8	8	2	8
Die Möglichkeit seine Skills zu erweitern	7	9	9	9	9
Klare Entwicklungsmöglichkeiten	10	10	10	14	10
Soziale Akzeptanz	11	12	12	10	11
Flexible Arbeitszeiten	12	11	11	13	12
Die Flexibilität haben, Aufgaben und das Arbeitsumfeld zu wechseln	13	13	13	11	13
Der Umgang mit komplexen Problemen und herausfordernden Aufgaben	14	14	14	12	14
Die Arbeit mit Menschen unterschiedlicher Herkunft und Werdegänge	15	15	15	15	15
Sein eigener Chef zu sein	16	16	16	16	16
Ein Team zu führen	17	17	17	17	17

Quelle: Deloitte (2018). The Deloitte European Workforce Survey.

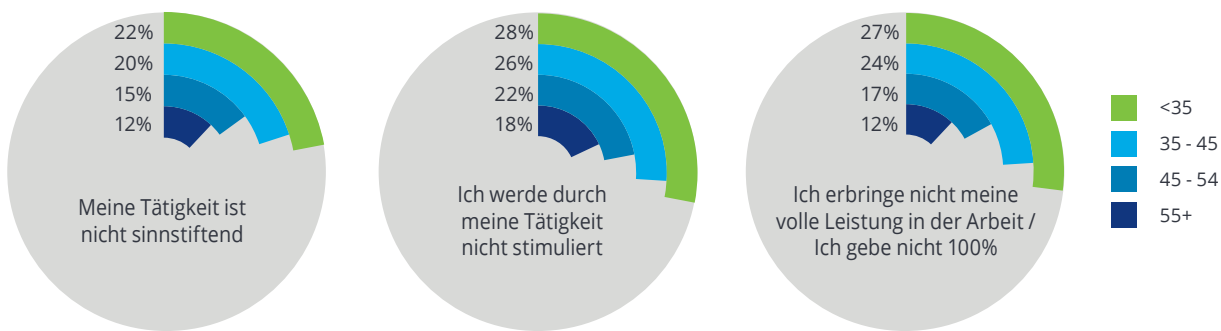
<sup>9</sup> Deloitte (2018). The Deloitte European Workforce Survey.

Jüngere Arbeitnehmer sprechen stärker auf Aspekte an, die in Verbindung mit guter Führung und Führungsqualitäten stehen. Dies zeigt, dass die jüngeren Generationen Anleitung und klare Strukturen schätzen. Arbeitnehmer mit höherem Lebensalter können indes besser mit Ambiguität umgehen und sind sensibler in Bezug auf die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit.

Zwar werden die Bestrebungen älterer Arbeitnehmer, länger im Berufsleben zu bleiben, (auch) mit Pensionsreformen und der geringeren finanziellen Attraktivität eines frühen Pensionsantritts erklärt – doch bedeutet dies beileibe nicht, dass Ältere weniger motivierte Arbeitnehmer wären, eher im Gegenteil.

**Abb 6: Jüngere Umfrageteilnehmer stimmen negativen Aussagen in Bezug auf ihre Arbeit eher zu**

Anteil der Befragten die eine geringe Motivation und Leistung angeben, nach Altersgruppen



Quelle: Deloitte (2018). The Deloitte European Workforce Survey.

Die Zufriedenheit der Befragten ist bei über 55-Jährigen höher als bei jüngeren Arbeitnehmern. Dies trifft insbesondere auf über 55-Jährige Frauen zu, von denen zwei Drittel eine Zufriedenheit angaben, die über dem Stichprobendurchschnitt liegt. Der Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Alter bestätigt sich quer über fast alle Berufsgruppen hinweg – mit Ausnahme von Hilfskräften (jene Arbeitnehmer, die einfache Routinetätigkeiten durchführen, für die Werkzeuge

/ Hilfsmittel und körperliche Anstrengung erforderlich sind). Eine mögliche Erklärung ist, dass längere Berufserfahrung Leuten dabei hilft, den Wert ihres Beitrags zu erkennen und sie dadurch zufriedener mit ihrem ausgeübten Beruf werden. Allerdings zeigen Detailauswertungen, dass jüngere Umfrageteilnehmer viel eher negativen Aussagen zustimmen – beispielsweise, dass sie nicht ihre beste Leistung erbringen würden oder dass ihre Arbeit nicht sinnvoll sei.

„Im Jahr 2017 gab es bereits weniger arbeitstätige Menschen unter 35 als Menschen über 50. Dies stellt Arbeitgeber vor große Herausforderungen, birgt aber auch die Chance, ältere Arbeitnehmer und Wissen länger im Unternehmen zu halten. Wesentlich ist dabei, die Präferenzen der verschiedenen Gruppen zu kennen und auf ihre Präferenzen einzugehen.“

Sabine Glatt-Reinagl | Manager | Deloitte Human Capital

Diese Ergebnisse zeigen, dass das Potenzial der bestehenden Belegschaft in vielen Unternehmen nicht voll ausgeschöpft wird. Um an den aufgezeigten Punkten anzusetzen, müssen Unternehmen sich in einem ersten Schritt darüber klar werden, für welche Mitarbeiter und Zielgruppen sie attraktiv sein wollen, um dann in Folge für diese Zielgruppen ein passendes und attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Dieses „Arbeitsumfeld“ ist in einem

umfassenden Sinne zu verstehen: Entscheidend ist, dass Unternehmen ihre Talente mit einer Reihe von Maßnahmen begleiten und befähigen, die vielschichtig wirken: Auf die Mitarbeiter, ihre Kollegen, ihre Führungskräfte, die Arbeit selbst, und die Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten der Mitarbeiter. Deloitte unterscheidet fünf Felder, die die Attraktivität eines Arbeitgebers bestimmen:

Abb 7: Gestaltungsfelder der Arbeitgeberattraktivität

Sinn der Tätigkeit	Führung- und Performance Mgmt	Förderliches Arbeitsumfeld	Karriere und Entwicklung	Vertrauen in die Organisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Passung zw. Kompetenzen der Mitarbeiter und Anforderungen der Jobs</li> <li>• Kleine Teams</li> <li>• Freiraum für Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Zielsetzungen</li> <li>• Coaching und Feedback</li> <li>• Führungskräfteentwicklung</li> <li>• Modernes Performance Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzendes Arbeitsumfeld</li> <li>• Flexibles Arbeiten (räumlich, zeitlich, organisatorisch)</li> <li>• Ansprechende &amp; unterstützende Büroumgebung</li> <li>• Diversität, Unternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klar kommunizierte und transparente Karrierewege in unterschiedliche Richtungen</li> <li>• Weiterbildungsmöglichkeiten</li> <li>• Lernkultur, in der Fehler erlaubt sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation mit Unternehmenssinn und -werten</li> <li>• Vertrauen in die Geschäftsführer/Eigentümer</li> <li>• Transparenz &amp; Kommunikation</li> <li>• Inspiration</li> </ul>

Quelle: Deloitte (2018). Bersin's Simply Irresistible Organization™ model.

EVUs haben in einer Kombination aus alten Stärken und neuen Chancen gute Karten bei dieser Aufgabe: Einerseits haben sie die traditionelle (und berechnete) Zuschreibung hoher Arbeitsplatzsicherheit und einer gesellschaftlich wichtigen Funktion. Dazu tritt nun auch ein dynamisches Umfeld voller Veränderungen und neuer Geschäftsmodelle sowie die bedeutende Rolle der EVUs zur Erreichung der Klimaziele. Im Zusammenspiel dieser Faktoren kann ein unschlagbares Paket aus Sicherheit, Innovation und Sinnhaftigkeit die Arbeitgebermarke der EVUs prägen.



## Treiber 6

# Alternative Sourcing-Strategien als neue Norm: Erweiterte Talente-Pools als Wettbewerbsvorteil

Eine verhärtete Mitarbeiterstruktur, knappe Talentemärkte und hoher Kostendruck bieten EVUs oft wenig Spielraum für das Rekrutieren neuer Mitarbeiter.

Unternehmen unterschiedlicher Branchen suchen heute nach ähnlichen Skills und Kompetenzen – insbesondere in den klassischen MINT-Fächern herrscht ein Mangel an Absolventen. Allein in Österreich fehlen rund 10.000 IT-Fachkräfte<sup>10</sup>, eine Lücke, die über klassische Ausbildungswege in naher Zukunft nicht gefüllt werden kann. Das resultierende Ungleichgewicht zugunsten der Arbeitnehmer führt dazu, dass Unternehmen oft nicht die passenden Bewerber anziehen oder für sich gewinnen können.

Da das „Just-in-time-Rekrutieren“ bei akutem Bedarf bzw. offener Position in vielen Berufen nicht mehr funktioniert, wenden Unternehmen zwei zusätzliche – oft miteinander kombinierte – Strategien an.

Zum einen wird es wichtiger, den langfristigen Bedarf an benötigten Mitarbeitern quantitativ und qualitativ (d.h. welche Kompetenzen und Fertigkeiten) einzuschätzen. Das Ziel ist dabei weniger eine möglichst „korrekte“ und punktgenaue Planung, sondern eine Diskussion und rollierende Anpassung des erwarteten Bedarfs, um auf unterschiedliche Szenarien möglichst gut vorbereitet zu sein. Auf dieser Basis können dann langfristige Talent Sourcing und Entwicklungsprogramme aufsetzen.

Sinnvoll sind diese Strategien freilich nur in Kombination mit einem attraktiven Arbeitsumfeld und Vergütungspaket, das die so entwickelten und ausgebildeten Mitarbeiter auch langfristig im Unternehmen hält.

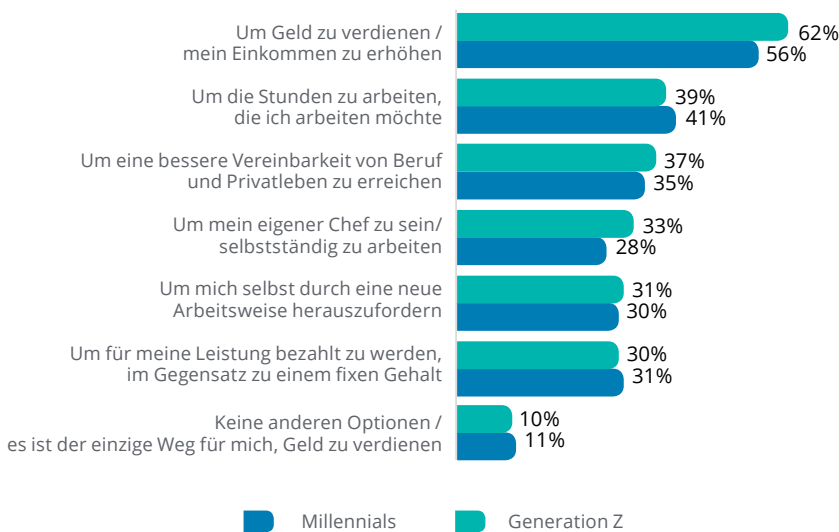
Zum anderen ist es die Integration alternativer Beschäftigungsformen in die Sourcing Strategie. Über viele Jahre hinweg wurden Werkverträge, Freelance-Tätigkeiten und Gig-Arbeit (kurzfristige, auftragsbasierte Verträge) als Möglichkeiten angesehen, zusätzliches Einkommen zu Vollzeit-Jobs zu verdienen. Heute ist dieses Segment der Arbeitnehmerschaft im Alltag angekommen und muss strategisch gesteuert werden. Durch den wachsenden Fachkräftemangel und überwiegend niedrige Geburtenraten wird der wirksame Einsatz und die Steuerung „alternativer“ Belegschaftsgruppen in den kommenden Jahren wesentlich für ein erfolgreiches Bestehen am Arbeitsmarkt werden. In manchen Segmenten des Arbeitsmarkts beobachten wir eine gewollte Abkehr von traditionellen Beschäftigungsmodellen wie Vollzeit- und Teilzeitarbeit: Junge, gut ausgebildete Talente bevorzugen oftmals eine Beschäftigung über flexiblere, alternative Beschäftigungsmodelle, die ein höheres Maß an Flexibilität bieten.

<sup>10</sup> Fachverband für Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (2018). IKT-Statusreport 2018.



**Abb 8: Der Hauptanreiz in alternative Beschäftigungsmodelle einzutreten: Mehr Einkommen und mehr Flexibilität**

Prozentsatz, der angibt, warum er in alternative Beschäftigungsmodelle eingetreten ist / in Erwägung ziehen würde beizutreten



Quelle: Deloitte (2018). Deloitte Millennial Survey.

Frage: Welcher der folgenden Punkte erklärt am besten, warum Sie in alternative Beschäftigungsmodelle eingetreten sind oder dies in Betrachtung ziehen würden?  
 Basis: Alle, die eine Arbeit in einem alternativen Beschäftigungsmodell in Betracht ziehen würden: Millennials 8.693, Generation Z: 1.453

Die Frage, ob gewisse Skills und Kompetenzen im Unternehmen aufgebaut werden sollen, wird vielfach auch davon abhängen, inwieweit das benötigte Skill-Set tatsächlich am Arbeitsmarkt verfügbar ist, ob die eigene Employer Brand ausreichend Zugkraft besitzt, um die gewünschten Bewerber anzuziehen und mit welchen Kosten dies verbunden ist.

Wie umfassend und gewinnbringend können Unternehmen heute schon alternative Beschäftigungsmodelle einsetzen? Die Ergebnisse der Deloitte Human Capital Trends 2019 zeigen, dass viele Unternehmen mehr tun könnten (Abb 8). 41 % der Umfrageteilnehmer antworteten, dass sie dieses Thema als sehr wichtig oder wichtig betrachten – aber nur 28 % fühlen sich ausreichend vorbereitet, das Thema aktiv anzugehen.

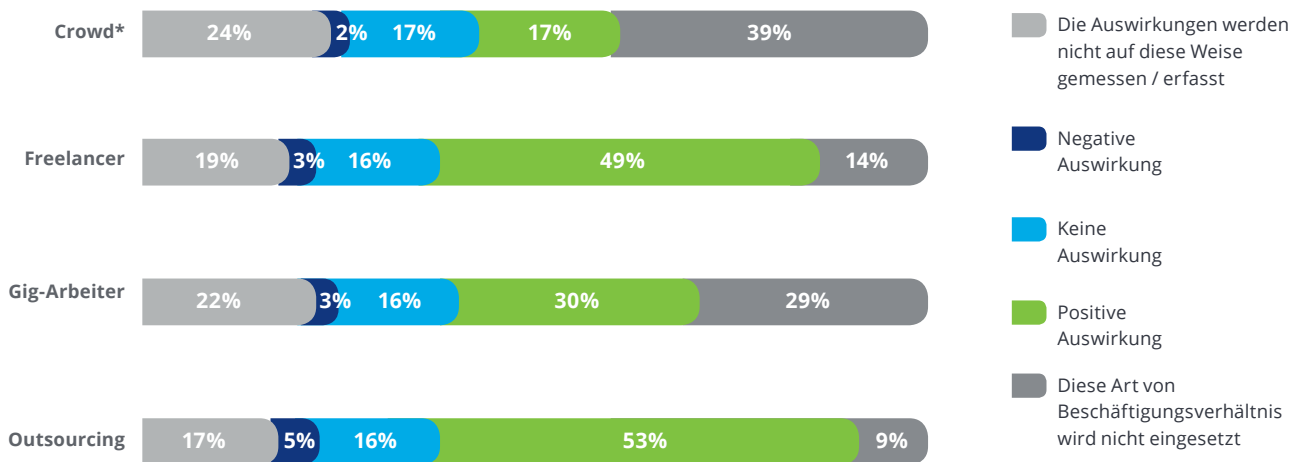
Vielmehr zeigt die Befragung, dass die meisten Unternehmen alternative Beschäftigungsverhältnisse als mögliche Lösung für die Übernahme von operativen Support-Aufgaben ansehen, nicht jedoch als strategisch wichtigen Talentepool. Nur 8 % der Umfrageteilnehmer gaben beispielsweise an, dass sie bereits über etablierte Prozesse verfügen, um Arbeitnehmer in alternativen Beschäftigungsverhältnissen zu steuern und gezielt weiterzuentwickeln; ganze 54 % der Befragten antworteten, dass sie Leute in alternativen Beschäftigungsverhältnissen

inkonsistent steuern, oder wenige bis gar keine Steuerungsmechanismen- und Prozesse haben. Diese Unternehmen setzen alternative Beschäftigungsmodelle lediglich taktisch ein, um „Lücken“ zu schließen, aber nicht strategisch, als Langzeit-Lösung für die Zukunft.

Die Auswirkung des Einsatzes vielfältiger Beschäftigungsformen wird allerdings schon heute von den Unternehmen überwiegend positiv bewertet (Abbildung 3). Dies ist ein weiterer Grund, weshalb die Steuerung von Arbeitnehmern in alternativen Beschäftigungsmodellen auch strategisch wichtig ist: Unternehmen können dadurch die passenden Talente an der Stelle und zu dem Zeitpunkt mit dem größten Bedarf einsetzen, um entsprechende Aufgaben zu bewältigen. All dies vor dem Hintergrund eines Arbeitsmarkts, in dem traditionelle Vollzeit- und Teilzeit-Mitarbeiter immer schwieriger zu finden sind.

**Abb 9: Der Einsatz von alternativen Beschäftigungsmodellen verbessert oft die Unternehmensperformance**

Wie wirkt sich der Einsatz verschiedener alternativer Beschäftigungsverhältnisse auf die Geschäftsleistung Ihres Unternehmens aus?



\*über Plattformen organisierte Gruppe potentieller Leistungserbringer

Quelle: Deloitte (2019). Human Capital Trends 2019.

**Konsequenzen für die Arbeit in EVUs:**

Die Frage, ob ein Unternehmen für die Erreichung seiner strategischen Ziele ausreichende Ressourcen am Arbeitsmarkt findet, stellt sich heute in viel größerer Schärfe als noch vor wenigen Jahren. Wie oben beschrieben ist Just-in-time-Recruiting bei akut bestehendem Bedarf in vielen Berufsfeldern sowohl in qualitativer (nötige Skills und Kompetenzen) als auch in quantitativer Hinsicht keine erfolgsversprechende Vorgehensweise mehr.

Die Grundlage einer erfolgreichen Sourcing-Strategie ist die Bedarfsbestimmung: Welche Skills und Kompetenzen (quantitativ und qualitativ) sind nötig, um die Aufgaben zukünftig zu erbringen. Zentrales Element hierfür ist eine strategische Personalbedarfsplanung. Ziel ist dabei nicht eine möglichst „korrekte“ und punktgenaue Planung, sondern

eine Diskussion und rollierende Einschätzung des Bedarfs, um auf unterschiedliche Szenarien möglichst gut vorbereitet zu sein. Um eine gute Grundlage für Maßnahmenentscheidungen zu bieten, ist die Ebene von Belegschaftssegmenten oder Jobs zu hoch gegriffen. Gerade in Umfeldern mit hohem Veränderungsdruck, sollte der Bedarf bis auf Skill-Ebene hinunter eingeschätzt werden.

Eine grundsätzliche Entscheidung ist die gewählte Sourcing-Strategie für unterschiedliche Tätigkeitsfelder: Sollen sie unternehmensintern, mit externen Ressourcen (zB Freelancer, Outsourcing, Outtasking) oder in einer Mischung (zB internes Team, aber Abdeckung von Bedarfsschwankungen durch Berater oder Zeitarbeit) erbracht werden?

**Abb 10: Sourcing Optionen**



Quelle: Deloitte (2018).

Auf Basis dieser Entscheidungen (Bedarf und strategische Sourcing-Option) sind die entsprechenden Maßnahmen zu setzen. Diese können im engeren Personalkontext liegen (Ausbildungsprogramme, flexible Karrierewege, organisationsweite Talente-Mobilität, Aufbau einer Arbeitgebermarke für bestimmte Zielgruppen) oder auch andere Unternehmensbereiche betreffen (Aufbau Partnernetzwerk für PV-Installation, Outsourcing von IT Leistungen, Innovationswettbewerbe in Online-Communities).



# Kompetenzen der Zukunft

Die beschriebenen Veränderungen haben massive Auswirkungen darauf, welche Kompetenzen und Skills im Arbeitsleben gefragt und erfolgversprechend sein werden.

Neu ist, dass von diesem Wandel der Anforderungen nahezu alle Beschäftigungsgruppen betroffen sind: Mitarbeiter im Kundenservice genauso wie Führungskräfte, Monteure oder Buchhalter.

Zwei Drittel der heutigen Volksschüler werden in Berufen arbeiten, die es noch nicht gibt. Social Media Manager, Data Scientist und Mobile App Developer sind heute gängige Jobbezeichnungen, die vor zehn Jahren noch nicht oder nur in kleinen Nischen verbreitet waren.

Anhand der sechs Treiber haben wir skizziert, welche Aufgaben und Anforderungen auf Unternehmen und Mitarbeiter in den kommenden Jahren zukommen, wodurch sich auch die benötigten Kompetenzen ändern. Doch auch veränderte Arbeitsweisen werden eine Rolle spielen:

Um die neuen Aufgabenstellungen effektiv bearbeiten zu können, wird sich die Art zu arbeiten und damit das Arbeitsumfeld für zahlreiche Mitarbeiter verändern. Heute hierarchisch und siloartig strukturierte Organisationen müssen sich neu erfinden, um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben. Für EVUs bedeutet dies eine fortschreitende, strategiegetriebene Transformation hin zu einem kundenorientierten, flexiblen und verstärkt agil organisierten Unternehmen, das durch eine Kultur der Zusammenarbeit, der kontinuierlichen Veränderung und des Lernens gekennzeichnet ist. Die Zusammenarbeit

von Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und mit unterschiedlichen Qualifikationen in flexiblen Netzwerken und Teams wird zu einem zentralen Bestandteil der Aufbauorganisationen werden.

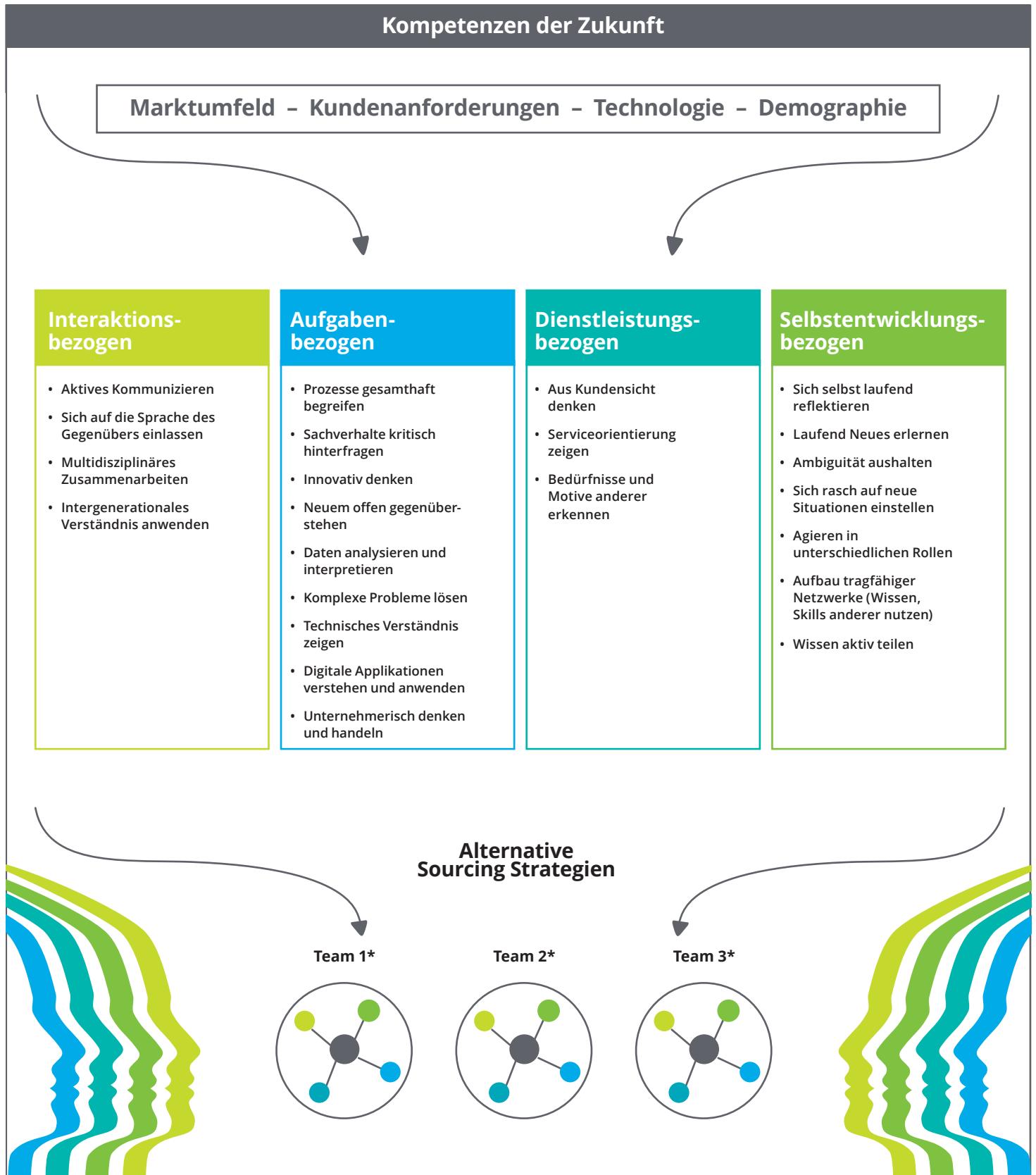
Wechselnde Teamstrukturen ermöglichen nicht nur, fachlich stets am Puls der Zeit zu bleiben und aufgabenbezogen die nötigen Fachkompetenzen zusammenzustellen. Die Teamzusammensetzung bietet auch die Chance, über Diversität bessere Ergebnisse zu erreichen. Mitarbeiter, die unterschiedliche Qualifikationen, Erfahrungen und Ausbildungen mitbringen, gehen an Aufgabenstellungen und deren Lösung unterschiedlich heran, betrachten andere Aspekte beim Treffen von Entscheidungen und liefern in Summe ein besseres Gesamtergebnis.

Die Arbeit in flexiblen Teams bringt allerdings laufende Veränderungen und Unsicherheiten mit sich, mit denen Mitarbeiter umgehen können müssen. Komplexe und wechselnde Teamstrukturen, vielseitige übertragene Aufgaben, unterschiedliche Arbeits-, Führungs- und Kommunikationsstile, und diverse teamabhängige Rollen stellen komplexe Anforderungen an Mitarbeiter. Fächerübergreifende Kompetenzen rücken dadurch bedeutend stärker in den Fokus.

„Das Zusammenwirken unterschiedlicher Kräfte ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Frauenförderung ist ein entscheidender Faktor dabei.“

**Hildegard Müller | Vorstand Netz & Infrastruktur | innogy**

Abb 11: Fachübergreifende Kompetenzen der Zukunft



\*aufgabenbezogene Teamstrukturen basierend auf fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen

Quelle: Deloitte (2019).

"Um zukünftig erfolgreich zu sein, braucht es multidisziplinäre Teams, die gut miteinander kooperieren. Dafür ist das gegenseitige Zuhören und Finden einer gemeinsamen Sprache essentiell."

Dipl.-Ing. Dr. Gudrun Weinwurm |  
Leitung Forschungszentrum Energie und Umwelt | TU Wien

Wir haben aus den neuen Aufgaben und Anforderungen, die aus den beschriebenen sechs Treibern entstehen, sowie aus den erwarteten Veränderungen in Arbeitsweise und Kooperation in vier Feldern fachunabhängige Kompetenzen der Zukunft abgeleitet, die im kommenden Jahrzehnt erfolgskritisch sein werden: Auch wenn die identifizierten Kompetenzen für eine Vielzahl von Berufen relevant sein werden, kann nicht das Ziel sein, den „Supermitarbeiter der Zukunft“ zu finden, der diese Kompetenzen gesamthaft mitbringt. Vielmehr ist die Aufgabe, in einem Pool von Talenten jene Mitarbeiter mit den benötigten (komplementären) Kompetenzen zu identifizieren und daraus ein schlagkräftiges Team zu formen, das sich nach Erbringung der Aufgabe oder des Projektes auch wieder auflöst. Teams auf Zeit werden zukünftig den Alltag prägen.

Das kollektive Erlernen und Verbessern dieser Kompetenzen kann nur in einem Zusammenspiel mit individueller Verantwortung und gesellschaftlich-politischen Rahmenbedingungen (Bildungssystem einschließlich Erwachsenenbildung) gelingen. Unternehmen werden sich in diesem Dreieck zunehmend die Frage

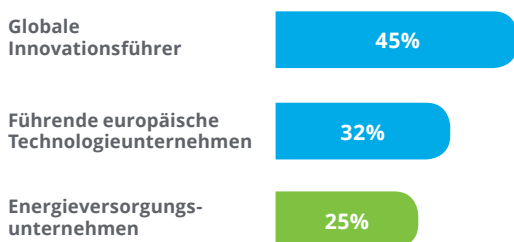
stellen müssen, wie sie diesen Wandel unterstützen können und gleichzeitig sicherstellen, dass ihnen die benötigten Kompetenzen in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.

Die genannten Veränderungen werden nicht in allen Bereichen des Energiesektors gleich stark oder gleich schnell zum Tragen kommen. So werden sich der Kraftwerksbereich wenig und die Bereiche Netzsteuerung, -betrieb und -planung langsamer verändern. Bereiche an der Kundenschnittstelle wie Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung werden wiederum relativ rasch massive Veränderungen erleben. Spannend ist zudem die Frage nach der optimalen Organisationsform für die Bereiche Netzservice und Instandhaltung, die sich zunehmend auch die Frage nach mehr Kundenorientierung und Flexibilität stellen.

Im Vergleich mit anderen Branchen hinken EVUs hinsichtlich der Ausstattung mit zukunftsorientierten Qualifikationen hinterher, wie eine Branchenanalyse von HR Forecast aus Deutschland zeigt:

Abb 11: Ausstattung mit zukunftsorientierten Qualifikationen im Branchenvergleich

Zukunftsorientiertes\* Wissen  
% Skills der gesamten Belegschaft



\*Zukunftsorientiert: Skills mit zukünftig zunehmender Bedeutung (z.B. neue Technologien, Fähigkeiten im Zusammenhang mit Trends, etc.)

Quelle: HR Forecast (2018)

"Die Energiebranche hat einen erheblichen Aufholbedarf in Bezug auf zukunftsorientierte Fähigkeiten. Zwar hat sich diese seit 2016 deutlich gesteigert, jedoch muss ein systematisches Upskilling erfolgen, um neue Geschäftsmodelle zu schaffen."

Florian Fleischmann | Managing Director | HR Forecast

Während die Gruppe der globalen Innovationsführer 45 % der zukünftig benötigten Skills über die IST-Belegschaft abdecken kann, sind hierzu lediglich 32 % der europäischen Technologieführer in der Lage. Große Energieversorger hinken noch weiter hinterher: Gerade 25 % jener Kompetenzen, die die Organisationen zukünftig benötigen werden, können von Mitarbeitern aus der aktuellen IST-Belegschaft eingebracht werden. 75 % müssen aufgebaut, zugekauft oder über Neuaufnahmen abgedeckt werden.

Diese Tatsache verschärft sich dadurch, dass fehlende Qualifikationen am Arbeitsmarkt kaum zu finden sind und dass auch formale Bildungssysteme hinterherhinken, Absolventen mit den richtigen „Digital Skills“ auf den Arbeitsmarkt zu bringen. Der Deloitte Disruption Index 2019<sup>11</sup> zeigt, dass nur 18 % der befragten Executives in UK glauben, dass Schul- und Universitätsabsolventen jene Digital Skills haben, die Unternehmen in Großbritannien aktuell benötigen.

Allerdings werden Schulen und Universitäten nur einen Teil zur Lösung beisteuern können: Technische Innovationen und die tiefgreifende, dynamische Digitalisierung verändern relevantes, praktisch anwendbares Wissen in der Branche rapide. So beträgt die Halbwertszeit eines erlernten Skills derzeit knapp fünf Jahre.

Arbeitnehmer und Unternehmen können daher nicht mehr darauf vertrauen, dass die in einer formalen Ausbildung erlernten Skills und Kompetenzen auch dieselben sein werden, die sie durch den größeren Teil ihrer Berufslaufbahn anwenden können. So lernten z.B. 32 % aller Data Scientists – einer der derzeit gefragtesten Berufsbilder – Data Science oder Machine Learning online mithilfe eines MOOC (Massive Open Online Course).<sup>12</sup>

Auch die Befragten des Deloitte European Workforce Survey sind mehrheitlich der Meinung, dass es eines Re-Skillings bedarf, um in Zukunft arbeitsfähig zu bleiben. Das Bewusstsein, dass das aber auch ein Er- bzw. Umlernen für sie selbst bedeutet, ist allerdings nur teilweise ausgeprägt. Ein Drittel der Befragten gibt an, noch keine Aktivitäten gesetzt zu haben, um ihr Wissen zu erweitern und neue Skills zu erlernen. 60 % dieser Gruppe denken, dass sie selbst keinen Weiterbildungsbedarf haben. Die Ursache dafür dürfte sein, dass rund 75 % der Befragten angeben, in den kommenden zehn Jahren nur marginale Veränderungen in ihren aktuellen Jobs zu erwarten.

Gleichzeitig gehen Unternehmen bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter ein höheres Risiko ein als früher: Nicht nur sinkt die Halbwertszeit der Skills, auch steigt die Wechselbereitschaft der Mitarbeiter zwischen Arbeitgebern stark: Im Durchschnitt wechseln Mitarbeiter alle 4,5 Jahre den Arbeitgeber.<sup>13</sup>



<sup>11</sup> Deloitte (2019). Deloitte Disruption Index 2019.

<sup>12</sup> Kaggle (2017). The State of Data Science & Machine Learning. Online abgerufen am 25. April 2019.

<sup>13</sup> Deloitte (2018). The Deloitte European Workforce Survey.





Alle diese Faktoren tragen dazu bei, dass in Unternehmen klassische Karrierepfade, Weiterbildung und das Verständnis von Führung einen radikalen Wandel durchlaufen.

„Vermitteln Sie Soft Skills, nicht Wissen um mit Maschinen in Konkurrenz zu treten.“

**Jack Ma | Gründer Alibaba**

Das lebenslange Lernen ist als Notwendigkeit in der Realität angekommen und geht weit über die formale Ausbildung hinaus. EVUs haben dabei aufgrund ihrer Belegschaftsstrukturen, die durch langjährige Mitarbeiterbeziehungen geprägt sind, spezielle Herausforderungen und eine besondere Verantwortung. Für eine große Gruppe langjähriger Mitarbeiter braucht es passende Angebote und auch Anreize, die die Notwendigkeit der laufenden Weiterbildung zu erkennen und sich zukunftsfit zu machen. Ein zielgruppenorientierter Mix unterschiedlicher Lernformate (Seminare, Vorträge, Webinare, MOOCs, Coaching und Mentoring etc.) kann dabei helfen.

Neben neuen Fertigkeiten und Fachwissen geht es aber auch um Haltung und organisationskulturelle Aspekte: Die Offenheit für neue Aufgaben, neue Technologien und Arbeitsstrukturen, verstärkte Kunden- und Serviceorientierung, das Zulassen von Innovation und Diversität. Hinter dem Ziel, die bestehenden Mitarbeiter gut auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten, stehen daher zwei Mammutaufgaben auf der Agenda im Energiesektor: Requalifizierung der Belegschaft und Transformation der Unternehmenskultur.



# Agenda für eine erfolgreiche Transformation

Die kommenden Jahre werden die Arbeit im Energiesektor grundlegend verändern. Die Unternehmen stehen vor großen Aufgaben: der Requalifizierung großer Teile ihrer Belegschaft, dem Erschließen neuer Geschäftsmodelle sowie einer Transformation der Arbeitsweisen und Unternehmenskultur.

Manche Fragen bleiben dabei aber auch gleich: Haben wir die notwendigen Kompetenzen in ausreichender Quantität und Qualität an Board? Haben wir an den Schlüsselpositionen Mitarbeiter, die den Wandel gestalten und die neuen Möglichkeiten umfassend nutzen können?

Wir haben uns gefragt, mit welchen Initiativen und Ansatzpunkten Geschäftsleitung den Wandel erfolgreich gestalten können. Die Radikalität, mit der sich Arbeit in der Branche verändert, bewirkt, dass einzelne Projekte nicht ausreichen werden. Aus unserer Sicht kann nur ein Mosaik aus unterschiedlichen Initiativen erfolgreich sein, die an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind und von ihr zusammengehalten werden:

- **Personalbedarf strategisch planen:** Die Unternehmens-, Digitalisierungs- und Sourcingstrategie in einen zukunftsorientierten Personalbedarf übersetzen – sowohl quantitativ wie auch qualitativ (d.h. die dafür benötigten Skills und Kompetenzen).
- **Skill Gap kontinuierlich managen:** Sich über die IST-Ausstattung an Skills bewusst sein, dem Bedarf gegenüberstellen und entsprechende kurz- und langfristige Interventionen setzen.

- **Sourcing- und Staffing-Entscheidungen bereichsübergreifend treffen:**

Organisationsweite Mobilität fördern, um komplementäre Skills und Kompetenzen bestmöglich im Team abzubilden, persönliche Entwicklung zu ermöglichen und gleichzeitig die Personalkosten zu optimieren.

- **Veränderungsprozesse zur Transformation der Mitarbeiterstruktur einleiten:**

Eine Gleichzeitigkeit von Aufbau bzw. Reduktion bestimmter Mitarbeiter-Segmente, Re-Skilling, Outsourcing und interner Arbeitsmärkte etablieren.

- **Unternehmenskulturellen Wandel strukturiert begleiten:** Diversität als Business Case verstehen und strukturell im Unternehmen verankern und die kulturelle Veränderung aktiv vorantreiben.

- **Zukunftsorientierte Organisationsmodelle etablieren:**

Sich der Frage nach der richtigen Struktur für den jeweiligen Bereich und den notwendigen Rahmenbedingungen kontinuierlich stellen.

- **Employee Experience im Fokus behalten:**

HR Prozesse aus einer Anwender-Perspektive gestalten und eine bewusste Positionierung als Arbeitgeber wählen.

- **Zielgruppenspezifische Lern- und Entwicklungsstrategien entwickeln:**

Lifelong Learning im Sinne eines ständigen Lernens/Verlernens/Neulernens ermöglichen und entsprechende Technologien und Plattformen bereitstellen.

- **Arbeitsplatzflexibilität gewährleisten und Individualität ermöglichen:**

Smarte Arbeitsumgebungen zur optimalen (virtuellen) Zusammenarbeit bei gleichzeitiger Sicherstellung der emotionalen Bindung an das Unternehmen anstreben und durch entsprechende Rahmenbedingungen wie Arbeitszeitflexibilität und vertrauensbasiertes Führen realisieren.

„Unternehmen müssen sich von der Idee der 'fertigen' Arbeitskraft lösen. Denn gerade vor dem Hintergrund des digitalen Wandels ist lebenslanges Lernen eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Karrierewege.“

Christian Havranek | Partner | Deloitte Human Capital

# Kontakt

## **Astrid Salmhofer**

Wien Energie | Leiterin  
Kommunikationsmanagement

Tel.: +43 1 4004-38200  
astrid.salmhofer@wienenergie.at



Wien Energie ist für die zuverlässige Versorgung mit Strom, Erdgas, Wärme und Kälte von rund zwei Millionen Menschen, 230.000 Gewerbe- und Industrieanlagen sowie 4.500 landwirtschaftlichen Betrieben im Großraum Wien verantwortlich. Zu den Aufgaben des Unternehmens zählen die Energieproduktion, Abfallverwertung, Energieberatung und Energiedienstleistungen, Gebäudewartung (Facility Management) und Telekommunikation.

Mit über 2.200 Mitarbeitern und einem Umsatz von über 1,4 Mrd. Euro ist Wien Energie der größte regionale Energiedienstleister Österreichs. Der Fokus liegt in den nächsten Jahren klar auf Versorgungssicherheit und den Ausbau der Nutzung erneuerbarer Energien, auf die Entwicklung von innovativen Kundenlösungen, den Aufbau von "citizen energy communities" sowie auf der weiteren Modernisierung des Unternehmens. Wien Energie wird bis 2023 rund 250 neue Jobs schaffen.

[www.wienenergie.at](http://www.wienenergie.at)

## **Anna Nowshad**

Deloitte | Director  
Deloitte Human Capital

Tel.: +43 1 537 00-2525  
anowshad@deloitte.at

# Deloitte.

Unternehmerische Herausforderungen lassen sich heute praktisch immer auf Herausforderungen im Personalbereich herunterbrechen: Ob Globalisierung, digitale Technologien, aufsichtsrechtliche Vorschriften oder Innovationen – Unternehmen sind von ihren Mitarbeitern abhängig, um gute Geschäftsergebnisse zu erzielen. Die Deloitte Human-Capital-Services unterstützen durch bessere Mitarbeiterperformance die Geschäftsentwicklung des Unternehmens zu fördern. Dazu nutzt Deloitte Research, Analysen und Branchenkenntnisse, um die notwendigen HR-, Talent-, Leadership-, Organisations- und Change-Programme zu entwickeln und umzusetzen.

Deloitte Österreich ist der führende Anbieter von Professional Services. Mit 1.350 Mitarbeitern an zehn Standorten betreut Deloitte Unternehmen und Institutionen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory. Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „UK private company limited by guarantee“ und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Nähere Informationen über die rechtliche Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie unter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

[www.deloitte.at](http://www.deloitte.at)