3

DIGITALISIERTE ARBEITS- UND LEISTUNGSPROZESSE

Olaf Mohr, Stadtwerke Konstanz

Dr. Bernd Bienzeisler & Simone Martinetz,
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Die Digitalisierung führt durch den erhöhten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt. Kommunale Versorgungsunternehmen stehen infolge dessen einer großen Transformation ihrer Geschäftsaktivitäten sowie ihrer gesamten Organisationsstruktur gegenüber. Das bewährte Geschäftsmodell einer zentralen, planbaren Energieerzeugung wurde bereits durch die beschlossene Energiewende im Jahr 2011 schwer erschüttert. Seither steht es durch Themen wie erneuerbare Energien, Digitalisierung, neue Technologien sowie veränderte Kundenerwartungen und einer zunehmenden Dezentralisierung unter Veränderungsdruck. Aber auch die Liberalisierung der Strom- und Gasversorgung durch Wegfall des Versorgungsmonopols mit der Trennung von Netzbetrieb und Versorgung bedeutete eine einschneidende Veränderung in den Geschäftsmodellen der kommunalen Versorgungsunternehmen. Während früher das lokale Stadtwerk die komplette Versorgung eines Ortes sicherstellte und die Bewohner keine Wahl des Versorgungsunternehmens hatten, kann nun jeder Einwohner seinen Strom- und Gasversorger frei wählen. Hierzu wurde bei den kommunalen Versorgungsunternehmen die Trennung von Netzbetrieb (Vorhalten der Infrastruktur) und die Versorgung (diskriminierungsfreier Verkauf und Vertrieb der Produkte) getrennt. Gleiches gilt für Nahverkehrsangebote. Durch die Liberalisierung dieses Bereiches müssen die Städte und Gemeinden nun Nahverkehrsleistungen (z.B. Busbetrieb) regelmäßig europaweit ausschreiben. Um aus diesem Transformationsprozess bis zum Jahr 2025 erfolgreich hervorzugehen müssen kommunale Versorgungsunternehmen an der Digitalisierung interner Arbeits-, Leistungs- und Kundenprozesse arbeiten sowie neue (Dienst-)Leistungsangebote entwickeln. Dabei stehen kommunale Unternehmen vor der Herausforderung, sowohl den Kunden- und Marktanforderungen gerecht zu werden, als auch die kritische Infrastruktur unter den veränderten Umweltbedingungen zu gewährleisten. Zur Bewältigung dieser gegensätzlichen Anforderungen werden u. a. digital affine Fachkräfte benötigt, die das Potenzial digitaler Systeme bzw. Instrumente erkennen und ausschöpfen.

AUF DEM WEG ZU SERVICE-ÖKOSYSTEMEN

Ein wesentliches Kennzeichen der Digitalisierung ist darin zu sehen, dass über digitale Technologien vormals getrennte Prozesse und Leistungsangebote miteinander verknüpft werden können. Damit entstehen Service-Ökosysteme, die sich dadurch auszeichnen, dass Kunden über digitale Zugänge schnell und komfortabel auf diese Angebote zugreifen können. So nutzt bspw. Amazon seine E-Commerce-Plattform auch zum Vertrieb von Medien- und Musikdiensten, die auf den ersten Blick nichts mit der Kernleistung zu tun haben, die aber von den Kunden gebucht werden können und stark zur Kundenbindung beitragen. Wer sich einmal im Service-Ökosystem von Amazon eingerichtet hat, verzichtet kaum noch auf die bequeme Inanspruchnahme der unterschiedlichen Dienste. Und mit jedem digitalen Kundenkontakt sammelt das Unternehmen Daten über die Vorlieben seiner Kunden, so dass die Leistungen personalisierter zugeschnitten werden können.

KUNDENINTERAKTIONEN SIND DIGITALISIERT

Mit der Digitalisierung bietet sich auch für die Kommunalwirtschaft die Chance, unterschiedliche Dienstleistungsangebote auf lokaler Ebene zu kombinieren und so die Frequenz der digitalen Kundenkontakte zu erhöhen. Jeder Kundenkontakt produziert dabei Daten, die genutzt werden, um mehr über die Kunden zu erfahren sowie die Angebote zu optimieren und die Kundenbindung zu verbessern. Dies setzt jedoch voraus, dass die Leistungsangebote miteinander vernetzt werden und der digitale Kontakt- bzw. Kontrollpunkt zum Kunden gepflegt und kontrolliert wird.

In 2025 bedeutet digitale Daseinsvorsorge:

- **Elementare Dienstleistungsangebote wie Energie und Wasser werden kombiniert mit weiteren Diensten der Versorgung angeboten wie z.B. Mobilität, Kultur, Kommunikation (Glasfaser, IP-TV) oder Energie- und Produktberatung.**
- **Sämtliche Kundenkontakte sind digitalisiert. Selbst dort, wo Kunden in persönlichen Gesprächen kommunizieren, werden die Informationen in digitalen Systemen erfasst, um die Metadaten systematisch verarbeiten und nutzen zu können.**
- **Dienstleistungsangebote sind strukturiert, so dass sie flexibel durch Kunden bezogen, aber auch wieder gekündigt werden können. Darüber hinaus werden Cross-Selling-Potenziale genutzt, um die Leistungen kommunaler Unternehmen auf der lokalen und überregionalen Ebene zu vermarkten.**

INTERNE LEISTUNGSPROZESSE SIND OPTIMIERT UND AUTOMATISIERT

Neben digitalen Kundenprozessen sind die internen Leistungsprozesse automatisiert, jedenfalls dort, wo es sinnvoll ist. In 2025 werden kommunale Unternehmen weniger Arbeitszeit und Ressourcen auf die Bewältigung interner Routineprozesse verwenden. Überall, wo Tätigkeiten in standardisierter Form vorkommen, werden durch Prozessoptimierung und Prozessautomatisierung große Effizienzgewinne erzielt. Dabei gilt, dass Automatisierung nur dann zielführend ist, wenn die Prozesse analysiert und vor dem Hintergrund der Anforderungen optimiert werden. Gleichzeitig wird die Notwendigkeit der Anwendung von selbstlernenden Systemen (KI) immer stärker in den Fokus rücken. Die Prozessautomatisierung legt hierfür den Grundstein.

In 2025 bedeutet interne Prozessautomatisierung:

- **Sämtliche interne Ablaufprozesse im Unternehmen werden auf ihre Sinnhaftigkeit und ihre Effizienz hinterfragt. Die Kompetenzen zur Prozessoptimierung sind auch in den Fachabteilungen vorhanden und zählen zu den Kernkompetenzen der Unternehmen.**
- **Dort, wo Tätigkeiten gehäuft und in gleicher Form auftreten, werden Automatisierungs potenziale realisiert. In diesem Zusammenhang werden Prozesse und Verantwortlichkeiten neu zugeschnitten. Damit verbleibt den Beschäftigten die Zeit, die für die kontinuierliche Optimierung und Anpassung der Abläufe erforderlich ist.**
- **Prozessoptimierung und -digitalisierung ist kein Vorgang und kein Projekt, sondern eine Daueraufgabe, die durch das Management und die Führungskräfte eingefordert und vorgelebt wird. Damit liegt die Stabilität der Organisation in ihrem positiven Wandel, was den Beschäftigten ein hohes Maß an Sicherheit und Kontinuität vermittelt.**

KREATIVITÄT WIRD DURCH FREIRÄUME INSPIRIERT

Neben optimierten Kundenprozessen und internen Ablaufprozessen existieren organisatorische Freiräume, um neue Dienste zu entwickeln, um bestehende Angebote zu hinterfragen und um neue Kooperationspartnerschaften aufzubauen. Die Digitalisierung und die mit ihr verbundenen Effizienzgewinne schaffen erst die Voraussetzungen für kreative und innovationsförderliche Aufgaben und Tätigkeitsbereiche.

In 2025 bedeuten Kreativität und Innovation:

- **Neue Serviceprodukte und Leistungsangebote entstehen auf Basis von Daten und Datenanalysen, die im Zuge digitalisierter Kundenprozesse erhoben, analysiert und für die Entwicklung neuer Leistungen herangezogen werden.**
- **Kreativität und Digitalisierung bedingen sich gegenseitig. Erst die Digitalisierung setzt die zeitlichen und finanziellen Ressourcen frei, die für analoge und kreative Innovation prozesse benötigt werden. Gleichzeitig werden so Daten generiert, die der Enscheidungsfindung dienen.**
- **Kreative Freiräume werden im ganzen Unternehmen gelebt und gefördert und durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen unterstützt. Auch kleine und inkrementelle Verbesserungen tragen kontinuierlich zur Weiterentwicklung des Unternehmens bei. Die Reaktionsgeschwindigkeiten der Organisation auf geänderte Anforderungen werden so deutlich erhöht. Durch eine zunehmende Verlagerung der Entscheidungsfindung aus der Hierarchie zu den Fachleuten vor Ort (Empowerment) werden schneller und flexible Entscheidungen getroffen, unterstützt durch vollständig vernetzte und digitalisierte Arbeits- und Leistungsprozesse des Unternehmens.**

ERFOLGREICH IM „WAR OF TALENTS“

Für das Anwerben von Fachkräften aus der „Generation Y“ muss Recruiting zukünftig in die neue, digitale Lebenswelt der Kandidaten eintauchen. Mit der professionellen Nutzung von Social-Media-Recruiting, Active Sourcing sowie Mobile Recruiting werden Talente noch schneller und passgenauer identifiziert, als dies im Zeitalter von Post-and-Pray-Methoden möglich war. Kommunalwirtschaft im Jahr 2025 besteht deshalb im „War of Talents“, weil sie vielversprechende Talente durch automatisierte Rekrutierungsprozesse proaktiv und zugleich wertschätzend anspricht. Sie bewegt sich auf den Kanälen ihrer angestrebten Zielgruppe und fördert die digitalen Kompetenzen ihrer Recruiter, damit diese ihre eigenen Potenziale und die des Web 4.0 gewinnbringend ausschöpfen können. Mithilfe der so gewonnenen Fachkräfte können interne Prozesse erfolgreich digitalisiert und automatisiert werden.