



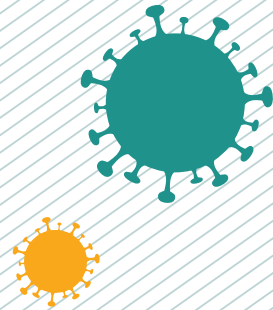
energie | wasser-praxis

kompakt

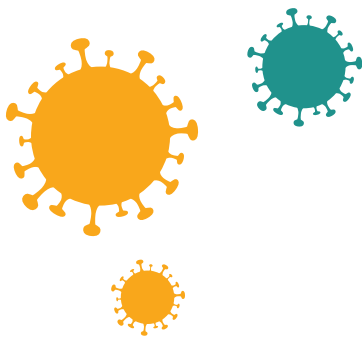
Dezember 2020

LESSONS LEARNED – VERSORGENSWIRTSCHAFT IN CORONA-ZEITEN

Umfrageergebnisse und Best Practice-Beispiele
aus der Energie- und Wasserwirtschaft



LESSONS LEARNED – VERSORGUNGSWIRTSCHAFT IN CORONA-ZEITEN



4 Wie weiter mit Corona?

Gerald Linke & Wolf Merkel, DVGW

BEST PRACTICE 1

6 Verlässliche Strukturen: Erfolgsfaktoren im Krisenmodus

Peter Aymanns, Netzgesellschaft Düsseldorf

8 „Wir haben gelernt und gangbare Modelle gefunden, den Betrieb aufrechtzuerhalten“

Karsten Specht, Oldenburg-Ostfriesischer Wasserverband

10 „Als Akteur der Daseinsvorsorge müssen wir Stabilität und Sicherheit vermitteln“

Sebastian Jurczyk, Stadtwerke Münster

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

12 ERGEBNISSE DER DVGW-UMFRAGE:

Minimale Umsatzeinbußen, spürbare Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Personal

14 ERGEBNISSE DER DVGW-UMFRAGE:

Flexibilität dank digitaler Tools, Hilfe durch das Technische Sicherheitsmanagement (TSM)

16 ERGEBNISSE DER DVGW-UMFRAGE:

Digitale Anwendungen spielen auch zukünftig eine große Rolle

BEST PRACTICE 2

18 „Im Zuge der Pandemielage hat ein TSM-Rädchen ins andere gegriffen“

Claus van Vorst, Stadtwerke Geldern

20 „Es braucht Zusammenhalt statt Vereinzelung“

Marc Bunse & Christoph Wirthmüller, Stadtwerke Ratingen

22 „Permanente Online-Erreichbarkeit darf sich nicht zu einer „allzeit-bereit“-Mentalität entwickeln“

Dr. Ralf Borschinsky, ONTRAS Gastransport

MENSCHEN

24 Stimmen aus der Praxis

GASTBEITRAG

26 Ist Ihr Unternehmen fit für die Krise?

Karin Geßwein, vom Hoff Kommunikation

Herausgeber:

DVGW Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e. V. – Technisch-wissenschaftlicher Verein
 Josef-Wirmer-Straße 1–3
 53123 Bonn
 Tel.: 0228 9188-5
 Fax: 0228 9188-990
 E-Mail: info@dvgw.de
 Internet: www.dvgw.de

Verlag und Vertrieb:

wvgw Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser mbH
 Geschäftsführer: Stephan Maul, M.A.
 Josef-Wirmer-Straße 3
 53123 Bonn
 Tel.: 0228 9191-40
 Fax: 0228 9191-498
 E-Mail: info@wvgw.de
 Internet: www.wvgw.de

Schriftleiter:

Prof. Dr. Gerald Linke

Redaktion:

Marcel Pannes (verantwort.)
 Tel.: 0228 9191-451

Mitwirkende an dieser Ausgabe:

Lars Wagner, Robert Schellhase, Wiebke Smerda, Martin Schramm

Gezeichnete Artikel stellen die Ansicht des Verfassers dar, nicht unbedingt die der Schriftleitung und der Redaktion. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks, des auszugsweisen Nachdrucks, der fototechnischen Wiedergabe und der Übersetzung liegen beim Verlag.

Gestaltung und Satz:

Angela Gösele (wvgw)

Druck:

Siebel Druck & Grafik, Lindlar

Bildnachweise:

Vectorios2016 – istockphoto.com (S. 2, S. 24, S. 25),
 liubomir118809 – stock.adobe.com (S. 7),
 ST.art – stock.adobe.com (S. 8, S. 9)



Wie weiter mit Corona?

von **Prof. Dr. Gerald Linke** (DVGW-Vorstandsvorsitzender (r.))
& **Dr. Wolf Merkel** (DVGW-Vorstand Wasser)

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

Anfang März hielt die Welt den Atem an und stand plötzlich so gut wie still. Verlassen wirkende Innenstädte, teilweise leere Regale in den Supermärkten, der Flugverkehr kam zum Erliegen, Reisende strandeten auf der ganzen Welt, Teile der Industrie mussten ihre Produktion drosseln oder gar einstellen und viele innereuropäische Grenzen wurden plötzlich geschlossen. Waren die Nachrichten über das Auftauchen eines neuartigen Virus in Asien zunächst noch wie eine Randnotiz erschienen, hielt die Tragweite der Ereignisse nun mit voller Wucht Einzug in unser Leben. Innerhalb kürzester Zeit veränderte sich unser Alltagsleben so massiv, wie wir es uns kaum hätten vorstellen können; eine Zäsur, deren Ausmaß und Auswirkungen noch nicht abzusehen sind.



Versorgungssicherheit zu gewährleisten bestimmt seit jeher das Handeln unserer Branche und steht über allem.



Auch wenn vieles sich irgendwie eingependelt hat – von einer Normalität, wie wir sie bislang kannten, sind wir noch weit entfernt. Mit der Aussicht auf einen wirksamen Corona-Impfstoff besteht jetzt jedoch berechtigte Hoffnung, diese Normalität bald ein Stück weit zurückzugewinnen. Es sind – wie so oft im

historischen Kontext – Forscherinnen und Forscher sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die die Welt verändern. In der Regel arbeiten diese nüchtern und sachlich und lassen sich bei der Bewältigung der Herausforderungen nicht von Emotionen oder gar Ideologien leiten, sondern setzen auf Fakten. Gerade in Krisenzeiten ist ein faktenbasiertes Vorgehen besonders konstruktiv.

Was in der Krisensituation schlagartig deutlich wurde, war der Umstand, dass es Funktionen in unserer Gesellschaft gibt, die für das Gemeinwohl unverzichtbar sind. Der Ausdruck „systemrelevant“ kursierte recht bald in den Medien und ihr Blick richtete sich auf Berufe und Aufgabenfelder, deren zentrale Bedeutung sich in ihrer öffentlichen Wahrnehmung sonst oftmals nicht widerspiegelt.

Best Practice-Beispiele aus der Branche

Auch die über 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Gas- und Wasserversorgung in Deutschland gehören dazu. Versorgungssicherheit zu gewährleisten bestimmt seit jeher das Handeln unserer Branche und steht über allem. Für uns ist die besondere Situation Anlass, diese Ausgabe aus der Reihe ewp-kompakt der Versorgungswirtschaft in Corona-Zeiten zu widmen. Darin beleuchten wir auf vielfältige und anschauliche Weise, welche Auswirkungen die Krise auf unsere Branche hatte und wie sie bisher damit umgegangen ist.

Es warten spannende Artikel auf Sie: In hilfreichen „Best Practice“-Beispielen berichten Versorger, wie sie konkret in ihren Unternehmen auf die Krise reagiert haben. Die Schil-



75 Prozent der Unternehmen wollen die kurzfristig etablierten digitalen Anwendungen auch in Zukunft beibehalten. <<

Belegschaft vermelden rund die Hälfte der Unternehmen. Und dennoch: Versorgungsengpässe und hohe Personalausfälle waren die Ausnahme.

Lobend bewertet werden in diesen bewegten Zeiten von unseren Mitgliedern die Hilfestellungen des DVGW. Das freut uns sehr, sehen wir darin doch einen wesentlichen Auftrag. Insbesondere das Feedback, dass das Technische Sicherheitsmanagement (TSM) für fast 90 Prozent der Unternehmen mit einer entsprechenden Bestätigung ein wichtiges Werkzeug ihrer Krisenbewältigung war, ist ein wichtiges Signal.

Dass rund zwei Drittel der Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Corona-Pandemie Flex- oder Homeoffice ermöglicht haben, zeigt, wie flexibel unsere Branche auch in dieser Hinsicht bereits aufgestellt ist. Bemerkenswert ist, dass rund 75 Prozent der Unternehmen die kurzfristig etablierten digitalen Anwendungen auch in Zukunft beibehalten wollen, um die Auswirkungen der Corona-Krise aufzufangen. Die wesentlichen Ergebnisse der DVGW-Umfrage im Einzelnen finden Sie im Detail ab Seite 12 in diesem Heft.

Die vielleicht wertvollste Erkenntnis für uns alle aber sollte sein, dass bei den Kolleginnen und Kollegen Zuversicht, Motivation und Begeisterung für ihre Arbeit in der Gas- und Wasserbranche trotz Corona nicht verloren gegangen sind. Unsere Stimmen aus der Praxis auf den Seiten 24 und 25 bringen dies exemplarisch zum Ausdruck und unterstreichen in den Schilderungen ihrer Tätigkeit nicht nur die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der Unternehmen, sondern auch ein gewachsenes Bewusstsein für die Bedeutung der kritischen Versorgungsinfrastruktur für Gas und Wasser insgesamt. ■

derungen von Peter Aymanns (Netzgesellschaft Düsseldorf), Karsten Specht (Oldenburg-Ostfriesischer Wasserverband) und Sebastian Jurczyk (Stadtwerke Münster) ermöglichen einen Blick hinter die Kulissen. Wir möchten Ihnen die Berichte der drei Kollegen ganz besonders ans Herz legen. Lesenswert ist auch der Beitrag von Karin Geßwein. Sie arbeitet als Beraterin bei der Düsseldorfer Kommunikationsagentur vom Hoff und erläutert, wie sich Unternehmen allgemein auf Krisensituationen möglichst gut vorbereiten.

DVGW-Umfrage: Wertvolle Erkenntnisse für die Zukunft

Einige Aspekte, die Krisenexpertin Geßwein thematisiert, sind auch Bestandteil einer Umfrage, die der DVGW im Sommer 2020 unter Vorständen, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie technischen Führungskräften von Versorgungsunternehmen durchgeführt hat. Ziel war es, bisherige Erfahrungen unserer Mitglieder aus der Corona-Krise zu sammeln, um ein Lagebild zu erstellen und daraus Erkenntnisse für die Zukunft abzuleiten. Erfassen wollten wir auch den Bedarf unserer Mitglieder an Unterstützung, um unser Angebot als Verein mit hohem Dienstleistungsanspruch noch weiter ausbauen zu können, etwa durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen oder Veranstaltungen.

Die Erkenntnisse der Umfrage, an der sich über 200 Unternehmen beteiligt haben, sind spannend und wertvoll zugleich: Was den Absatz anbelangt, hat die Corona-Krise insgesamt auf die Gas- und Wasserbranche erfreulicherweise keine vergleichbar negativen Auswirkungen, wie dies in anderen Wirtschaftsbereichen in Deutschland der Fall ist. Unter den befragten Unternehmen verzeichnen nur 13 Prozent hohe Auswirkungen. Diese sind aber durchaus unterschiedlich ausgeprägt: So war im Wasserbereich ein leichter Anstieg des Absatzes aufgrund von Corona zu beobachten, im Gasbereich ein leichter Rückgang. Deutlicher dagegen stellen sich die Änderungen im operativen Bereich dar: So gut wie alle Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, spüren die Corona-Krise im Betriebsablauf. Starke Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe oder die



Quelle: Stachwerke Düsseldorf

Verlässliche Strukturen: Erfolgsfaktoren im Krisenmodus

Die Redaktion im Gespräch mit **Peter Aymanns**, Leiter Netzführung und Geodaten bei der Netzgesellschaft Düsseldorf, über Vertrauen, Verlässlichkeit und virtuelle Treffen am Küchentisch

Herr Aymanns, welche Lehren und Erkenntnisse haben Sie in den Monaten seit Beginn der Pandemie gewonnen?

Auf die letzten Monate blicke ich zufrieden zurück. Doch gerade jetzt, im Winter, ist es wichtig, wachsam zu sein und flexibel zu reagieren. Bisher ist es uns gelungen, unsere Leitwarte durchgehend zu besetzen und so eine zuverlässige Versorgung der Stadt Düsseldorf zu gewährleisten. Das ist selbstverständlich auch weiterhin unser Anspruch.

Wir haben uns in großen Teilen des Unternehmens neu organisiert, um den Betrieb weiterhin, unter größter Berücksichtigung der Gesundheit



Die Erkenntnis ist trivial, aber wichtig: Wenn das Team sich aufeinander verlassen kann und gut eingespielt ist, dann ist Vieles möglich. <<

aller Beschäftigten, aufrechterhalten zu können. Besonders herausfordernd ist die Schnelligkeit bei der Umsetzung und die begleitende Kommunikation im Prozess. Wir müssen immer wieder hinterfragen, ob das, was wir tun, zur aktuellen Lage passt und gegebenenfalls kurzfristig nachsteuern. Operativ haben wir früh Gruppen gebildet, die sich wochenweise mit Büro-Präsenz und Homeoffice abwechseln. Diese Separation von Schichten im 24/7-Betrieb der Netzleitstelle und des Entstörungsdienstes war für alle Beteiligten eine große Herausforderung.

An dieser Stelle möchte ich die Leistung meines Teams hervorheben und den Kolleginnen und Kollegen danken. Wir haben alle an einem Strang gezogen und sehr diszipliniert zusammengearbeitet. Die Erkenntnis ist trivial, aber wichtig: Wenn das Team sich aufeinander verlassen kann und gut eingespielt ist, dann ist Vieles möglich.

Welche Erkenntnisse können Sie für kommende Krisen nutzen?

Wir sind durch ein intaktes Krisenmanagement gut gewappnet. Es zahlt sich aus, dass wir uns unterjährig auf unterschiedliche Krisenszenarien vorbereiten und diese erprobten Mechanismen im Ernstfall greifen und langfristig funk-

tionieren. Kurzfristig einberufene Krisenstäbe sind nichts Neues für uns, aber über eine so lange Zeit die Wachsamkeit aufrechtzuerhalten, das ist schon eine andere Herausforderung. Und die Situation ist dynamisch, deswegen haben wir ständig neue Pläne entwickelt, bewertet und an die jeweilige Lage angepasst.

Die Pläne in der Schublade zu haben ist das eine – genauso wichtig ist es, mit wachen Augen und klaren Köpfen die jeweilige Situation zu betrachten und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Da braucht es beides: Expertise auf seinem Gebiet und die Bereitschaft, den Fachleuten aus anderen Bereichen zuzuhören und deren Empfehlungen zu berücksichtigen. Krisenmanagement ist ein Querschnittsthema und, wenn Sie so wollen, von seinem Wesen her agil.

Wie hat sich die Arbeitswelt bei Ihnen seit März 2020 verändert?

Wir sind in unserer Zusammenarbeit zunehmend digitaler geworden. Zwar waren wir auch vor der Pandemie durch unsere IT gut aufgestellt, aber der Lockdown Anfang des Jahres hat hier einen enormen Schub gegeben. Und auch wir haben vor allem am Anfang lustige Anekdoten und unvorhergesehene technische Hürden erlebt. Wenn man dem ganzen etwas Positives abgewinnen will, dann sicherlich, dass wir uns alle als Menschen etwas besser kennen gelernt haben – schließlich habe ich virtuell in den vergangenen Monaten an einigen Küchentischen gegessen.

Worin liegen die Erfolgsfaktoren einer effektiven Zusammenarbeit zwischen Versorgungsunternehmen und Kommune?

Vertrauen und Verlässlichkeit, die über Jahre aufgebaut wurden, sind Grundvoraussetzung für ein reibungsloses Miteinander und schnelle Entscheidungen. Die bei uns für das Krisenmanagement verantwortlichen Kolleginnen und Kollegen haben schon lange vor Corona zu ganz unterschiedlichen Themen mit der Landeshauptstadt Düsseldorf in Krisenstäben gegessen. Man kennt sich und man weiß, dass man sich aufeinander verlassen kann. Sie machen einen tollen Job – und das nicht erst, seitdem unser Leben im Zeichen der Pandemie steht. ■



Die Pläne in der Schublade zu haben ist das eine – genauso wichtig ist es, mit wachen Augen und klaren Köpfen die jeweilige Situation zu betrachten und die richtigen Entscheidungen zu treffen. <<





„Wir haben gelernt und gangbare Modelle gefunden, den Betrieb aufrechtzuerhalten“

Der Oldenburgisch-Ostfriesische Wasserverband (OOWV) stellt die Trinkwasserversorgung in neun Landkreisen, 20 Städten und 57 Gemeinden sicher. Zudem haben 38 Kommunen und ein Zweckverband zwischen Küste und Dümmer ihre Abwasserbeseitigung auf das Unternehmen übertragen. Über die pandemiebedingten Herausforderungen, Lösungen und Erfolge der letzten Monate berichtet OOWV-Geschäftsführer **Karsten Specht**.



Die Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung erweist sich in Krisenzeiten als stabile Stütze der Daseinsvorsorge. <<

Mit dem Aufwachen der Pandemie im März 2020 trat der OOWV in den Krisenmodus ein – und hat ihn seither noch nicht wieder vollständig verlassen. Die wichtigste Botschaft lautet: Wir haben uns und Außenstehenden gezeigt, dass wir auch solch drastische Einschnitte in die gewohnten, erprobten und funktionierenden Abläufe auffangen und bewältigen können. Schichtarbeit in den Betriebsstellen, Wasserwerken und Kläranlagen, mobiles Arbeiten und Telefonkonferenzen statt persönlicher Besprechungen: Die Art, wie die Arbeit erledigt wird, hat sich verändert. Und sie hat für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Einschnitte mitgebracht, die teilweise ins Private und somit ins Familienleben reichen. Die hohe Akzeptanz für die Maßnahmen und Einschnitte innerhalb der Belegschaft ist beeindruckend.

Transparente Kommunikation unerlässlich

Die Situation zeigt uns: Wir können schnell und sachbezogen agieren und reagieren. Und es ist absolut unerlässlich, die getroffenen Entscheidungen transparent zu kommunizieren. Das ist nicht





Durch mobiles Arbeiten werden wir noch flexibler, schneller und familienfreundlicher.



immer einfach, doch es zählt spürbar auf die Akzeptanz ein – nach innen und nach außen. Viele Kolleginnen und Kollegen nutzen mittlerweile ganz selbstverständlich Webkonferenzprogramme oder arbeiten mobil. Wir werden dadurch noch flexibler, schneller und familienfreundlicher.

Krisenstab als zentrales Organ

Beim OOWV gab und gibt es Notfallpläne für verschiedene Arten von Krisen. Wir haben zudem festgestellt, wie ausgeprägt flexibel wir auf eine neue, bislang völlig unbekannte Situation reagieren können. Als zentrales Organ setzen wir auf einen Krisenstab mit wechselnder Besetzung, der sich als entscheidendes Instrument erwiesen hat, um die Gesamtsituation im Unternehmen jederzeit erfassen und die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Die ergriffenen Maßnahmen haben wir so ständig der pandemischen Situation angepasst. Der Schichtbetrieb etwa wurde über den Sommer aufgehoben und nun mit dem erneuten Anstieg der Inzidenz wieder eingeführt.

Leicht erhöhter Wassergebrauch im Sommer

Beim Thema Nutzungsverhalten der Menschen haben uns in den Sommermonaten lediglich die reisewarnungsbedingten Poolkäufe Sorge bereitet. Sie hatten aber keinen so hohen Einfluss auf den Wassergebrauch wie befürchtet. Ausschlaggebend dafür war auch eine Informationskampagne, die wir eine Woche lang im Juni gefahren haben. Und sicher haben auch unsere Kundinnen und Kunden aus den letzten niederschlagsarmen und sonnenreichen Hitzesommern gelernt und ihr Verhalten entsprechend angepasst.

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit den Kommunen sind Verlässlichkeit und Kommunikation sehr wichtige Faktoren. Es kommt immer dann zu Missverständnissen oder gefühlten Problemen, wenn vorschnell von etwas ausgegangen wird, anstatt ein Gespräch zu führen. Am Ende sind unsere Ziele mit denen der Kommunen deckungsgleich: eine sichere und umweltgerechte Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung.

Jederzeit sichere Wasserversorgung

Wir alle müssen durchhalten, die Pandemie ist noch nicht überstanden. Aber wir wissen jetzt, dass wir auch mit solch umfassenden Krisen umgehen können. Wir haben gelernt und gangbare Modelle gefunden, den Betrieb aufrechtzuerhalten. Außerdem sind wir nun auch technisch und arbeitsrechtlich besser als zuvor für fordernde Situationen und Perioden aufgestellt. Und das ist die wohl gute Nachricht in Zeiten vieler Hiobsbotschaften: Die Trinkwasserver- und Abwasserentsorgung ist gesichert, auf sie ist Verlass. Sie erweist sich auch in Krisenzeiten als stabile Stütze der Daseinsvorsorge. ■

„Als Akteur der Daseinsvorsorge müssen wir **Stabilität und Sicherheit** vermitteln“



Quelle: Stadtwerke Münster

Sebastian Jurczyk, Geschäftsführer der Stadtwerke Münster, über das Krisenmanagement in der Versorgungswirtschaft, psychologischen Druck bei den Menschen und bereits im Jahr 2009 erledigte Hausaufgaben

Wir alle in der Stadtwerke Münster-Konzernfamilie stehen in der Krise zusammen und arbeiten sachorientiert für das gemeinsame Ziel Versorgungssicherheit – und wir sind sehr froh, dass wir auf die Eigenverantwortlichkeit unserer Teams zählen können. Der interne Krisenstab hat lediglich den Rahmen für Schutzregeln vorgegeben, die Teams haben diese selbstverantwortlich für ihre Bereiche in eigene Maßnahmen umgesetzt. Unterschätzt haben wir allerdings zu Beginn den psychologischen Druck, unter dem das systemrelevante Personal im Betrieb der kritischen Infrastrukturen steht. Hier immer im intensiven Kontakt zu bleiben, ist eine wichtige Lehre aus dem Verlauf der bisherigen Pandemie. Anders gesagt: Wir unternehmen große Anstrengungen, die Übertragung von Viren zu verhindern, die Übertragung von Informationen jedoch unbedingt sicherzustellen.

Frühzeitige Integration von Pandemieszenario in Notfallpläne

Darüber hinaus hat es sich als großer Vorteil erwiesen, dass wir erst vor zwei Jahren alle Notfallpläne überarbeitet haben und schon sehr früh, Anfang März 2020, in den Krisenmodus gegangen sind. So waren wir den offiziellen Maßnahmen der Stadt Münster des Landes Nordrhein-Westfalen immer schon ein wenig voraus. Unsere Hausaufgaben haben wir bereits 2009 zu Zeiten der Schweinegrippe gemacht und ein Pandemieszenario in die Notfallpläne integriert. Das hat sich

im Hinblick auf die Personal- und Kapazitätssteuerung ausgezahlt. In Corona-Zeiten hat der Infektionsschutz aber noch eine viel größere Relevanz gewonnen als im Plan vorgesehen. Neu sind also Hygienekonzepte und andere kontaktbeschränkende Maßnahmen wie die strikte Trennung von Teams oder kontaktlose Schichtübergaben.

Konkret arbeiten wir mit einer Matrix, die verschiedenste Szenarien durchspielt und vom Brandfall im Kraftwerk bis hin zur Pandemie entsprechende Maßnahmen beinhaltet. Entscheidend ist, diese Notfallpläne stets aktuell zu halten und regelmäßig zu trainieren. Dazu gehört auch, auf dem aktuellen Stand der DVGW-Regelwerke zu schulen und Unterweisungen durchzuführen. Die Redundanzen, die wir in den Netzen fest eingebaut haben, braucht es auch in den Prozessen. Sie müssen analog, digital und in der Kombination funktionieren. Selbst unsere Verbundleitstelle kann im Notfall von einem Heimarbeitsplatz bedient werden, wenn beispielsweise Schaltvorgänge vor Ort manuell ausgeführt werden sollen.

Motivation durch Krisen-Leitspruch: „Wir müns-tern das!“

Als Akteur der Daseinsvorsorge ist es wichtig, den Menschen Stabilität, Verlässlichkeit und Sicherheit zu vermitteln. Vor allem, wenn andere Sicherheiten in Frage stehen, sorgen wir dafür, dass die Selbstverständlichkeiten des Alltags es auch

bleiben – nämlich Licht, Wärme und Wasser. Dafür steht auch unser Krisen-Leitspruch „Wir münstern das!“, der uns seit März 2020 begleitet. Diese positiv-anpackende Haltung wirkt motivierend in die Belegschaft hinein, richtet sich aber auch an die Münsteraner Öffentlichkeit. Aus diesem Grund findet sich der Leitspruch seit dem Frühjahr auf Mailings an Geschäftspartner und Kunden, in Zeitungsanzeigen und auch auf unserer Website.

Bis in den Sommer haben wir uns auf die sicherheitsrelevanten Arbeiten konzentriert und Kundenkontakte zu beiderseitigem Schutz so weit wie möglich reduziert. So haben wir beispielsweise turnusmäßige Zählerwechsel geschoben und Kunden aufgefordert, Zählerablesungen eigenständig vorzunehmen. Das traf überwiegend auf Verständ-

nis; beispielsweise wurde der Bitte, Zähler selbst abzulesen, meistens entsprochen.

Gemeinsames Handeln aus einem Guss

Auch der regelmäßige Austausch im städtischen Krisenstab war zwar zeitaufwendig, aber sehr wichtig. Alle Verantwortlichen sitzen an einem Tisch, keine Information geht verloren und es besteht ein direkter Draht zu den entscheidenden Stellen. Das beschleunigt zudem eventuell notwendige Sondergenehmigungen und -rechte für die kritischen Infrastrukturen. Auch die bürgernahen Maßnahmen wurden koordiniert ergriffen, sodass die Menschen ein gemeinsames Handeln aus einem Guss erkennen konnten. So haben wir beispielsweise die zeitweilige Schließung unserer Servicecenter mit der Stadt abgestimmt. Die Informationen aus dem

großen Krisenstab wurden in unseren internen Krisenstab getragen, wir konnten die Belegschaft kontinuierlich und adäquat auf dem Laufenden halten. Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es regelmäßige Corona-Updates und kurze Video-Interviews im Intranet, in denen mein Geschäftsführer-Kollege und ich neue Maßnahmen erläutern.

Einige Maßnahmen haben sich auch langfristig als sehr sinnvoll erwiesen. Der Start aus der Fläche spart überflüssige Wege und wird bei uns sicherlich ausgebaut. Auch die neuen digitalen Kommunikationswege sind etabliert – sogar Verbandstagungen lassen sich virtuell durchführen. Diese Veränderungen in unserer Arbeitskultur werden wir in den hoffentlich im Jahr 2021 wiederbeginnenden Normalbetrieb übernehmen. ■

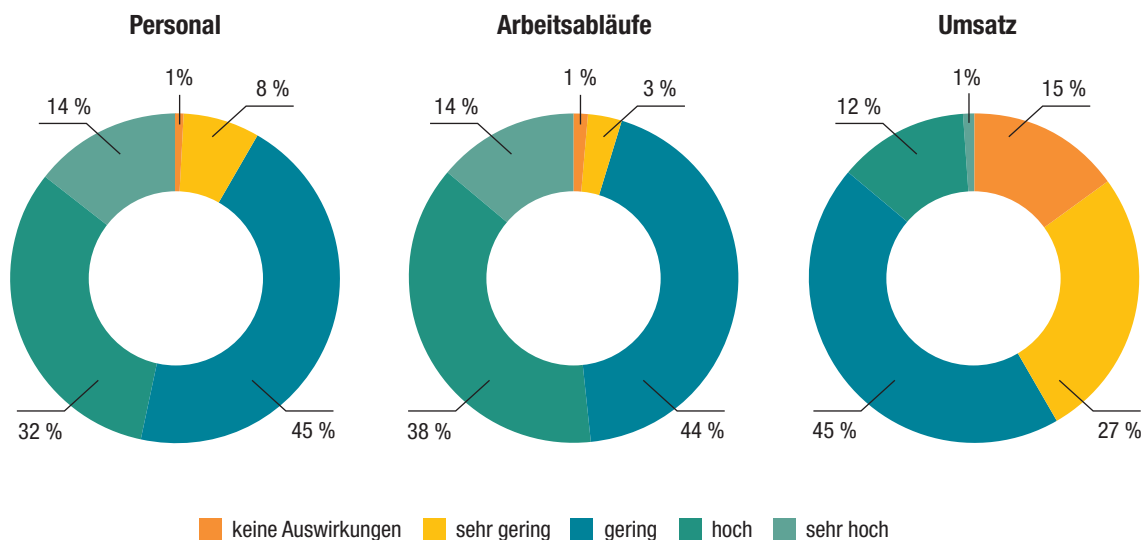


Das lokale Stadtwerk als verlässlicher Partner in der Krise: Ihre Leistungen – hier: die Straßen- und Weihnachtsbeleuchtung – kommunizieren die Stadtwerke Münster seit Pandemiebeginn unter dem Leitspruch „Wir münstern das!“

Ergebnisse der DVGW-Umfrage*:

Minimale Umsatzeinbußen, spürbare Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Personal

Wie bewerten Sie die bisherigen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Ihr Unternehmen?

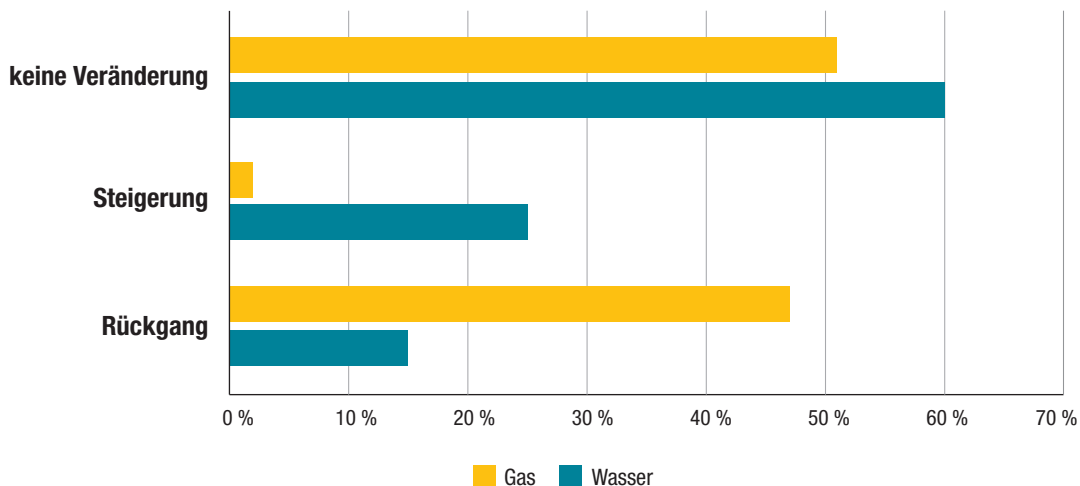


Die Umsatzeinbußen in der Branche sind insgesamt minimal, nur 13 Prozent der befragten Unternehmen verzeichnen hohe Auswirkungen. Etwa die Hälfte der Unternehmen spürt jedoch starke Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe oder die Belegschaft.

„Der DVGW hat in der Krise bisher einen sehr guten Job gemacht und an Präsenz nicht nachgelassen. Danke für dieses Engagement, das war nicht selbstverständlich!“

Kommentar aus der DVGW-Umfrage 2020

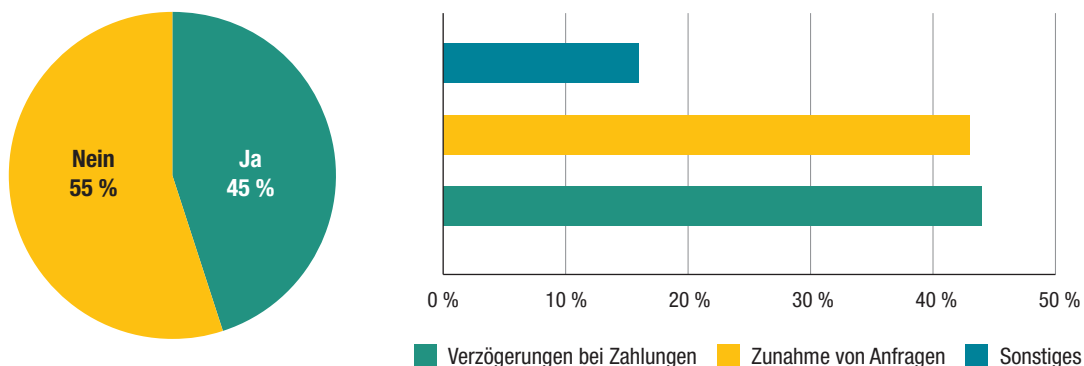
Gab es Steigerungen oder Rückgänge beim Absatz aufgrund der Corona-Pandemie?



Wasser: Zum Großteil sind keine Veränderungen im Absatz festgestellt worden. Es gab jedoch teilweise leichte Steigerungen, die auf eine höhere Präsenz der Bevölkerung zu Hause, deren Freizeitgestaltung (private Pools) und auch auf ein trockenes Frühjahr (Gartenbewässerung) zurückgeführt werden.

Gas: Ungefähr die Hälfte der Unternehmen hat Rückgänge im Absatz zu verzeichnen. Als häufiger Grund werden Schließungen und Produktionsverringerungen im gewerblichen und industriellen Bereich genannt.

Gab es Veränderung im Kundenverhalten?



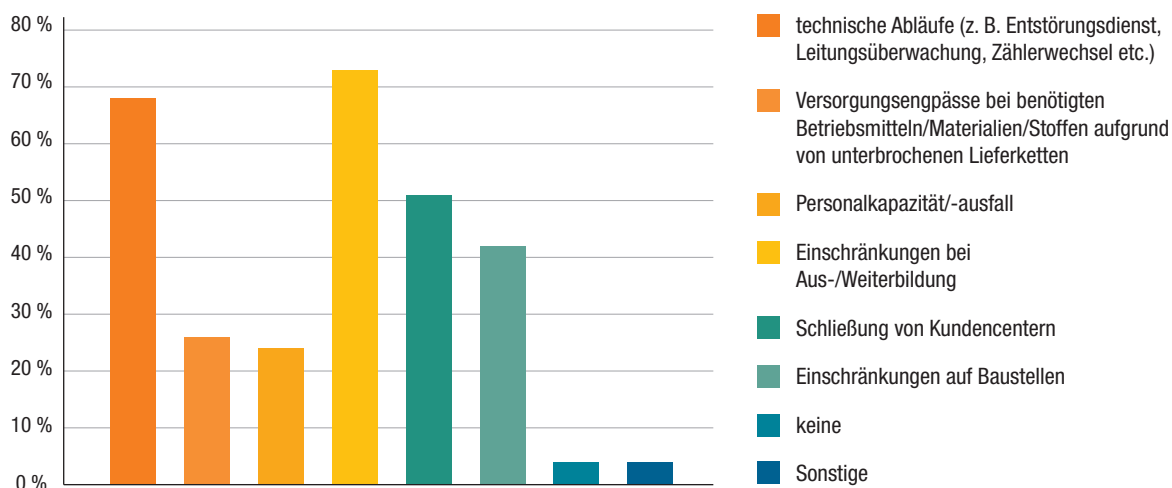
i Etwas weniger als die Hälfte der Versorgungsunternehmen hat Veränderungen im Kundenverhalten festgestellt, am häufigsten genannt wurden Zahlungsverzögerungen und ein erhöhter Informationsbedarf.

*basierend auf Antworten von 203 Versorgungsunternehmen im Rahmen einer DVGW-Online-Umfrage (114 Wasserversorger, 26 Gasversorger, 63 Gas- und Wasserversorger) im Sommer 2020

Ergebnisse der DVGW-Umfrage:

Flexibilität dank digitaler Tools, Hilfe durch das Technische Sicherheits- management (TSM)

In welchen Bereichen kam es zu Corona-bedingten Schwierigkeiten?



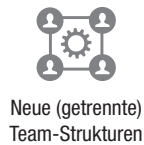
Versorgungsengpässe und Personalausfall waren eher gering, jedoch gab es große Einschränkungen bei technischen Abläufen und bei der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal.

„Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren dankbar für die neuen Arbeitsmöglichkeiten und stolz auf Leistungsfähigkeit und Flexibilität des Unternehmens.“

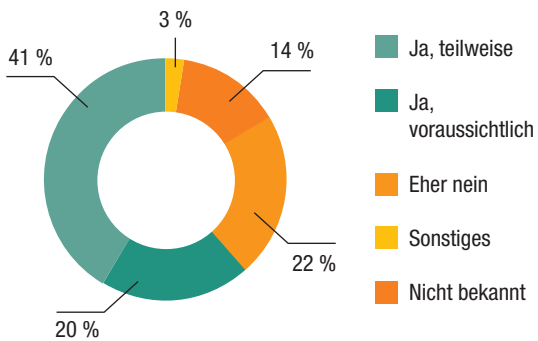
Kommentar aus der DVGW-Umfrage 2020

Welche neuen Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsabläufe haben Sie angewendet und werden sie im Unternehmen langfristig beibehalten?

Neue Ansätze



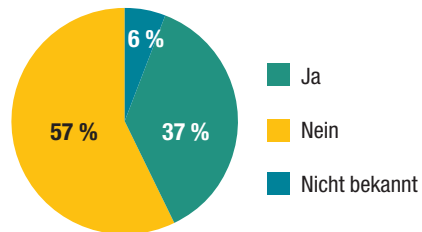
Langfristige Anwendung



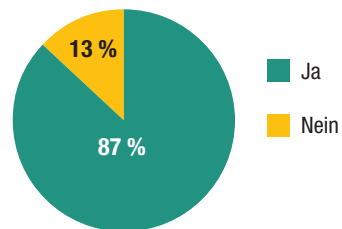
i Rund 62 Prozent der Unternehmen werden die kurzfristig ergriffenen Maßnahmen, um die Auswirkungen der Corona-Krise aufzufangen, beibehalten.

Verfügt Ihr Unternehmen über eine gültige TSM-Bestätigung und hat diese Ihnen in der Krise geholfen?

TSM-Bestätigung



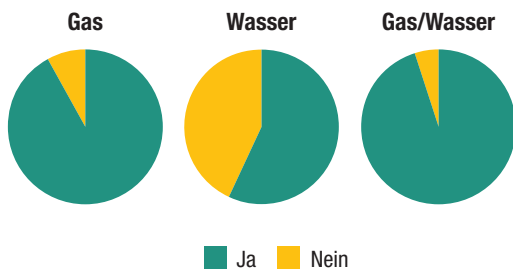
War TSM in der Krise hilfreich?



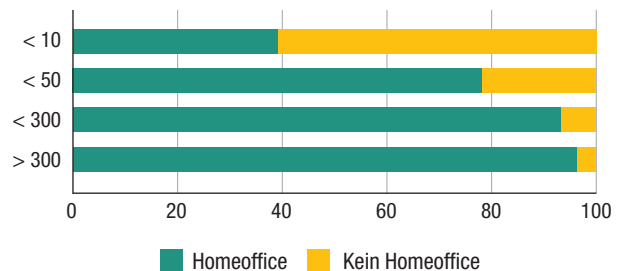
i Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen mit TSM-Bestätigung hat das Technische Sicherheitsmanagement als hilfreich bewertet, besonders in den Bereichen Risiko- und Krisenmanagement, Organisationssicherheit und Prozesssicherheit.

Homeoffice in der Corona-Krise

Branche



Unternehmensgröße

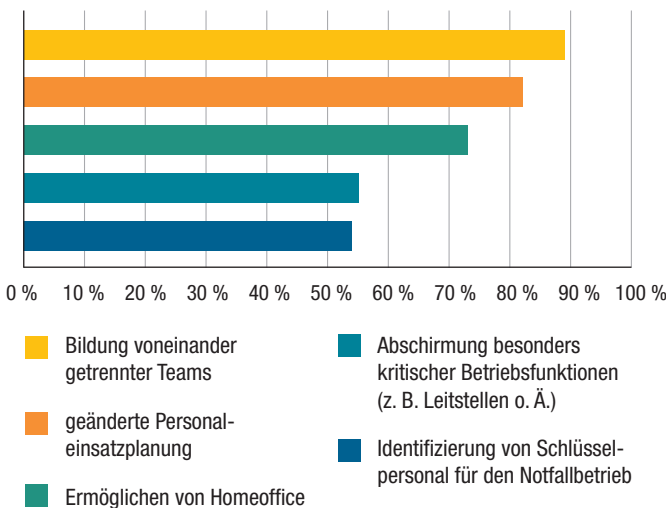


i Etwa zwei Drittel der Unternehmen haben ihrer Belegschaft das Arbeiten im Homeoffice ermöglicht. Am höchsten ist der Anteil bei den großen Unternehmen.

Ergebnisse der DVGW-Umfrage:

Digitale Anwendungen spielen auch zukünftig eine große Rolle

Welche Maßnahmen wurden in Ihrem Unternehmen ergriffen, um der Corona-Krise zu begegnen?

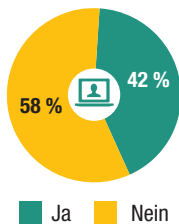


„Es gab nur wenig Präsenzkontakte, wodurch die wichtigen zwischenmenschlichen Beziehungen und Kontakte leiden.“

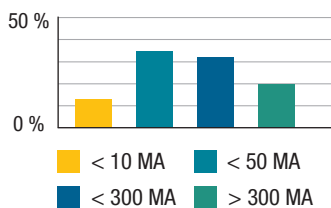
Kommentar aus der DVGW-Umfrage 2020

Wünschen Sie sich zukünftig ein größeres Angebot an digitalen DVGW-Veranstaltungen?

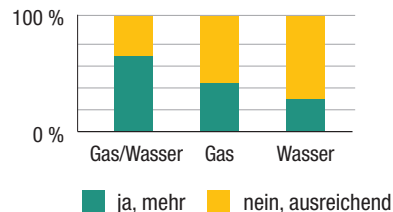
Mehr digitale Veranstaltungen



Befürworter nach Unternehmensgröße



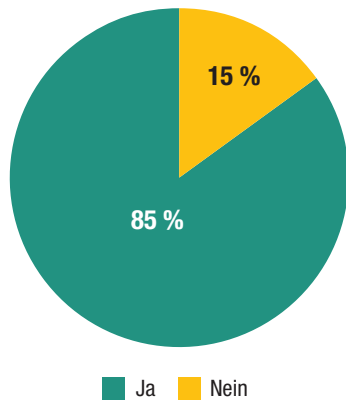
... nach Unternehmensart



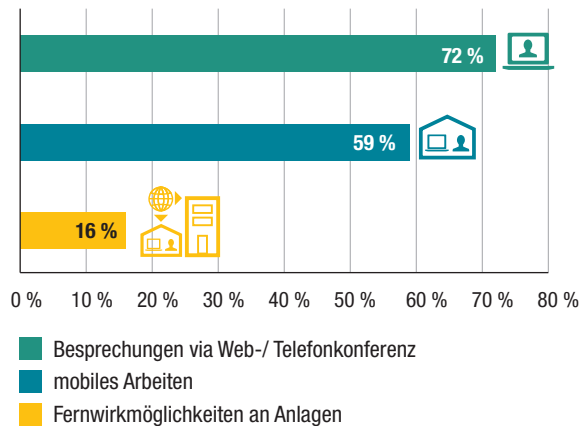
Etwas weniger als die Hälfte wünscht sich mehr Online-Veranstaltungen. Der DVGW hat sein Angebot bereits an die Corona-Lage angepasst und setzt verstärkt auf Hybrid-Lösungen, d. h. Veranstaltungen, die sowohl vor Ort als auch digital besucht werden können. Mehr Infos: www.dvgw.de/digital

Haben digitale Anwendungen den Personaleinsatz verändert und in welcher Form?

Änderung Personaleinsatz

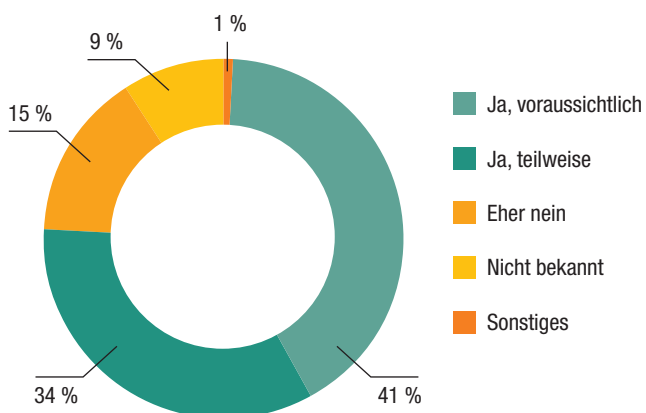


Digitale Anwendungen



Durch digitale Anwendungen hat sich in den meisten Unternehmen der Personaleinsatz geändert. Vor allem Web-/Telefonkonferenzen und mobiles Arbeiten waren häufig ergriffene Maßnahmen.

Werden diese digitalen Anwendungen aus Ihrer Sicht langfristig im Unternehmen beibehalten?



Rund 75 Prozent der Unternehmen werden die kurzfristig ergriffenen digitalen Anwendungen, um die Auswirkungen der Corona-Krise aufzufangen, beibehalten.

„Die Stimmung hat sich verbessert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben die Sicherheit der Arbeitsplätze wieder erkannt.“

Kommentar aus der DVGW-Umfrage 2020



„Im Zuge der Pandemielage hat ein TSM-Rädchen ins andere gegriffen“

Seit über 150 Jahren versorgen die Stadtwerke Geldern die Haushalte der Stadt am unteren Niederrhein mit Energie und Wasser. **Claus van Vorst**, technischer Leiter der Stadtwerke, erläutert, warum kontinuierliche Schulungen und regelmäßiges Training der Mitarbeitenden die Resilienz des Unternehmens stärken und inwiefern die Auswirkungen der Pandemie genau ins TSM-System gepasst haben.

Bei den Stadtwerken Geldern wurden wir darin bestätigt, eine wie auch immer geartete Krise zu erwarten. Warum haben wir die Krise erwartet? Weil dies in der DNA von Versorgungsunternehmen fest verankert ist, da wir laufend mit ungeplanten Betriebszuständen rechnen müssen und auch konfrontiert werden. Daher arbeiten wir ständig an der Vorbereitung, weil eine geplante Reaktion auf eine solch neue Situation „aus dem Stand“ risikobehaftet und nur schwer möglich ist.

Die Basis unserer Handlungsfähigkeit ist und bleibt die Eigenständigkeit und damit Handlungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Unsere zentrale Aufgabe in der Pandemiesituation ist der Schutz der Menschen unter Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit unseres Unternehmens, insbesondere unserer Kundenzentren und Bereitschaftsdienste. Eine besondere Aufgabe kommt auch auf unsere Führungskräfte zu, die die Mitarbeiterbetreuung kontinuierlich den jeweiligen aktuellen Gegebenheiten anpassen. Generell bleibt die laufende Adaption der Organisation an zu erwartende Szenarien unabdingbar. Mit Beginn dieser denkwürdigen Pandemie ist uns die Sinnhaftigkeit und Effizienz einer guten Vorbereitung und Organisation nochmals bestätigt worden.

Bewährungsprobe der TSM-konformen Aufbau- und Ablauforganisation

Als Gas-/Wasserversorger sind wir in Bezug auf Störungen und Krisen ständig in einer Art Erwartungshaltung. Darauf ist unsere Aufbau- und Ablauforganisation ausgerichtet. Nicht, dass wir auf die Corona-Pandemie förmlich gewartet hätten – aber sie hat genau ins TSM-System gepasst. Dabei haben uns natürlich auch die digitalen Optionen hilfreich zur Seite gestanden. Zu Beginn der Pandemie gab es anfangs die Unsicherheit bei der Frage, inwieweit es sich hier tatsächlich um eine ernstzunehmende und sich möglicherweise ausweitende Krisensituation mit Potenzial zur Eskalation handelt oder ob wir es hier eher mit einem „Strohfeuer“ zu tun haben. Im Zuge der dann zeitnah erfolgten Feststellung einer prozessgefährdenden Pandemielage hat dann ein TSM-Rädchen ins andere gegriffen. So wurden Instrumentarien wie der Arbeitsschutzausschuss, die spezifischen Gefährdungsbeurteilungen, der Pandemieplan, Verfahrens- und Betriebsanweisungen und Hygienepläne aktiviert, fortgeschrieben und laufend kommuniziert. In den Bereichen Risiko- und Prozessmanagement haben wir von unserer TSM-konformen Aufbau- und Ablauf-Organisation profitiert, insbesondere in den Bereichen der laufenden Prozessanpassung


und bei der Sicherstellung der Reaktions- und Handlungsfähigkeit, speziell unserer Bereitschaftsdienste.

Training der Mitarbeiter stärkt Resilienz des Unternehmens

Generelle Grundlage für eine effektive Notfallvorsorgeplanung ist unsere aktuelle und funktionsfähige Aufbauorganisation. Dazu gehören Maßnahmenpläne, die laufende Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter Gewährleistung einer „n-1“-Vertretungsregelung für die wesentlichen Schaltstellen und die systematische Vernetzung mit externer Fachkompetenz. Und in diesem Kontext nicht zu vergessen sind laufende Schulungen und das Training der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Krisensituationen – auch wenn es ineffizient erscheint, halte ich dies zur weiteren Stärkung der Resilienz in den Kernprozessen des Unternehmens für ebenso unabdingbar.

Im kommunalen Austausch hat sich unser partnerschaftliches Verhältnis zu den Vertretern der Stadt Geldern wieder einmal sehr bewährt, vor allem in der aktuellen Krisenlage. Die Erfolgsfaktoren sind sicherlich die regelmäßig eng abgestimmten gemeinsamen Zielsetzungen mit den daraus resultierenden Synergien und kurzen Re-



Als Gas-/Wasserversorger sind wir in Bezug auf Störungen und Krisen ständig in einer Art Erwartungshaltung. 

aktionszeiten. Auch profitieren wir hier als Stadtwerke Geldern GmbH sehr von der Innovationskraft der Stadt Geldern.

Ich möchte betonen, dass die Krise erneut die Eigenständigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesteigert hat. Diese verstärkte Wahrnehmung der Eigenverantwortung im Rahmen ihrer Tätigkeit gilt es nun beizubehalten und weiterzuentwickeln. Und natürlich auch die noch weiter verstärkte und mehr und mehr unverkrampfte Nutzung der digitalen Möglichkeiten. Natürlich sind z. B. zum Networking weiterhin auch persönliche Kontakte wichtig; aber in Zukunft sollte dieses neue Instrumentarium ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur sein. ■

INFORMATIONEN

Das Technische Sicherheitsmanagement (TSM)

Das Technische Sicherheitsmanagement (TSM) bietet Versorgungsunternehmen die Möglichkeit der freiwilligen Selbsteinschätzung und Überprüfung der rechtssicheren Organisation von Prozessen. Es basiert auf den gültigen Vorschriften, Gesetzen sowie dem DVGW-Regelwerk und trägt dazu bei, eine rechtssichere Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen zu gewährleisten. So erhalten sie Rechtssicherheit, beugen einem Organisationsverschulden vor und können ihre betriebliche Effizienz steigern. Unternehmen, die über eine gültige TSM-Bestätigung verfügen, können vor Behörden nachweisen, dass sie rechtssicher handeln. So werden Haftungsrisiken minimiert und gleichzeitig wird die Handlungssicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte gestärkt. Weitere Informationen unter www.technisches-sicherheitsmanagement.de


„Es braucht **Zusammenhalt** statt **Vereinzelung**“

Quelle: Stadtwerke Ratingen



Marc Bunse, Geschäftsführer der Stadtwerke Ratingen (I.) und **Christoph Wirthmüller**, Leiter Netzführung und Krisenmanager bei den Stadtwerken Ratingen, über frühzeitige Krisenvorsorge durch das Technische Sicherheitsmanagement (TSM), Quantensprünge in die digitale Welt und Maßnahmen gegen die Vereinsamung am Laptop



Besonders im mobilen Arbeiten gehen einzelne Prozesse in eine dezentrale Logik, d. h., es geht um Eigenverantwortung statt um Weisungen, um Autonomie statt um blinde Gefolgschaft. 

Die Stadtwerke Ratingen waren gut auf die Pandemie vorbereitet. Ein effektiver Notfallvorsorgeplan bedeutet für unser Unternehmen, die Organisation so aufzubauen, dass gerade in kritischen Situationen eine klare Struktur bei der Aufgabenverteilung hinterlegt ist. Dafür sind funktionierende Kommunikationswege im Innen- sowie im Außenverhältnis eine absolute Grundvoraussetzung. Weiterhin benötigt man zuverlässige und leistungsstarke Partner, die bei der Erfüllung des Versorgungsauftrages zur Seite stehen. Und nicht zuletzt sind natürlich Know-how und Engagement der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von wesentlicher Bedeutung. Die Corona-Pandemie hat zudem gezeigt, wie wichtig die Rolle des führenden Krisenmanagers zur Krisenbewältigung ist. Er gibt dem Krisenstab Struktur, sorgt für die Verteilung und Bündelung der Informationen und beobachtet die Lage.

Hoher Qualifikations- und Organisationsgrad

Wir lassen unsere Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen des TSM in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen, Verordnungen, allgemein anerkannten Regeln der Technik und berufsge-

nossenschaftlicher Vorschriften prüfen. Anhand dessen war das Konzept des Krisenmanagements bereits überarbeitet worden. Aufgrund der TSM-Vorgaben in der Zeit vor der Pandemie haben wir uns frühzeitig mit Fragen der Krisenvorsorge befasst und wir konnten ad hoc auf ein bereits vorhandenes Krisenmanagementhandbuch zurückgreifen. Zwischenzeitlich wurde dieses Handbuch um ein Pandemiehandbuch erweitert. Dieser hohe Qualifikations- und Organisationsgrad hatte einen wesentlichen Anteil daran, dass im technischen Bereich der Betrieb aufrechterhalten werden konnte.

In Krisenzeiten sind außerdem die Mitarbeitenden anders gefordert als sonst. Besonders im mobilen Arbeiten gehen einzelne Prozesse in eine dezentrale Logik, d. h., es geht um Eigenverantwortung statt um Weisungen, um Autonomie statt um blinde Gefolgschaft. Dazu bedarf es einer gewissen Selbstorganisation und das bedeutet vor allem eins: Kommunikation! Nur wenn alle Kolleginnen und Kollegen gut koordiniert sind, können dezentrale, selbstorganisierte Abläufe klappen. Mitarbeitende brauchen darüber hinaus Routine und Struktur und vor allem eine starke Gemeinschaft sowie enge Absprachen statt Vereinsamung vorm Laptop im heimischen Wohnzimmer. Es braucht Zusammenhalt statt Vereinzelung.

Quantensprünge in die digitale Welt

Wir als Energieversorger müssen unseren Geschäftsbetrieb aufrechterhalten, wir wollen und müssen für die Menschen da sein. Uns als Unternehmen blieb also nichts Anderes übrig, als in Quantensprüngen in die digitale Welt zu gehen. Der flexible Einsatz der modernen Technik wird in einer digitalen und globalisierten Arbeitswelt eine zunehmend wichtigere Rolle spielen – auch unabhängig vom aktuellen COVID-19-Geschehen.

Eingriffe in die gewohnte Organisation waren insgesamt sehr schnell und sehr pragmatisch möglich. Der Krisenstab des Unternehmens hat sich etabliert und seine praktischen Kompetenzen erweitert. Zurückblickend sind wir damit gegen Ende des Jahres 2020 sehr gut auf etwaige zukünftige Notfall- und Krisensituationen vorbereitet. ■



Wir als Energieversorger müssen unseren Geschäftsbetrieb aufrechterhalten, wir wollen und müssen für die Menschen da sein. <<

INFORMATIONEN

Hilfe zur Selbsthilfe: Unterstützung beim Risikomanagement

Die DVGW Service & Consult GmbH ist Spezialist für Organisation und Sicherheit in der Energie- und Wasserwirtschaft und unterstützt Unternehmen mit zahlreichen Dienstleistungen:

- Gemeinsame Erstellung eines Krisenhandbuchs, entsprechende Muster liegen vor
- Inhouse-Workshops, in denen der Aufbau eines Krisenmanagementprozesses begleitet und moderiert wird
- Gemeinsame Erstellung einer Risikoanalyse
- Planung- und Durchführung einer Notfallübung
- Integration des Krisenmanagementprozesses in ein TSM-fähiges Betriebs- und Organisationshandbuch
- Beratung zur Umsetzung des Technischen Hinweises W 1001, DIN EN 15975-2, Anforderungen im Betrieb

Ausführliche Informationen finden Sie unter www.dvgw-sc.de

„Permanente Online-Erreichbarkeit darf sich nicht zu einer „allzeit-bereit“-Mentalität entwickeln“

Quelle: ONTRAS



Die ONTRAS Gastransport GmbH mit Sitz in Leipzig betreibt mit rund 7.500 km Länge und rund 450 Netzkopplungspunkten Deutschlands zweitlängstes Ferngasnetz.

Dr. Ralf Borschinsky, ONTRAS-Pressesprecher, über voneinander isolierte Netzbereiche, das Fördern des Teamfeelings und die Vorteile einer virtuellen Community.


Im Rahmen der Krisenvorsorge hatten wir bereits eine Betriebsvereinbarung Pandemie, die im Bedarfsfall unternehmensweit bestimmte Regeln in Kraft setzt. Diese Pandemie ist der erste praktische Härtetest dieser Vereinbarung, entworfen zu unbelasteten Zeiten. Aufgrund aktueller Entwicklungen haben wir zwar einiges nachgeschärft und ergänzt, wesentlich aber ist: Die Regeln erfüllen ihren Zweck. Wir haben Vorsorge getroffen, um auch bei einer weiteren Verschärfung der Situation schnell handeln und weiterhin sicher

Gas transportieren zu können – dies hat oberste Priorität. So gelten für unsere Dispatcher strengere Corona-Regeln, auch die Netzbereiche bleiben voneinander isoliert, soweit dies arbeitstechnisch machbar ist. Die Entwicklung bewerten wir kontinuierlich, um im Fall der Fälle schnell weitere Schutzvorkehrungen zu treffen.

Bei allem, was wir tun, bleiben wir offen und transparent und informieren über mehrere Kanäle. Unsere Belegschaft dankt uns durch persönlichen Einsatz, eine hohe Disziplin und aktives Mitwirken an den Corona-Maßnahmen. Solche Entwicklungen sensibilisieren uns dafür, uns und unsere Systeme und Maßnahmen noch besser auf Unvorhergesehenes auszurichten. Durch die vielen Telefon- und Videokonferenzen lernen wir, einander genauer zuzuhören und mehr aufeinander einzugehen.

Besseres Miteinander dank virtueller Community
Wenn alle mithelfen, geht vieles – und das sogar schneller als ursprünglich veranschlagt. Ein Beispiel ist die virtuelle Zusammenarbeit, die damit verbundenen Tools wurden sehr rasch implemen-



Bei allem, was wir tun, bleiben wir offen und transparent und informieren über mehrere Kanäle. 



Durch die vielen Telefon- und Videokonferenzen lernen wir, einander genauer zuzuhören und mehr aufeinander einzugehen. <<

tiert. Die Dienstreise- und Meeting-Kultur hat sich insgesamt gewandelt. Mit den digitalen Formaten fördern wir nicht nur den internen und externen Austausch, sondern erreichen sogar mehr Personen als in den ursprünglich physisch geplanten Veranstaltungen. Mehr noch: Wir sind in Teilbereichen zu einer virtuellen Community zusammengewachsen. Vieles passiert online, auch da, wo vorher quasi Anwesenheitspflicht bestand. Wenn die Technik es zulässt, lassen wir dabei die Kamera eingeschaltet, um das Miteinander zu stärken.

Wer nicht im Außendienst arbeitet, erledigt anfallende Aufgaben wann immer es geht im Homeoffice. Dank eines familien- und sozialfreundlichen Arbeitsklimas mit großzügigen Gleitzeit- und Arbeitszeitregelungen lässt sich der Arbeitsalltag dabei in Abstimmung mit dem Team individuell gestalten. Wesentlich ist eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit. Die theoretisch permanente Online-Erreichbarkeit darf sich nicht zu einer „allzeit-bereit“-Mentalität entwickeln. Der Gefahr, sich zu Hause sozial zu isolieren, versuchen wir durch verschiedene Angebote, Maßnahmen und die Förderung eines „Teamfeelings“ entgegenzuwirken.

Hybride Arbeitsmodelle auch in Zukunft

Wir haben in zahlreichen Workshops mit der gesamten Belegschaft erfragt, welche Maßnahmen wir auch langfristig beibehalten wollen. Die Vorschläge sind jetzt auf den Prüfstand. Inspiriert von den Wünschen und Ideen der Belegschaft konnten bereits einige Maßnahmen zur Verbesserung eines hybriden Arbeitsmodells umgesetzt und die Voraussetzungen für effizientes, digital vernetztes Arbeiten verbessert werden. Einiges müssen wir aber auch noch längerfristig entwickeln. Eines ist jedoch jetzt schon sicher: Es wird anders sein, aber dennoch vertraut, und wir werden noch effizienter als bisher unsere Aufgaben erledigen können. ■

INFORMATIONEN

Best Practice kompakt

6 wesentliche Handlungsempfehlungen zur Risikomanagementvorsorge

- 1. Krisensichere Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens sicherstellen (z. B. durch das Technische Sicherheitsmanagement)**
- 2. Krisenmanagement vorbereiten, Notfallpläne aktuell halten und Abläufe regelmäßig trainieren**
- 3. Einsatz von getrennten Gruppen und Einführung von Schichtbetrieb in sensiblen Bereichen nach Möglichkeit oder Bedarf prüfen**
- 4. Chancen und Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen (z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle oder Homeoffice)**
- 5. Kontakte zu Verwaltung und Behörden pflegen, um im Ernstfall eine schnelle und unkomplizierte Zusammenarbeit zu ermöglichen**
- 6. Die Belegschaft kontinuierlich durch eine offene und transparente Kommunikation auf dem Laufenden halten**

Stimmen aus der Praxis

Wie haben die Menschen hinter der Infrastruktur den veränderten Arbeitsalltag in den letzten Monaten erlebt? Was haben sie gelernt, was wünschen sie sich, was nehmen sie mit für die Zukunft?



Wir haben zügig eine vorsorgliche Planung von Zwölf-Stunden-Schichten als Option zur Aufrechterhaltung des Betriebs mit weniger Personaleinsatz pro Schicht durchgeführt. In der konkreten Situation wird einmal mehr deutlich, dass Theorie und Praxis, Handbuch und Realität nicht das gleiche sind. Krisenzeiten fördern den Teamgeist und die Verantwortung fürs Ganze, jedenfalls bei uns.

Franco Coppola, Leiter der Leitzentrale der Hessenwasser GmbH



Unsere Prüfarbeiten in den Stationen sind kaum beeinträchtigt. Die Maske dämpft beim Sprechen zwar die Lautstärke, aber das ist im Arbeitsalltag kein Problem. Lieber ziehen wir noch einen Schutzanzug an, um die Gesundheit unserer Kundinnen und Kunden sowie der Mitmenschen zu schützen.“

Frank Maier (l.) und Gerhard Hermann, Mitarbeiter der schwaben netz GmbH



Wenn ich zur Arbeit gehe, habe ich normalerweise nur einen Rucksack dabei. An einem Montagmorgen Ende März 2020 habe ich jedoch meinen Reisekoffer gepackt. Nur ging es für mich und drei weitere Kollegen nicht in den Urlaub, sondern in freiwillige Quarantäne. Während dieser Zeit arbeiten wir im Vier-Schicht-Betrieb: sechs Stunden hochkonzentriert in der Leitwarte, 18 Stunden Pause für Freizeit und Schlaf – das Ganze maximal acht Tage am Stück, danach gibt's vier Tage Heimaturlaub.

Steffen Urban, Mitarbeiter in der Verbundleitwarte der Stadtwerke Bamberg



Mein von vielen Kontakten geprägter Alltag ist mit dem Homeoffice auf ein vollkommen anderes Niveau gerutscht. Mir fehlt der Kontakt zu Kundinnen und Kunden sowie Kolleginnen und Kollegen sehr. Die Entschleunigung hat aber auch ihr Gutes: Wir wurden gezwungen, von hundert auf fünf zu bremsen, vielleicht ist es langfristig möglich, auch wieder das Miteinander zu pflegen und jeden einzelnen entsprechend zu schätzen. Und vielleicht wird auch die Erwartung an ständige Erreichbarkeit und sofortiges Handeln auf Wichtiges reduziert.

Anja Arzenhofer, technische Führungskraft Wasserversorgung der Gemeindewerke Wendelstein



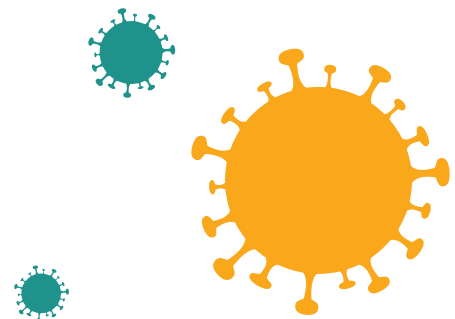
Ich glaube, wir haben durch die Krise viel Flexibilität unter Beweis gestellt und gelernt, dass wir sehr schnell reagieren können. Sehr positiv war auch, dass diese besondere Situation uns im gesamten Unternehmen und vor allem in unserer Arbeitsgruppe noch näher zusammengebracht hat – obwohl oder gerade weil die Zeichen auf sozialer Distanz standen. Das wird uns auch in Zukunft bei gewöhnlichen und ungewöhnlichen Situationen helfen. Und ganz praktisch: Wir haben unsere Fähigkeiten im Umgang mit den digitalen Kommunikationsmitteln sehr ausgebaut. Ich wünsche mir, dass die Solidarität, das partnerschaftliche Miteinander und das Verantwortungsbewusstsein, das die Zeit mit Corona hervorgebracht hat, auch weiterhin zum Tragen kommen.

Winfried Braun, Netzführer bei den Stadtwerken Heidelberg



Ich möchte mich bei allen, die den „Laden am Laufen“ halten für die gelebte Einsatzbereitschaft, den gezeigten Pragmatismus, ein hohes Improvisationsvermögen und die vorzügliche Kooperation herzlich bedanken. Well done!

Andreas Wicklein, Geschäftsführer der pigadi GmbH



Ist Ihr Unternehmen *fit für die Krise?*

Krisen können jedes Unternehmen treffen. Ein technischer Defekt, ein Unfall oder schon das Fehlverhalten eines Einzelnen können dazu führen, dass man sich von jetzt auf gleich im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit wiederfindet. Wie Sie Ihr Unternehmen auf eine solche Situation möglichst gut vorbereiten, erläutert **Karin Geßwein**, Senior Beraterin bei der Agentur vom Hoff Kommunikation in Düsseldorf.



Quelle: vom Hoff Kommunikation

In kritischen Zeiten ist eine strukturierte Kommunikation gefragt, die Vertrauen und Glaubwürdigkeit schafft. Denn in unsicheren Situationen braucht es vor allem eines: Orientierung – intern wie extern. Orientierung kann aber nur der geben, der sichtbar kommuniziert und handelt. Unternehmen sollten deshalb sicherstellen, dass sie die dafür notwendigen Prozesse, Ressourcen und Tools in der Schublade haben. Hier einige Anhaltspunkte für das „Krisen-Inventar“:

Schnelle Reaktionsfähigkeit braucht Struktur und Ressourcen

Ist ein nach außen sichtbares Krisenereignis eingetreten, sollte eine erste Information innerhalb der ersten Stunde erfolgen – auch wenn noch nicht alle Fragen beantwortet werden können. Wer die internen Prozesse zur Aufarbeitung des Krisenereignisses transparent macht und den Informationsfluss aufrechterhält, wirkt glaubwürdiger und weckt Verständnis. Das setzt voraus, dass der Verantwortliche für die Kommunikation nah am Geschehen ist, zum Beispiel als Teil des Krisenstabs. Sonst läuft die Krisenkommunikation den Ereignissen zwangsläufig hinterher. Darüber hinaus braucht es innerhalb der ge-

samten Organisation eine Sensibilität für den Stellenwert von Kommunikation. Und nicht zuletzt muss die Kommunikationsabteilung personell in der Lage sein, parallel intern zu beraten und Presse- oder Kundenanfragen zu managen.

Krisenhandbuch sinnvoll gestalten

Grundsätzlich gilt: Jede Krise ist anders. Trotzdem ist es lohnenswert, sich mögliche kritische Themen oder Ereignisse bewusst zu machen. Idealerweise wird in einem Krisenhandbuch festgelegt, wie in möglichen Krisenfällen gehandelt wird. Wichtiger als die Existenz eines solchen Handbuchs ist allerdings, ob es regelmäßig aktualisiert wird und praktische Hilfen enthält. Das können Checklisten, Q&As oder vorgefertigte Textbausteine für Pressemitteilungen, Kunden-Hotline und weitere Kanäle sein.

Monitoring für effizientes Krisenmanagement

Entscheidend ist jedoch nicht nur, welche Inhalte man sendet. Für die richtige Kommunikationsstrategie müssen die Erwartungen, Fragen und Bedürfnisse der Stakeholder bekannt sein. Dabei kann das Monitoring von Newsportalen und Social Media helfen. Digitale Werkzeuge filtern nicht

nur relevante Beiträge heraus. Sie erkennen zudem, ob diese positiv oder negativ sind. Und sie liefern Informationen über die Reichweite von Beiträgen. Je nach konkretem Krisenfall kann ein kontinuierliches Monitoring deshalb auch als digitales Frühwarnsystem dienen.

Kommunikativer „Stresstest“

Wer absolut sicher sein will, dass sein Krisenmanagement funktioniert, sollte die Abläufe unter Realbedingungen testen. Eine speziell auf das Unternehmen zugeschnittenen Echtzeit-Simulation mit Cross-Channel-Kommunikation legt Nachbesserungsbedarf schnell offen. Zusätzlich sind Medientrainings für Sprecher und Führungskräfte sinnvoll, um vor Mikro oder Kamera ein gutes Bild abzugeben.

Krisen sind auch eine Chance

Da kein Unternehmen vor einer Krise sicher ist, sollte die Vorbereitung auf den Ernstfall in jeder Organisation einmal durchdacht werden. Das zahlt sich im Fall der Fälle doppelt aus: Denn wer schnell und professionell agiert, kommt nicht nur besser durch die Krise, sondern kann sogar das Vertrauen in sein Unternehmen und seine Führungskräfte intern wie extern nachhaltig stärken. ■



**EINFACH
DREIFACH**
Mitgliedschaft.
Regelwerk. TSM.



**Gut aufgehoben
im DVGW:**

Durch Ihre Mitgliedschaft,
die Anwendung des DVGW-
Regelwerks und eine Über-
prüfung des Technischen
Sicherheitsmanagements sind
Sie und Ihr Unternehmen auf
der sicheren Seite!

.....
www.dvgw.de/einfachdreifach

Mehr Informationen zum Thema finden Sie unter
www.dvgw.de