



STANDORTBESTIMMUNG



Dezentralisierung
im Energiesektor:
Interne Blockaden
überwinden

März 2019



„Wer bestehen will,
muss flexibel und
anpassungsfähig
bleiben.“

KONTROVERS DISKUTIERT: Dezentralisierung in der Energiewirtschaft

Die „Dezentralisierung des Energiesektors“ prägt den Fachdiskurs in Forschungseinrichtungen, Vereinen und Interessensverbänden. Die Megatrends dazu lauten: Liberalisierung, Energiewende und Digitalisierung. Experten sind sich einig, dass die Dezentralisierung längst begonnen hat – und dass sie noch lange nicht beendet ist. Unternehmen, die auf dem Energiemarkt bestehen wollen, müssen sich flexibel und anpassungsfähig zeigen.

Chancen und Risiken: ungleich verteilt

Wirtschaft und Politik verhalten sich beim Thema Dezentralisierung ambivalent. Denn die Chancen und Risiken sind ungleich verteilt. Bei den Marktverschiebungen zwischen den „großen“ und „kleinen“ Unternehmen, zwischen den fossilen und den regenerativen Energien, zwischen innovativen und klassischen Geschäftsmodellen will niemand auf der Verliererseite stehen. An diesem Punkt setzt unsere Standortbestimmung an.

Wenn die Veränderung des Status Quo für die einen eine Bedrohung, für die anderen aber ein Glücksfall ist, bekommen persönliche Ängste und Hoffnungen großen Einfluss. Beide prägen das Verhalten und damit die strategischen Entscheidungen im Unternehmen. Beide können in die Irre führen – die destruktive Resistenz genauso wie die blinde Akzeptanz.

Wir werfen einen Blick auf drei Fragen, die sich Unternehmen vor strategischen Entscheidungen stellen sollten:

- Was verstehen Führungskräfte und Mitarbeiter unter „Dezentralisierung“?
- Wie nehmen sie die Dezentralisierung und ihre Folgen wahr?
- Wie entsteht ein veränderungsfreundliches Umfeld, in dem eine wirtschaftlich sinnvolle Dezentralisierungsstrategie entwickelt und umgesetzt werden kann?

Unsere Datenbasis

Die Daten und Erkenntnisse dieser Broschüre stammen aus einer Studie im Rahmen der Masterarbeit von Felix Kuske an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.

Die Arbeit untersuchte „Aktive und passive Resistenzen im Kontext einer Dezentralisierung des Energiesektors in Deutschland“ anhand von Erhebungen durch 171 Fragebogen und 5 ausführliche Interviews.

DEZENTRALISIERUNG BEDEUTET ...

MITBESTIMMUNG
DURCH DIE BÜRGER

FINANZIELLE
TEILHABE AN DER
ENERGIEERZEUGUNG
VOR ORT

INNOVATIVE
DIENSTLEISTUNGEN

MEHR
ENTSCHEIDUNGEN
AUF KOMMUNALER
EBENE

VERSORGUNG
MIT ERNEUERBARER
ENERGIE

ENERGIE-
ERZEUGUNG UND VERBRAUCH
AM GLEICHEN ORT

📍 WAS VERSTEHEN SIE UNTER DEZENTRALISIERUNG?

Viele Meinungen – und Digitalisierung als treibende Kraft

Auf den ersten Blick weist der Begriff „Dezentralisierung“ auf ein räumliches Konzept hin. Auf dem Energiesektor hat er viele unterschiedliche Facetten:

- netztopologische
- ökonomische
- soziale
- politische

Das Bewusstsein, dass der Markt und seine Anforderungen sich ändern, ist in den Unternehmen und den Belegschaften deutlich präsent. Allerdings versteht man unter „Dezentralisierung“ unterschiedliche Dinge. Drei Antworten sind besonders häufig:

„Dezentralisierung bedeutet...“

- neue Geschäftsstrategien zu entwickeln und zu realisieren“
- sich den Veränderungen des rechtlichen Rahmens anzupassen“
- technische Innovationen aufzunehmen und im Markt umzusetzen“

Allgemein betrachtet man die Digitalisierung als treibende Kraft der Entwicklung.

Soziale und politische Aspekte der Dezentralisierung spielen bei den meisten Befragten kaum eine Rolle. Dabei zeigt sich bei der Implementierung neuer Technologien und bei der Realisierung von EE-Projekten, wie wichtig sie für die Unternehmen werden können. Ohne Akzeptanz durch lokale Institutionen und Bürgerschaft läuft die beste Dezentralisierungsstrategie ins Leere.

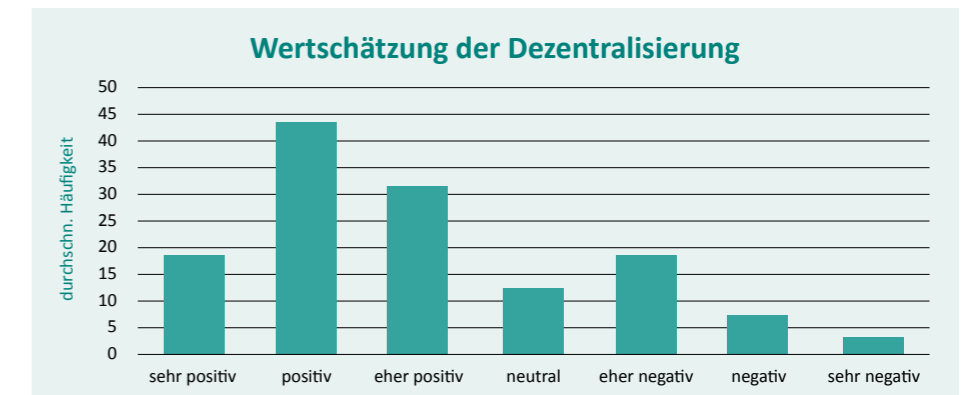
Die Vielschichtigkeit des Begriffs macht noch etwas anderes deutlich: Dezentralisierung ist ein komplexes Zusammenspiel mehrerer Veränderungsprozesse. Wie die einzelnen Faktoren wirken, wohin die Transition am Ende führt, all das kann der Einzelne kaum abschätzen. Für die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmen hat das Folgen.



„Alles nur eine Frage des Standpunktes?“

IST DEZENTRALISIERUNG GUT ODER SCHLECHT?

Das kommt darauf an, wen man fragt.



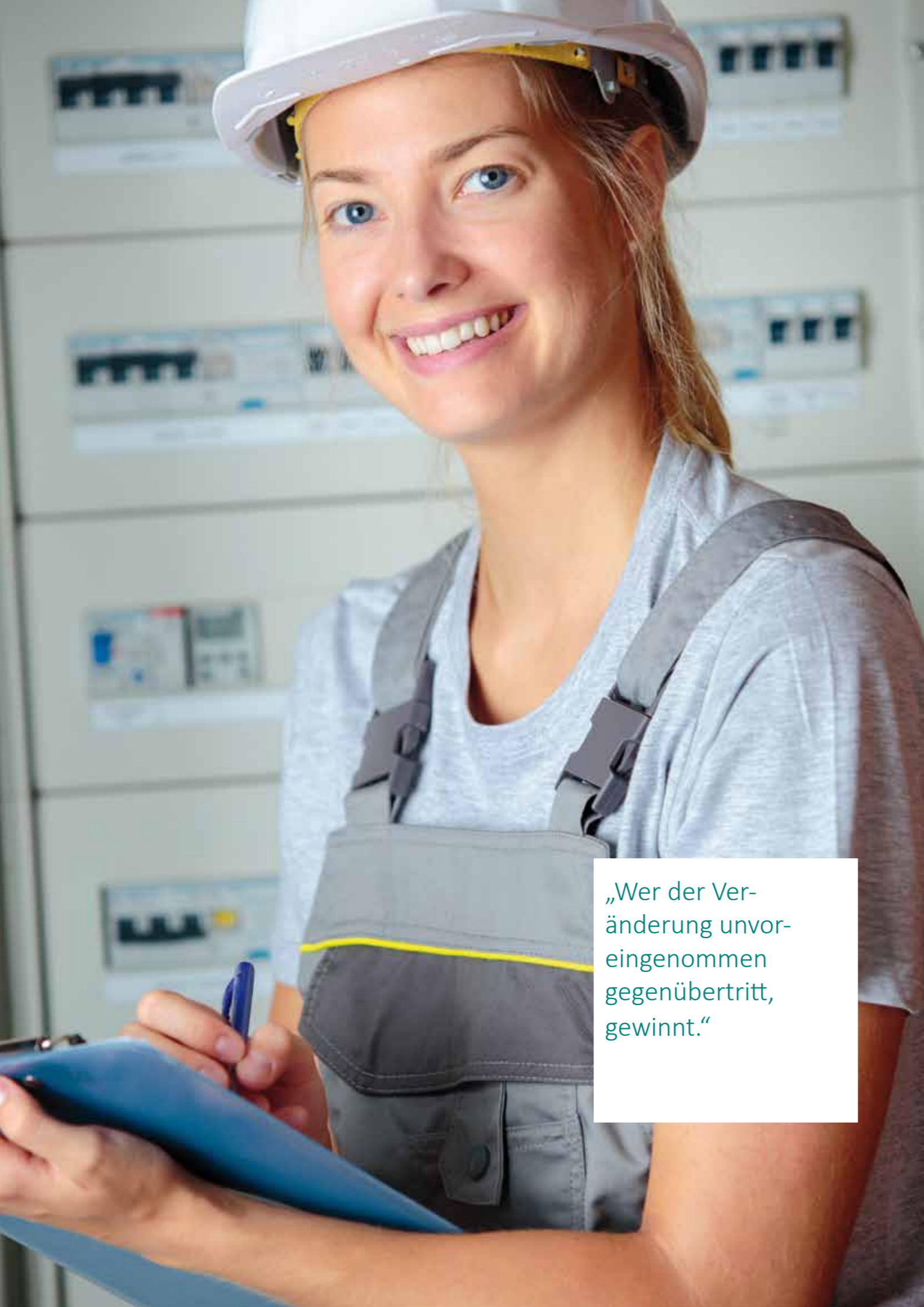
In Interviews und Befragungen zeigt sich eine überwiegend positive Einstellung gegenüber der Dezentralisierung – aber auch eine hartnäckige Skepsis.

Die meisten Befragten begrüßen die Dezentralisierung und die damit einhergehenden Veränderungen. Manche sogar sehr. Gleichwohl existiert eine nicht zu vernachlässigende negativ eingestellte Fraktion.

Analysiert man die Werte genauer, zeigen sich zwei unterschiedliche Lager: Es sind vor allem die kleinen und lokal tätigen Unternehmen, die Dezentralisierung positiv bewerten. Große und globale Unternehmen und ihre Belegschaft bleiben eher skeptisch. Für diese Skepsis gibt es mehrere mögliche Gründe. Führungskräfte und Mitarbeiter global tätiger Unternehmen spüren ggf. den Druck auf althergebrachte Geschäftsmodelle besonders deutlich.

Allerdings ist der berufliche Rahmen nur einer von mehreren Faktoren, der die Bewertung beeinflusst. Eine allgemeine Abneigung gegenüber der Veränderung an sich oder eben eine Veränderungsaffinität spielen eine besonders große Rolle. Für Unternehmen ist es wichtig, Resistenz und Akzeptanz in ein Umfeld einzubinden, das eine strategische Entwicklung nicht nur ermöglicht, sondern fördert.





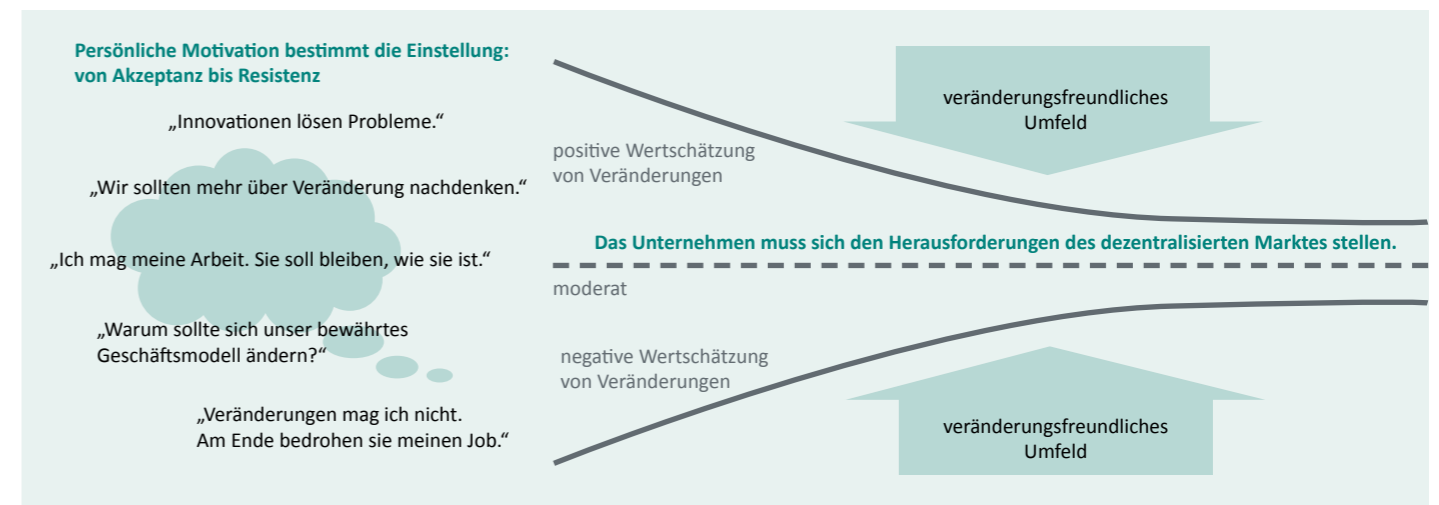
„Wer der Veränderung unvoreingenommen gegenübertritt, gewinnt.“

WIE WIRKT EIN VERÄNDERUNGS-FREUNDLICHES UMFELD?

Beurteilungsprozesse anstoßen – Widerstände moderieren

Eine reservierte Haltung gegenüber einer digitalisierten Zukunft, Zufriedenheit mit dem Status Quo, generelle Ablehnung von Veränderung... Wer sich der Dezentralisierung entgegenstellt, kann dafür sehr unterschiedliche Gründe haben. Manche sind fachlich begründet, viele entsprechen persönlichen und charakterlichen Einstellungen.

In einem veränderungsfreundlichen Umfeld erhalten die Beteiligten Anstöße, Sachverhalte neu zu bewerten. Es motiviert zur Veränderung der eigenen Position, ohne allgemeine Einstellungen oder charakterliche Eigenschaften in Frage zu stellen. Resistenzen können sich nicht verfestigen oder in extreme Positionen driften.



Diese drei Faktoren gelten als Bedingungen für ein veränderungsfreundliches Umfeld:

1. Faktor Kommunikation

Sind Prozesse komplex und ohne erkennbares Ziel, sinkt die Stimmung. Veränderungen werden abgelehnt. Klare Kommunikation über Ursachen, Wege und Ziele ändern das.

2. Faktor Partizipation

Wer mitreden darf, wer sich ernst genommen fühlt und Perspektiven sieht, öffnet sich neuen Entwicklungen.

3. Faktor Ressourcen

Fehlende Ressourcen in Form von Zeit und Fachwissen führen zu Verhalten, das den Veränderungsprozess gefährdet.

„Dezentralisierung
bedeutet auch:
Eine neue berufliche
Chance.“



BLOCKADEN ÜBERWINDEN

So schaffen Sie ein veränderungsfreundliches
Umfeld

Integration

Binden Sie Führungskräfte und Mitarbeiter frühzeitig und glaubwürdig in den Veränderungsprozess ein. Schaffen Sie Strukturen, in denen sie sich aktiv beteiligen können – und sollen. Vorschläge müssen ernsthaft berücksichtigt werden.

Information

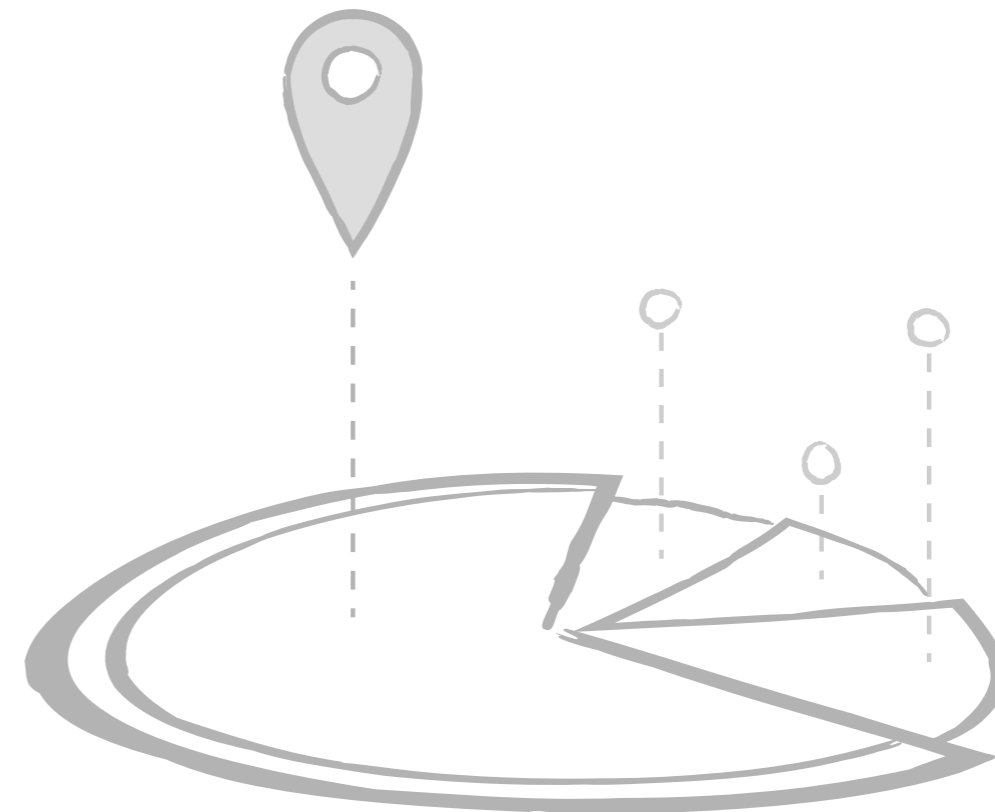
Informieren Sie regelmäßig und konsistent, nicht nur über die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch über die Gründe der Veränderung. Folgen Sie einem nachvollziehbaren Plan.

Berufliche Perspektiven

Integrieren Sie die Personalentwicklung von Anfang an in die Dezentralisierungsstrategie. Informieren Sie die Belegschaft darüber. Wer in der Veränderung eine langfristige berufliche Perspektive erkennt, wird zum Aktivposten im Dezentralisierungsprozess.

Gute Atmosphäre

Last but not least: Tun Sie etwas für das Betriebsklima. Gute Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen geben Sicherheit in einem unsicheren Umfeld.





Ihr Ansprechpartner:
Felix Kuske
felix.kuske@sterr-koelln.com
+49 (0)761 490 54 39

IN DEUTSCHLAND

FREIBURG
Emmy-Noether-Str. 2
79110 Freiburg
Tel. +49 761 49 05 40

BERLIN
An der Kieler Brücke 25
10115 Berlin
Tel. +49 30 28876180

IN FRANKREICH

STRASBOURG
12 Rue Finkmatt
67000 Strasbourg
Fon +33 153 53 46 70

PARIS
8 Rue de Hanovre
75002 Paris
Tel. +33 153 53 46 70

www.sterr-koelln.com
info@sterr-koelln.com

