Heiko Hausrath

Rechtliche, soziale und wirtschaftliche Anforderungen an das Entstörungsmanagement bei Stadtwerken und Netzbetreibern

Lösungsansätze für das Arbeitszeitmodell Rufbereitschaft bei Energie- und Wasserversorgungsunternehmen

- Strom
- Gas
- Fernwärme
- Trinkwasser
- Abwasser

mit Ergebnissen einer Bereitschafts-dienst-Umfrage

Kompetenz: Energie & Wasser. | wvgw

Heiko Hausrath

Rechtliche, soziale und wirtschaftliche Anforderungen an das Entstörungsmanagement bei Stadtwerken und Netzbetreibern

Lösungsansätze für das Arbeitszeitmodell Rufbereitschaft bei Energie- und Wasserversorgungsunternehmen

■ Strom ■ Gas ■ Fernwärme ■ Trinkwasser ■ Abwasser

© vwew

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://www.d-nb.de abrufbar.
ISBN 978-3-89554-242-8

© wvgw

Druck:
Siebel Druck & Grafik, Bergisch Gladbach

Verlag:
wvgw Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser mbH
Josef-Wirmer-Str. 3 · 53123 Bonn
Tel.: 0228 9191-40 · Fax: 0228 9191-499
E-Mail: info@wvgw.de · Internet: www.wvgw.de

© Dezember 2020 Wirtschafts- und Verlagsgesellschaft Gas und Wasser mbH, Bonn

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vorwort

Ganz selbstverständlich öffnen wir täglich den Wasserhahn oder schalten das Licht an. Über den Aufwand, der dahinter steht, machen wir uns zumeist weniger Gedanken. Das müssen wir grundsätzlich auch nicht. Denn die Versorgung der Bevölkerung mit Strom, Gas, Wärme und Wasser und die Entsorgung von Abwasser sind Kernaufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge. Diese Festlegung findet sich auch im Grundgesetz. Als Garantie der kommunalen Selbstverwaltung ist sie ein hohes Gut, für die Kommunen, vor allem aber für die dort lebenden Menschen. Daseinsvorsorge orientiert sich nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern mit Blick auf das Gemeinwohl. Viele kommunale Leistungen würden am Markt nicht erbracht werden können, weil es sich nicht um gewinnträchtige Aufgaben handelt.

Unerlässlich für das Funktionieren der Infrastrukturen und der Dienstleistungen sind der Einsatz und das Engagement der Beschäftigten. Dies gilt sowohl im Normalbetrieb – rund um die Uhr – als auch in Notsituationen und der Rufbereitschaft. Vor allem Extremsituationen, wie Dürreperioden und Starkregen-Ereignisse oder die Havarie von bestehenden Infrastrukturen, fordern hochprofessionelles und engagiertes Handeln.

Zusätzlich zu den Herausforderungen des normalen Betriebs spüren die Stadtwerke die Auswirkungen der Energiewende, des Klimawandels sowie des demographischen Wandels. Wir werden uns in vielen Feldern strategisch neu aufstellen müssen. Für die kommunalen Unternehmen ist eine klimagerechte und nachhaltige Aufgabenwahrnehmung kein leeres Versprechen. Wir treiben die Digitalisierung voran. Wir entwickeln Strategien zur Bindung von Fachkräften, um einen drohenden Engpass zu begegnen. Inwieweit in den nächsten Jahren digitale Steuerung im Betrieb der Infrastrukturen genutzt werden kann, ohne dabei die Sicherheit des Systembetriebs und die Möglichkeiten zur manuellen Steuerung aufzugeben, wird sich zeigen. Es braucht sicher auch weiterhin nicht nur gute und sichere Technik, sondern auch eine ausreichende Anzahl hochqualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für einen sichere Aufgabenwahrnehmung.

Ich freue mich, dass die Arbeit Einblicke in die wichtigen Aufgaben der Stadtwerke zum Erhalt eines funktionierenden Versorgungssystems gibt.

Helmut Dedy
Hauptgeschäftsführer des Deutschen Städtetages

Vorwort

Wasserversorgung und Abwasserentsorgung sind wichtiger Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge. Dies gilt auch für die Versorgung mit Strom, Gas und Fernwärme. Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. vertritt die Interessen dieser Sparten gegenüber Politik, Fachwelt, Medien und Öffentlichkeit.

Die Wichtigkeit der Versorgung mit Wasser und der Entsorgung von Abwasser spiegelt die UN-Resolution 64/292 aus dem Jahr 2010 wider. Das wir selten darüber reden, zeigt wie gut das System in Deutschland funktioniert. Die Verantwortung des KRITIS-Sektors Wasser, mit der Wasserver- und Abwasserentsorgung, in kommunaler Organisationshoheit ist daher sinnvoll.

Ein wirtschaftliches Betreiben solcher Netze ist eine anspruchsvolle Aufgabe – zumal sie 24 Stunden am Tag zuverlässig funktionieren sollen. Notwendig ist darüber hinaus ein effizientes Kostenmanagement von Anlagen- und Netzbetrieb, der zum einen den Kundenanforderungen gerecht wird und zum anderen externe Einflussfaktoren berücksichtigt. Hier sind aktuelle Themen wie Veränderungen in der Netzinfrastruktur in städtischen und ländlichen Räumen, Hitzeperioden sowie Qualitätseinflüsse beispielsweise durch Rückstände von Düngemitteln oder Medikamenten zu nennen.

Regionale Unterschiede und Besonderheiten können zu unterschiedlichen Kosten- und Einnahmestrukturen führen. Dabei stellt das Branchenbenchmarking eine Vergleichbarkeit der Ver- und Entsorgungsunternehmen in punkto Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit sicher.

Basis für die Arbeit der Ver- und Entsorgungsunternehmen sind Gesetze, Verordnungen und Satzungen von Bund, Ländern und Kommunen. Einen weiteren Beitrag leisten die Technischen Regeln.

Über 270.000 Mitarbeitende der Energie- und Wasserversorgungsunternehmen führen ihre Arbeit auf Grundlage dieser Vorgaben tagtäglich aus. Um diesen Aufgaben auch zukünftig gerecht zu werden, ist eine Aus- und Weiterbildung von Fachkräften erforderlich – nicht zuletzt im Hinblick auf den demografischen Wandel. Dabei müssen die Anforderungen der unterschiedlichen Generationen ebenso beachtet werden wie technische Weiterentwicklungen und die Veränderungen der Umwelt.

Nur gemeinsam können wir dieser Aufgabe gerecht werden und müssen einen offenen und ehrlichen Umgang miteinander pflegen. Einen möglichen Ansatz dazu zeigt diese Masterarbeit zum Thema Bereitschaftsdienst auf – einem wesentlichen Element, um einen Rund-um-die-Uhr-Netzbetrieb gewährleisten zu können.

Martin Weyand
Hauptgeschäftsführer Wasser und Abwasser
BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V.

Rechtliche, soziale und wirtschaftliche Anforderungen an das Entstörungsmanagement bei Stadtwerken und Netzbetreibern

Lösungsansätze für das Arbeitszeitmodell Rufbereitschaft
bei Energie- und Wasserversorgungsunternehmen

© wvgw

Masterarbeit

Heiko Hausrath

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Fachbereich Duales Studium
Bereich Wirtschaft/Technik
Fachrichtung Prozess- und Projektmanagement
2018 – 2020

Inhaltsverzeichnis

1 **Einleitung** **13**

1.1 Ausgangslage und Ziel 15

1.2 Vorgehensweise 17

1.3 Empirische Untersuchung 18

1.3.1 Experteninterview 18

1.3.2 Online-Umfrage 19

1.3.3 Störungsstatistiken 21

1.4 Formelle Hinweise 22

2 **Definition und Einordnung der Begrifflichkeiten im Themenfeld Entstörungsmanagement und Bereitschaftsdienst** **23**

2.1 Allgemeine Definition von Entstörungsmanagement 24

2.2 Allgemeine Definition von Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst 25

2.3 Definition von Rufbereitschaft und Bereitschaftsdienst im arbeitsrechtlichen Sinne 27

2.4 Definition von Stadt-/Gemeindewerke und Netzbetreiber 29

2.5 Definition des Entstörungsmanagement bei der Ver- und Entsorgung in der Energie- und Wasserwirtschaft 34

2.5.1 Allgemeine Definition des Entstörungsmanagements in der Energie- und Wasserwirtschaft durch Branchenverbände 35

2.5.2 Gesetzliche Definitionen zum Entstörungsmanagements für die einzelnen Ver- und Entsorgungsmedien 37

2.5.3 Branchenspezifische Definitionen des Entstörungsmanagements für die einzelnen Ver- und Entsorgungsmedien 39

2.6 Spezifische Definition des Entstörungsmanagements in den Versorgungsmedien Gas und Trinkwasser 42

2.7 Definition des Aufgabengebiets sowie von Eigen- und Fremdkräften der im Entstörungsmanagement Tätigen 44

©wvgw

2.7.1 Aufgabengebiet in der Vollarbeit ... 44
2.7.2 Aufgabengebiet in der Entstörung ... 45
2.7.3 Unternehmenseigene Tätige ... 45
2.7.4 Beauftragte Dritte (Unternehmensfremde Tätige) ... 46
2.8 Zusammenfassung der Definitionen ... 47

3 Analyse der Anforderungen an die Organisation eines Entstörungsmanagements ... 48

3.1 Rechtliche Rahmenbedingungen ... 49
3.1.1 Gesetzliche Anforderungen für den technischen Netzbetrieb ... 49
3.1.2 Branchenspezifische Anforderungen für den technischen Netzbetrieb ... 51
3.1.3 Gesetzliche Anforderungen für die Gestaltung von Arbeitszeit ... 53
3.1.4 Zivilvertragliche Anforderungen für die Gestaltung von Arbeitszeit ... 56
3.1.5 Anforderungen an die Vergütung ... 61
3.2 Soziale Rahmenbedingungen ... 67
3.2.1 Allgemeine soziale Faktoren ... 67
3.2.2 Werte und Motivationen der einzelnen Generationen ... 68
3.2.3 Demografische Faktoren und Arbeitsfähigkeit im Alter ... 70
3.2.4 Gesundheit und psycho-physisches Wohlbefinden ... 71
3.2.5 Arbeits- und Unternehmenskultur ... 73
3.3 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen ... 74
3.3.1 Allgemeine wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Einflussgrößen ... 74
3.3.2 Benchmarking in der Energie- und Wasserwirtschaft mit Fokus Personalkosten ... 75
3.3.3 Grundlagen und Rahmenbedingungen der Personalkosten ... 78
3.4 Zusammenfassung der Rahmenbedingungen ... 80

4 Status Quo: Gelebte Praxis in der Gas- und Wasserwirtschaft ... 81

4.1 Gesamtorganisation des Entstörungsmanagements ... 84
4.2 Störungsaufkommen ... 86
4.3 Allgemeine Organisation des Entstörungsmanagements ... 89
4.3.1 Zeitlich-organisatorische Ausprägung ... 89
4.3.2 Fachlich-organisatorische Ausprägung ... 91
4.4 Entstörungsmanagement im Arbeitsalltag ... 94
4.4.1 Tarifverträge und Betriebs-/Dienstvereinbarungen ... 94
4.4.2 Tägliche Arbeitszeit ... 95
4.4.3 Tägliche Ruhezeit ... 96
4.5 Soziale Faktoren im Entstörungsmanagement ... 98
4.5.1 Motivation und Wertschätzung ... 98
4.5.2 Persönliche Einflussfaktoren ... 99
4.5.3 Persönliche Gründe der Teilnahme an der Bereitschaft ... 101
4.6 Weitere Einflussgrößen auf das Entstörungsmanagement ... 103
4.6.1 Tägliche Vollarbeit ... 103
4.6.2 Fachkräfte- und Personalmangel ... 103
4.6.3 Altersgerechtes Arbeiten ... 104
4.6.4 Wohnorte der Mitarbeitenden ... 104
4.6.5 Technische Hilfsmittel zur Kommunikation ... 105
4.6.6 Schulung, Qualifizierung und Wissenstransfer ... 106
4.6.7 Arbeits- und Gesundheitsschutz ... 106
4.6.8 Allgemeiner Netzbetrieb ... 107
4.6.9 Kundenkontakte und Image ... 108
4.7 Zusammenfassung des Status Quo ... 109

5 Anforderungskatalog der Stakeholder ... 110

5.1 Anforderungen der Arbeitgeber ... 112
5.2 Anforderungen der Arbeitnehmer ... 113
5.3 Sichtweisen der Stakeholder auf die Anforderungen ... 114

6 **Lösungsansätze für die betriebliche Umsetzung unter Berücksichtigung von Risiken** **115**

6.1 Arbeitsorganisation 118

6.2 Aufgabeninhalt 123

6.3 Arbeitszeit 125

6.3.1 Arbeitszeit zur Einhaltung der gesetzlichen Arbeits- und Ruhezeit 125

6.3.2 Arbeitszeit als Grundlage für die Vergütung 129

6.4 Arbeitsumfeld 132

6.5 Risikobetrachtung 137

7 **Ausblick** **139**

7.1 Unternehmen 140

7.2 Tarifvertragsparteien 141

7.3 Branchen-/Fachverbände 142

7.4 Kommunikationstechnik 143

7.5 Allgemeine Information an die Bevölkerung 145

7.6 Zusammenfassung 146

8 **Fazit** **147**

Abbildungsverzeichnis 149

Abkürzungsverzeichnis 150

Internetverzeichnis 152

Literaturverzeichnis 159

Tabellenverzeichnis 161

Verzeichnis der Gesetzestexte 163

Anhang 166

© wvgw

1 Einleitung

„Ich mache seit 42 Jahren Bereitschaftsdienst und habe viel Unschönes gesehen. Ich sehne mich danach, endlich wie andere Menschen normal Feierabend zu haben und nicht ständig nervös auf Handys zu starren und zusammenzuzucken, wenn die Feuerwehrsirene geht oder ein Polizeiauto Alarm macht.

Am meisten stört mich, wenn das Unternehmen lieber den Bereitschaftsdienst 10 Mal zur Störung fahren lässt statt die Störungsursache mit Geld zu beseitigen.“

Zitat eines Umfrageteilnehmenden, männliche Führungskraft mit Meister-Titel, älter als 56 Jahre, tätig bei einem Netzbetreiber der Medien Gas und Fernwärme mit einem Netzgebiet von 75.000 - 99.999 Einwohnern.

© wvgw