

# Projekt „DVGW 2025“

Maßnahmenpakete zur Umsetzung der strategischen Ziele



# IMPRESSUM

---

## Herausgeber

DVGW Deutscher Verein des Gas- und Wasserfaches e.V.  
Technisch-wissenschaftlicher Verein  
Josef-Wirmer-Straße 1-3  
53123 Bonn

Telefon: +49 228 9188-5

Fax: +49 228 9188-990

E-Mail: [info@dvwg.de](mailto:info@dvwg.de)

Internet: [www.dvgw.de](http://www.dvgw.de)

## Konzept, Text und Redaktion

Dr. Susanne Hinz (DVGW), Stephan Maul (wvgw)

## Gestaltung

cream. büro für gestaltung, Köln  
[www.cream-design.de](http://www.cream-design.de)

## Druck

siebeldruckundgrafik, Lindlar  
[www.siebel-druckundgrafik.de](http://www.siebel-druckundgrafik.de)

## Fotos

Roland Horn (DGPh), Berlin  
Internet: [www.rolandhorn.de](http://www.rolandhorn.de)  
engelke picture  
depositphoto.com  
fotolia.com  
istockphoto.com

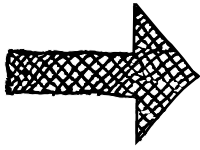
---



**DVGW**

## **PROJEKT „DVGW 2025“**

Maßnahmenpakete zur Umsetzung  
der strategischen Ziele



## VORWORT

# DIE ZUKUNFT STARTET JETZT!

Die ersten Schritte im Rahmen des DVGW-Strategieprojektes „DVGW 2025“ sind getan und wir sind voll und ganz im Zeitplan: Seit Herbst letzten Jahres haben rund 100 „Unterstützer“ aus dem Haupt- und Ehrenamt in neun „Task Forces“ insgesamt 49 Detailziele und 61 daraus resultierende Maßnahmen erarbeitet, die dazu beitragen sollen, das neue Leitbild des DVGW in die Tat umzusetzen. Jetzt gilt es, die Umsetzung der Maßnahmen konsequent fortzusetzen. Hauptziel ist es, die Position unseres DVGW als anerkannter Regelsetzer, innovativer Gestalter und Dienstleister für unsere Mitglieder weiter auszubauen und dem Verein national wie international stärker als bisher Gehör zu verschaffen. Dies erreichen wir durch verstärkte Kooperationen mit nationalen und internationalen Partnern, die Bündelung der eigenen Kompetenzen sowie durch die Entwicklung und Unterstützung innovativer Verfahren, Produkte und Dienstleistungen.

Gleichzeitig mit der Priorisierung der einzelnen Maßnahmen hat deren Umsetzung zum Teil bereits begonnen. Es wurde ein Projekt-

controlling etabliert, das den nahezu vollständigen Abschluss der Maßnahmen innerhalb der nächsten drei Jahre unterstützen soll. Besonderen Wert legen wir auf die kontinuierliche Information und Einbindung unserer Mitglieder und Mitarbeiter sowie aller relevanten Stakeholder. Ein Kommunikationsfahrplan gewährleistet, dass alle interessierten Gruppen in regelmäßigen Abständen über die einzelnen Umsetzungsschritte von DVGW 2025 auf dem Laufenden gehalten werden.

Neben der Kommunikation kommt dem Veränderungsmanagement innerhalb des DVGW eine zentrale Bedeutung zu. Hier gilt es, alle Betroffenen mitzunehmen und für die Möglichkeiten zu begeistern, die sich aus dem Projekt für den Einzelnen bieten. Die größten Herausforderungen ergeben sich dabei in den folgenden Handlungsfeldern: Der Ausbau der DVGW-Kommunikation in den Bereichen Meinungs-, Mitglieder-, Produkt- und Mitarbeiterkommunikation wird als ein wichtiger Baustein zur Weiterentwicklung des DVGW



Vorstand und Präsidium des DVGW (v.l.n.r.):

Prof. Dr. Gerald Linke, Dietmar Bückemeyer, Dr. Thomas Hübener,  
Dr. Dirk Waider, Michael Riechel

gesehen. Hier wird auch die Forschung wichtige und neue Impulse liefern. Innovationen sind der Motor inhaltlichen Handelns. Zusammen mit unseren Forschungsstellen werden wir Forschung und Innovation im DVGW stärken.

Ein weiterer wichtiger Schritt für die auch international stärkere Wahrnehmung des DVGW ist eine entsprechende Besetzungsstrategie in internationalen Gremien. Der Definition eines angemessenen nationalen Qualitäts- und Schutzniveaus und dessen Gestaltung auf europäischer und internationaler Ebene stehen verschiedenste fachliche, rechtliche und administrative Herausforderungen gegenüber.

Für den Prüfungs- und Zertifizierungsbereich gilt es u. a., eine rechtskonforme Zertifizierung von Produkten, Unternehmen und Personen im Sinne der europaweit tätigen Zertifizierungskunden sicherzustellen. Die Herausforderungen hierbei ergeben sich aus der zunehmenden Beeinflussung der Zertifizierungsverfahren durch das EU-Recht.

Ein letztes Beispiel betrifft die Markenbildung unserer Produkte und Dienstleistungen: Wir wollen die Dachmarke DVGW stärken, indem über alle Organisationseinheiten des Vereins hinweg eine einheitliche Produktentwicklung und Vermarktungsstrategie erarbeitet und implementiert wird. Ziel ist eine schnellere Reaktionszeit bei der Entwicklung praxisorientierter Produkte und Dienstleistungen sowie deren Stärkung am Markt.

Diese Beispiele zeigen exemplarisch, welche Aufgaben vor uns liegen, damit unser Verein seine satzungsgemäßen und gesellschaftlichen Aufgaben im Umfeld stetiger Veränderungen optimal ausüben kann. Mit dieser Broschüre möchten wir Ihnen nun einen umfassenden und aktuellen Überblick über die gesteckten Ziele und die bereits gestarteten Maßnahmen im Rahmen von DVGW 2025 geben. Nehmen Sie die Chance wahr, sich aktiv in den Zukunftsprozess unseres Vereins und unserer Branchen einzubringen. Wir freuen uns auf Ihre Unterstützung, denn wie Sie sehen: Die Zukunft hat bereits begonnen!

## DAS PROJEKT

# UMSETZUNG VON „DVGW 2025“

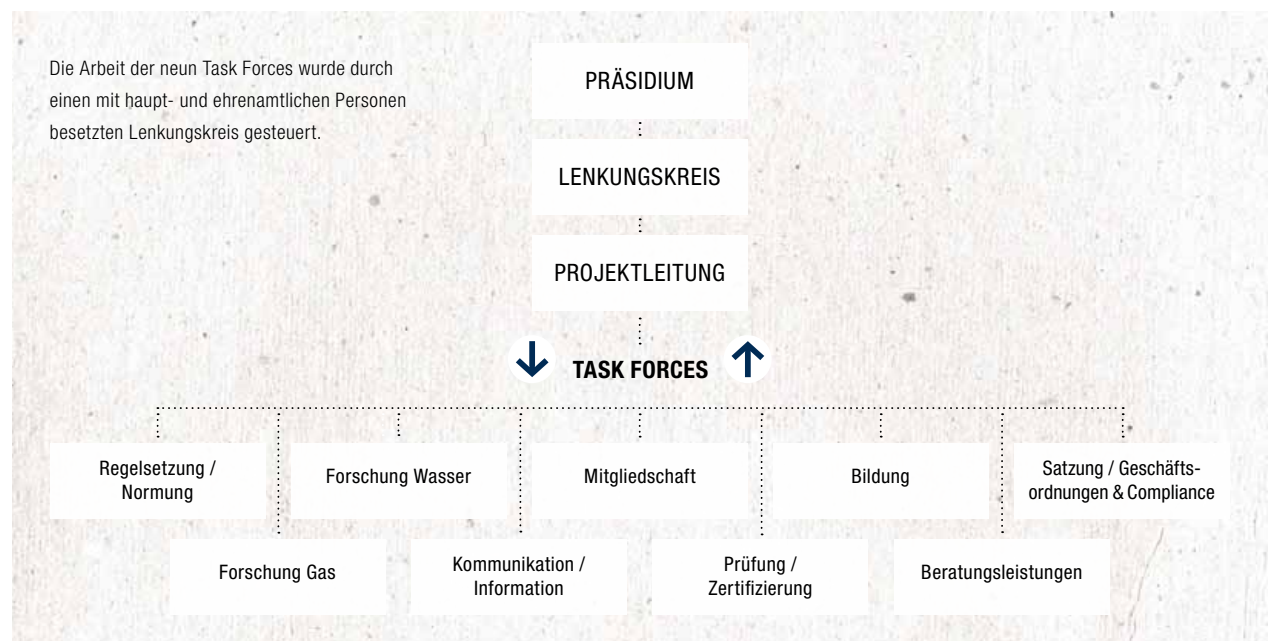
Mit Beginn des zweiten Quartals 2015 hat die Umsetzungsphase begonnen. Die von neun Task Forces erarbeiteten Maßnahmenpakete zur Erreichung der strategischen Ziele werden nun schrittweise umgesetzt.

Das Projekt „DVGW 2025“ wurde aufgelegt, damit der Verein seine zahlreichen Rollen für die Branchen, für seine Mitglieder, aber auch für Gesellschaft und Öffentlichkeit im Umfeld stetiger Veränderungen optimal ausüben kann. Das neue Leitbild des DVGW und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele hat die Mitgliederversammlung im Juli 2014 beschlossen. Im darauffolgenden Herbst haben entsprechend den Tätigkeitsfeldern des DVGW neun Task Forces ihre Arbeit aufgenommen, um diese Ziele detailliert auszuarbeiten und in konkrete Maßnahmen zu überführen. Die Arbeit der Task Forces wurde durch einen hierfür gebildeten Lenkungskreis gesteuert. In Summe waren über einen Zeitraum von rund sechs Monaten mehr als 100 haupt- und ehrenamtliche Personen in die Projektarbeit involviert. Alle wesentlichen Stakeholder des Vereins waren eingebunden. Das hohe Engagement der Projektbeteiligten sei an dieser Stelle nochmals ausdrücklich hervorgehoben. (Abbildung unten)

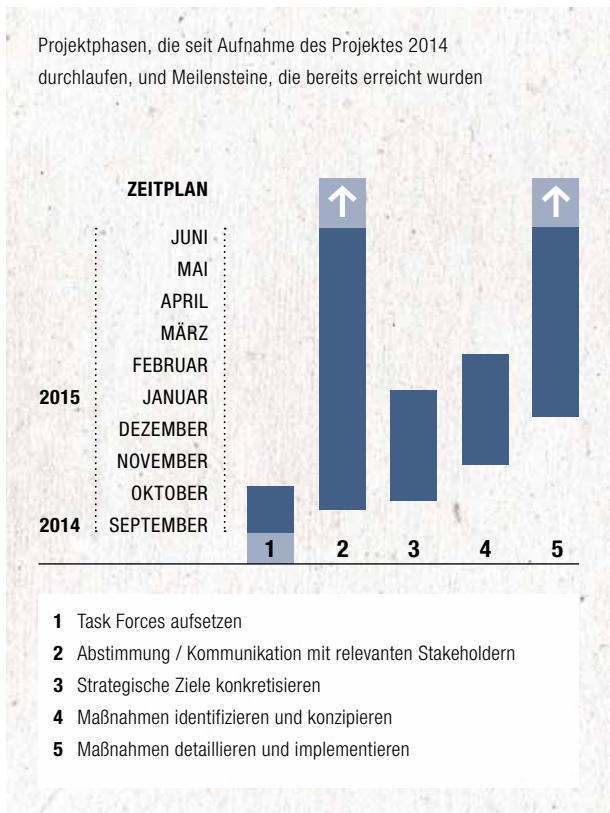
Im ersten Schritt wurden innerhalb der einzelnen Task Forces die zentralen Herausforderungen und Rahmenbedingungen im jeweiligen Tätigkeitsfeld auf Basis einer 360°-Betrachtung der Ausgangssituation identifiziert. Hierbei kamen z. B. inhaltliche, prozessuale, organisatorische, finanzielle und/oder rechtliche Aspekte zum Tragen. Bei der Entwicklung eines adäquaten Maßnahmenkatalogs nach den Vorgaben des Zielsystems hat sich die Task Force jeweils zwei Leitfragen gestellt:

- Welche Aspekte sind zur Erreichung der Detail-Ziele relevant?
- Welcher Veränderungsbedarf im DVGW ergibt sich hieraus?

Zur Operationalisierung des jeweiligen Veränderungsbedarfs wurden zudem für jede Maßnahme qualitative Messgrößen festgelegt. In allen Projektphasen wurde großer Wert auf Transparenz über den Projektfortschritt und die Einbindung interner und externer Stakeholder gelegt.



# „Über einen Zeitraum von rund sechs Monaten waren mehr als 100 haupt- und ehrenamtliche Personen in die Projektarbeit involviert.“



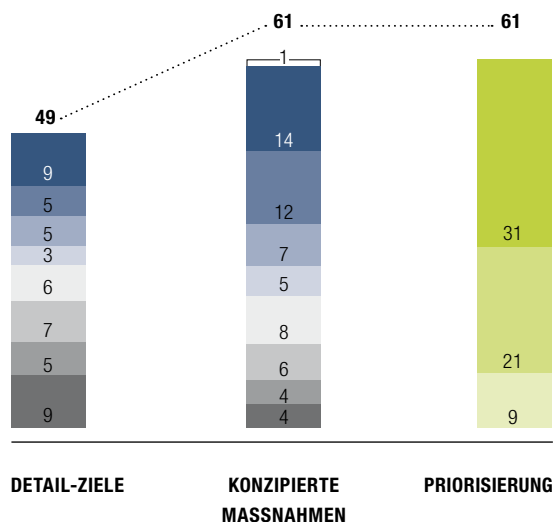
## UMSETZUNG HAT BEGONNEN

Mit Beginn der Umsetzungsphase im zweiten Quartal 2015 wurden die Projektergebnisse Anfang Mai dem DVGW-Präsidium zur kritischen Würdigung mit Realisierungsempfehlungen einschließlich Prioritäten vorgelegt. Mit daraus resultierender Auflösung der Task Forces und des Lenkungskreises wird das Ehrenamt nun wesentlich entlastet und mehr Umsetzungsverantwortung auf die hauptamtlichen Mitarbeiter übertragen. Um sicherzustellen, dass alle Maßnahmen wie vereinbart zur Umsetzung kommen, oder um unerwartete Probleme in der Implementierungsphase schnell und einvernehmlich lösen zu können, wurde inzwischen ein Projektcontrolling zur Unterstützung des DVGW-Vorstands etabliert. Der Vorstand und ein Folgegremium des Lenkungskreises werden die Umsetzungsphase verantwortlich steuern und begleiten. Alle Task Forces haben planmäßig bis Ende März 2015 ihre Arbeit beenden können. Ausgehend von 49 strategischen Detail-Zielen wurden 61 Maßnahmen konzipiert und, hinterlegt mit einer detaillierten Umsetzungsplanung, bereits begonnen. Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der Task Forces überblickartig und auszugsweise beschrieben.

## DANKSAGUNG

Wir bedanken uns bei allen am Projekt beteiligten Personen und Unternehmen für ihr großes Engagement. Auf Seite 43 finden Sie eine gesonderte Auflistung aller Beteiligten.

Ergebnisse der Maßnahmenentwicklung



## ERLÄUTERUNG

Alle Detail-Ziele sind durch Maßnahmen adressiert

Umsetzungsplanung sieht jeweils Verantwortlichkeiten, Zeitplanung und Aufwandseinschätzung je Teilschritt vor

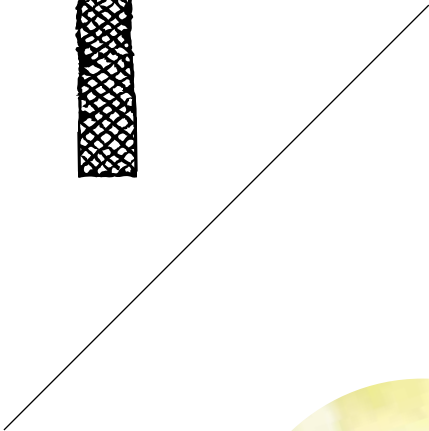
Alle Maßnahmen sind abzuarbeiten

Priorisierung stellt empfehlende Abarbeitungsreihenfolge dar:

- A** Umsetzungsbeginn in 2015 und Abschluss bis Ende 06.2016
- B** Umsetzungsbeginn in 2015/2016; Abschluss überwiegend bis 06.2017
- C** Abschluss bis Ende 06.2018

- Regelsetzung / Normung
- Forschung Gas / Wasser
- Kommunikation / Information
- Mitgliedschaft
- Prüfung / Zertifizierung
- Bildung
- Beratungsleistungen
- Satzung / Geschäftsordnungen / Compliance
- Übergreifend

1



DIN  
ISO  
CEN  
§



## TASK FORCE

# REGELSETZUNG / NORMUNG

Das thematische Spektrum dieser Task Force reichte vom Qualitäts- und Schutzniveau über die Technische Selbstverwaltung bis hin zu Fragen der Leistungsfähigkeit des Vereins. Grundsätzlich wurde – wo geboten – themenspezifisch zwischen Regelsetzung und Normung, Funktion und Produkt sowie zwischen den Sparten Gas und Wasser differenziert. Als Arbeitsgrundlage diente ein Zielsystem, das aus drei Top- und neun Detail-Zielen bestand.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

**Angemessenes nationales Qualitäts- und Schutzniveau definieren sowie auf europäischer und internationaler Ebene gestalten**

- Qualitäts- und Schutzniveau unter konsequenter Anwendung von Verhältnismäßigkeitsgrundsätzen festlegen und weiterentwickeln
- Gesellschaftlichen Konsens über Qualitäts- und Schutzniveau durch höhere Akzeptanz bei Politik und Verbrauchern fördern
- In relevanten DIN-/DKE-, CEN-/CENELEC- und ISO-/IEC-Gremien eingebunden sein und Schlüsselpositionen besetzen
- Mitarbeit und Kooperation mit Institutionen ausbauen

**Technische Selbstverwaltung aufrechterhalten und weiterentwickeln**

- Nutzenargumentation bei politischen Entscheidungsträgern verankern (staatsentlastende Wirkung, Effizienz)
- Transparentes und diskriminierungsfreies Regelsetzungsverfahren gewährleisten
- Notifizierungsstrategie für Regelwerk entwickeln und umsetzen

**Leistungsfähigkeit zur Erbringung der gemeinnützigen Tätigkeiten des Vereins sicherstellen**

- Vermarktungsstrategie zur Verbreitung des Regelwerkes entwickeln und umsetzen
- Besetzungs- und Finanzierungsstrategie für Gremienarbeit entwickeln (Aufgabenteilung, Hauptamt, Ehrenamt, Nachwuchsarbeit, finanzielle Aufwendungen, Qualifizierung, finanzielle Unterstützung Normungsarbeit)

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Ausgehend vom bestehenden Ordnungsrahmen verringert der Europäische Binnenmarkt per se den Gestaltungsspielraum für die nationale Regelsetzung und Normung. Dabei wirkt die herrschende Interpretation und Rechtsprechung zur EU-Warenverkehrs- und Dienstleistungsfreiheit auch auf den nicht harmonisierten Bereich. Handelshemmnissen sind durch das Verhältnismäßigkeitsprinzip und die Notwendigkeit einer entsprechenden sachlichen Rechtfertigung enge Grenzen gesetzt. Im harmonisierten Bereich bestehen Möglichkeiten im Rahmen der Aus- und Mitgestaltung der europäischen Normung. Sowohl auf europäischer als auch auf internationaler Ebene kommt hierbei der Transformation nationaler Inhalte in europäische und internationale Normen eine zentrale Bedeutung zu.

Das deutsche Engagement in der europäischen und internationalen Normungsarbeit muss intensiviert werden. In der Produktnormung engagieren sich die Hersteller bereits intensiv, in der Funktionalnormung sind jedoch wesentliche Stakeholder nicht genügend über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg vertreten. Vor dem Hintergrund der steigenden Anzahl der Projekte und des zunehmenden Arbeits-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufwands rücken Effizienzgesichtspunkte bei Besetzung und Mitarbeit in internationalen Gremien zunehmend in den Vordergrund.

Die technologische Gestaltung der Energiewende stellt den DVGW vor neue Aufgaben: Neue technikkonvergente Themen, zusätzlicher Regelungs-, Normungs-, Koordinations- und Kooperationsbedarf sowie die Wettbewerbssituation von Erdgas mit anderen Energieträgern sind nur einige prominente Schlagworte in diesem Zusammenhang.

Als weitere wesentliche Entwicklung hat die Task Force die steigende Bedeutung system- und spartenübergreifender Normungsarbeit identifiziert (z. B. Smart Cities, Societal Security, Water Reuse, Manage-



## TASK FORCE REGELSETZUNG/NORMUNG

Der DVGW-Ehrenring wird als Anerkennung und Dank für besondere tatkräftige und erfolgreiche Arbeit zur Förderung des Gas- und Wasserfaches verliehen.



mentsystem-Standards). Auch hier steht der DVGW vor der Aufgabe, neue technikkonvergente Themen frühzeitig aufzugreifen. Hinzu kommt der Koordinationsbedarf zwischen und innerhalb verschiedener Normungsinstitutionen. Insgesamt ist eine Zunahme an neuen Arbeitsgebieten und neuen Gremien zu beobachten. Im Ergebnis erhöhen die Themenvielfalt und die zum Teil divergenten Strömungen in der Normung den Aufwand für die Bewertung, ob und in welcher Form sich der DVGW einbringen soll.

### MASSNAHMENENTWICKLUNG

Dem erklärten Gestaltungswillen des DVGW stehen somit verschiedenste fachliche, rechtliche und administrative Herausforderungen gegenüber. Beispielhaft werden im Folgenden einzelne Maßnahmenpakete vorgestellt und die Beweggründe für ihre Konzeption erläutert.

### ANWENDERFREUNDLICHKEIT DES REGELWERKS UND UMSETZUNGSHILFEN

Einen Arbeitsschwerpunkt stellten Ansätze zur Weiterentwicklung des in der Praxis implementierten Qualitäts- und Schutzniveaus dar.

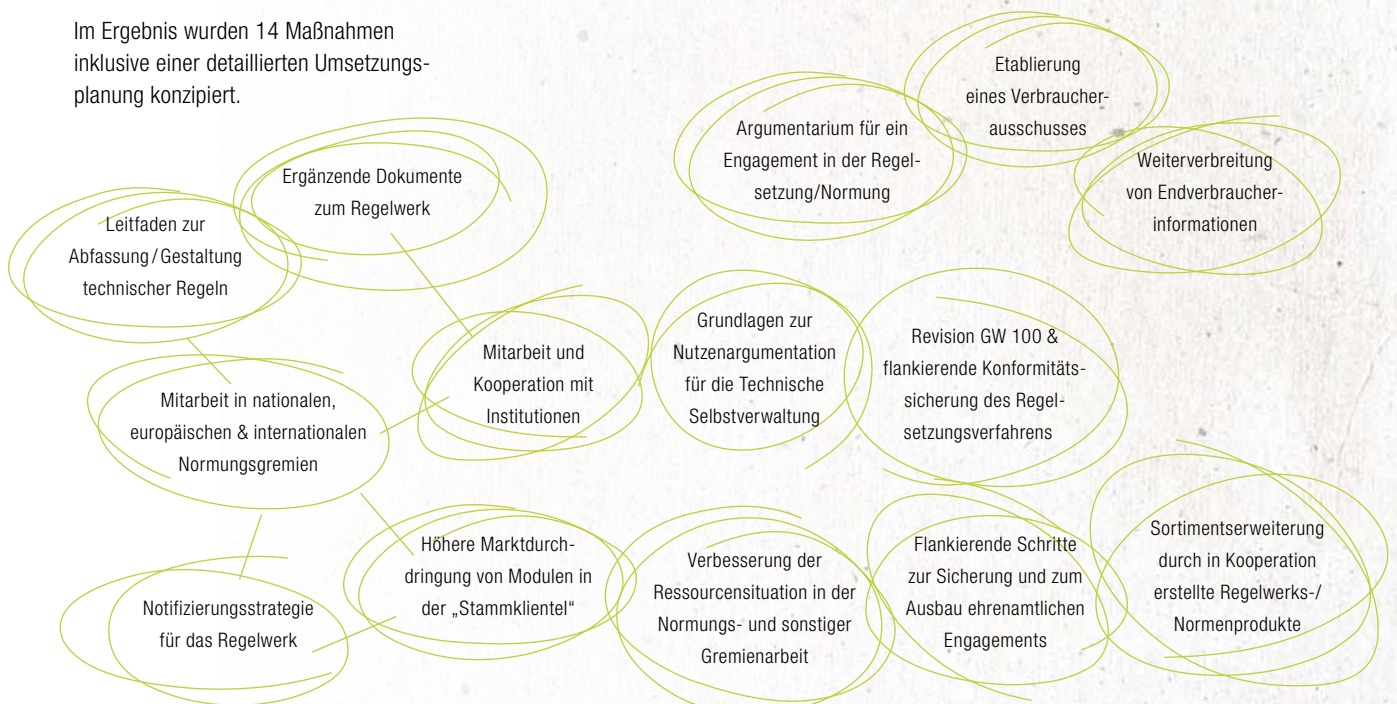
Insbesondere kleinere und mittlere Versorger, das Handwerk, das Baugewerbe sowie Hersteller (v. a. KMU) durchdringen die Regelwerksinhalte und -anforderungen nur unzureichend. Hieraus können Nichtanwendung, unvollständige Anwendung, aber auch Übererfüllung resultieren. Entsprechend wurden Maßnahmen entwickelt, die die Bedürfnisse des Anwenders in den Mittelpunkt stellen:

Ein neuer Leitfaden zur Abfassung und Gestaltung technischer Regeln soll Verständlichkeit, Genauigkeit, Widerspruchsfreiheit und damit die Anwenderfreundlichkeit erhöhen. Der von der Task Force empfohlene verbindliche Einsatz des Leitfadens im Erstellungs- und Revisionsprozess sichert zudem ein durchgängig hohes Qualitätsniveau des Regelwerks.

Daneben wird ein Regelprozess zur Erarbeitung von konkreten Umsetzungshilfen für die Praxis implementiert, z. B.:

- Kommentare und Praxisbeispiele, die v. a. einem einheitlichen Verständnis auslegungsbedürftiger Sachverhalte dienen
- Musterbetriebshandbücher, DVGW-Informationen und Formularsammlungen (z. B. für G 1000/W 1000 & TSM), die Vorlagen und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der Regelwerksanforderungen liefern

Im Ergebnis wurden 14 Maßnahmen inklusive einer detaillierten Umsetzungsplanung konzipiert.



# „Das Engagement in der Projekt- und Gremienarbeit zu sichern und auszubauen, ist eine permanente Aufgabe für den DVGW.“

## EHRENAMTLICHES ENGAGEMENT

Das Engagement interessierter Kreise in der Projekt- und Gremienarbeit zu sichern und auszubauen, ist eine permanente Aufgabe für den DVGW. Die Thematik ist vielschichtig und umfasst somit ganz unterschiedliche Aspekte:

- Die Attraktivität ehrenamtlicher Tätigkeit in Regelsetzungs- und Normungsgremien aus fachlicher und persönlicher Sicht
- Die Darstellung des Nutzens der Regelsetzungs- und Normungsarbeit für die entsendenden Unternehmen gegenüber Führungskräften und Entscheidern
- Die Ausgestaltung der operativen Unterstützung in der Regelsetzungs- und Normungsarbeit durch das Hauptamt und den Verein

Hierzu wurden folgende Maßnahmen angestoßen:

Zur Würdigung des ehrenamtlichen Engagements wird ein Zertifikat als Beleg der Gremienarbeit entwickelt, die Darstellung von DVGW-Regelsetzungsprojekten und deren Besetzung auf der DVGW-Website optimiert sowie eine weitere Professionalisierung der Projekt- und Gremienarbeit angestrebt.

Für ein breiteres Engagement interessierter Kreise bei der Gremienbesetzung insgesamt und bei konkreten Regelsetzungsvorhaben wird ein sogenannter „Call for Experts“ als Standardprozedur eingeführt. Für eine direkte Ansprache werden gezielt Kontakte und Netzwerke der Gremien sowie der Landes- und Bezirksgruppen genutzt.

Der Nutzen eines aktiven Engagements in der Regelsetzung und Normung ist sowohl für das einzelne Unternehmen als auch für das gesamte Gas- und Wasserfach hoch. Dies ist Teilen der Branche nicht präsent. Daher wird ein Argumentarium entwickelt, das die Beteiligungsmöglichkeiten an der Regelsetzung und Normung und deren unternehmerischen Nutzen pointiert darstellt.

## RESSOURCENSITUATION UND BESETZUNGSSTRATEGIE

In einzelnen Bereichen der Funktional- und Servicenormung bestehen personelle Engpässe – sowohl im Haupt- als auch im Ehrenamt. Um ein angemessenes nationales Qualitäts- und Schutzniveau definieren und auf europäischer und internationaler Ebene gestalten zu können, sind neue Herausforderungen zu bewältigen, z. B. eine zunehmend system- und spartenübergreifende Normungsarbeit, Gremien-

envielfalt oder die Bearbeitung neuer technikkonvergenter Themen. Dies bedeutet einen erheblichen Mehraufwand für die Identifikation relevanter Themen und Projekte, die Bewertung möglicher Engagements, die Besetzung sowie die operative Gremienarbeit.

Vor diesem Hintergrund wurde durch eine inhaltliche Verknüpfung zwischen DVGW-, nationalen, europäischen und internationalen Normungsgremien Transparenz hinsichtlich sich überschneidender Geltungsbereiche geschaffen. Zudem haben die Lenkungs- und Technischen Komitees ein Bewertungsraster mit Relevanzkriterien und möglichen Beteiligungsformen erhalten. Damit ist ein dauerhaft transparenter, begründeter und damit nachvollziehbarer Entscheidungsprozess etabliert. Darüber hinaus wird eine Entscheidungsvorlage über die finanzielle Unterstützung des Ehrenamts, das Stellenkontingent im Hauptamt, das Engagement in Normungsgremien und sonstigen Institutionen vorbereitet. Hierin sind insbesondere Rollenmodelle ehren- bzw. hauptamtlicher Tätigkeit, Rückerstattungsmodelle sowie die Konkretisierung bestehender und absehbarer Ressourcen-Engpässe enthalten.

## MÖGLICHE BETEILIGUNGSFORMEN JE NORMIERUNGSGREMIUM:

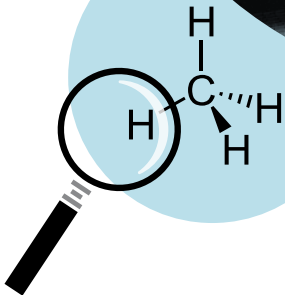
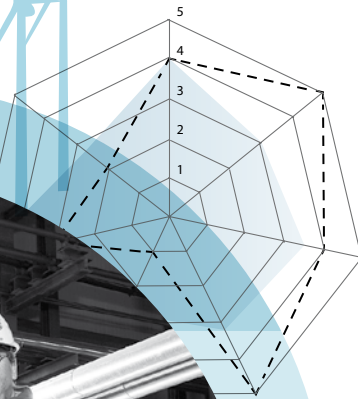
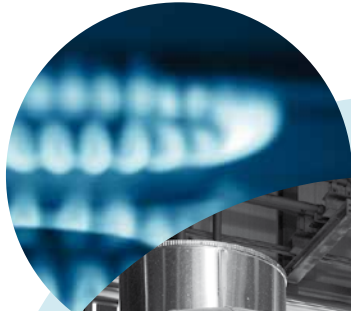
- Aktive Mitarbeit
- Zusätzliche Übernahme von Funktionen (Sekretariat, Vorsitz etc.)
- Aktive Mitarbeit in DIN-Spiegelgremium
- Informatorische Einbindung
- Nutzung von Netzwerken

Ein Regelprozess soll periodisch eine Neubewertung des Engagements in Normierungsgremien anstoßen.

## RECHTSKONFORMITÄT

Regelsetzungsverfahren haben transparent und diskriminierungsfrei zu erfolgen. Der DVGW ist diesem Grundsatz verpflichtet und hat bereits zahlreiche Vorkehrungen getroffen, um den daran geknüpften Anforderungen gerecht zu werden. Mit der geplanten Revision der Geschäftsordnung zur „Tätigkeit der DVGW-Fachgremien und Ausarbeitung des DVGW-Regelwerkes“ (GW 100) sowie weiteren flankierenden Schritten zur Konformitätssicherung des Regelsetzungsverfahrens wird sichergestellt, dass technische und rechtliche Entwicklungen rechtzeitig erkannt und bewertet werden sowie dass jeweilige Implikationen zeitnah in den Regelsetzungsprozess einfließen.

2



## TASK FORCE

# FORSCHUNG / GAS

Die Task Force Forschung Gas hat ihre Arbeit schon im Februar 2014 aufgenommen. Neben Ansätzen zur Optimierung der betrieblichen Forschung – die bereits nahezu vollständig umgesetzt sind – stand die künftige Ausgestaltung der Innovationsforschung im Mittelpunkt. Aufgrund des zeitlichen Vorsprungs konnte neben der Maßnahmenkonzeption bereits mit der Implementierung zahlreicher Teilschritte begonnen werden. Die Task Force orientierte sich bei ihrer Arbeit an einem Top- und fünf Detailzielen.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Innovativer Gestalter durch Gasforschung sein

- In Forschungspartnerschaften, -verbänden, -netzwerken auf nationaler und europäischer Ebene verankert sein
- Externes Fördervolumen erhöhen
- Branchenrelevante Themen in Forschungsrahmenprogrammen implementieren
- Innovationsmanagement etablieren
- Innovative und effiziente Technologien, Verfahren und Prozesse fördern und entwickeln

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Sowohl im Rahmen der Energiewende in Deutschland als auch perspektivisch in der europäischen Energieunion spielt die Integration von großen Strommengen aus Erneuerbaren Energien eine zentrale Rolle. Dazu sind ebenso große Flexibilitätsoptionen erforderlich. Neben den existierenden Stromspeicherkapazitäten bietet die bereits vorhandene Gasinfrastruktur eine Möglichkeit, große Energiemengen nicht nur national, sondern auch paneuropäisch zu speichern und zu transportieren. Durch Umwandlung in chemische Energie ermöglicht sie zudem die Übertragung von günstig verfügbarem regenerativem Strom in andere Sektoren hinein (z. B. Mobilität, Chemieindustrie).

Um die Potenziale von Gas – insbesondere zur Integration erneuerbarer Energien – optimal nutzen zu können, ist weiterhin Forschung auf allen Stufen der Wertschöpfungskette von der Gasproduktion über die Versorgung bis zur Gasverwendung notwendig. Basierend auf den Erfahrungen der Innovationsoffensive Gas, die der DVGW bereits 2008 mit Erfolg gestartet hat, wurden folgende Herausforderungen bei der DVGW-Forschung Gas festgestellt:

- Verankerung der Innovationsforschung in der DVGW-Satzung
- Aufbau einer Systematik für Themenauswahl und Priorisierung der Projekte kann verbessert werden
- Intensivierung der Projektbegleitung sowie Ausbau der Kommunikation der Forschungsergebnisse



# TASK FORCE FORSCHUNG / GAS

## VERSTETIGUNG DER INNOVATIONSFORSCHUNG

Mit der „Innovationsoffensive Gas“ hat der DVGW maßgeblich dazu beigetragen, den Stellenwert des Energieträgers Gas und seiner Infrastruktur zu stärken. Umfangreiche Forschungsergebnisse aus den Bereichen „Gas im Systemverbund“, „Smart Grids“, „Gaserzeugung und -aufbereitung“, „Power-to-Gas“ und „KWK/Anwendungstechnik“ liegen vor und haben aufgezeigt, dass eine bezahlbare und systemstabile Energiewende nur im Zusammenspiel der Strom- und Gaswirtschaft gelingen kann. Jetzt geht es darum, Innovationsforschung als festen und dauerhaften Bestandteil der DVGW-Forschung Gas zu etablieren.

Nach Analyse der bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation wurden im Ergebnis die Aufgaben und das prozessuale Zusammenspiel der neu entwickelten bzw. modifizierten Gremien, Funktionen und Akteure detailliert beschrieben sowie konkrete Besetzungsvorschläge erarbeitet.

Ein neuer Innovationskreis Gas, als permanentes Gremium zur operativen Steuerung der Innovationsforschung, hat sich bereits mit haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern konstituiert. Dem Forschungsbeirat Gas soll ein Konsultationskreis „Zukunftsrat“ zugeordnet werden, der mit hochrangigen Persönlichkeiten der Energie- und Gasbranche, ihr nahestehender Wirtschafts- und Forschungsbereiche sowie der öffentlichen Verwaltung zu besetzen ist. Daneben wurden zwei permanente Funktionen neu definiert: Innen- und Außenkommunikation sowie Forschungsradar/Scouting.

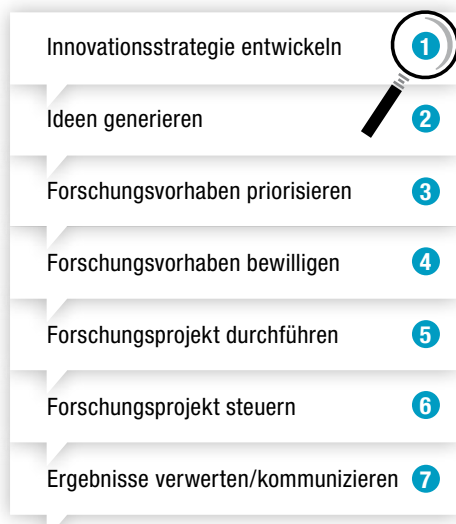
Inhaltlich wurde mit der Bildung von vier Forschungsclustern begonnen um innovative Impulse bei der Entwicklung und Begleitung der Forschungsvorhaben permanent zu nutzen:

- Gaserzeugung und Energiesystem
- Smart Grids
- KWK/Anwendungstechnik
- Mobilität & LNG

## INNOVATIONS-SCOUTING EINFÜHREN

Die Innovationsforschung soll auf ein breites Ideenfundament gestellt werden. Neben den Impulsen aus den Instituten, Technischen Komitees, (Mitglieds-)Unternehmen und sonstigen Stakeholdern (z. B. Vereine und Verbände) führt das Forschungsradar/Scouting im Auftrag des Innovationskreises Gas periodisch eine strukturierte Analyse durch, deren Erkenntnisse die strategische Ausrichtung der Innovationsforschung bestimmen. Die Forschungslandschaft und Märkte im In-/Ausland sollen systematisch beobachtet werden, um aktuelle Trends, regulatorische Entwicklungen, relevante Einzelthemen, Forschungsvorhaben und -ergebnisse frühzeitig erfassen zu können. Neben dem strategischen Scouting mit periodisch wiederkehrenden Aufgaben zur Weiterentwicklung der Forschungsstrategie erfolgt ein operatives Scouting im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings der Forschungsaktivitäten.

## DIE INNOVATIONSFORSCHUNG GLIEDERT SICH IN SIEBEN TEILPROZESSE

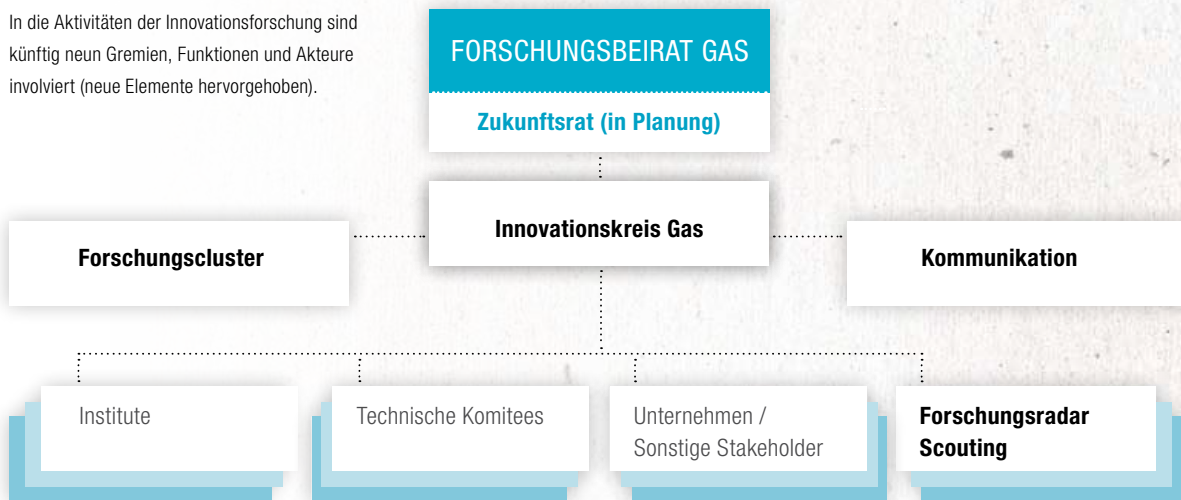


- Institute, Technische Komitees, (Mitglieds-)Unternehmen und sonstige Stakeholder (bspw. Vereine und Verbände) sowie das Forschungsradar/Scouting liefern inhaltliche Impulse zur strategischen Ausrichtung der Innovationsforschung.
- Ausgehend von der Innovationsstrategie identifiziert der Innovationskreis Trends und relevante Einzelthemen.
- Der Innovationskreis Gas bewertet und priorisiert Forschungsanträge anhand definierter Kriterien.
- Der Forschungsbeirat Gas trifft die finale Entscheidung über die Freigabe oder Rückweisung von Forschungsanträgen. Er berücksichtigt hierbei die Empfehlungen und das Ranking des Innovationskreises Gas.
- Das Projekt wird entsprechend dem im Forschungsantrag dargestellten Vorgehen durchgeführt.
- Die operative Steuerung im bewilligten Projektrahmen erfolgt durch die Projektbegleitgruppe. Grundlage hierfür sind Zwischenberichte und Projekttreffen.
- Grundsätzlich werden die Ergebnisse der Innovationsforschung breit zugänglich gemacht. Der Innovationskreis Gas entscheidet über die konkrete Ergebnisverwertung.

# „Jetzt geht es darum, Innovationsforschung als festen und dauerhaften Bestandteil der DVGW-Forschung Gas zu etablieren.“

## ÜBERBLICK INNOVATIONSFORSCHUNG

In die Aktivitäten der Innovationsforschung sind künftig neun Gremien, Funktionen und Akteure involviert (neue Elemente hervorgehoben).



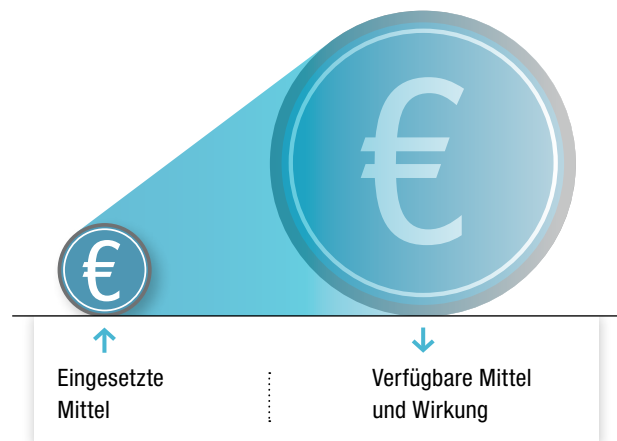
## KERNBOTSCHAFTEN ERARBEITEN

Über die konkrete Verwertung der Forschungsergebnisse entscheidet der Innovationskreis Gas. Grundsätzlich sollen diese breit zugänglich gemacht werden. Die neue Funktionsrolle der Kommunikation innerhalb der Innovationsforschung unterstützt die interne Ergebnisvorstellung, insbesondere hinsichtlich der Aufbereitung von Kernbotschaften auch in den politischen Raum. Zudem werden die Projektergebnisse in den quartalsweisen Kommunikationsfahrplan (Identifikation möglicher Adressaten und Formate interner und externer Kommunikation) integriert. Der Innovationskreis Gas prüft gemeinsam mit den jeweils zuständigen DVGW-Fachgremien die Regelwerksrelevanz der erzielten Forschungsergebnisse sowie weitere Verwertungsmöglichkeiten.

## HEBELWIRKUNGEN NUTZEN

Die Ausgestaltung der Innovationsforschung schließt selbstredend auch Finanzierungsfragen mit ein. Leitlinie in den entsprechenden Überlegungen der Task Force war hierbei stets, dass der Einsatz von DVGW-Fördermitteln eine Hebelwirkung auf das tatsächlich verfügbare Forschungsbudget sowie das durch alle Forschungsaktivitäten generierte Wissen entfalten soll. In diesem Kontext wurden Maßnahmen entwickelt, die auf die Multiplikation des verfügbaren

Budgets und Wissens zielen – u. a. durch Forschungsk Kooperationen, Gestaltung von Forschungs(rahmen)programmen, Professionalisierung des Forschungsmanagements. Zur Finanzierung der Innovationsforschung wird dem Präsidium eine Entscheidungsvorlage unterbreitet.



Potenzierung eingesetzter Mittel durch Einwerben externer Fördermittel, Kooperationen, Kommunikation/Wissenstransfer etc.

3





## TASK FORCE

# FORSCHUNG / WASSER

Die DVGW-Wasserforschung ist wesentlicher Impulsgeber für Regelsetzung, Bildung und Information sowie wichtiger Baustein zur technischen Selbstverwaltung der Branche. Forschung ist die Grundlage für den Kompetenzausbau im Wasserfach und für die Meinungsführerschaft in der Branche auch gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Forschung in den Instituten und Einrichtungen des DVGW baut Know-how auf, sichert qualifizierte Beratung ab und dient als Informationsquelle für fachliche Stellungnahmen. Daneben sind die Institute verlässlicher Ansprechpartner für (mittelständische) Unternehmen. Die Arbeit der Task Force erfolgte auf Basis eines Zielsystems mit einem Top- und vier Detail-Zielen.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Innovativer Gestalter durch Wasserforschung sein

- In Forschungspartnerschaften, -verbänden, -netzwerken auf nationaler und europäischer Ebene verankert sein
- Externes Fördervolumen erhöhen
- Branchenrelevante Themen in Forschungsrahmenprogrammen implementieren
- Innovative und effiziente Technologien, Verfahren und Prozesse fördern und entwickeln

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Im DVGW und seinen Forschungseinrichtungen existieren bereits verschiedene Netzwerke. In den europäischen Forschungsnetzwerken ist der DVGW gemessen an seiner hohen Kompetenz und Vorreiterrolle jedoch unterrepräsentiert.

Bei der Wasserforschung im DVGW liegt der Schwerpunkt bisher auf der betrieblichen Praxis. Aus diesem Bereich resultieren wichtige Impulse für konkrete Forschungsvorhaben, wobei komplexe Themen auch in Kooperationen bearbeitet werden. Aktuell ist das Innovationsmanagement bei der Wasserforschung im DVGW nicht stark genug ausgeprägt. Daher soll die Innovationsbereitschaft zukünftig durch klare strategische Zielsetzungen sichergestellt werden.

Forschung im Bereich Wasser findet auch außerhalb des DVGW statt und ist bei verschiedenen Mitgliedsunternehmen und im Rahmen öffentlicher Forschungsprogramme ein wesentlicher Bestandteil. Dabei ist eine adäquate Rückkopplung zum DVGW, z. B. bei Forschungsergebnissen, momentan nicht vorhanden. Insgesamt kann die Transparenz in den Prozessen sowie die Setzung von Forschungsimpulsen (Initiierung/Verwertung) verbessert werden.



# TASK FORCE FORSCHUNG / WASSER

---

Die Analysen der Task Force offenbaren dabei unterschiedlichen Optimierungsbedarf:

- Transparenz über laufende und abgeschlossene Forschungsprojekte bei Mitgliedsunternehmen und Instituten schaffen
- Transfer der Forschungsergebnisse in die Facharbeit verbessern
- Verankerung in europäische Forschungsinstitutionen intensivieren
- Aufbau- und Ablauforganisation effizienter gestalten
- Das Zusammenspiel zwischen den beteiligten Instituten optimieren

Ausgehend vom Zielsystem sowie den Analyseergebnissen wurden durch die Task Force sechs Maßnahmen entwickelt, die hier im Überblick dargestellt werden.

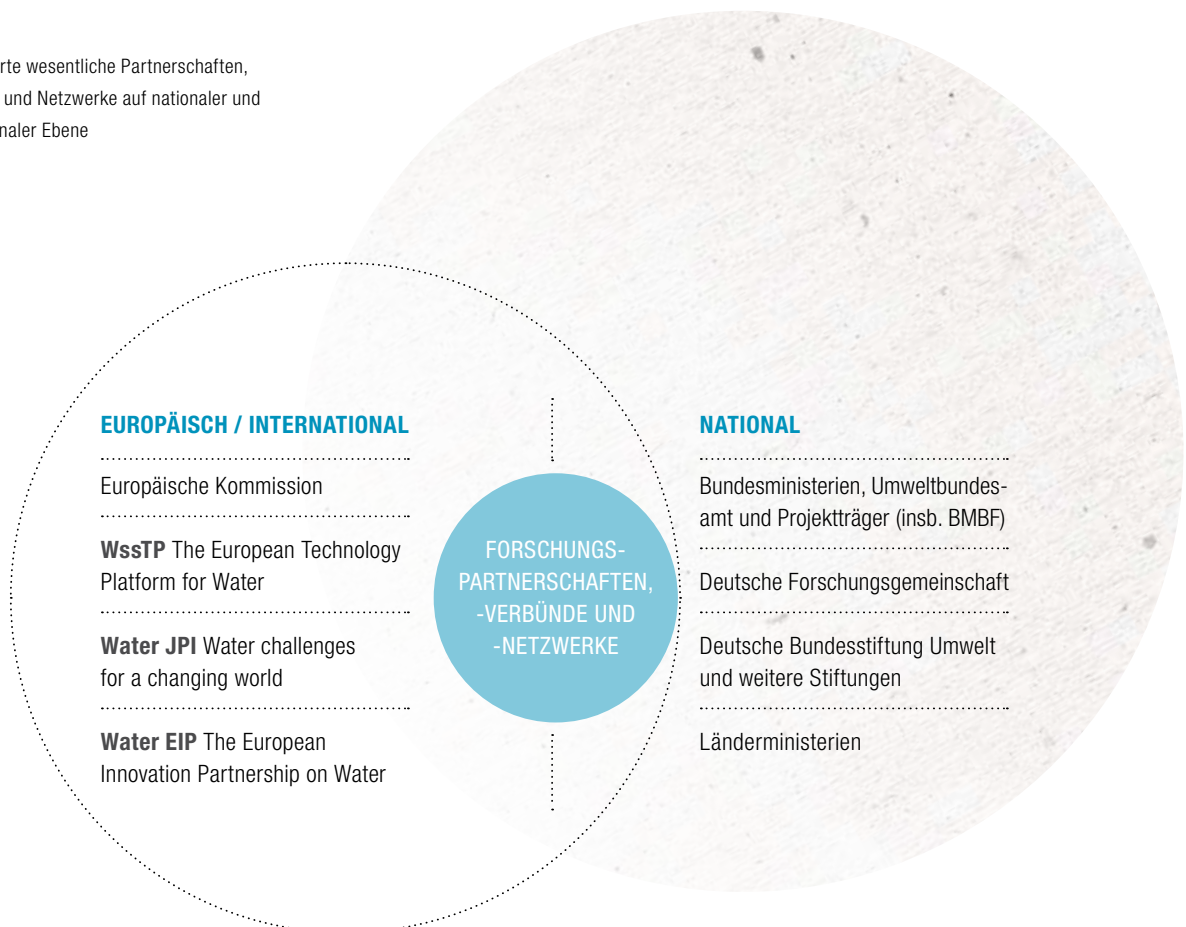
---

## TRANSPARENZ UND TRANSFER VERBESSERN

Der Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis ist nachhaltig zu verbessern. Für eine zielgerichtete Verwertung und Kommunikation der Forschungsergebnisse im Bereich Wasserforschung wird eine Plattform etabliert, die Transparenz über DVGW-Forschungsprojekte und -ergebnisse im Wasserfach schafft, um im ersten Schritt interne Adressaten (DVGW-Mitglieder, Mitarbeiter, Forschungseinrichtungen, Fachgremien etc.) besser in die Forschungsarbeit einzubinden sowie die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit zu unterstützen. Eine Entscheidung zur schrittweisen Öffnung der Plattform für externe Forschungsprojekte ist herbeizuführen. Daneben wird der Transfer von Forschungsergebnissen über weitere Formate (Regelwerk, Wasser-Informationen, Positionspapiere, Internet, Fachpublikationen, Vorträge etc.) intensiviert.

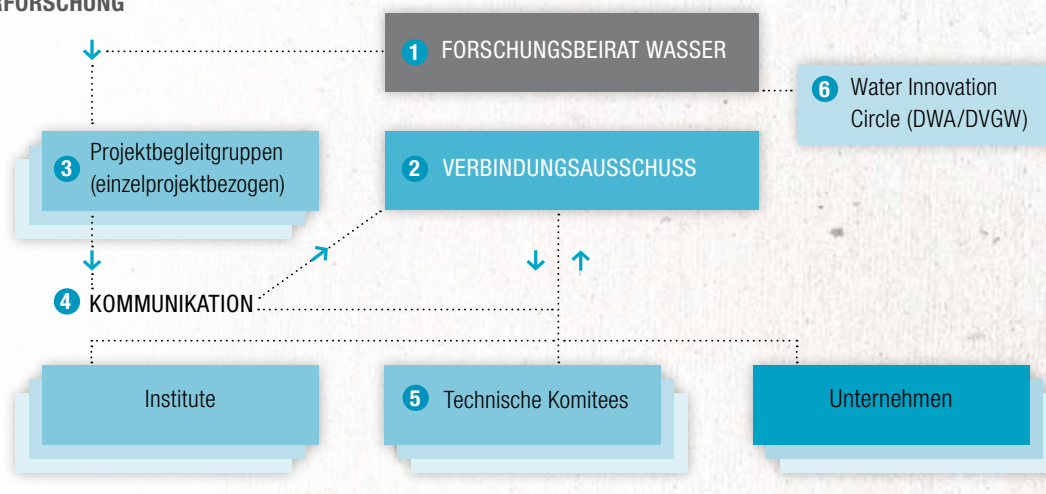
---

Identifizierte wesentliche Partnerschaften, Verbände und Netzwerke auf nationaler und internationaler Ebene



# „Der Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis ist nachhaltig zu verbessern.“

## ÜBERBLICK WASSERFORSCHUNG



## SCHLÜSSELPOSITIONEN BESETZEN

Auf nationaler Ebene kann ein koordiniertes Vorgehen des DVGW eine höhere Schlagkraft herbeiführen. In Europa ist die nachhaltige aktive Mitarbeit in Schlüsselpositionen von Forschungspartnerschaften (z. B. als Mitglied von Gremien und Ausschüssen) wesentliche Voraussetzung, um die Forschungsprogramme und -ausschreibungen frühzeitig mitgestalten zu können. Auf Basis einer Analyse potenzieller Forschungspartnerschaften, -verbünde und -netzwerke inklusive zu besetzender Schlüsselpositionen sowie entsprechender Einflussmöglichkeiten wird eine Strategie zur aktiven und kontinuierlichen Gestaltung der Wasserforschung umgesetzt. Zudem wurden vor dem Hintergrund der Implementierung branchenrelevanter Themen und der Erhöhung des externen Fördervolumens wesentliche Forschungsrahmenprogramme und Entscheidungsträger identifiziert.

## BESTEHENDE PROZESSE OPTIMIEREN

Zur Erhöhung der Effektivität im Bereich der Wasserforschung werden die identifizierten Defizite in der Aufbau- und Ablauforganisation sukzessive durch prozessuale Modifikationen beseitigt (Definition von Aufgaben/Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Schnittstellen). Dies schließt auch Optionen für eine mögliche Neuausrichtung der DVGW-Institutlandschaft mit ein. Ziel ist auch, das vorhandene Innovationsmanagement zu überprüfen und neue Instrumente zur Erfassung des Forschungsbedarfs in der Wasserforschung sowie zur Definition von Innovationsfeldern zu implementieren.

Vorgeschlagene Maßnahmen zu prozessualen und organisatorischen Anpassungen zur Optimierung der Wasserforschung

- 1 • Fest stehende, unverrückbare Sitzungen im Mai und November vorsehen
  - Nur vollständige Anträge genehmigen
  - Rankingempfehlung des Verbindungsausschusses berücksichtigten / F&E-Strategie abgleichen
- 2 • Einen Verbindungsausschuss Wasser etablieren (TK Vertreter + HA + Institute)
  - Forschungsanträge anhand definierter Kriterien priorisieren
  - Empfehlung für Drittmittelquote berücksichtigen
  - Sitzungsfolge planen (zweimal jährlich mit Vorlauf zum Forschungsbeirat)
- 3 • Besetzung der Projektbegleitgruppe mit Einreichung des Antrags vorschlagen
- 4 • Permanente Funktion für Innen- und Außenkommunikation einrichten (Berichterstellung, interne Ergebnisvorstellung, Aufbereitung der Kernbotschaften)
  - Teilnahme eines hauptamtl. Mitarbeiters Kommunikation im Verbindungsausschuss gewährleisten
- 5 • Erweiterung der Besetzung um je einen Institutsvertreter pro TK prüfen
- 6 • Besetzung mit einem haupt- und einem ehrenamtlichen Mitglied aus dem Forschungsbeirat prüfen

4



## TASK FORCE

# KOMMUNIKATION / INFORMATION

Die Gestaltung der internen und externen Kommunikation ist eine Querschnittsaufgabe und berührt viele Maßnahmenpakete der anderen Task Forces. Insgesamt sollen die Kommunikations- und Informationsaktivitäten intensiviert werden. Ein Top-Ziel und fünf Detailziele dienen als Arbeitsbasis.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

**Informationsdrehscheibe und erster Ansprechpartner in technisch-wissenschaftlichen Themen der Gas- und Wasserbranche sein**

- Relevante Zielgruppen identifizieren und spezifische Ansprache konzipieren (Inhalte, Medien, Events)
- Kommunikationskonzept und -organisation für konsistente Innen- und Außendarstellung entwickeln
- Interpretierrolle stärker wahrnehmen (Fachjargon von Regelwerken und Normen in zielgruppenspezifische Sprache übersetzen, Auswirkungen rechtlicher Entwicklungen aufbereiten)
- Glaubwürdigkeit durch Transparenz und Compliance sicherstellen
- Zusammenarbeit mit anderen Verbänden und Institutionen optimieren

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

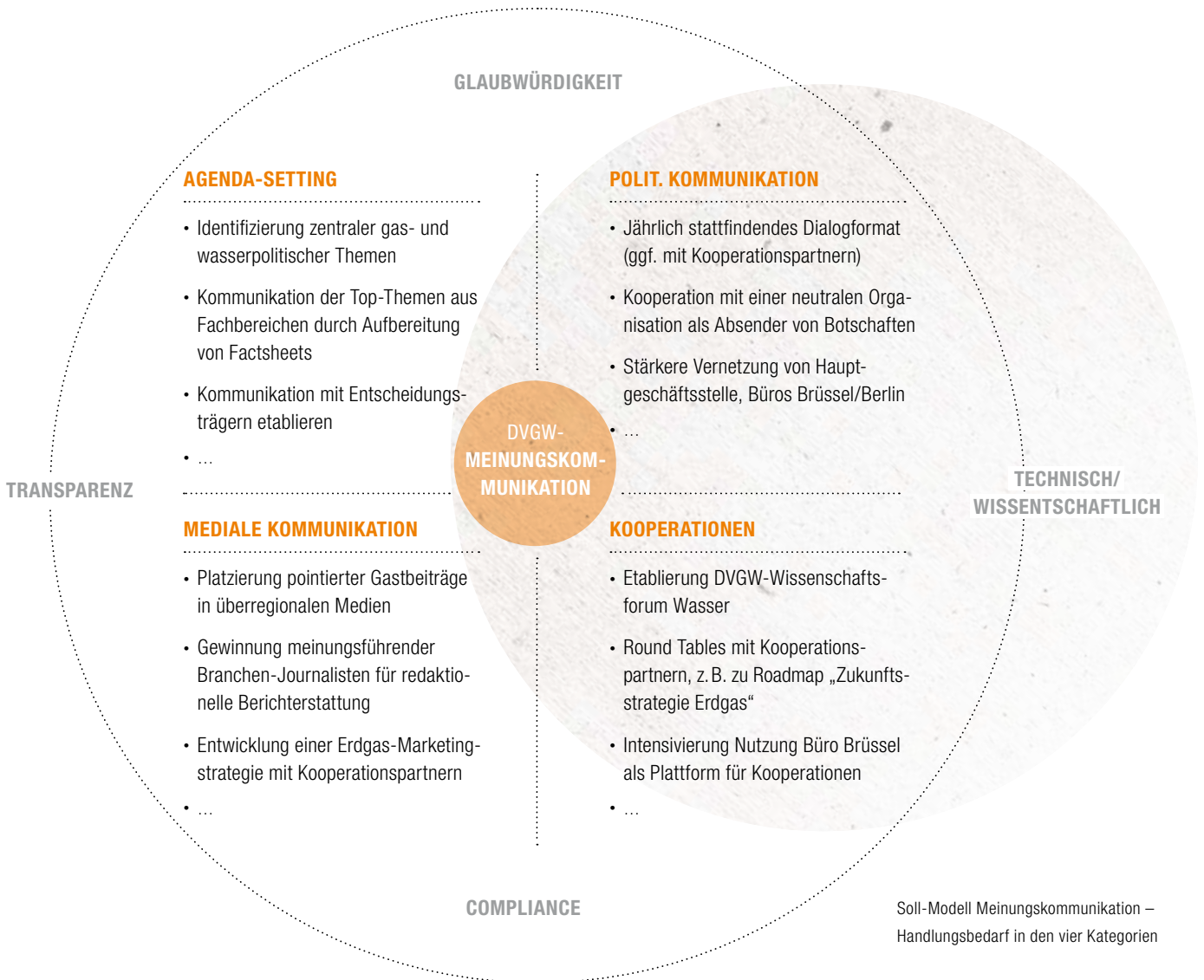
Aufgrund der Vielschichtigkeit der Thematik wurde die Task Force auf operativer Ebene nochmals in vier Untergruppen unterteilt, die folgende Kommunikationsaspekte bearbeiteten:

- **Meinungskommunikation**  
„Gehör“ bei Entscheidungsträgern und Multiplikatoren
- **Mitgliederkommunikation**  
Interne Meinungsbildung optimieren und einheitliche Auskunftsfähigkeit garantieren
- **Mitarbeiterkommunikation**  
Veränderungsprozesse aus DVGW 2025
- **Produktkommunikation**  
Zielgruppengerechte Ansprache

Im Ergebnis wurden sieben Maßnahmen mit einer detaillierten Umsetzungsplanung erarbeitet. Einzelne Maßnahmen werden im Folgenden beispielhaft vorgestellt und die Hintergründe skizziert.



# TASK FORCE KOMMUNIKATION / INFORMATION



## MEINUNGSKOMMUNIKATION

In der Fachöffentlichkeit ist der DVGW bekannt und wird positiv wahrgenommen, seine Fachkompetenz wird in Behörden und Ministerien geschätzt. Verbesserungsbedarf besteht jedoch in der Außendarstellung und somit in der Positionierung des Vereins als Top-Ansprechpartner für Entscheidungsträger. Dies betrifft auch die Positionierung des DVGW im Bereich von neuen Technologien wie z. B. Biogas, LNG oder Power-to-Gas.

Im Rahmen von DVGW 2025 ist eine stärkere politische und mediale Meinungskommunikation erklärtes Ziel des Vereins. In klarer Abgrenzung zu Wirtschaftsverbänden müssen die hohe technische

Expertise und das wissenschaftliche Know-how des DVGW durch systematisch geplante und aufeinander abgestimmte Kommunikationsprozesse aufbereitet und via Stellungnahmen, Publikationen, Direktansprachen etc. noch effektiver bei Entscheidungsträgern und Multiplikatoren in Politik, Verwaltung und Medien platziert werden.

Hierzu wurden Maßnahmen entwickelt, welche die systematische, proaktive Planung von Kommunikationsaktivitäten in Form eines „Drehbuchs“ vorsehen. Hierbei werden Inhalte, Adressaten, Formate, Anlässe, Kooperationspartner sowie zielgruppenspezifische Bedürfnisse identifiziert und in Aktionspläne überführt.

# „Im Rahmen von DVGW 2025 ist eine stärkere politische und mediale Meinungskommunikation erklärtes Ziel des Vereins.“

22/23

## Wesentliche Ziele sind:

- Intensivere Durchdringung des politischen Meinungsbildes durch aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen im politischen und (vor-)parlamentarischen Raum
- Optimierung von medialer Sichtbarkeit und transparente Außendarstellung der Leistungen und Benefits der Arbeit des DVGW durch vorausschauende und initiative Planung der medialen Kommunikation

Zudem werden durch die Intensivierung themen- und projektbezogener Kooperationen mit anderen Verbänden zusätzliche Kommunikationskanäle und Synergien genutzt.

## MITGLIEDERKOMMUNIKATION

Der Verein kommuniziert mit seinen Mitgliedern auf vielfältige Weise, z. B. direkt über die Landes- und Bezirksgruppen, die Fachgremien, über die monatliche Mitgliederzeitschrift „DVGW energie | wasser – praxis“, über Rundschreiben oder Online-Newsletter. Eine zentrale Informationsquelle für alle Stakeholder des DVGW ist die DVGW-Homepage, die aber aktuell deutlich hinter den Möglichkeiten eines zeitgemäßen Online-Auftritts zurückbleibt. Sie wird daher einer umfassenden Neugestaltung (Relaunch) unterzogen. Hierbei stehen u. a. die Erweiterung der inhaltlichen Angebote, Verknüpfungen innerhalb des DVGW-Kompetenznetzwerks sowie eine Anpassung der Onlinekommunikation an neue Nutzergewohnheiten im Mittelpunkt.

Für die DVGW-Homepage besteht die Herausforderung, das breite Themen- und Leistungsspektrum für unterschiedlichste Zielgruppen klar strukturiert und nutzerfreundlich aufzubereiten.



Daneben sollen zielgruppenspezifische und personalisierte Angebote ausgebaut werden, um einen Mehrwert für Mitglieder zu generieren. Denn laufende Veränderungen im regulatorischen und rechtlichen Umfeld der Branche erfordern die systematische Information der Mitglieder zu aktuellen Entwicklungen.

## MITARBEITERKOMMUNIKATION

Für die interne Kommunikation stellt die ausgeprägte regionale Struktur des DVGW eine Herausforderung dar. Es gilt, die innerhalb des DVGW teilweise herrschende thematische Vielstimmigkeit, die in der Öffentlichkeit als inkohärentes Meinungsprofil wahrgenommen werden kann, durch geeignete Instrumente zu lenken und somit einen einheitlichen Außenauftritt des DVGW zu gewährleisten.

Die durch das Projekt DVGW 2025 eingeleiteten Veränderungsprozesse bedürfen einer systematischen Begleitung durch Change-Management-Prozesse. Neben der kontinuierlichen konkreten Information über abgeschlossene Maßnahmen und deren Implikationen werden hierbei insbesondere der Team- und Dienstleistungsgedanke sowie das neue Credo „Transparenz“ weiter befördert.

## PRODUKTKOMMUNIKATION

Produkte und Dienstleistungen des DVGW werden von unterschiedlichen Organisationseinheiten angeboten. Entwicklung, Umsetzung und Marketing erfolgen bisher zum Teil ohne eine vereinsübergreifende Strategie und sind nicht aufeinander abgestimmt. Dies wirkt sich negativ auf die Mitglieder-/Kundenzufriedenheit aus, erschwert die Marktdurchdringung insbesondere bei neuen Zielgruppen und belastet interne und externe Fachexperten durch unkoordinierte Anfragen aus dem DVGW Netzwerk.

Zur Beförderung der Markenbildung und Konsistenz im Außenauftritt wird die bereits begonnene Dachmarkenstrategie intensiviert und ausgebaut und die Produktkommunikation des DVGW optimiert. Ziel ist, die Bekanntheit des generellen Produktportfolios (DVGW-Regelwerk, DVGW-Bildung, TSM etc.) bei den relevanten Zielgruppen zu erhöhen und die Einführung und Aktualisierung von Produkten stärker kommunikativ zu unterstützen. Zudem werden Querschnittsaufgaben (Produktentwicklung, Distribution, Verkaufsförderung) virtuell zur vereins- und einheitenübergreifenden Abstimmung gebündelt.

5





## TASK FORCE

# MITGLIEDSCHAFT

Höchstes Ziel des Vereins ist es, ein hohes Maß an Zufriedenheit in allen Mitgliedergruppen zu erreichen und zu halten. Der voranschreitende Strukturwandel in der Versorgungswirtschaft erfordert zudem, offen für neue Zielgruppen zu sein und diese aktiv für den DVGW zu gewinnen, um künftige Herausforderungen auf einer breiten Mitgliederbasis ausgestalten zu können. Die Arbeit der Task Force erfolgte auf Basis eines Zielsystems mit einem Top- und drei Detailzielen.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Mitgliederbasis weiterentwickeln

- Neue Zielgruppen für DVGW-Mitgliedschaft gewinnen (z. B. gasanwendende Industrie, gesamte Wertschöpfungskette Gas und Wasser)
- Attraktivität und Mehrwert der DVGW-Mitgliedschaft ausbauen
- Programm zur Nachwuchsförderung entwickeln und zielgruppenspezifisch kommunikativ verankern (Forschung, Studium, Ausbildung, Unternehmen, Events)

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

In seiner Kernzielgruppe erreicht der DVGW traditionell eine hohe Durchdringung sowohl bei Unternehmensmitgliedern als auch bei persönlichen Mitgliedern. Allerdings befindet sich die Branche in einem Wandel. Die Entflechtung der Wertschöpfungskette im Energiemarkt führt zur Fragmentierung der Interessenlage sowie zu einer steigenden Anzahl von Akteuren. Zudem stehen Unternehmen im Gas- wie im Wasserfach unter wachsendem Kostendruck und konsolidieren Budgets für Mitgliedschaften in Vereinen und Verbänden.

Gleichzeitig vollzieht sich ein Generationswechsel: Viele langjährige (passive oder aktive) Mitglieder gehen in den nächsten Jahren in den Ruhestand. Die nachwachsende Generation in den Unternehmen kommt häufig nicht mehr aus dem klassischen Gas- oder Wassersektor und hat damit keine gewachsene Affinität zum DVGW. Generell sind die „Young Professionals“ im Verein unterrepräsentiert.

Die Bereitschaft, ein ehrenamtliches Engagement im Verein zu übernehmen, ist tendenziell rückläufig. Dies geht auf die steigende Arbeitsbelastung in den Unternehmen zurück, aber auch auf die Tatsache, dass der Stellenwert der Technischen Selbstverwaltung nicht mehr in allen Unternehmensleitungen präsent ist. Daneben ist allgemein ein Wertewandel im privaten sozialen Umfeld zu verzeichnen, der auch Auswirkungen auf die zeitlichen und organisatorischen Erwartungen an das Ehrenamt hat. Ausgehend von diesen Vorüberlegungen hat die Task Force konkrete Maßnahmen erarbeitet, die Mitgliederbasis weiterzuentwickeln.



# TASK FORCE MITGLIEDSCHAFT

## NEUE MITGLIEDER GEWINNEN

Das Leitbild des DVGW erhebt den Anspruch, die Gas- und Wasserbranche entlang der gesamten Wertschöpfungsketten zu vertreten. Eine Analyse der Mitgliederstruktur ergab, dass im Bereich Gas die Durchdringung in der Wertschöpfungsstufe „Verteilung“ hoch ist, in den restlichen Bereichen ist sie ausbaufähig. Im Bereich Wasser ist die Durchdringung bei öffentlichen Versorgern hoch (mit Ausnahme kleinerer Betriebe).

Die schrittweise Gewinnung neuer Zielgruppen für eine Vollmitgliedschaft startet bei den priorisierten Akteuren der jeweiligen Wertschöpfungsstufe auf Basis der Ausarbeitungen der Task Force. Dies sind i.d.R. die jeweiligen Betreiber und Nutzer der technischen Infrastruktur. Hierzu wurde eine klare Systematik zur Identifikation und Bewertung potenzieller Mitglieder, aber zugleich auch Kunden und Stakeholder entwickelt. Auch gewerbliche und industrielle Endanwender sowie die Endverbraucher wurden als relevante Zielgruppen einbezogen. In diesem Zusammenhang wird auch die bestehende Mitgliederdatenbank überarbeitet und den neuen Anforderungen angepasst.

Die Definition der Zielgruppen für eine Mitgliedschaft erfolgt in mehreren Schritten.

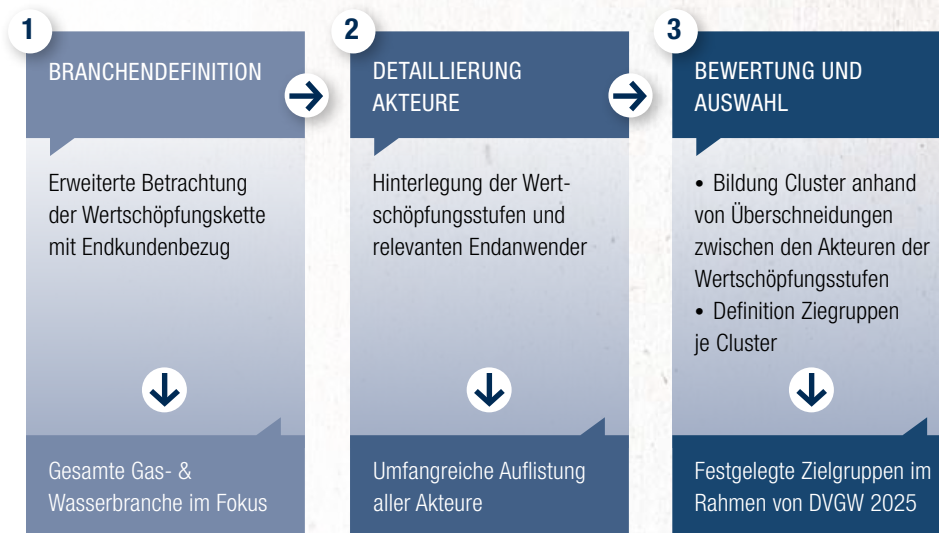
## MEHRWERT EINER MITGLIEDSCHAFT STEIGERN

Der Mehrwert der Mitgliedschaft kann nur gesteigert werden, wenn die Anforderungen an den DVGW für die einzelnen Mitgliedergruppen bekannt sind. 2013 wurde eine Befragung bei den persönlichen Mitgliedern zur Zufriedenheit mit der DVGW-Mitgliedschaft durchgeführt; Maßnahmen aus dieser Befragung wurden bereits abgeleitet. Eine systematische Befragung der Unternehmensmitglieder zum Mehrwert der Mitgliedschaft ist bislang noch nicht erfolgt, wird aber empfohlen, um das Leistungsspektrum des DVGW mit den Erwartungen der Mitglieder zu spiegeln.

Eine Maßnahme sieht daher die Einführung von periodischen Befragungen der DVGW-Mitglieder vor, dies beinhaltet im Wesentlichen:

- Befragung der Unternehmensmitglieder zum Mehrwert der Mitgliedschaft
- Soll-Ist-Vergleich mit dem Ziel, Maßnahmen zur Erhöhung des Mehrwertes einer Mitgliedschaft abzuleiten
- Aufsetzen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, gestützt durch regelmäßige Umfragen

Zur Weiterentwicklung der Mitgliederbasis wurde die Rolle eines permanenten Koordinators definiert, um einen fortlaufenden Prozess zu etablieren.



# „Das Leitbild des DVGW erhebt den Anspruch, die Gas- und Wasserbranche entlang der gesamten Wertschöpfungsketten zu vertreten.“

	INFRASTRUKTUR/VERSORGUNG				ENDKUNDE		
	Exploration/ Erzeugung	Speicherung	Handel/ Vertrieb	Transport/Verteilung MSB/MDL	Nutzung/ Kundenanlage		
					Industrie	Private Endkunden	Mobilität
Betreiber der tech. Infrastruktur	U P	U P	U P	U P	U P	K	U P
Nutzer der tech. Infrastruktur	U	U	U	U	U		U
Hersteller	U P	U P	U P	U P	U P	U P	U P
Dienstleister			U P				
• Errichtung/ Handwerk	U P	U P		U P	U P K	U P K	U P U
• Betrieb/Service- Dienstleister	P	U P		U P	U P K	U P K	U P K
• Ingenieurbüros <sup>2)</sup>	P	U P		U P	U P	U P	U P P
• Energieberater					U P	U P	
Überwachungsorganisationen/ Zertifizierer	K	K	K	K	K	K	K

U Im Fokus     U Unternehmensmitglieder  
U Sekundäre Zielgruppe     P Persönliche Mitglieder  
K Kunde/Stakeholder

Beispiel für die Bewertung und Auswahl der Zielgruppen anhand einer einheitlichen Methodik

## NACHWUCHS FÖRDERN

In den nächsten zehn Jahren wird ein hoher Prozentsatz von Ingenieuren, Meistern und Technikern altersbedingt die Unternehmen verlassen, so dass im Energie- und Wasserfach mit einem hohen Nachwuchsbedarf zu rechnen ist. Eine verbändeübergreifende Personalentwicklungsstudie für die Versorgungstechnik zeigt, dass Engpässe insbesondere im Bereich der Beschäftigten mit betrieblicher Ausbildung erwartet werden. Jedoch nicht nur für die Mitgliedsunternehmen, sondern auch für den DVGW selbst gewinnt die Gewinnung von Nachwuchs (als Mitglieder) an Bedeutung.

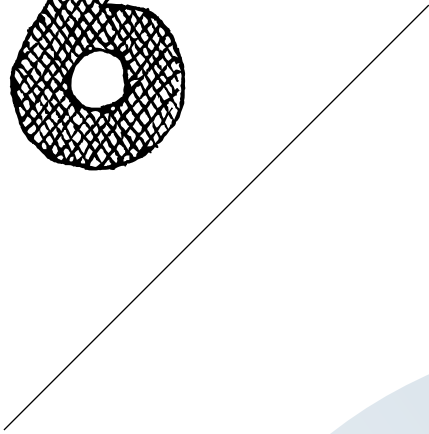
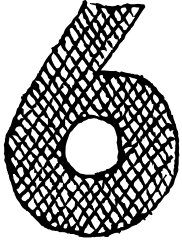
Lag der Fokus der DVGW-Nachwuchsförderung in den vergangenen Jahren auf dem akademischen Bereich, sollen die Aktivitäten nun auf Berufseinsteiger aller Ebenen erweitert werden (Gründung weiterer Hochschulgruppen, Förderung der fachlichen Information und Weiterbildung von Berufseinsteigern, Förderung der Bildung von Netzwerken, Darstellung des Mehrwertes einer Mitgliedschaft für Jungmitglieder).

## ALTERNATIVE MODELLE ZUR MITGLIEDSCHAFT

Vor dem Hintergrund, dass zu einer Vielzahl von Branchenakteuren zwar inhaltliche Anknüpfungspunkte bestehen, für diese eine Vollmitgliedschaft jedoch nicht attraktiv erscheint, werden alternative Modelle einer Mitgliedschaft und Zusammenarbeit geprüft, z. B.:

- Alternative Formen der Mitgliedschaft im DVGW e.V., welche in Beitragshöhe, Laufzeit, Vergünstigungen, Stimmrechten variieren können (z. B. für ausländische Unternehmen etc.)
- Club-Modell (außerhalb des DVGW e.V. mit eigener Rechtsform) mit dem Ziel einer Partnerschaft mit spezifischen Branchenakteuren ohne eine direkte DVGW-Mitgliedschaft (z. B. Architekten, und Installateure)
- Plattform-Modell: Themenbezogene, ggf. von den Beteiligten finanzierte, zeitlich befristete Form der Zusammenarbeit

Bei der möglichen Ausgestaltung neuer Formen der Mitgliedschaft/ Zusammenarbeit ist zu berücksichtigen, dass die bestehende Vollmitgliedschaft nicht verwässert wird.



## TASK FORCE

# PRÜFUNG UND ZERTIFIZIERUNG

Prüfung und Zertifizierung von Produkten, Unternehmen, Personen und Managementsystemen sind wesentliche Elemente für die faktische Umsetzung des DVGW-Regelwerks sowie anderer anerkannter Regeln und Prüfgrundlagen in die betriebliche Praxis. Die Verfahren unterliegen dabei der Dynamik (europa-)rechtlicher Entwicklungen sowie den Anforderungen der akkreditierenden Institutionen. Unter Beachtung dieses Rahmens erfolgte die Arbeit der Task Force auf Basis eines Zielsystems mit zwei Top- und sechs Detail-Zielen.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Umsetzung des Qualitäts- und Schutzniveaus durch Prüfung und Zertifizierung gewährleisten

- Rechtskonforme Zertifizierung von Produkten, Unternehmen und Personen sicherstellen
- Markenstrategie für ein Qualitätszeichen entwickeln und umsetzen
- Zusammenspiel zwischen Prüfung und Zertifizierung verbessern
- Kooperationsverbund mit anderen Prüfinstitutionen und Zertifizierern in Europa vorantreiben

#### Leistungsfähigkeit zur Erbringung der gemeinnützigen Tätigkeiten des Vereins sicherstellen

- Positiven wirtschaftlichen Beitrag durch Prüfungs- und Zertifizierungsleistungen erbringen

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Europarechtliche Rahmenbedingungen der Zertifizierung unterliegen in den letzten Jahren einer großen Dynamik. Die Unterscheidung zwischen gesetzlich geregelt und nicht geregelt ist notwendig, da im nicht geregelten Bereich eher Konfliktpotenzial besteht. Weiterhin ist zur Betrachtung auch die Unterscheidung zwischen Produkten (Gas/Wasser) und Dienstleistungen erforderlich.

Die DVGW CERT GmbH vergibt in den verschiedenen Zertifizierungsbereichen (Produkte, Unternehmen etc.) mehrere Konformitätszeichen. Aufgrund der hohen Marktpräsenz und -akzeptanz können einige DVGW-Konformitätszeichen ein De-facto-Markthemmnis für Produkthersteller, Unternehmen etc. darstellen. Auch aufgrund aktueller Gerichtsentscheide ist die Entwicklung einer neuen Markenstrategie für die verschiedenen Konformitätszeichen notwendig. Daneben ist das Zusammenspiel zwischen Prüfung und Zertifizierung zu verbessern.

Die Analysen und Maßnahmen der Task Force spiegeln – außerhalb der Fragestellungen zur Rechtskonformität – vor allem zwei Stoßrichtungen wider: Prozesseffizienz und (gesamteuropäische) Vermarktung. Daraus wurden sechs Maßnahmen abgeleitet, die im Überblick dargestellt werden.



# TASK FORCE PRÜFUNG UND ZERTIFIZIERUNG

## PROZESSE OPTIMIEREN

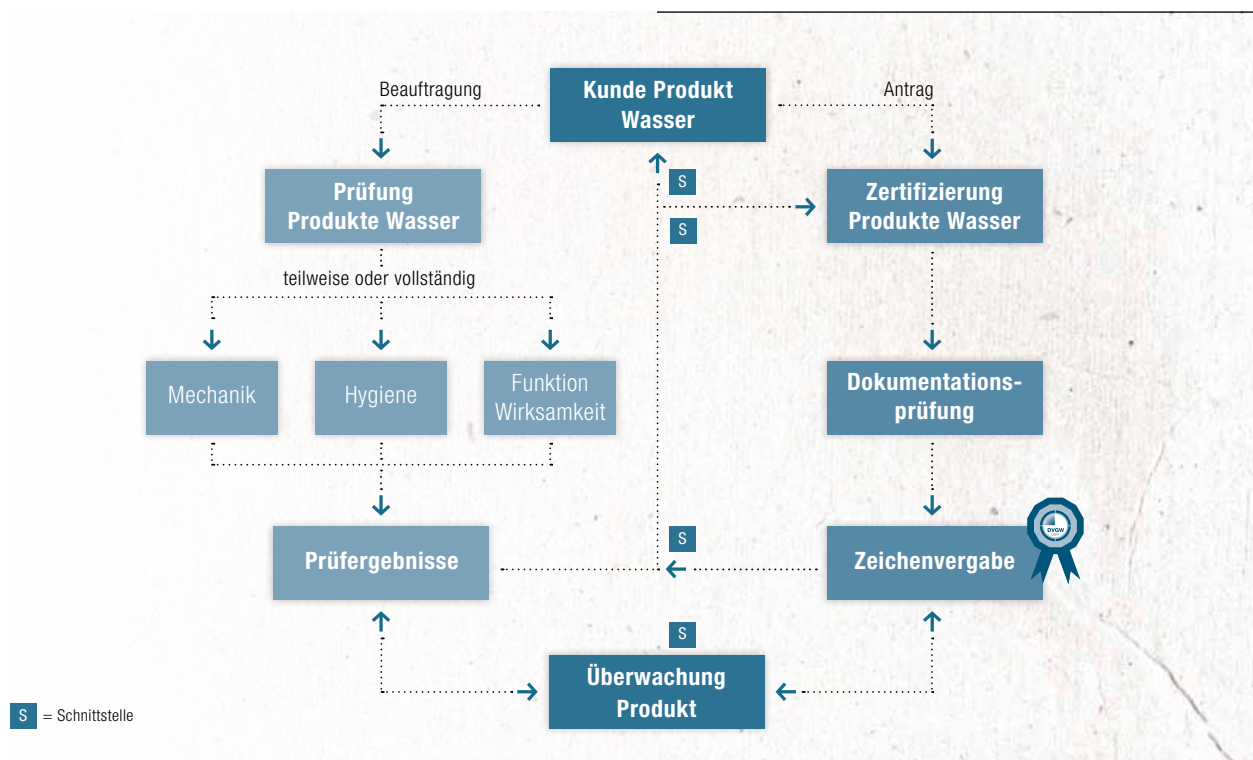
Aus Sicht der Kunden wurde die Dreiecksbeziehung zwischen Kunden, CERT und Prüfstellen mit jeweils verschiedenen DVGW-Ansprechpartnern im Zertifizierungsprozess und einem uneinheitlichen Außenauftritt als zentrale Schwäche identifiziert. Mit drei Maßnahmen adressiert die Task Force prozessuale Defizite in der Vorantragsphase, im Antragsverfahren sowie im Gesamtablauf entsprechend der vorgenommenen End-to-end-Betrachtung, d.h. einer Betrachtung der Prozesse von der Kundenanfrage bis zur Lieferung einer entsprechenden Leistung über alle Organisationseinheiten hinweg. Daneben stehen einheitenübergreifende Ansätze zum Produktportfolio sowie die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Einheiten im Fokus. Die Optimierung des Gesamtprozesses Prüfung und Zertifizierung wird die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.

## RECHTSKONFORME ZERTIFIZIERUNG

Die europäische Warenverkehrs- und Dienstleistungsfreiheit erfordert eine europarechtskonforme Zertifizierung in allen Zertifizierungsfeldern des DVGW. Im Rahmen der Zertifizierung dürfen keine Handelshemmnisse oder Marktzugangsbarrieren errichtet werden. Ebenso sind Wettbewerbs- und Kartellrecht für die rechtskonforme Ausgestaltung von technischen Regeln/Standards zu beachten. Zur Sicherstellung einer rechtskonformen Zertifizierung ist die durchgängig rechtskonforme Ausgestaltung von technischen Regeln/Standards bereits im Regelsetzungsverfahren Voraussetzung. Neue Schutz- und Rückkopplungsmechanismen zwischen der Regelsetzung und Normung sowie der Prüfung und Zertifizierung sollen dies künftig gewährleisten. Generell wurde durch ein aktuelles Gerichtsurteil die Vereinbarkeit von Regelsetzung sowie Prüfung und Zertifizierung unter dem Dach des DVGW bestätigt.

Wesentliche Schnittstellen zwischen Prüfung und Zertifizierung (Produkte Wasser)

Für bestehende technische Regeln/Standards des DVGW sind mögliche Rechtsrisiken unter Einbindung der Zertifizierungsstelle zu identifizieren. Aktuell besteht für den unregulierten Bereich (insb. Trinkwasserhygiene) das höchste Rechtsrisiko. Durch strikte Anwendung europäischer Verordnungen, Richtlinien und Normen wird eine europa- und kartellrechtskonforme Vorgehensweise gewährleistet.



# „Die Optimierung des Gesamtprozesses Prüfung/Zertifizierung wird die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen.“

30/31

## MARKENSTRATEGIE GESTALTEN UND PORTFOLIO ERWEITERN

Prüfung und Zertifizierung sind für den DVGW wichtige Pfeiler zur Absicherung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Vereins. Demgemäß kommt der Vermarktung eine zentrale Bedeutung zu. Auch aufgrund aktueller Gerichtsentscheide ist die Entwicklung einer angepassten Markenstrategie für die verschiedenen Konformitätszeichen notwendig. Die Maßnahme zielt darauf ab, die konkrete Ausgestaltung präferierter Zeichen je Zertifizierungsbereich zu entwickeln. Hierbei ist eine enge Abstimmung mit allen interessierten Kreisen notwendig. Daneben ist für den Gesamtprozess von der Konzeption bis zur Umsetzung einer Zeichenstrategie eine juristische Begleitung notwendig.

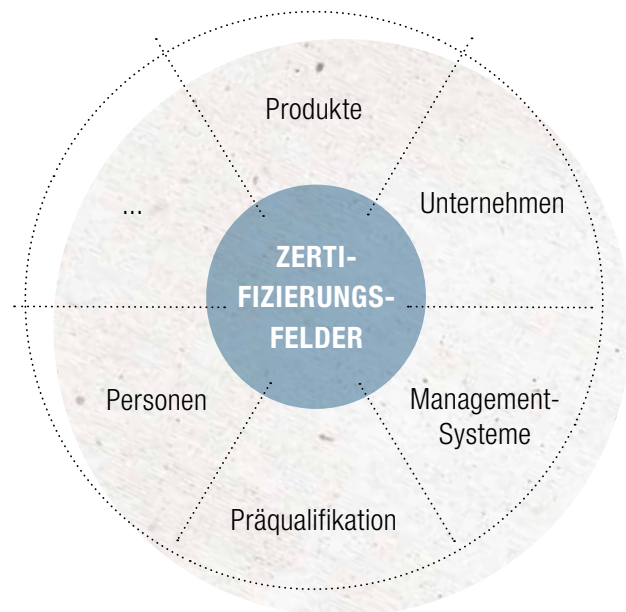
Die Maßnahme sieht folgende zentrale Schritte vor:

- Weitergehende Analyse auf Basis bestehender Vorarbeiten der Task Force
- Erarbeitung verschiedener Optionen inkl. Betrachtung wirtschaftlicher Implikationen
- Bewertung der Optionen und Festlegung der Zeichenstrategie
- Ausgestaltung und Implementierung eines Marketingkonzepts

Die Produktzertifizierung ist mit dem größten Anteil an Zertifikaten die zentrale Säule der DVGW-Zertifizierung. Dementsprechend hat die DVGW CERT GmbH bei Produkten eine starke Marktstellung in Deutschland, im europäischen Kontext ist sie jedoch ausbaubar.

Weiterhin liegen in den Bereichen Organisation, Management und Fachqualifikation von Unternehmen und Personen noch zahlreiche branchennahe Felder, in denen Zertifizierungsverfahren entwickelt werden können (z. B. Industrierohrleitungsbau, Tiefbau, Energieeffizienz, IT-Sicherheit). Schließlich ist in einem europäischen Binnenmarkt die Ausweitung der Zertifizierungstätigkeiten über die Landesgrenzen hinaus von entscheidender Bedeutung.

Ausbau des Leistungsportfolios je nach Zertifizierungsfeld geplant

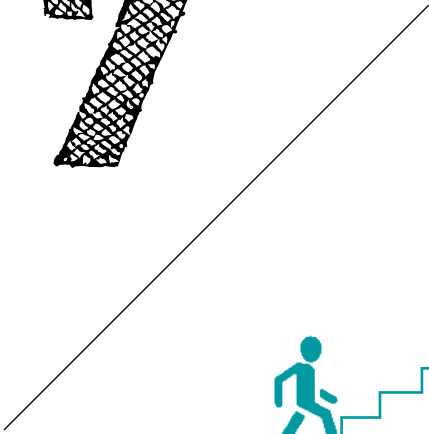


## EUROPÄISCHE KOOPERATIONEN

Kooperationen mit europäischen Prüfinstitutionen und Zertifizierern können den Ausbau der Angebots- und Leistungsspektrums unterstützen sowie die Gefahr von Handelshemmnissen reduzieren. Gleichzeitig bieten Kooperationen aber auch Risiken (Außenwahrnehmung, Qualitäts- und/oder Umsatzverluste).

Aktuell bestehen bereits vereinzelte Kooperationen zwischen DVGW-Einheiten und europäischen Prüfinstitutionen/Zertifizierern. Ziel ist die Ausgestaltung geeigneter Kooperationsmodelle unter Beibehaltung des DVGW-Markenkerns.

7





## TASK FORCE

# BILDUNG

Mit jährlich rund 1.600 Veranstaltungen und 33.000 Teilnehmern aus dem Gas- und Wasserfach wird der DVGW in der Branche als kompetenter und verlässlicher Partner im Bildungsbereich wahrgenommen. Handlungsbedarf besteht bezüglich neuer Bildungsangebote, dem Transfer von Qualifikationsanforderungen aus der Regelsetzung in die Bildung sowie der Nachwuchssicherung. Ein Zielsystem mit zwei Top- und sieben Detail-Zielen bildete den Ausgangspunkt für die Erarbeitung der Maßnahmenpakete.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Umsetzung des Qualitäts- und Schutzniveaus durch Bildung gewährleisten

- Branchenbedürfnisse bzgl. Aus-, Fort- und Weiterbildung angemessen abbilden
- Position als führende Bildungseinrichtung der Gas- und Wasserbranche ausbauen
- Bildungsallianzen und -verbünde schaffen, um Zielgruppen auszubauen und neue Zielgruppen zu erschließen
- Abbildung der relevanten Themen aus der Facharbeit (insb. Regelsetzung) und Forschung sicherstellen
- Förderung und Sicherung der Nachwuchskräfte für die Branche
- Der DVGW tritt international als Bildungsanbieter stärker in Erscheinung

#### Leistungsfähigkeit zur Erbringung der gemeinnützigen Tätigkeiten des Vereins sicherstellen

- Positiven wirtschaftlichen Beitrag durch Bildungsleistungen erbringen

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Durch den Transfer des DVGW-Regelwerks in die Praxis trägt die Berufsbildung maßgeblich dazu bei, das hohe Qualitäts- und Schutzniveau in Deutschland zu sichern. Durch Megatrends (z. B. Energiewende), Risikomanagement oder Restrukturierungen in den Unternehmen gewinnen spartenübergreifende ebenso wie spezifische Schulungsangebote im technisch-wirtschaftlichen Bereich (z. B. Anreizregulierung, Workforcemanagement, Kennzahlen zur Ertüchtigung von Fach- und Führungskräften) zunehmend an Bedeutung.

Daneben decken vorhandene Berufsbilder von den Ausbildungsplänen her nicht mehr in jedem Fall die heutigen Kompetenzanforderungen ab. Insgesamt ist auf Grund der demografischen Entwicklung bis 2030 von einem starken Fachkräftemangel in der Branche auszugehen.

Vor diesem Hintergrund werden die Organisation und Entwicklung von Bildungsmaßnahmen im DVGW auf eine neue Grundlage gestellt. Die Task Force hat sechs konkrete Maßnahmen zur Umsetzung empfohlen, die im Überblick vorgestellt werden.



# TASK FORCE BILDUNG

## ZUSAMMENSPIEL VERBESSERN

Der Anspruch, eine führende Bildungseinrichtung der Gas- und Wasserbranche zu sein, setzt eine organisatorisch und prozessual optimal ausgestaltete Bildungslandschaft innerhalb der DVGW-Gruppe voraus. Die in diesem Kontext durchgeführten Analysen haben Defizite im Zusammenwirken der verschiedenen DVGW-Akteure offenbart. Entsprechend wurden aufbau- und ablauforganisatorische Optimierungsansätze entwickelt. Dies schließt insbesondere den Entwurf einer inzwischen bereits umgesetzten Kooperationsvereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen den Landesgruppen und dem Berufsbildungswerk ein.

Mit einem Bildungsverbund aus DVGW, GWI und rbv steigt der Branchennutzen durch bedarfsgerechte, vielfältige und spezifische Bildungsangebote. Aus Sicht der Bildungsträger lassen sich durch einen Verbund Synergien hinsichtlich Planung, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen heben. Die Bandbreite reicht dabei von der informellen Kooperation über eine Arbeitsgemeinschaft bis hin zu gesellschaftsrechtlich institutionalisierten Kooperationsformen.

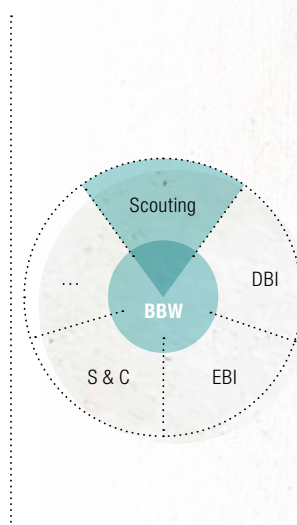
## FACHKRÄFTEMANGEL ENTGEGENWIRKEN

In den nächsten 15 Jahren scheiden ca. 40 % der Mitarbeiter aus dem Gas- und Wasserfach altersbedingt aus. Der Fachkräftemangel wird sich insbesondere im nicht-akademischen Bereich bei den Facharbeitern auswirken. Der akademische Nachwuchs ist in Folge der angestiegenen Studierendenzahlen voraussichtlich weniger betroffen.

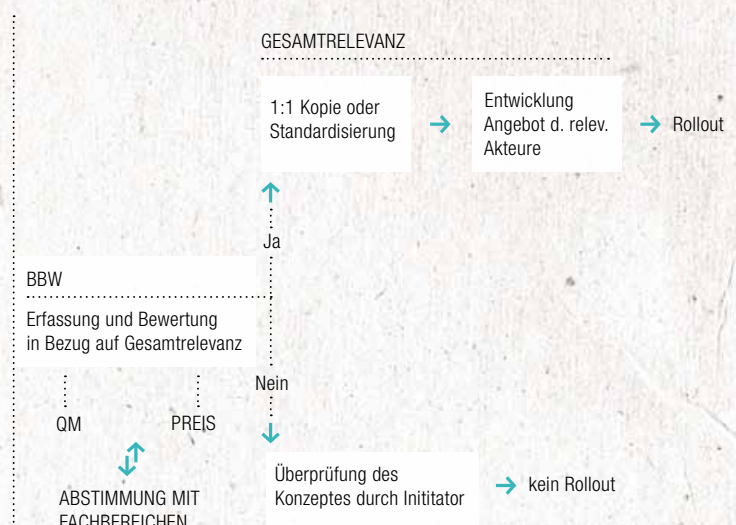
Auf Basis der bereits umgesetzten „Personalentwicklungsstudie“ der einschlägigen Verbände sollen zukünftig erforderliche Handlungskompetenzen für Fach- und Führungskräfte (z. B. aus der Energiewende) abgeleitet und in die Anpassung vorhandener Berufsbilder (z. B. Netzmeister/Netzmonteur) proaktiv gestaltend eingebracht werden. Daneben soll der Übergang von vorhandenen Qualifikationen zu erweiterten Handlungskompetenzen durch modulare Maßnahmen gefördert werden.

Regelprozess für die Entwicklung neuer Bildungsangebote

### LANDSCHAFT DER BILDUNGSANBIETER IM DVGW



### PROZESS ZUR ENTWICKLUNG VON ANGEBOTEN



# „Der Fachkräftemangel wird sich insbesondere im nicht-akademischen Bereich bei den Facharbeitern auswirken.“

## BRANCHENBEDÜRFNISSE ABBILDEN

Für eine schnellere Überführung von Ergebnissen der Fach- und Gremienarbeit (auch Forschungsergebnisse) in zielgruppen-gerechte Bildungsangebote wird künftig periodisch ein sogenannter „Bildungsfahrplan“ erstellt:

- Analyse der relevanten Gremien und Regelwerke mit Qualifikationsrelevanz (auch Arbeitssicherheit)
- Zuordnung von Qualifikationsanforderungen zu periodischen Nachschulungen/Weiterbildungen
- Verankerung von Themenverantwortlichen aus dem Berufsbildungswerk/den Landesgruppen in den Fachgremien
- Umsetzung des „Bildungsfahrplans“ in modulare Qualifikationen

Entsprechende Pilotprojekte zur Überführung von Regelwerksanforderungen oder Fortbildungsregeln sind bereits angelaufen (Fachkraft „Verteilnetzplaner“, Fachkraft „Baubeauftragter Verteilnetze“). Ziel ist auch eine höhere Durchdringung bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) durch regionale zielgruppenorientierte Basisangebote für die Entwicklung und Sicherung von Handlungskompetenzen (z. B. spezifische Qualifizierungsmodule für die Heranführung an öffentlich-rechtliche Abschlüsse oder Verbandsabschlüsse). Daneben sollen branchen- oder spartenübergreifende Angebote aktualisiert und durch verstärkte Kooperationen mit anderen Verbänden (z. B. VDE, AGFW, DWA, VKU) ausgebaut werden.

Das internationale Engagement des DVGW im Bildungsbereich beschränkt sich bisher auf ein rein reaktives Bedienen von einzelnen Anfragen aus dem Ausland. Für Zielländer, in denen inhaltlich und methodisch weitgehend nach deutschen Standards vorgegangen werden kann (weil z. B. bereits Regelwerkstransfer praktiziert oder „deutsches Qualitäts- und Sicherheitsniveau“ nachgefragt wird), ist eine Ausweitung durch ein aktives Bewerben des Angebots ohne größeren Anpassungsaufwand möglich. Unter den Aspekten Kosten, Erlöse, Chancen, Risiken wird eine Grundsatzentscheidung vorbereitet, in welchem Umfang die internationalen Bildungsangebote ausgebaut werden.

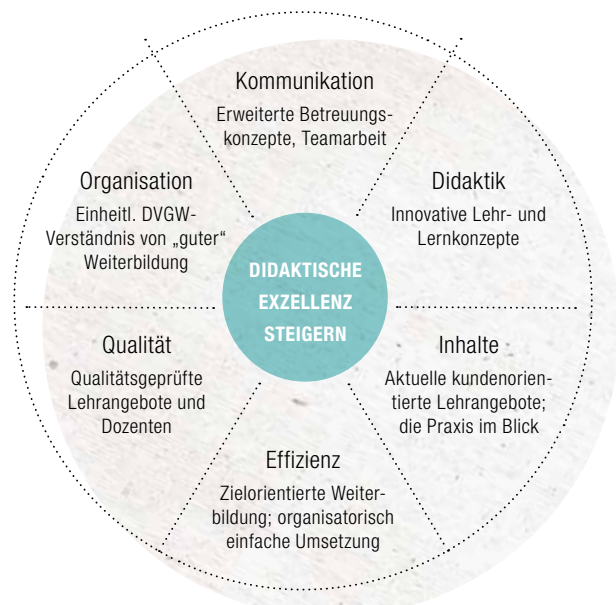
## STEIGERUNG DIDAKTISCHER EXZELLENZ

Mit der Schaffung eines inhaltlich aktuellen, methodisch kompetenten und organisatorisch einfachen Bildungsangebots sollen Standards gesetzt werden, die von bestehenden und neuen Kunden wahrgenommen und nachgefragt werden:

- Optimale Ausrichtung der Weiterbildungsangebote an Kundenzielen und Kundenprozessen
- Kompetenzausrichtung von Weiterbildungsverantwortlichen und Umsetzern auf Zielorientierung und methodische Exzellenz
- Konsequentes Qualitätsmanagement: Überprüfung von Zielerreichung und Qualität in der Lehre

Daneben sind eine didaktische Überarbeitung der Inhalte sowie neue Formate zum Transport der Bildungsinhalte erforderlich. Der Praxisbezug von Bildungsinhalten, insbesondere der Praxisanteil in Schulungen, kann weiter verbessert werden.

Zum führenden Bildungsanbieter im Gas- und Wasserfach werden



8



## TASK FORCE

# BERATUNGSLEISTUNGEN

Grundsätzlich werden Beratungsleistungen sowohl durch den Verein (Landesgruppen, Hauptgeschäftsstelle) als auch durch die Institute und Beteiligungen des DVGW erbracht. Dabei können unentgeltliche Beratungsleistungen die Reputation und den Bekanntheitsgrad des DVGW verbessern; entgeltliche Beratungsleistungen erbringen einen positiven wirtschaftlichen Beitrag für den Verein. Zwei Top- und fünf Detail-Ziele waren für die Task Force Ausgangspunkt für die Entwicklung von vier konkreten Maßnahmen.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### Umsetzung des Qualitäts- und Schutzniveaus durch technologische Beratungsleistungen gewährleisten

- Mitgliederberatung auf Landesebene (Landesgruppen) und durch Hauptgeschäftsstelle sicherstellen
- Angebot technisch-wissenschaftlicher Beratungsleistungen Mitgliedern stärker bekannt machen (Institute)
- Beratungsportfolio auf Vereinbarkeit mit Satzungszielen überprüfen und ggf. restrukturieren

#### Leistungsfähigkeit zur Erbringung der gemeinnützigen Tätigkeiten des Vereins sicherstellen

- Positiven wirtschaftlichen Beitrag durch einzelne Beratungsleistungen erbringen
- Transparenz über Leistungsbeziehungen sowie strukturelle und inhaltliche Abgrenzung zwischen den Einrichtungen und Beteiligungen des DVGW herstellen

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Technisch-wissenschaftliche Beratungsleistungen dienen der Umsetzung des Qualitäts- und Schutzniveaus. Dabei ist zwischen einer unentgeltlichen (Mitglieder-)Beratung durch Landesgruppen und Fachbereiche der Hauptgeschäftsstelle einerseits sowie entgeltlichen Beratungsleistungen der DVGW-Einheiten und Tochtergesellschaften andererseits zu unterscheiden.

Als zentrale Herausforderungen wurden die Schaffung von Transparenz über das umfangreiche Beratungsportfolio und eine bessere Steuerung der Einheiten herausgearbeitet. Zurzeit ist eine einheitliche und marktwirtschaftliche Produktsteuerung des Beratungsportfolios nicht gewährleistet. Bei der Ansprache von Mitgliedern, Unternehmen und Kunden besteht daher die Gefahr eines unkoordinierten Vorgehens. Gleichzeitig können besserabgestimmte Beratungsangebote des DVGW interne Konkurrenz vermeiden und die Kräfte auch vor dem Hintergrund eines zunehmenden Konkurrenzdruckes am Markt bündeln.



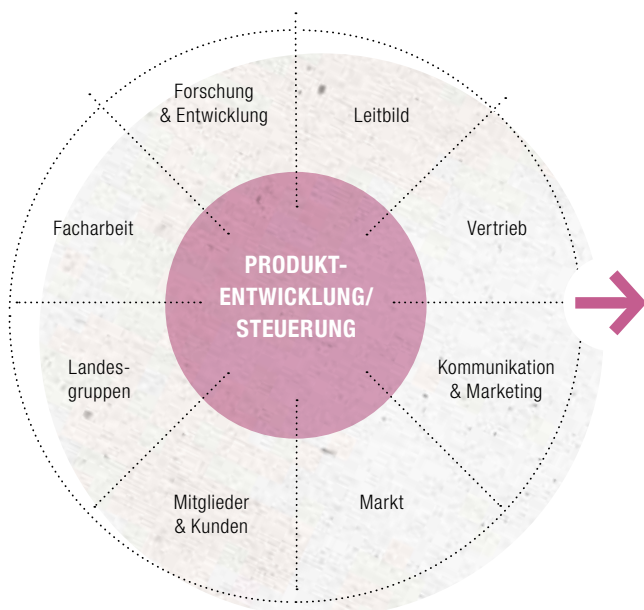
# TASK FORCE BERATUNGSLEISTUNGEN

## INFORMATIONSPLATTFORM FÜR BERATUNGSLEISTUNGEN

Transparenz über das Beratungs- und Dienstleistungsportfolio der verschiedenen DVGW-Einheiten (Tochtergesellschaften, Institute etc.) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Mitglieder- und Kundenzufriedenheit. Die Mitgliederbetreuung erfolgt im Wesentlichen durch die Landesgruppen und die Fachbereiche in der Hauptgeschäftsstelle (HGS). Bezogen auf das umfangreiche Leistungsspektrum des DVGW sind sowohl die Landesgruppen als auch die DVGW-Fachbereiche eher „Produktlotsen“ und für den Erstkontakt verantwortlich und nicht selbst als Beratungsdienstleister aktiv. Für ihre Rolle sind aber genaue Kenntnisse der DVGW-Beratungs- und Dienstleistungspalette unverzichtbar, um fundierte Auskünfte geben zu können.

Basierend auf der DVGW-Website soll eine übergreifende Informationsplattform entstehen, um das DVGW-Beratungs- und Dienstleistungsportfolio sowie dazugehörige Ansprechpartner zusammenhängend und einheitlich darzustellen. Diese Maßnahme schafft Transparenz für die relevanten Akteure (Mitarbeiter, Mitglieder, Kunden) und unterstützt die Generierung wirtschaftlicher Beiträge durch Beratungsleistungen. Zusätzlich werden durch die zu schaffende Informationsplattform die Landesgruppen und die Hauptgeschäftsstelle bei der Mitgliederberatung entlastet.

## REGELUNGSKREIS



## MARKTORIENTIERTE PRODUKTENTWICKLUNG

Im DVGW gibt es ein breites Beratungsportfolio mit inhaltlichen Schnittstellen zwischen Regelsetzung/Normung, Prüfung/Zertifizierung und Berufsbildung. Die einzelnen Beratungsleistungen leiten sich bisher vorrangig aus dem DVGW-Regelwerk ab, wobei kein Konflikt zu den Satzungszielen entstehen darf. Eine übergreifende Steuerung des Beratungsportfolios, eine Abstimmung mit anderen Produktlinien und eine entsprechende Vermarktungsstrategie fehlen bisher. Zudem sind Verantwortlichkeiten, Aufgaben, Prozesse und Schnittstellen nicht übergreifend festgelegt.

Zur Sicherstellung einer effektiven Kunden- und Mitgliederberatung ist es unabdingbar, durchgängige Prozesse von der Produktentwicklung bis zum Kundenservice ausgehend von einer Kundenbedarfsanalyse auszugestalten. Die Maßnahmen zielen darauf ab, die Struktur und Organisation entlang der Beratungsprozesskette (Produktplanung/-entwicklung, Kommunikation/Marketing, Verkauf/Vertrieb, Leistungserbringung/Ausführung, Kundenservice) überschneidungsfrei zu gestalten und weiterzuentwickeln. Dazu sind auch Rollen der Mitarbeiter, Prozesse, Verantwortlichkeiten, Werkzeuge, Ressourcen und Compliance zu klären und festzulegen.

Aufbau einer einheitlichen und marktorientierten Produktentwicklung und -steuerung des Beratungsportfolios

## STRUKTUR/ORGANISATION

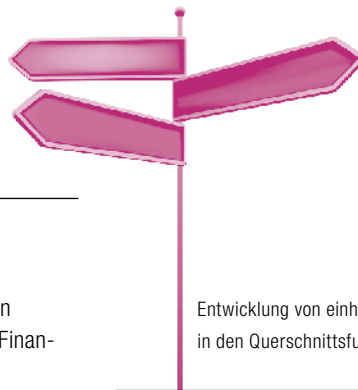
- Rollenklärung (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Definition der Prozesse
- Klärung der Verantwortlichkeiten
- Aufbau notwendiger Werkzeuge
- Bereitstellung von Ressourcen (Know-how, Personal, etc.)

# „Transparenz über das Beratungs- und Dienstleistungsportfolio ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Mitglieder- und Kundenzufriedenheit.“

## Im Einzelnen sind folgende Schritte geplant:

- Weitergehende Analyse auf Basis bestehender Vorarbeiten der Task Force (Produkte, Prozesse etc.)
- Definition eines einheitlichen Prozesses (Regelungskreises) zur Produktentwicklung
- Ausgestaltung eines übergreifenden Marketing- und Vertriebskonzepts für Beratungsleistungen
- Überprüfung und Ausgestaltung eines übergreifenden Personalmanagementkonzepts
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Change-Managements und kulturellen Wandels in der Organisation

Dabei sind auch die Arbeiten der Task Force »Kommunikation« im Hinblick auf die Entwicklung einer DVGW-Dachmarkenstrategie zu berücksichtigen.



Entwicklung von einheitenübergordneten Steuerungsansätzen in den Querschnittsfunktionen

## ERGEBNISSE STEIGERN

Die vielfältigen entgeltlichen Leistungen der DVGW-Einheiten und Tochtergesellschaften liefern Ergebnisbeiträge, die zur Finanzierung gemeinnütziger Vereinstätigkeiten notwendig sind. Die angebotenen Produkte und Dienstleistungen können aber unter Umständen mit ideellen Vereinsinteressen und -zielen kollidieren. Zur Sicherstellung eines Beratungs- und Dienstleistungsportfolios ohne Konflikte zu den Vereins- und Satzungszielen sowie den Geschäftsordnungen, Gesellschafterverträgen etc. der Tochtergesellschaften und Institute ist eine Überprüfung bestehender Angebote notwendig:

- Erfassung des bestehenden Beratungs- und Dienstleistungsportfolios der DVGW-Tochtergesellschaften und Institute
- Bewertung des bestehenden Beratungs- und Dienstleistungsportfolios auf Basis eines Kriterienkatalogs (Vereins- und Satzungsziele, DVGW-Bezug, Geschäftsordnung der GmbHs etc.)
- Anpassung/Bereinigung des bestehenden Beratungs- und Dienstleistungsportfolios in Abstimmung mit den Gesellschaftern

Potenzial für neue Geschäftsfelder wird vor allem bei prüf- und zertifizierungsnahen Leistungen sowie im Bereich der IT-Sicherheit gesehen. Durch einheitenübergordnete Konzepte zu Marketing, Vertrieb und Kundenkontaktmanagement für die gesamte DVGW-Gruppe sind ergebnisverbessernde Synergien zu erzielen.

## STEUERUNG DER EINHEITEN



### ÜBERGEORDNETE STEUERUNG

Beratungsfeld 1	Beratungsfeld 2	Beratungsfeld 3	...
• PRODUKTENTWICKLUNG			
• KOMMUNIKATION			
• VERKAUF/VERTRIEB			
• ...			
• ...			

9





## TASK FORCE

# SATZUNG UND COMPLIANCE

Compliance ist für Vereine nicht gesetzlich vorgeschrieben, aufgrund der hohen Relevanz aber sinnvoll. Als Basis für die Task-Force-Arbeiten dienten drei Top- und neun Detailziele.

### TOP- UND DETAIL-ZIELE

#### DVGW-Satzung revidieren

- DVGW-Satzung gemäß Beschlüssen der Mitgliederversammlung vom 2. Juli 2014 anpassen
- DVGW-Satzung ggf. entsprechend den Ergebnissen der anderen Task Forces anpassen
- Redaktionelle Überarbeitung der DVGW-Satzung durchführen (Rechtskonformität durchgängig sicherstellen; Eindeutigkeit, Lesbarkeit, Übersichtlichkeit verbessern)

#### DVGW-Geschäftsordnungen revidieren

- Geschäftsordnungen des Präsidiums/Vorstands gemäß Beschlüssen der Mitgliederversammlung vom 2. Juli 2014 anpassen
- Weitere durch die Beschlüsse der Mitgliederversammlung vom 2. Juli 2014 tangierte Geschäftsordnungen und vereinsrechtliche Regelungen anpassen
- Geschäftsordnungen und vereinsrechtliche Regelungen ggf. entsprechend den Ergebnissen der anderen Task Forces anpassen

#### Compliance sicherstellen, um Schäden für den DVGW zu vermeiden

- Einhalten von Recht und Gesetz in den Tätigkeitsfeldern des DVGW weiterhin sicherstellen
- Einhalten selbst gesetzter Grundsätze, Regeln und Standards in den Tätigkeitsfeldern des DVGW weiterhin sicherstellen
- Ggf. zusätzliche Grundsätze, Regeln und Standards in den Tätigkeitsfeldern des DVGW definieren und deren Einhaltung sicherstellen

### RAHMENBEDINGUNGEN UND HERAUSFORDERUNGEN

Aus den Beschlüssen der Mitgliederversammlung vom 2. Juli 2014 ergaben sich Änderungen und Anpassungsbedarf für die Satzungen und Geschäftsordnungen der DVGW-Gruppe. Auch eine Synchronisation mit den Ergebnissen der anderen Task Forces war vorzunehmen. Beides ist bereits erfolgt.

Für einen gemeinnützigen Verein wie den DVGW ist die Sicherstellung von Compliance eine zentrale Herausforderung: Compliance-Verstöße können finanzielle Schäden nach sich ziehen, zu einem Reputationsverlust führen oder die Attraktivität des Ehrenamts beeinträchtigen. Die Analysen der Task Force haben zwei zentrale Erkenntnisse geliefert: Compliance-Organisation und -Prozesse im DVGW weisen Lücken auf; ein über alle Vereinesebenen durchgehendes Compliance Management System (CMS) existiert nicht. Für alle Tätigkeitsfelder des DVGW wurde eine Risikoabschätzung durchgeführt. Die identifizierten Risiken wiesen hierbei eine geringe bis mittlere Schadenshöhe und/oder Eintrittswahrscheinlichkeit auf.



# „Eine adäquate Compliance-Organisation schafft Orientierung und minimiert Haftungsrisiken.“

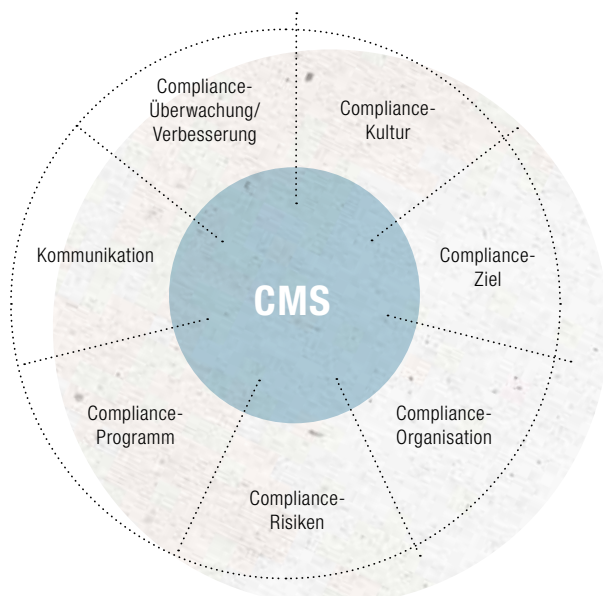
TASK FORCE SATZUNG UND COMPLIANCE

## AUFBAU EINES COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEMS

Compliance (Regeltreue, auch Regelkonformität) bedeutet die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien oder von freiwilligen Kodizes in Unternehmen, Organisationen oder Vereinen (z. B. Verfahrensweisungen). Aktuell fehlt im DVGW eine Compliance-Organisation als Sicherungsinstrument, mit dem Risiken kontrolliert sowie Fehlentwicklungen entgegen gewirkt werden können. Eine adäquate Compliance-Organisation schafft Orientierung gleichermaßen für Mitglieder, ehrenamtliche Funktionsträger sowie Mitarbeiter und minimiert Haftungsrisiken.

Ziel ist es, ein angemessenes Compliance Management System (CMS) mit allen Grundelementen (Kultur, Ziele, Organisation, Risiken, Programm, Kommunikation, Überwachung und Verbesserung) aufzubauen. Instrumente wie ein übergeordnetes Compliance-Handbuch, Leitlinien für die einzelnen Tätigkeitsfelder, klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner, ein Regelprozess zu Risikoerfassung und -bewertung, Schulungen, Überwachungen und ein Compliance-Berichtswesen sind in den Teilschritten enthalten. Mit der Umsetzung wurde bereits begonnen.

Elemente eines Compliance Management Systems



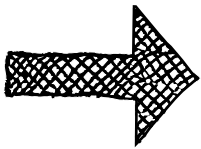
## COMPLIANCE-HANDBUCH ERSTELLEN

Wesentliche Voraussetzung zur Etablierung eines Compliance Management Systems ist die Definition allgemein gültiger Dokumente für Compliance-Grundsätze für alle Einrichtungen, Untergliederungen und Tochtergesellschaften des Vereins.

Das geplante, übergeordnete Compliance-Handbuch vermittelt Mitgliedern, ehrenamtlichen Funktionsträgern, Mitarbeitern und sonstigen Stakeholdern eine Orientierung zu Compliance-Werten und angemessenen Verhaltensweisen im DVGW.

### Folgende zentrale Schritte sind vorgesehen:

- Festlegung von Struktur und zentralen Inhalten des Compliance-Handbuchs sowie Abgrenzung zu Leitlinien der DVGW-Bereiche
- Identifikation und Verwertung zentraler Inhalte aus bestehenden Dokumenten
- Konkretisierung der Inhalte des Handbuchs sowie priorisierter Leitlinien
- Dokumentation der Ergebnisse (Compliance-Handbuch, Leitlinien)



## WIR BEDANKEN UNS HERZLICH FÜR IHR ENGAGEMENT!

### BEI ALLEN PROJEKT BETEILIGTEN

Dr. Gudrun Abbt-Braun · Sascha Adamski · Dr. Rolf Albus · Thomas Anders · Dr. Norbert Azuma-Dicke · Dr. Volker Bartsch · Anett Baum · Dr. Detlef Bohmann · Dr. Ulrike Bohnsack · Dietmar Bückemeyer · Dr. Norbert Burger · Heinrich Busch · Peter Buschmann · Dr. Claudia Castell-Exner · Burkhard Danz · Dr. Christoph Donner · Manfred Eisenhut · Prof. Dr. Mathias Ernst · Heinz Esser · Heiko Fastje · Heinz Flick · Peter Fuhrmann · Axel Gengelbach · Hansjürgen Grabner · Dr. Frank Graf · Gotthard Graß · Frank Gröschl · Prof. Dr. Wolfgang Günthert · Malte Haase · Dieter Hesselmann · Dr. Susanne Hinz · Prof. Dr. Harald Horn · Dr. Thomas Hübener · Mario Jahn · Theo Jannemann · Dr. Klaus Robert Kabelitz · Heribert Kaesler · Dr. Andreas Kinzel · Alfred Klees · Dr. Josef Klinger · Dr. Stefan Koch · Prof. Dr. Matthias Krause · Prof. Dr. Hartmut Krause · Christoph Kreuzt · Reinhold Krumnack · Ralf Lanz · Markus Last · Claus-Werner Ludwig · Pietro Mariotti · Stephan Maul · Dr. Marcel Meggeneder · Dr. Wolf Merkel · Claus Meyer · Volker Meyer · Dr. Peter Missal · Ralf Möllensiepen · Jörn-Helge Möller · Carsten Müller-Oehring · Gert Müller-Syring · Sabine Thaler · Frank Ebisch · Thomas Maier · Dr. Bernhard Naendorf · Stefan Neuschwander · Berthold Niehues · Johannes Niggemeier · Eberhard Oehler · Oliver Otte · Harald Petermann · Jürgen Pilz · Dirk Pomplun · Michael Radzuweit · Hans Rasmusson · Dr. Peter Rebohle · Tino Reinhard · Michael Riechel · Klaus Rubach · Robert Sattler · Gabriele Schmidt · Prof. Dr. Gerhard Schmitz · Hiltrud Schülken · Dr. David Schwesig · Thorsten Sohlmann · Jürgen Stenger · Dr. Günter Stoll · Thomas Theisen · Dr. Anke Tuschek · Dr. Markus Ulmer · Dieter Vass-Wolff · Dr. Dirk Waider · Dr. Wolfgang Walter · Bernhard Wening · Werner Weßing · Dr. Uwe Wetzel · Prof. Dr. Stefan Wilhelm · Hans Willbold · Jörn Winkels · Udo Wirges · Bernhard Witschen · Daniel Wosnitzka · Ralf Wittmann



**„Das Projekt DVGW 2025 ist wegweisend für die Entwicklung des Vereins und seiner Einheiten. Ziel ist es, die Position des DVGW als anerkannter Regelsetzer, innovativer Gestalter und Dienstleister für unsere Mitglieder zu stärken.“**