

Online-Texte der Evangelischen Akademie Bad Boll

Kirche im Kraftwerk

Eine ungewöhnliche und erfolgreiche Beziehung

Wolfgang Sailer

Bitte beachten Sie:

Dieser Text ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers/der Urheberin bzw. der Evangelischen Akademie Bad Boll.

© 2005 Alle Rechte beim Autor/bei der Autorin dieses Textes

Eine Stellungnahme der Evangelischen Akademie Bad Boll ist mit der Veröffentlichung dieses Textes nicht ausgesprochen.

Evangelische Akademie Bad Boll
Akademieweg 11, D-73087 Bad Boll
E-Mail: info@ev-akademie-boll.de
Internet: www.ev-akademie-boll.de

Kirche im Kraftwerk

Eine ungewöhnliche und erfolgreiche Beziehung

Wolfgang Sailer

Im Kraftwerks-Standort Altbach/Deizisau wird seit über einhundert Jahren Strom produziert. Im Laufe der Zeit hat sich der Standort immer wieder, teilweise drastisch, verändert. Meist waren diese Veränderungen technischer Art: die Produktionsanlagen und Werkstätten wurden in rasantem Tempo dem modernen Stand der Technik angepasst. Schließlich musste der Energiedurst des damaligen Versorgungsgebietes im Mittleren Neckarraum gestillt werden. Im Vordergrund aller Überlegungen stand immer die Versorgungssicherheit. Durch die Zuordnung des monopolen Energieversorgers zum fest abgegrenzten Versorgungsgebiet waren die Verantwortlichkeiten auch klar beschrieben. Um dieses Ziel zu erreichen, standen ausreichende personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung. Entsprechend war auch die Organisation aufgestellt, die sich in der Vergangenheit durch hohe innere und äußere Stabilität mit patriarchalisch-hierarchischem Charakter beschreiben lässt.

Mit der Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts und der damit einhergehenden kompletten Öffnung des zuvor monopolisierten Energiemarktes wurde 1998 ein radikaler Umbruch bei allen Energieversorgungsunternehmen eingeläutet. Das traditionelle Stromgeschäft mit geringem Risiko und langfristiger Planungssicherheit musste schnellst möglich in ein Stromgeschäft unter Wettbewerbsbedingungen umgebaut werden, das sich durch Kundenorientierung, unternehmerisches Denken, Schnelligkeit und Flexibilität auszeichnet.

Für das Kraftwerk Altbach/Deizisau hat das im Klartext folgendes bedeutet: Es musste ohne weitere Investitionen, aber mit deutlich weniger Personal und stark verminderten finanziellen Mitteln mehr Strom zu geringeren Kosten produziert werden. Diese Veränderung musste durch neue, rein organisatorische und prozessorientierte Instrumente herbeigeführt werden.

Wie sich bald herausstellte, lag die entscheidende Hürde für das Gelingen dieser Veränderung nicht im technisch-prozessualen Bereich, sondern im sozial-prozessualen Bereich der Organisation. Die verbleibende Belegschaft musste dafür gewonnen werden, den schmerzhaften Weg der Veränderung in eine neue Zukunft mitzugehen. Für die technisch geprägten Führungskräfte im Kraftwerk war das eine herausragende, aber völlig neu- und andersartige Aufgabe.

Für den Veränderungsprozess im Kraftwerk Altbach/Deizisau wurden begleitende Maßnahmen beschlossen, die seit drei Jahren von einem externen Berater, Herrn Karl Giebeler von der Evangelischen Akademie Bad Boll/Akademie für Führung und Verantwortung, durchgeführt werden. Die Maßnahmen erstreckten sich von Einzel-Coaching für die Kraftwerksleitung und die Abteilungsleitungen bis hin zu mehrtägigen Workshops der Meisterbereiche mit Personalverantwortung.

Nach der nunmehr dreijährigen Zusammenarbeit mit Herrn Karl Giebeler lässt sich feststellen, dass die Umstrukturierungsprozesse erfolgreich verlaufen sind. Der Erfolg lässt sich vor allem an der nachhaltigen Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter messen. Ich möchte diesen Erfolg mit der Zusammenarbeit eines industriellen Unternehmens mit einem externen Berater einer kirchlichen Institution, der Evangelischen Akademie Bad Boll, erklären.

Die externe Beratung verlief auf drei Ebenen:

Es wurde eine breite Akzeptanz für den gesamten Veränderungsprozess bei allen Mitarbeitern geschaffen. Der Erfolg einer externen Beratung hängt wesentlich davon ab, ob der Berater von der überwiegenden Mehrheit der Mitarbeiter akzeptiert wird. Einerseits ist die Akzeptanz von der beratenden Person abhängig. Andererseits ist die Herkunft des Beraters für die Grundeinstellung der Mitarbeiter zum geplanten Vorhaben entscheidend. Als Vertreter einer kirchlichen Einrichtung wurden Herrn Karl Giebeler Neutralität und gute Absichten glaubwürdig abgenommen. Dies waren gute Startbedingungen, um das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen.

Die oberen Führungskräfte wurden gezielt auf ihre schwierigen Aufgaben vorbereitet. Im Rahmen von Einzelcoaching wurden aktuelle problematische Situationen besprochen, Maßnahmen erarbeitet und Entwicklungen begleitet. Durch die langfristige Zusammenarbeit mit Herrn Karl Giebeler war eine wachsende Vertrauensbasis vorhanden, die Entwicklungsprozesse zugelassen hat. Der patriarchalisch-hierarchische Führungsstil wandelte sich in Richtung Teamarbeit. Die Führungskräfte haben gelernt, wie wichtig es ist, den Mitarbeitern Veränderungsprozesse transparent zu machen und sie zu motivieren. Sobald Mitarbeiter die Prozesse verstehen, können sie sich besser einbringen und sich mit der Arbeit besser identifizieren. Durch das Einzelcoaching wurden Fehler vermieden, die die Identifikation der Mitarbeiter verhindert und Veränderungsprozesse gefährdet hätten.

Die Zusammenarbeit innerhalb der mittleren Führungskräfte wurde ebenso geklärt und gestärkt wie das Verständnis für Führungsaufgaben. Auf der Ebene der Meisterbereiche wurde in Einzelveranstaltungen das Rollenverständnis der Führungskräfte in Bezug auf deren Personal und die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften geklärt. Mit dieser Maßnahme ist das Ziel, die Veränderungsbereitschaft eines großen Teils der Belegschaft zu erlangen, erreicht worden. Es konnten alle Rollen und der Umgang untereinander geklärt werden.

Auch in Zukunft wird sich unsere Organisation immer wieder neuen Rahmenbedingungen anpassen müssen. Deshalb haben die begonnenen Veränderungen keinen einmaligen, sondern einen kontinuierlichen Prozess eingeläutet. Herr Karl Giebeler wird uns auf diesem Weg begleiten. Und am Ende einer jeden Etappe wird wohl immer die Erkenntnis stehen: „Wahrlich beständig ist allein der Wandel.“

Wolfgang Sailer

Abteilungsleiter Produktion / TAP

EnBW – Kraftwerk Altbach/Deizisau