

ENERGATE-SOMMERINTERVIEW ACKERMANN: "FÜHRUNGSKRÄFTEPROGRAMM GREIFT MASSIV IN UNSERE DNA EIN"

NEUE MÄRKTE Add-on 26.06.2020 - 11:59 VON MICHAELA TIX DRUCKEN MERKEN



Die Coronakrise könnte einen Schub für die Digitalisierung bringen, so Ackermann. (Foto: Stadtwerke Emden)

Emden (energate) - Die Stadtwerke Emden reagieren mit einem neuen Führungskräfteprogramm auf die neuen Herausforderungen der Arbeitswelt 4.0, aber auch auf einen Stimmungsknick im Unternehmen. energate sprach mit Geschäftsführer Manfred Ackermann über das Programm "Weg zur kulturellen Effizienz" und warum dies in Corona-Zeiten weitergeholfen hat. Das Interview bildet den Auftakt zu einer Reihe von energate-Sommerinterviews.

energate: Herr Ackermann, warum haben Sie sich für das Führungskräfteprogramm entschieden?

Ackermann: Die Digitalisierung auf allen Ebenen erfordert auch eine neue Denke und ein neues Arbeiten. Mir war bewusst, dass das Führungskräfteprogramm, das wir entwickelt haben, massiv in unsere DNA eingreifen würde. Deswegen wollten wir dies behutsam und nicht mit der Brechstange angehen, ein strukturierter Kulturwandel also. Für unsere umfassende Digitalisierungs-Roadmap haben wir im Jahr 2017 den Stadtwerke Award des VKU gewonnen. Unser Plan ist, bis 2030 möglichst alle Lebensbereiche der Stadt ans digitale Netz zu bringen. Stichworte sind Glasfaserausbau, Modellregion Elektromobilität, digitalisierte Gebäudebewirtschaftung, Wasserstofftechnologie und unsere App Keptn. Als es 2016 losging, spürten wir eine richtige Aufbruchsstimmung und operative Stärke bei unseren Mitarbeitern, es war uns gelungen, das Team mitzunehmen. Allerdings war später plötzlich atmosphärisch eine Veränderung zu spüren. Das gab den Ausschlag dafür, das Führungskräfteprogramm zu entwickeln.

energate: Woran haben Sie das festgemacht?

Ackermann: Schon im Jahr 2013/14 führten wir eine Mitarbeiterumfrage mittels eines sogenannten World-Cafés mit beschreibbaren Tischdecken durch. Die Ergebnisse zeigten uns damals, dass wir Probleme bei der Identifikation mit dem Unternehmen hatten. Das haben wir zum Anlass genommen die gesetzlich vorgeschriebene Routine der "psychischen Gefährdungsanalyse" auszubauen. Den Fragebogen haben wir deutlich erweitert - nach der Methodik des "Copenhagen Psycho Social Questionnaire" "COPSOQ". Das Ergebnis mit doch einigen roten Flecken zeigte uns 2016, dass wir unbedingt etwas tun müssen. Es bildeten sich Arbeitsgruppen und auch ein neues Führungsprogramm sollte möglichst viele rote Punkte in den grünen Bereich heben. Im Herbst 2019 wiederholten wir schließlich die Befragung und dort haben wir ein Großteil der roten Flecken wegbekommen. Um die restlichen kümmern wir uns aktuell.

energate: Wie viele Führungskräfte nehmen am Programm "Weg zur kulturellen Effizienz" teil und welche Inhalte werden vermittelt?

Ackermann: Alle Führungskräfte, von unseren insgesamt 200 Mitarbeitern sind dies zehn Prozent, darunter drei Geschäftsbereichsleiter und weitere 16 Fachbereichsleiter. Sie gehen beispielsweise alle einen Grundkurs in Selbstorganisation oder im Controlling durch. Unsere Ingenieure oder Meister sollen möglichst ein gleiches Verständnis dafür haben, wie wir unser Unternehmen in einer digitaleren Zukunft steuern müssen. Ergänzt wurden die Kurse durch einen zweitägigen Workshop am Anfang sowie individuelle Coachings.

energate: Wo liegen denn die Probleme bei der Digitalisierung?

Ackermann: Früher hat man nur in den Gewerken, Strom, Gas und Wasser gedacht, eine Optimierung fand nur innerhalb der eigenen Organisation statt. Das reicht heute nicht mehr, die Digitalisierung verknüpft immer mehr Bereiche. Der direkte Austausch wird wichtiger. Beim Ausbau von Ladeinfrastruktur müssen die Mitarbeiter im Vertrieb eng mit denen zusammenarbeiten, die das Netz oder die Wirtschaftlichkeit im Auge behalten. Hier helfen uns unsere "Werkstätten". Dabei entstehen neue Ideen, neue Geschäftsmodelle. Das ist wichtig. Denn wir werden künftig nur Erfolg haben, wenn wir wissen, was unsere Kunden von uns erwarten. Know-how über Strom und Wasser reicht nicht mehr aus. Heute geht es darum zu wissen, wie Batterien funktionieren.

Es gibt vier Arbeitsgruppen zu den Themen Prozesse, Kunde, Steuerung und Kultur. Darin geht es aber nicht nur um neue Kundenprozesse, sondern auch um Abläufe von Meetings und Fragen der Kommunikation untereinander.

energate: Wie hoch ist die Bereitschaft, sich auf die neue Form des Arbeitens einzulassen?

Ackermann: Seit wir mit den Führungskräfte-Workshops begonnen haben, herrscht wieder ein positives Klima. Es ist zu spüren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitziehen und sich einbringen wollen. Oftmals waren ja die alten Prozesse nicht erfolglos, das muss man ja auch einräumen. Dennoch müssen wir uns alle auf die neue Reise begeben, das "Ich" zurückstellen und mehr im "Wir" denken. Alles ist mit allem verknüpft, bei unserem Lorawan-Netz spielt das Thema Smart Meter mit hinein, aber auch Themen, die nicht bei uns im Stadtwerk selbst aufgehoben sind. Zum Beispiel haben wir angefangen, eine U-Bahn-Karte zu zeichnen, mit ganz vielen Knotenpunkten für die Schnittstellen unserer digitalen Projekte. Um mehr Leute in Sachen Digitalisierungsprojekte und Ideen ins Gespräch zu bringen, werden wir einen neuen Denkraum eröffnen. Dafür nutzen wir ein altes, leerstehendes Schaltheus.

energate: Reichen denn Schulungen, die sich nur auf die Führungskräfte konzentrieren?

Ackermann: Wir behalten alle Mitarbeiter im Auge. Zum einen beobachten wir die Gruppe der "High Potentials", die vielleicht später für eine Führungsposition infrage kommen. Zum anderen wollen wir unser Talentmanagement weiter ausbauen, da arbeiten wir aktuell an Konzepten. Selbstverständlich finden übliche Schulungen für unsere Mitarbeiter weiterhin statt. Und wir sehen, dass eine gute Führung auf die Leistung und Zufriedenheit der Kollegen ausstrahlt. Die bessere Stimmung und Unternehmenskultur hilft uns jetzt auch in der Coronakrise.

energate: Wie hart hat Corona Ihr Unternehmen getroffen?

Ackermann: Wir haben schon vor einigen Jahren Homeoffice-Konzepte pilotweise etabliert, das hat uns enorm geholfen, als wir jetzt gefordert waren, über die Hälfte der Belegschaft nach Hause zu schicken. Der fortgeschrittene Glasfaserausbau in Emden hat die Basis dafür geschaffen. Erkenntnis ist aber auch nach den vielen Wochen, dass Homeoffice nicht für jeden eine langfristige Lösung ist. Es gibt Kollegen, die haben ein komplettes Büro zu Hause, andere mussten sich mit dem Laptop an den Küchentisch setzen, um im Abrechnungssystem zu arbeiten, für das sie im Büro zwei große Bildschirme zur Verfügung haben. Wir haben also ein gutes Gefühl dafür bekommen, welche Aufgaben man wirklich von zu Hause machen kann und welche nicht.

energate: Bei vielen Versorgern gab es erst einmal die große Überraschung, dass doch vieles normal im Homeoffice weiterläuft. Sehen Sie das nüchterner?

Ackermann: Der Einfluss auf die Unternehmenskultur ist nicht zu unterschätzen. Bei Start-ups oder international tätigen Unternehmen ist das vielleicht anders, aber unsere Kultur lebt davon, dass wir den persönlichen Austausch haben. Das kleine Gespräch an der Kaffeetheke hat gelitten. Zudem merken wir bei einigen Mitarbeitern, die als Risikopatienten eigentlich zu Hause bleiben müssen, dass sie heilfroh wären zurückzukehren. In Absprache mit dem Betriebsarzt sind wir dabei, die Rückkehr an den Arbeitsplatz, wo möglich und gewollt, sicher zu organisieren.

energate: Können Sie aus der Krise auch etwas lernen beziehungsweise ihr etwas Gutes abgewinnen?

Ackermann: Ich denke, dass die Krise allen gezeigt hat, dass wir die Digitalisierung vorantreiben müssen. Die 500 Mio. Euro, die Bundesregierung für Smart Cities bereitstellen will, sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Was unsere Branche betrifft, können wir feststellen, dass wir insgesamt weitgehend gut durch die Krise gekommen sind. Natürlich werden wir Einbußen bei den Bädern und im ÖPNV spüren.

energate: Befürchten Sie Verluste?

Ackermann: Normalerweise ist unser krisenfestes Energiegeschäft mit dem relativ großen Windportfolio von 40 MW ein guter Anker, um die Löcher zu stopfen. Im Juli muss ich vor dem Aufsichtsrat eine Einschätzung dazu vorlegen. Bis dahin möchte ich dazu noch nichts sagen.

Die Fragen stellte Michaela Tix, energate-Redaktion Essen.

Gefällt mir 0 f t in Ihr Feedback

Themenseiten SERIE: Stadtwerke-Sommerinterviews Digitalisierung Elektromobilität Smart City
Weitere Themen Dienstleistungen Erdgas Erneuerbare Energien Strom Unternehmen
Region Emden
Unternehmen und Personen Manfred Ackermann

VERWANDTE NACHRICHTEN

- NEUE MÄRKTE** ENERGIEVERSORGERN FEHLT KONSEQUENTE DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE 06.07.2020
- STROM** STADTWERKE EMDEN STELLEN SICH AUF LOKALE WINDSTROMNUTZUNG EIN 25.01.2019
- NEUE MÄRKTE** "DIGITALISIERUNG ERFORDERT NEUES ARBEITEN" 26.06.2020
- UNTERNEHMEN** MIT DER DIGITALISIERUNG WÄCHST DIE CYBERKRIMINALITÄT 23.06.2020

KOMMENTARE

0 Kommentare

KOMMENTAR SCHREIBEN

Betreff

Kommentar anonym veröffentlichen

Bitte schreiben Sie hier Ihr Feedback zum Artikel

Hiermit akzeptiere ich die Nutzungsbedingungen*

KOMMENTAR ABSENDEN

NACHRICHTENSUCHE

in 112.768 Meldungen

Suche

ENERGATE SELECT

Mit energate select erhalten Sie Nachrichten nach Ihren Präferenzen! Erstellen Sie jetzt Ihr persönliches Nachrichtenprofil!

KONFIGURIEREN

MEINE NACHRICHTEN-AUSWAHL

Anzeige:
PERSONALFORUM ENERGIE 2020
DIGITAL. AGIL. INNOVATIV.
17./18.09.2020 Dresden

MEISTGELESENE MELDUNGEN

- 07.07.2020 - 17:00 "Das Ziel ist grün, der Weg mehrfarbig"
- 08.07.2020 - 14:27 Nachfrage nach Ladeinfrastruktur enorm
- 06.07.2020 - 17:29 Onshore-Windkraft weiter unter Plan, Solar überzeichnet

AKTUELLES ZU ENERGATE

VORSITZENDE DES NATIONALEN WASSERSTOFFFRATES GEWÄHLT | WOCHENRÜCKBLICK KW 28
Wir haben auch am Ende diese Woche wieder die meistgelesenen Meldungen des energate...
10.07.20 - 14:49

DIE NEUE AUSGABE DES ENERGATE GASMARKTES | THEMA DES MONATS: NATIONALE WASSERSTOFFSTRATEGIE
Nachdem die Nationale Wasserstoffstrategie lange Zeit eher mit gemächlichem Tempo vorangekommen ist, ist nun neuer...
10.07.20 - 11:45

DIGITAL" GEHT DOCH! EMW-TRENDS 4|20
Ist die Digitalisierung vor Corona eher schleppend vorangekommen, hat sie seit Anfang des Jahres rasant...
09.07.20 - 15:57

ORANGEGAS WIRD CNG-MARKTFÜHRER IN DEUTSCHLAND | ENERGATE MOBILITÄT
2020 könnte der E-Mobilität einen entscheidenden Schub geben. MVV-Vertriebsvorstand Ralf Klöpfer konstatierte beim jüngsten energate-Webtalk...
09.07.20 - 14:12

NEUWAGEN VERFEHLEN CO2-ZIELE | WOCHENRÜCKBLICK SCHWEIZ KW 27
Wir haben die Highlights des energate messenger Schweiz aus KW 27 für Sie...
06.07.20 - 11:21

