Stadtwerke Dessau

Teamplayer oder Leader?

[08.08.2022] Die Stadtwerke Dessau streben mit einfallsreichen Methoden den Kulturwandel ihres Unternehmens an. Erste Aktionen schlagen sich bereits jetzt in einem guten Betriebsklima nieder und tragen dazu bei, dass die Stadtwerke als attraktiver und stabiler Arbeitgeber gelten.

Der erfolgreiche Kulturwandel eines kommunalen Unternehmens sollte sich nicht nur in betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch in der Führungs- und Beziehungsstruktur widerspiegeln. Die Stadtwerke Dessau sind zwei Jahre nach Start ihres Change-Prozesses hierbei auf einem guten Weg. Das Strategieprogramm soll bis 2025 abgeschlossen sein. „Die Atmosphäre in den Abteilungen ist gut, viele Führungskräfte haben signalisiert, dass sie mehr Verantwortung übernehmen möchten“, sagt Dino Höll, Geschäftsführer der Stadtwerke Dessau.
Der studierte Betriebswirt und Fußball-Fan geht gerne unkonventionelle Wege. Durch seine Kontakte zum Berliner Fußballverein FC Internationale verschaffte Höll kürzlich seinen Führungskräften einen, wie er sagt, „nachhaltigen Perspektivwechsel auf dem Fußballplatz.“ Antworten auf Fragen wie „Wo liegen die Stärken des Einzelnen? Wie gehen wir mit Fehlern und Feedback um? Wie kommunizieren wir?“ gab es in einer besonderen Trainingsstunde in Berlin auf dem Spielfeld. „Es ging nicht darum, ein Ass am runden Leder zu sein. Bei der Mannschaftsaufstellung wurde aber schnell klar, wer sich als Teamplayer eignet, wer in einer Führungsrolle Verantwortung übernehmen will und wer wie mit Fehlern und Feedback umgeht.

Neue Erkenntnisse am Ball

„Den Führungskräften haben die Erfahrungen am runden Leder nicht nur Spaß gemacht, sondern auch neue Erkenntnisse über sich selber gebracht“, sagt Thomas Zänger, ebenfalls Geschäftsführer der Stadtwerke. „Unternehmerischer Erfolg ist immer auch eine Symbiose aus fachlicher Kompetenz, Teamplay und Führungskompetenz. Dabei haben die Motivation und Zufriedenheit der Mannschaft maßgeblich Einfluss darauf, ob strategische Ziele erreicht werden“, so Zänger.
Bei der Umsetzung des Projekts Kulturwandel hält Geschäftsbereichsleiterin Personal, Marianne Schuster, die Fäden in der Hand. Schuster und die Geschäftsführerin der begleitenden FW Management Consulting GmbH, Berlin, Josephine Frey, sind mit den ersten Erfolgen des auf fünf Jahre angelegten Veränderungsprozesses zufrieden. „Als wir beschlossen, uns neu aufzustellen, war uns klar, dass komplexe Herausforderungen vor uns liegen. Aber Weiterentwicklung bedeutet eben auch, bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege zu beschreiten. Das erfordert Mut“, sagt die Personalchefin. Wirtschaftspsychologin Josephine Frey: „Eine Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, geht nicht von heute auf morgen und das ist auch gut so. Denn nur wenn alle Mitarbeitenden, Führungsebenen und Gremien beteiligt und mitgenommen werden, sodass sie am Ende des Tages ihren Beitrag zur Unternehmenskultur aktiv leisten, kann diese auch erfolgreich sein.“ Die größte Herausforderung liege dabei in der systematischen, ganzheitlichen und nachhaltigen Weiterentwicklung durch viele ineinandergreifende Maßnahmen aller Beteiligten. „Insbesondere bei Stadtwerken ist es entscheidend, die DNA eines Unternehmens nicht komplett verändern zu wollen, denn es ist wichtig, dass Kunden sowie Mitarbeitende sich weiterhin mit ihm identifizieren können“, so Frey.

Erster Schritt: Kritische Bestandsaufnahme

Als ersten Schritt machten die Führungskräfte eine kritische Bestandsaufnahme; wo stehen wir, was läuft schief im Unternehmen? Bei Befragungen wurde immer wieder deutlich, dass aus Sicht der Beschäftigten der Informationsfluss teilweise schlecht läuft. Deutlich mehr Transparenz innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche wurde angemahnt. „Die Mitarbeiter wollen wissen, was ihre Kollegen in den anderen Bereichen machen, die Kommunikation muss besser werden“, waren deutliche Kritikpunkte. Nach umfassenden Interviews mit der Geschäftsführung, Führungskräften und Betriebsräten fanden erste Workshops statt, Handlungsempfehlungen daraus wurden sofort umgesetzt. „In zwei Veranstaltungen konnten sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingehend über die unterschiedlichen Aufgaben und Projekte sämtlicher Bereiche informieren, außerdem haben wir die Vernetzung innerhalb der Stadtwerke vorangetrieben“, so Stadtwerke-Chef Höll.
Einig waren sich die Führungskräfte darüber, dass das Recruiting verändert werden muss. „Der Arbeitsmarkt hat sich zum Bewerbermarkt gewandelt“, so Personalchefin Schuster. „Wir brauchen innovative Ideen und Anreize für leistungsbereite und qualifizierte Fachkräfte. Die Unternehmenskultur erfüllt dabei eine Schlüsselfunktion, aber auch konkrete Entwicklungsmöglichkeiten, Freiräume oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Sechs Beispiele

Im ersten Teil des Change Prozesses ist ein ganzes Bündel von Initiativen auf den Weg gebracht worden. Ein Beispiel hierfür ist, dass Erfolge kommuniziert werden. So kann im Intranet jeder sehen, was erreicht wurde. Das kommt bei der Belegschaft gut an, was die vielen Kommentare zeigen. Außerdem wurde eine Tassen-Aktion als kleine Anerkennung gestartet: Für jeden gibt es eine Tasse mit dem Aufdruck in Dessauer Mundart „ohne Dich jeht jar nüscht“. Zudem werden in der Kantine kostenlos Smoothies angeboten. Schließlich war auch der erste Fahrrad-Tag, eine Radtour für Mitarbeitende und deren Familien, ein voller Erfolg und soll wiederholt werden. Gleiches gilt für einen Firmenlauf mit hoher Beteiligung und das gemeinsame Weihnachtsbaum-Schlagen.
Das Fazit der Geschäftsführung lautet: „Unsere Anstrengungen haben für ein besseres Betriebsklima gesorgt. Erfolge sprechen sich schnell herum. Wir freuen uns, dass die Stadtwerke Dessau als attraktiver und stabiler Arbeitgeber gelten.“

()

Stichwörter: Unternehmen, Stadtwerke Dessau