Einander verstehen, um die Projekte zielorientiert voranzutreiben

Stadtwerke Eschwege investieren in Empathie und schulen alle Mitarbeiter



ESCHWEGE. Die Stadtwerke Eschwege GmbH ist ein kommunaler Energieversorger, wie es viele in Deutschland gibt – ein Arbeitgeber mit lokaler Wertschöpfung und Verwurzelung. In und um die hessische Kreisstadt versorgen die Werke bis zu 60.000 Menschen in etwa 22.000 Haushalten mit Strom, aber auch zahlreiche Kunden mit Gas, Wasser und Wärme. Die zu 100 Prozent kommunale Tochter betreibt im Verbund mit dem Energie- und Wassergeschäft ihrem Freizeitbad ESPADA, dessen Eintritt für die Besucher bezahlbar ist, und die Stadtwerke investieren in den Umstieg auf erneuerbare Energien. Mit gut 100 Mitarbeitern erwirtschaften sie einen Umsatz von 43 Millionen Euro und regelmäßig einen Jahresüberschuss.

Es nicht leicht, Personal für einen hoch regulierten Markt zu finden

Doch nichts bleibt, wie es ist. Der Geschäftsführer der Gesellschaft, Markus Lecke, beschreibt die Herausforderungen: Der Strommarkt ist hochreguliert. Während früher ein kommunaler Energieversorger vor allem Techniker benötigte und in die Qualität der

Netze investierte, sucht er heute weiteres Personal, das qualifiziert ist, mit dem strengen Regelwerk umzugehen, das die Politik mit den Regulierungsbehörden über den Energieversorgern ausgerollt hat. „Es ist nicht einfach, geeignetes Personal zu finden“, sagt Lecke, „denn eine Person ist wegen der heutzutage geforderten unterschiedlichen Qualifikationen und Spezialisierungen nicht mehr überall einsetzbar. Wir brauchen im Vergleich zu früher mehr und unterschiedlich qualifiziertes Personal, um den Regularien gerecht zu werden. Dadurch nimmt auch der Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand im Unternehmen immer mehr zu.“

Außerdem, blickt Lecke voraus, stehe ein Wechsel in den Führungspositionen an. Weil viele im Unternehmen auf die Altersgrenze zugehen, benötigen jüngere Leute, die in Führungsaufgaben hineinwachsen sollen, nicht nur eine technische oder fachliche Qualifikation, sondern auch die menschlich-charakterlichen Fähigkeiten, um den größeren Aufgaben gewachsen zu sein. Deshalb, sagt Lecke, fassten die Stadtwerke 2017 den Plan, alle Mitarbeiter im zielgerichteten Umgang mit Menschen zu schulen, also mit Kollegen und Kunden, um ein gutes Arbeitsklima im Haus zu erhalten und mit den Kunden so umzugehen, dass diese zufrieden und treu bleiben.

Das STRUCTOGRAM® als Kompass in der Unternehmensentwicklung

Während das Unternehmen auf der Suche nach geeigneten Qualifizierungsangeboten war, machte Lecke im Anschluss an eine Gremiensitzung im eigenen Haus eine interessante Erfahrung. Ein externer Berater, der ebenfalls an der Sitzung teilgenommen hatte, berichtete von einem Ordnungssystem für den Umgang mit anderen Menschen, der Biostruktur-Analyse mit dem Structogram, und einem Gespräch mit Ralf China, Trainer für Führung und Vertrieb. Der Berater charakterisierte daraufhin die Personen, die am Gesprächskreis teilgenommen hatten, und analysierte, an welchen Stellen die Diskutanten aneinander vorbeiredeten, wo die Gefahr von Missverständnissen lauerte, und wer mit wem das weitere Vorgehen am besten zielorientiert vorantreiben möge, wenn das Projekt zum Erfolg geführt werden soll.
Ein ehrgeiziges Projekt: Alle Mitarbeiter sollen profitieren

Lecke nahm daraufhin Kontakt zu China auf „und die Chemie stimmte sofort“, sagt der Geschäftsführer. Die Stadtwerke vereinbarten mit China ein ehrgeiziges Projekt. Statt nur ausgewählte Mitarbeitergruppen wie beispielsweise den Führungsnachwuchs, weiter zu qualifizieren, sollten alle Mitarbeiter gemeinsam trainiert werden. „Dass Ziel dabei: Mit Kunden und Kollegen einfach wirksamer kommunizieren – unnötige Konflikte vermeiden und so bessere Ergebnisse erreichen! Neben den vermittelten Inhalten stand deshalb auch das gemeinsame, funktions- und aufgabenbereichs-übergreifende Training im Fokus“, sagt China.

Zunächst ging es um den Schlüssel zur Selbsterkenntnis und dann um die Schulung in Menschenkenntnis. „Denn nur, wenn Menschen verstehen, wie sie selbst und wie Ihre Kollegen und Kunden wirklich „ticken“, können sie sich in die Gedanken- und Gefühlswelt Ihrer Kollegen und Kunden hineinversetzen, um so Ideen und Vorschläge möglichst passend auf die – oft unausgesprochenen – Motive und Wünsche Ihrer Kollegen und Kunden auszurichten. Damit können sie auch mit vermeintlich „schwierigen Menschen“ einfach besser zurechtkommen“, erläutert China sein Vorgehen. An dem Training nahmen alle Mitarbeiter der Stadtwerke in kleinen, gemischten Gruppen von bis zu achtzehn Personen teil. „Einige wollten sich drücken,“ erzählt Lecke, „aber auch die sagten nachher: es war super-gut!“

Alle im Unternehmen – auch Chef und Assistentin - können einander ergänzen

Lecke selbst hat viel über sich selbst erfahren. Dass er impulsiv und ein Macher ist, wusste er natürlich schon, aber jetzt erkannte er, warum. Er hat einen großen Rot-Anteil, seine Assistentin hingegen einen großen Blau-Anteil. Sie schaut voraus und ist in gewissen Aufgaben strukturierter. Das führte manchmal zu Spannungen und Missverständnissen, obwohl die beiden sich eigentlich positiv ergänzen. „Sie hebt ab und zu den Finger und rät zur nochmaligen Überlegung, wie zu Hause meine Frau. Dann gelingt meist alles viel besser, privat wie im Betrieb“, sagt der Geschäftsführer. Er habe für sich festgestellt: „Meine größte Schwäche ist meine Ungeduld. Jetzt, nach dem Training, sage ich mir, wenn ich unbedingt sofort etwas tun will: lege es erstmal nach links, dann nach rechts und denke darüber nach. Ich differenziere die Möglichkeiten, und dennoch ist mir noch nichts durch die Lappen gegangen.“ Auch fiel Lecke auf: „Jetzt weißt du auf einmal, mit wem du kannst und mit wem warum nicht.“

Nach der Biostruktur-Analyse: „Ich kann besser auf den anderen eingehen“

Rebecca Alferow ist Industriekauffrau in der Finanzbuchhaltung. Sie mag ihre Arbeit, denn sie sei abwechslungsreich, und das Unternehmen wachse: „Hier steht nichts auf der Stelle.“ Das Arbeitsklima sei gut: „Mit Magenschmerzen zur Arbeit zu fahren, das wäre ja schlimm“, sagt die junge Frau, die seit sechs Jahren im Unternehmen ist. Im Rückblick auf die erste Biostruktur-Analyse mit dem Structogram sagt sie: „Man weiß nicht, was auf einen zukommt. Ich wollte mir erst einmal selbst ein Bild davonmachen.“ Sie selbst beschreibt sich als „die Ruhige“. Wie übrigens viele im Unternehmen habe sie einen großen Blau-Anteil, was sie in Bezug auf sich selbst nicht überrascht habe. Im zweiten Seminar habe sie gelernt, das Wissen im Kontakt mit anderen Menschen einzusetzen, auf Mimik, Gestik und Körperhaltung des anderen zu achten, um ihm gerechter werden zu können. „Wenn ich jetzt jemanden begegne, dann denke ich an die drei Farben“, sagt Rebecca Alferow: „Ich kann besser auf den anderen eingehen, um Konflikte zu vermeiden und besser mit anderen zusammenzuarbeiten. Da helfen einem die drei Farben.“

Jeder ist „o.k.“, aber eben jeder auf seine eigene Art

Die Teilnahme am Seminar ermöglichte der jungen Frau, mehr Selbstvertrauen zuzulassen. Ihre Vorausschau, die sie im Kontakt mit anderen zurückhaltend erscheinen lässt, wurde von anderen früher offenbar fehlgedeutet: „Im Nachhinein denkt man immer, man hätte dieses und jenes noch sagen können, aber in dem Moment, wo es darauf ankommt, ist man nicht schlagfertig genug. Das Seminar hat dazu geführt, dass man seine eigene Meinung auch sagen kann, - also dass der andere erkannt hat, dass er einen auch ausreden lassen kann.“ Über den Trainer sagt Rebecca Alferow: „Wie Herr China das rübergebracht hat, das hat er echt gut gemacht. Er hat uns gezeigt, dass man ist, wie man ist, und dass man dann mit sich und anderen umzugehen lernen kann.“ Alle, sagt Lecke, seien zufrieden gewesen: „Alle sagten, es war super, wie der

das gemacht hat. Und auch nach acht Stunden Seminar waren alle noch aufnahmefähig!“
In der Unternehmensentwicklung möchte Lecke der Biostruktur-Analyse mit dem Structogram einen Platz geben. Die Ergebnisse kommen zwar nicht zu den Personalakten, aber das ist auch kaum nötig, denn die Mitarbeiter gehen untereinander sehr offen mit ihrem Structogram um.

Das Ziel: Persönliche Potenziale besser nutzen und weniger „Sand im Getriebe“

Wenn künftig Teams für bestimmte Aufgaben gebildet werden, berichtet Lecke, dann werde nicht nur die Frage lauten: „Was soll das Team bewirken?“, sondern es werden auch die Teammitglieder nach ihren unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen ausgesucht. „Wer im Mittelspannungsnetz arbeitet, darf zum Beispiel keinen zu arbeitet, darf zum Beispiel keinen zu großen Rot-Anteil haben. Denn Ungeduld kann dort fatal sein“, erinnert sich Lecke an seinen ersten Tag in der Lehre als Elektriker. Er habe auf einer Schalttafel aus Neugier und Impulsivität einfach mal einen Knopf gedrückt und eine Notschaltung ausgelöst.

Leckes Rat: „Das gute Miteinander wird noch besser“

In naher Zukunft, wenn ein Führungswechsel in vielen Positionen anstehe, dann könnte das Ergebnis der Biostruktur-Analyse eine Rolle bei der Personalauswahl spielen, sagt der Geschäftsführer. Das Structogram dient ihm als ein Kompass.

Auch gegenüber anderen Stadtwerken möchte Lecke von den Erfahrungen mit der Biostruktur-Analyse berichten: „Wenn ihr Dinge erkennen wollt, die nicht für jeden offen liegen, dann macht das, und ihr erkennt etwas. Jeder wird mit jedem nachher im Unternehmen anders umgehen. Das gute Miteinander wird noch besser.“

Autor: Claus Peter Müller-von der Grün

Kontakt:

Stadtwerke Eschwege GmbH
Niederhoner Straße 36
37269 Eschwege
Telefon: +49 5651 807-0
E-Mail: info@stadtwerke-eschwege.de