

PRAXIS- INTERVIEW

2. Schnelligkeit durch Vertrauen schaffen

**LAUSITZ ENERGIE BERGBAU /
KRAFTWERKE AG**

Thorsten Kramer

VORSTANDSVORSITZENDER



Die Lausitz Energie Bergbau / Kraftwerke AG (LEAG) ist nicht nur das größte Energieunternehmen im Osten Deutschlands, sondern auch einer der wichtigsten privatwirtschaftlichen Arbeitgeber der Region Lausitz. Rund 7000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen dafür, dass Millionen von Haushalten, die Industrie und das öffentliche Leben mit Strom und Wärme versorgt werden. Die Erzeugungslandschaft in Deutschland verändert sich substanziell. Für die LEAG bedeutet das eine fundamentale unternehmerische Transformation – vom Bergbau- und Kraftwerksbetreiber zu einem vielseitigen Unternehmen für Energie, Infrastruktur und Service.

■ *Die LEAG steht vor gewaltigen Herausforderungen. Wie sieht Ihr Plan für die Zukunft aus?*

Thorsten Kramer: Unser Plan für die Zukunft hat in jedem Fall eine starke Konstante. Sie lautet: Energie. Klimaneutrale Energie aus erneuerbaren Quellen in Kombination mit innovativen Speichertechnologien. Grüne, planbare Energie in Größenordnungen, welche die Industrieansiedlung in Deutschland wieder attraktiv machen, die regionale Strukturentwicklung vorantreiben und Tausende Jobs sichern werden. Sichere und bezahlbare Energie für unsere Generation ebenso wie für unsere Kinder und Enkel. Ich halte das für einen sehr guten Plan.

■ *Welche Rolle spielt Vertrauen bei der Transformation der LEAG?*

Wir bauen die Zukunft der Lausitz nicht auf der grünen Wiese, sondern auf Flächen, die historisch betrachtet seit Langem Energieland sind. Generationen von Menschen im Revier – egal ob Bergarbeiter oder nicht – vertrauen auf eine verlässliche Symbiose zwischen uns als strukturprägendem Unternehmen und der Gesellschaft. Hier ist über Jahrzehnte

Vertrautheit und Vertrauen gewachsen, die unschätzbar sind und in unserer Geschäftstätigkeit immer einen besonderen Stellenwert haben werden. Die Lausitzer sollen in 20 Jahren sagen: »Wir bleiben gern in unserer Energieregion.«

■ *Wie schaffen Sie es, Vertrauen in die Neuausrichtung der LEAG bei Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden aufzubauen?*

Simpel, aber wirksam: Sprechen Sie mit den Menschen. Damit meine ich nicht vordergründig digital, virtuell oder ohne Rückfragekanal. Gehen Sie bewusst auf Augenhöhe – auch mal dahin, wo es wehtut, wo Fragen brennen. Wir pflegen eine intensive Dialog- und Beteiligungskultur bei LEAG, mit Bürgerdialogen, als ständiger Akteur in Kommunalausschüssen oder in regelmäßigen Feedbackrunden mit den Mitarbeitenden. Auch wenn persönliche Kommunikation in der Kleinteiligkeit der Interessengruppen anstrengend sein kann, gewinnen Folgeprozesse durch fest etablierte Maßstäbe im Hinblick auf Transparenz und Offenheit an Stabilität. Und umgekehrt wird das Risiko, Vertrauen unwiederbringlich zu verlieren, deutlich minimiert.

■ *Welche Vorteile bringt Vertrauen für die Transformation der LEAG?*

Nachhaltig vertrauensvolle Beziehungen sind die Voraussetzung, um bei der hohen Transformationsgeschwindigkeit der Energiebranche mithalten zu können. Ein Beispiel: Wir arbeiten im Zuge der Transformation der Energielandschaft in den Revieren eng mit den Kommunen als Projektanrainern zusammen. Natürlich wimmelt es auch im Lausitzer Strukturwandel nur so von zugereisten Glücksrittern und Heilsbringern mit innovativen Technologien und leuchtenden Versprechen. Ohne

ein gemeinsames regionales Verständnis von nachhaltigem Wandel wären wir weniger ganzheitlichen Konzepten schnell unterlegen. Dieses Vertrauen nehme ich nicht als selbstverständlich hin, dafür bin ich sehr dankbar.

■ *In diesem Buch wird immer wieder betont, dass Transparenz und das Einhalten von Zusagen und Versprechen der Schlüssel für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation sind. Gilt das auch für die Transformation der LEAG?*

Absolut, auch wenn es in einem Markt, der dem Dauerstress einer radikalen Transformation unterliegt, wenig seriös wäre, eine Strategie auf Basis von Fixpunkten aufzubauen. Transparenz hat bei agilen Planungen hier aus meiner Sicht eine Schlüsselfunktion: Zwischenergebnisse regelmäßig abzugleichen, notwendige Anpassungen oder Richtungswechsel stichhaltig zu erklären und mit belastbaren Zahlen zu hinterlegen ist mindestens genauso vertrauensbildend wie das Glück einer Punktlandung.

■ *Was tun Sie konkret, um die Arbeitsplätze zu sichern?*

Wir starten diesen Weg rechtzeitig, nicht erst wenn die ersten Anlagen außer Betrieb gehen. Und wir gehen diesen Weg im Schulterschluss. Fakt ist: Unternehmen, die ähnlich beschäftigungsintensiv wie der Bergbau sind, werden in der Branche kaum noch zu finden sein. Deshalb haben wir die Strategie zur Entwicklung und Transformation unseres großen Personalpools stark differenziert: Welche Mitarbeitenden bringen Kompetenzen mit, die wir nach Weiterbildungen in zukunftsfähigen Bereichen einsetzen können? Welche Mitarbeitenden werden in anderen Branchen händeringend gesucht? Mit der

Deutschen Bahn haben wir hier einen Kooperationspartner, der sich mit dem Bau eines neuen Bahnwerkes nicht nur zur Region bekennt, sondern wie LEAG auch für attraktive Arbeitsbedingungen steht. Das verstehe ich unter vertrauensvoller Personaltransformation.

■ *Wo liegen die größten Hürden, die es zu meistern gilt?*

Der Transformationsprozess ist nur bedingt planbar, wir fahren quasi mit wechselnden Geschwindigkeiten auf einer Achterbahn. Vom Green-Deal-Turbo der EU bis zur unvorhersehbaren Renaissance fossiler Energieträger in der Versorgungskrise. Das ist ein verwirrender, zumeist anstrengender Prozess für alle Beteiligten. Dafür benötigt es stabile, vertrauensvolle und resiliente Teamstrukturen sowie eine Führungsmannschaft, die Kommunikation nicht als lästige Pflicht sieht.

■ *Was können andere Unternehmen von der LEAG lernen?*

Dass sie in ein permanentes strategisches Monitoring mindestens genauso viel Kraft stecken müssen wie in die Planung selbst. Und dass Vertrauen inner- und außerhalb eines Unternehmens im Rahmen persönlicher Kontakte gebildet und gefestigt wird.