Unternehmer-Interview mit DI Erwin Smole, MBA

Herr DI Erwin Smole, MBA, ist seit mehr als 25 Jahren in der nationalen und internationalen Energiewirtschaft tätig. Seine breit gefächerte Ausbildung begann er in der HTL Klagenfurt und absolvierte im Anschluss das Studium der Elektrotechnik an der TU Graz sowie der TU Madrid (Erasmus). Seinen MBA hat er an der amerikanischen Universität California Lutheran University abgeschlossen. Zudem hat er ein Executive Training für Regulierung beim CEER durchgeführt.

Herr Smole hat seine berufliche Laufbahn im Verbund Konzern begonnen und wechselte dann in die Unternehmensberatung zu Coopers & Lybrand. Daraufhin war er als einer der ersten Mitarbeiter der Regulierungsbehörde E-Control tätig. Danach war er bei PwC in der Unternehmensberatung als Geschäftsführer für Dienstleistungen im Energiemarkt verantwortlich.

In den Jahren danach war Herr Smole im Bereich Innovation & Energy beschäftigt; unter anderem als Mitgründer der Startup 300 (mittlerweile an der Börse gelistet) oder als Co-Founder der Grid Singularity GmbH.

Seit 8. April 2019 ist Erwin Smole Vorstand der Stadtwerke Klagenfurt AG sowie Geschäftsführer der Energie Klagenfurt GmbH. Mit Einführung der Klagenfurt Mobil GmbH (ebenfalls 2019) fungiert er auch hier als Geschäftsführer. Zuletzt wurde er auch als Geschäftsführer der Klagenfurt Dachstrom GmbH nominiert.

Erwin Smole wurde kürzlich auch in den Vorstand der sog. EU DSO Entity gewählt. Die "DSO Entity" (Distribution System Operators) soll zukünftig die Interessen aller europäischen Verteilnetzbetreiber wahren und auf EU-Ebene vertreten.

Unternehmensführung

1. **Herr Smole, vor sechs Jahren wechselten Sie als Vorstand in die Stadtwerke Klagenfurt AG. Welche Strategie haben Sie sich damals in puncto MitarbeiterInnenführung zurechtgelegt?**
   Zunächst habe ich mir natürlich vorher angesehen, was mich denn erwarten würde. Die Stadtwerke sind im öffentlichen Eigentum und ich hatte zuvor bereits in meiner Beratertätigkeit schon Berührungspunkte mit öffentlichen Unternehmen, kannte damit das Umfeld.
   Was die MitarbeiterInnenführung betrifft muss man bei uns bedenken, dass wir zwar eine Aktiengesellschaft sind, wir aber als Stadtwerke auch die Funktion eines Daseinsversorgers haben. Dabei geht es nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Bereitstellung von leistbaren Dienstleistungen. Wichtig sind uns aber auch Werte wie Verbindlichkeit, Wertschätzung oder Kundenorientierung.

2. **Was war Ihnen am Anfang besonders wichtig?**
   Mein Vorstandskollege Mag. Harald Tschurnig und ich wollten als neues Vorstandsduo rasch etwas bewegen. Man hat als Führungskraft meist die Erwartungshaltung, es könnte alles schneller gehen. Es sind aber auch immer Rahmenbedingungen vorgegeben, die nicht veränderbar sind.
   Was uns ganz besonders wichtig war, war dass in der Organisation rasch Verantwortlichkeiten klar geregelt wurden. Wir haben dabei das Unternehmen nach Segmenten organisiert, was auch bedeutet, dass es ganz klare Zuständigkeiten gibt. Somit gab es keine Ausreden mehr, ob jemand zuständig sei oder nicht.

3. Was waren typische Anfangsprobleme?

Ich kann mich beispielsweise an ein Projekt erinnern, welches rasch umzusetzen war. Nach einer Präsentation wurden die Aufgaben verteilt, jedoch passierte 3 Monate nichts. Nach Rücksprache und Klärung abermals 3 Monate keine Entwicklung. Erst nach einem klärenden dritten Termin wurde es entsprechend umgesetzt und es hat funktioniert.

Monate später fragte ich einmal nach, warum es denn dann plötzlich doch funktionierte? Die Antwort war: „Weil wir merkten, dass es dem Vorstand wirklich wichtig sei“. Mittlerweile hat sich das aber eingespielt und jeder weiß, was zu tun ist.

4. Würden Sie mit dem heutigen Wissen, etwas anders machen?

Mit dem Wissen von heute würde ich gewisse Entscheidungen schneller bzw. konsequenter treffen und auf die Umsetzung bestehen. Ich würde dabei vor allem die Fristen kürzer setzen und ein lückenloses Monitoring schneller implementieren. Zu schauen, ob die Veränderung auch abbildbar ist, ist ein wichtiges Managementinstrument. Rückwirkend betrachtet haben wir bei einigen Themen erst zu spät gemerkt, dass dieser Prozess nicht optimal läuft. Die Ausreden, die wir damals hörten, wären mit einem engmaschigen Monitoring schneller sichtbar geworden.

5. Wie ist die Belegschaft mit Veränderung umgegangen?

In einem so großen Unternehmen gibt es immer MitarbeiterInnen die mitziehen wollen. Andererseits gibt es auch immer MitarbeiterInnen, die Anpassungsschwierigkeiten haben.

Man muss vor allem auch wissen, dass Veränderungen auch Ängste verursachen können, zum Teil auch Existenzängste. Was ist, wenn ich durch die neue Arbeitsweise schneller fertig bin, werde ich dann vielleicht nicht mehr gebraucht? Solche und ähnliche Gedanken der MitarbeiterInnen müssen mitbedacht werden. Aber da kann ich wirklich beruhigen. Die Arbeit wird durch Prozessoptimierungen nicht weniger werden. Wir in den Stadtwerken investieren und bauen beispielsweise so viel wie noch nie zuvor. Zudem wird die digitale Welt stetig komplexer.

6. Ihr wurdet zu einem der besten Arbeitgeber in Österreich ausgezeichnet. Was hat die Jury überzeugt?

Es war besonders unser Werteprozess, der die Jury überzeugte. Werte wie z.B. Wertschätzung, Innovation und vor allem auch Verantwortung übernehmen, sind bei uns besonders wichtig. Um das zu leben, haben wir eigene interne Wertebotschafter ernannt. Sie stehen den KollegInnen zur Verfügung und erklären immer wieder, was mit diesen Werten gemeint ist und wie diese gelebt werden. Auch wird dieser Prozess stetig weiterentwickelt.

Darüber hinaus haben wir unser Außenbild verändert. Der ursprüngliche Slogan „Rund um die Uhr Hochleistungskultur“ wurde geändert auf „Wir sind für Euch da“. Was wir damit meinen ist, dass das was wir machen, Hand und Fuß hat. Das ist das, was unsere Kunden von uns erwarten und es kommt auch in Form von Wertschätzung gegenüber unseren MitarbeiterInnen zurück. Dies macht uns alle sehr stolz.

7. Sie sind seit über 20 Jahren Führungskraft. Hat sich etwas verändert?

Was sich geändert hat ist Folgendes: Früher wollten MitarbeiterInnen rasch Karriere machen. Das Thema Arbeitszeit war sekundär. Es galt eher die Devise, wie komme ich rasch auf die nächste Ebene und wie kann ich rasch mehr Geld verdienen.

Heutzutage ist es vollkommen anders. Jetzt geht es um Work-Life-Balance, 4-Tage-Woche, Homeoffice und erst viel später kommt das Gehalt. Das ist für mich zwar in Ordnung, aber es muss eine gesunde Balance bleiben. Work-Life-Balance ja, aber eben in Kombination mit Leistung. Gerade als Energieversorger ist es wichtig, dass wir die Leistungsfähigkeit garantieren.

8. Was sind abschließend für Sie die drei wichtigsten Punkte, die Sie anderen Führungskräften mitgeben würden, die ebenfalls neu in ein Unternehmen kommen?

Für mich ist das Wichtigste: „Bleiben Sie authentisch“. Formulieren Sie Informationen, Feedback, Anforderungen so einfach und so verständlich wie möglich. Es ist ein wenig so wie das Spiel „stille Post“. Der Zehnte in der Kette versteht oft ganz etwas anderes. Das Wichtigste ist daher authentisch zu bleiben, im Sinne von einfachen Botschaften. Wenn Sie das nicht tun, verlieren die Menschen die Orientierung.

Das Zweite ist für mich „neugierig bleiben“. Ständig zu schauen, was es Neues gibt und wie es funktioniert, sind wichtige Eigenschaften einer Führungskraft. Ohne diese Neugierde gibt es keine Weiterentwicklung.

Und das Dritte ist für mich „vertrauen Sie auf ihre MitarbeiterInnen“. Als Team ist man immer erfolgreicher. Daher vertrauen Sie auf das Können Ihrer MitarbeiterInnen. Aber eben mit einem entsprechenden Monitoring.

Wir danken für das spannende Gespräch!