

Harter Job
Mastiaux ist
seit 2012 EnBW-
CEO. Zuvor
kümmerte er
sich bei E.On um
erneuerbare
Energien



„In Zeiten des Wandels darf es kein Dogma geben“

FRANK MASTIAUX

Wie begeistert man Menschen für Visionen? WirtschaftsWoche-Chefredakteurin Miriam Meckel im Gespräch mit dem EnBW-Chef.

Herr Mastiaux, neigen Sie zur Nostalgie?

Nein, wieso?

„Früher war alles besser“ – kaum jemand dürfte diesem Spruch so zustimmen wie die Energiebranche.

Es mag sein, dass Nostalgie einen gewissen Charme hat, aber sie hilft weder unserem Unternehmen noch unserer Branche.

Tatsächlich sind Sie seit der Energiewende gezwungen, im wahrsten Sinne des Wortes

zum Vordenker zu werden. Wie gelingt es, Menschen für Visionen zu begeistern?

Die strategische Ausrichtung muss plausibel, machbar und motivierend sein. Dann braucht es eine Unternehmenskultur, die Veränderungen annimmt und ermöglicht. Auf einen Punkt möchte ich in puncto Energiewende aber noch hinweisen.

Schießen Sie los.

Unsere Branche hatte das Problem, dass wir uns hätten bewegen müssen, als wir im traditionellen Geschäft noch extrem profitabel waren. Da wollte niemand sagen: Wir steuern jetzt um und gehen in eine völlig neue Richtung. An dem Beispiel möchte ich festmachen: Man muss immer die Bereitschaft zur Veränderung haben, selbst wenn man momentan vermeintlich erfolgreich ist.

Geht es um Vordenken oder Vorfühlen?

Sowohl als auch. Man sollte immer unterschiedliche Methoden parallel bemühen, um Entscheidungen treffen zu können. Das sind im Zweifel sowohl harte Fakten, aber auch Intuition. Nur dem einen oder dem an-

deren zu vertrauen, halte ich für gefährlich. Wichtig ist es, Fehler zuzulassen, gerade auch bei innovativen Neuentwicklungen.

Der schmale Grat zwischen Tradition und Innovation.

Es geht immer um den Mittelweg zwischen Chance und Risiko. Eines ist mir besonders wichtig: Nur weil sich Unternehmen wandeln müssen, werden doch die Mitarbeiter, die schon da sind, nicht weniger wichtig. Es geht vielmehr darum, wie man sie mit Kompetenz, Erfahrung und Engagement für neue Aufgaben sinnvoll einsetzen kann.

Und wie?

Wenn man die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Wandels überzeugt, ihnen interessante Aufgaben gibt und Verantwortung überträgt, dann erhält man tolle Resultate.

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Vordenker heute?

Da sind zwei Aspekte wichtig. Erstens muss ein CEO gerade in schwierigen Zeiten und Situationen die Richtung vorgeben. Und zwar so klar und konkret wie möglich. Wer zaudert, minimiert das Risiko nicht – im Gegenteil. Zweitens sollte man klar kommunizieren, dass man dazu bereit ist, sofort und konsequent die Richtung zu wechseln, wenn sich die Gegebenheiten ändern. In Zeiten des Wandels darf es kein Dogma geben.

Die „Süddeutsche Zeitung“ schrieb mal, Sie hätten bei EnBW „alles fundamental geändert“. Ist das Lob oder Kritik?

Ich hoffe, dass es als Lob gemeint war. Allerdings trifft die Formulierung nicht 100 Prozent das, was wir gemacht haben. Ja, wir haben vieles geändert – wenn es notwendig war. Aber in einem Unternehmen wie der EnBW gibt es viele tolle Dinge, die man nicht ändern muss, und deswegen haben wir sie auch genauso beibehalten.

Empfinden Sie die Rolle als Vordenker nicht als anstrengend?

Es stresst mich nicht, Entscheidungen zu treffen. Was mich auf den Baum bringt: Wenn Dinge nicht erledigt werden, obwohl sie vereinbart waren. Vordenken ist schön und gut. Aber Ideen müssen auch in der Realität ankommen. Irgendjemand muss sie irgendwann auch mal umsetzen. ■

Aufgezeichnet von Daniel Rettig

Was die besten Nachwuchstalente bewegt: vordenker-community.de

