

Erarbeitung eines Change-Konzepts für die Abteilung Anlage des Kernkraftwerks Mühleberg

Studiengang : EMBA General Management

Die sichere und effiziente Stilllegung des Kernkraftwerk Mühleberg bildet das grösste Projekt der BKW Gruppe. Mit dem Projektende im Jahr 2031 stellt die Umsetzung des Langzeitprojekts die Führung vor organisatorische Herausforderungen. Mithilfe des Change-Konzepts wird die Führungsqualität hinsichtlich Minderung von Personalrisiken gefördert. Dazu werden neue Arbeitsformen und Führungsinstrumente aufgebaut.

Ausgangslage

Wie bereits beim Bau des Kernkraftwerk Mühleberg, leistet die BKW auch bei der Stilllegung wieder Pionierarbeit. Die Planung und Umsetzung des Stilllegungsprojekts erfolgt in der Verantwortung der bestehenden Standortorganisation Mühleberg. Die dazu notwendigen internen Personalressourcen werden durch die Standortorganisation des Kernkraftwerks sichergestellt. Gemäss ursprünglicher übergeordneter Ressourcenprognose stehen dazu während der geplanten 15 Jahre seitens der Standortorganisation noch durchschnittlich 200 interne Fachkräfte zur Verfügung. Dabei verantwortet die Abteilung Anlage aktuell rund die Hälfte dieser Mitarbeitenden. Mit Beginn der Stilllegung im Jahr 2020 ist die Abteilung Anlage in eine schrittweise Restrukturierung übergetreten. Diese Transformation der Abteilung beinhaltet die etappenweise Personalreduktion bis zur Zielorganisation mit noch rund 20 Mitarbeitenden im Jahr 2031.

Zielsetzung & Fragestellung

Für die Zielsetzung wird die Frage beantwortet, wie in der Abteilung Anlage genügend Fach- und Führungspersonal sichergestellt wird, damit der bis zum Jahr 2031 gestellte Leistungsauftrag erfüllt werden kann. Als Ergebnis werden die abgeleiteten Veränderungsmassnahmen in einem umsetzbaren Change-Konzept beschrieben.

Methodik

Einleitend wurde eine ausführliche Situationsanalyse durchgeführt. Dabei wurde mit einer Umfeld- und Stakeholderbetrachtung sowie einer Dokumenten- und Risikoanalyse der Handlungsbedarf erfasst. Anschliessend erfolgte ein fokussiertes Literaturreview zur Untersuchung des Stands der Wissenschaft. Hieraus aufbauende Handlungsempfehlungen wurden bei der nachfolgenden Erstellung des Change-Konzepts herangezogen. Dabei wurden Grundlagen des Change- und Projektmanagements angewendet.

Ergebnisse

Mit der Situationsanalyse kann die schwierige branchenspezifische Situation der Standortorganisation interpretiert werden. Auch wird ein Defizit im Bereich der qualitativen und quantitativen Personalplanung sowie bezüglich des Umgangs mit Personalrisiken erkannt. Dies zeigt sich in absehbarem Engpass- und Austrittsrisiko sowie einer generellen Überalterung der Belegschaft. Daher ist die eher technikaffine Führung zukünftig sehr gefordert. In vielen Unternehmen fehlt bisher der strukturierte Umgang mit Personalrisiken. Dies wird auch mit dem Literaturreview bestätigt. Hierauf aufbauende Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen führen schliesslich zur Erstellung des Change-Konzepts. Mit dem Konzept werden schlussendlich drei Veränderungsmassnahmen zur Förderung der Führungsqualität konzeptionell beschrieben. Als erste Massnahme erfolgt der Anstoss der Veränderung mit einem Workshop der Abteilungsleitung zur Erarbeitung einer personellen Vision. Die Weiterführung der Visionserfüllung und Massnahmengestaltung zur Minderung von Personalrisiken erfolgt mithilfe neuer Arbeitsformen und Führungsinstrumenten im Rahmen der späteren Konzeptumsetzung.

Fazit

Mit der Umsetzung dieses Change-Konzepts werden die Führungskräfte in kleinen Schritten an die eigenständige Anwendung der neuen Arbeitsformen und Führungsinstrumente herangeführt. Damit werden die Betroffenen zu Beteiligten, wodurch der Widerstand gemindert und der Erfolg gefördert wird. Gemeinsam werden Lösungen zur Minderung von Personalrisiken generiert und Erfolge gefeiert.

Ausblick.

Das Change-Konzept wird der Leitung der Abteilung Anlage zur sukzessiven Umsetzung übergeben. Deren routinemässige Etablierung wird bis Ende des Jahr 2025 erwartet.



Heinz Egli
EMBA General Management
079 780 70 02
egli@zapp.ch