



# Wirtschaft im Revier

Nachrichten der Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet



Richtung  
Jubiläum

© Jannis Wiebusch

Allianz geschmiedet  
Für die Unternehmensnachfolge

Bündnis geschlossen  
Für klimagerechte Handelslogistik

Projekt vorgestellt  
ITW: Quantensprung für Herne



© Tim Mübl

Das nennt Nicolas Korte Transparenz: Im Eingangsbereich von Etabo hängt eine Tafel, auf der jeder Mitarbeiter verfolgen kann, wie die Umsetzung der einzelnen Projekte läuft.

# Menschen wollen

Als Nicolas Korte Ende 2011 zum damaligen Rohrleitungsbauer Etabo nach Bochum kam, wurde dem neuen Geschäftsführer schnell klar, dass das bisherige Geschäftsmodell nicht mehr lange tragen würde. Korte: „Es war absehbar, dass es keine Aufträge für den Neubau von Kohlekraftwerken mehr geben wird. Höchstens noch für eineinhalb Jahre. Danach ist das alte hergebrachte Geschäftsmodell am Ende. Wir waren gezwungen, uns zu verändern.“

Doch nicht nur das Geschäftsmodell stand vor dem Aus. Auch die hierarchiebetonte

Unternehmenskultur wurde zunehmend zum Problem, statt für Lösungen zu sorgen. Angestellte handelten mehr nach Anweisung und weniger aus eigener Motivation. Kam es zu Schwierigkeiten im Projekt, etwa beim Bau eines Rohrleitungssystems, eines Kraftwerks oder anderer Industrieanlagen, meldeten die Mitarbeiter die Probleme an ihre Vorgesetzten – und erwarteten, dass diese die Kartoffeln aus dem Feuer holten.

„Früher waren wir Weltklasse, wenn die Projekte zu 100 Prozent so liefen wie geplant“, erinnert sich Nicolas Korte.

Er ist Maschinenbauer in der Fachrichtung Kerntechnik und bei Etabo technischer Geschäftsführer. „Gab es Abweichungen, waren wir schlechter, weil jeder versucht hat, sich an den Plan und an Prozesse zu halten. Projektleiter schrieben bei Abweichungen eine E-Mail an ihre Chefs, und die Sache ging durch die ganze Hierarchiekette rauf und wieder runter. Das war sinnlos.“

Korte wünschte sich eine Organisation, die mit Dynamik umgehen kann und die mit unvorhergesehenen Ereignissen, Wendungen, mit neuen Ideen, Voraussetzungen



© Tim Müßle  
 Dienstleistung wird groß geschrieben: Etabo-Geschäftsführer Nicolas Korte mit Ersatzteilen für eine Industrieanlage.

# gewertschätzt werden

oder Situationen klar kommt. Zugleich galt es, das Geschäftsmodell zu erneuern, denn im Zeitalter von Erneuerbaren Energien werden kaum noch neue konventionelle Kraftwerke gebaut. Diese gehörten aber Ende der 2010er-Jahre zu den Hauptgeschäftsfeldern der Etabo GmbH.

Also krepelten Korte und seine Kollegen die Ärmel hoch und drehten das Geschäftsmodell langsam, aber sicher. Sie reduzierten den Neubau und erweiterten den Bereich der Dienstleistungen rund um Industrieanlagen. Innerhalb von fünf Jahren

richteten sie den Tanker Etabo auf einen neuen Kurs aus. Heute hat das Unternehmen rund 270 Mitarbeiter, mehrere Tochtergesellschaften (u. a. eine in Belgien) und gut 500 verschiedene Kunden in „sehr diversen Industrie-Landschaften“, wie Korte sagt.

Überall dort, wo Dampf eine Rolle spielt, bietet Etabo nun Dienstleistungen an, Instandsetzungen, Wartungen von Industrieanlagen. Zu den wichtigsten Sektoren zählen Stahl, Petrochemie und Energie. Größter Kunde ist der Chemiapark Chemie-

lot in den Niederlanden. Korte: „Von dem, was wir heute machen, haben wir im Jahr 2012 rund 90 Prozent noch nicht gemacht.“

Sobald diese Neuausrichtung unter Dach und Fach war, gingen Korte, sein Geschäftsführer-Kollege Alexander Kluge und sein Team die Unternehmenskultur an. Dieser zweite Change-Prozess begann 2018. „Wir haben uns gefragt: Wie wollen wir zusammenarbeiten?“, so Korte, „Alexander Kluge und ich haben die Macht dorthin gebracht, wo das Wissen ist.“ Denn: „Früher wurde nach oben berichtet, wenn es ein Problem

zu lösen gab. Mit der Haltung: Bitte löst mal das Problem für mich."

Das sollte sich ändern. Die einzelnen Mitarbeiter sollten mehr Verantwortung übernehmen, fanden Korte und Kluge. Vor 2018 habe ein veraltetes Menschenbild im Unternehmen geherrscht, nach dem der Mensch von Natur aus eher unselbstständig sei und motiviert werden müsse. „Doch eigentlich wollen Menschen etwas leisten, Erfolg haben und gewertschätzt werden“, sagt Korte, „also haben wir eine Umwelt geformt, in der die Menschen sich selbst motivieren können.“

Mit der Idee liegt die Etabo Bochum im Trend. Für viele moderne Arbeitnehmer geht es nämlich nicht in erster Linie um Geld, sondern darum, Einfluss auf die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit nehmen zu können. Arbeit soll Freude machen. Das hat die Studie „New Work“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO aus Stuttgart ergeben. 2019 fand eine Forschergruppe um Dr. Josephine Hofmann heraus, dass der altväterliche Befehlston vieler bundesdeutscher Unternehmen mehr und mehr einer Arbeitsorganisation weicht, bei der die Mitarbeiter persönlich Sinn finden.



© Tim Müßle

Viele Etabo-Mitarbeiter sind Fußball-Fans. Aber nicht zwangsläufig Fans desselben Vereins ...



Eigenverantwortung ist ein Teil des „New Work“ – so wie zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeit und flache Hierarchien.

Korte wusste, dass ein Geschäftsführer derlei Veränderungsprozesse nicht einfach anordnen konnte. „Das kann man nur vorleben“, sagt der Ingenieur, „die Führungsriege muss bei sich selbst anfangen, zunächst mal raus aus dem Hamsterrad. Selbstreflexion ist wichtig.“ Er habe sich gefragt, was an seinem Verhalten andere dazu bringe, sich so zu verhalten, wie er es nicht will.

Dabei vertraute Etabo nicht nur auf die eigene Intuition, sondern auch auf externe Coaches und auf Vorbilder. „Die IHK Mittleres Ruhrgebiet hatte in diesem Prozess eine Vorbildfunktion für uns, die haben Hierarchien abgeschafft und haben jetzt kein pyramidenförmiges Organigramm mehr.“



Die Auszubildenden Christina Tsagakoudis und Marius Müller mit dem 3D-Drucker, den die Azubis angeschafft haben.

Das Prinzip „mehr Eigenverantwortung“ führte Korte auch bei den Auszubildenden ein, die diese Steilvorlage prompt verwandelten. Die Azubis bekamen ein eigenes Budget: „Macht, was ihr wollt“, sagte Korte. Von dem Geld kauften sie einen 3D-Drucker. Ein dreiviertel Jahr später verkauften die Auszubildenden schon 3D-gedruckte Ersatzteile an eine Bochumer Firma. Der Kontakt zwischen Lieferant und Kunde kam in der Berufsschule zustande.

Zudem gab sich die Belegschaft selbst eine Ordnung für Arbeitszeiten und Arbeitsorte, und verhandelte diese Ordnung auch mit dem Betriebsrat aus. Korte: „Ich habe diese Ordnung einfach unterschrieben. Es ist sinnlos, den Menschen vorzuschreiben, wann und wo sie zu arbeiten haben. Für uns ist das Ergebnis das Wichtigste.“ Durch die neue Ordnung für Arbeitszeiten und Arbeitsorte gab es

demnach keine Einbußen bei der Leistung.

Auch bei der Etabo GmbH gibt es trotzdem nach wie vor Prozesse, in denen Disziplin und Führung gefragt sind. Etwa, wenn es um ein wiederkehrendes, gutes Ergebnis gehe, so Korte. Doch Freiräume, Eigen-

verantwortung und Transparenz haben vieles verbessert. Korte: „Der Umgang miteinander ist besser, die Kommunikation, das Mitwirken, die Initiative. Nicht überall, aber in vielen Bereichen.“

*Tim Müble  
Freier Journalist*

Im Dichterviertel Herne ist eine helle,

**sonnige Maisonette-Einliegerwohnung (separater Eingang)**

ca. 100 qm, 2 Zimmer (60/40 qm, KDB, eventuell möbliert),  
Loggia/2 Stauräume und Garage ab dem **01.04.2020**  
zu vermieten.

Warmmiete: 940,- Euro

**Telefon: 02323 50531**

Erreichbar in der Zeit von 11 - 22 Uhr