

Richard Straumann: Erinnerungen an die ersten 15 Jahre der IWB

In den siebziger Jahren war die Zusammenarbeit des Gas- und Wasserwerkes GWW und des Elektrizitätswerks EWB seit langem nicht mehr gut. Auch war der politische Einfluss auf die Werke gross. Davon merkte die Bevölkerung allerdings nichts, da sie von beiden Werken zufriedenstellend und sicher versorgt wurde.

Als ich am 1. Januar 1976 meine Stelle als neuer Direktor beim Elektrizitätswerk antrat, wurde ich mit freundlicher Zurückhaltung empfangen. Ich war 20 Jahre für die Basler Chemische Industrie tätig gewesen und kam von Roche. Auch war ich als Vertreter der Chemie als einziger Nichtpolitiker während fünf Jahren Mitglied der Elektrizitätskommission.

Der junge Regierungsrat Eugen Keller, ein Ingenieur, hatte den Mut und den Weitblick, die Werke unter eine Direktion zu stellen. Die jahrzehntelange Feindschaft zwischen den Werken war der immer bedeutender werdenden Energiepolitik nicht förderlich. Man sprach von der Zusammenlegung der Werke, meinte aber eine Fusion. In Basel waren in der Chemischen Industrie mehrere Fusionen mit den bekannten sozialen Auswirkungen vorausgegangen. Der Begriff «Fusion» war deshalb sehr negativ belastet, und die Mitarbeitenden fürchteten sich verständlicherweise um Ihre Zukunft.

Im Jahr 1977 hatten wir Zeit, die Fusion vorzubereiten. Mit meinem Kollegen Dr. Walter Hunzinger, Direktor des Gaswerks, und mit dem oberen Kader beider Werke gingen wir die Aufgabe an, immer im Bewusstsein, dass allen Mitarbeitenden über das Beamtenrecht ein Arbeitsplatz in der neuen Unternehmung sowie das Besitzstandsrecht sicher waren. Das Misstrauen und die Angst unter den Mitarbeitenden waren dennoch gross. Ab dem 1. Januar 1978, dem Geburtstag von IWB, mussten klare Verhältnisse in der Führung und bezüglich der Kompetenzen geschaffen werden. Ein wichtiges erstes Signal zur Beruhigung war die Zweiteilung meiner Stellvertretung. Mit dem Ingenieur Heinz Bitterli vom EWB für die Technik und dem Juristen Dr. Pierre Farine vom GWW für die Administration wurde offensichtlich, dass

die beiden sehr verschiedenen Unternehmenskulturen berücksichtigt werden sollten. Die neue Geschäftsleitung wurde aus Mitgliedern beider Werke gebildet.

Die kontraproduktiven Bewertungen sowie die Konkurrenz zwischen rentablem Elektrizitätswerk und defizitärem Gaswerk mussten aufhören. Die Energieträger Elektrizität und Gas sollten gemeinsam die neue Energiepolitik und die Leitbilder unterstützen.

In mehreren Gesprächen mit Vertretern aus der Verwaltung, dem VPOD und der Privatwirtschaft wurde ich immer wieder mit leisen Zweifeln gefragt, wie ich denn bei der Fusion vorgehen werde. Als zentrale Massnahme wollte ich die Geschäftsleitung und das Kader samt Administration an der Margarethenstrasse 40 konzentrieren. Da die Zusammenlegung der Zählerabteilungen im neuen, grosszügigen Werkhof in Kleinhüningen sinnvoll war und möglich wurde, konnte das Raumproblem für die Konzentration der Geschäftsleitung an einem Ort gelöst werden.

Ich habe externe Hilfe und Beratung abgelehnt, denn ich wollte mit meinen Mitarbeitern die Lösungen selbst erarbeiten und dann aber auch verantworten. Das Personal wurde laufend über alle Schritte und Veränderungen orientiert. Für eine gewisse Zahl von Mitarbeitern waren unbeliebte Massnahmen zwar nicht zu vermeiden, aber sie wurden immer rechtzeitig darüber in Kenntnis gesetzt, so dass Gerüchte und Unsicherheiten weitestgehend vermieden werden konnten. Die natürlichen Abgänge eines etwas überalterten Personalbestandes lösten ebenfalls manches Problem. Die Organisation, die Arbeitsabläufe und gewisse Liebhabereien wurden überprüft und viele alte Gewohnheiten aufgegeben. Beispielsweise wurde ich von schriftlichen Vierteljahresberichten der Abteilungsleiter überrascht. Diese habe ich sofort abgeschafft. Auch kam es vor, dass einige Abteilungsleiter eine briefliche Korrespondenz mit dem Direktor führten, obwohl sie nur wenige Meter entfernt im gleichen Gebäude arbeiteten. Kurz gesagt: Ich wollte Gespräche

und nicht Berichte. Die bisherigen Organisationen waren stark auf die Chefs ausgerichtet, die allein bestimmten. Sogar Entscheidungen im Bereich kompetenter Fachkräfte mussten den Direktionen unterbreitet werden. Es brauchte einige Zeit, bis sich durchsetzte, dass alle in ihrem Arbeitsbereich nicht nur Gesetzen und Vorschriften genügen sollten, sondern auch Verantwortung zu übernehmen hatten. Das gängige Abschieben von Entscheidungen und Verantwortung nach oben wollte ich nicht mehr. Dies führte auf allen Ebenen bald zu mehr Freude und Genugtuung bei der Arbeit. Mit viel Geduld etablierte sich nach einiger Zeit ein neuer Stil nach Innen und nach Aussen.

Die beim Staat unübliche Doppelunterschrift wurde auf allen Stufen sofort eingeführt, zusammen mit klaren Kompetenzen in finanziellen Fragen und langfristigen Verpflichtungen. Dadurch konnten wir die gegenseitige Information rasch verbessern. Gleichzeitig haben wir, wo möglich, die gleitende Arbeitszeit eingeführt, auch ein Novum im Kanton Basel-Stadt. Die vor allem im administrativen Bereich betroffenen Kaderleute einigten sich bei Doppelbesetzungen meist selbst, wer Chef und wer Vize sein sollte. Daraus haben sich sogar gute Freundschaften ergeben. Erfreulich waren die konstruktiven Beiträge von Mitarbeitenden aller Stufen, was auf eine Entspannung schliessen liess.

Die Fusion war in personeller Hinsicht erst nach etwa zehn Jahren abgeschlossen. In dieser Zeit reduzierte sich der Personalbestand ausschliesslich durch natürliche Abgänge von 820 auf 630 Mitarbeitende.

Mit viel Toleranz wurde der über Jahre dauernde Fusionsprozess allseits akzeptiert. Sehr positiv hat sich ausgewirkt, dass sich die Politik, die Gewerkschaften und andere Kreise nicht eingemischt hatten. Auch die Bevölkerung zeigte Verständnis für die nicht immer zu vermeidenden technischen Schwierigkeiten. Diese wurden auch von den lokalen Medien nicht aufgegriffen, was neben den zur gleichen Zeit stattfindenden Kämpfen um Kaiseraugst die Stimmung nur angeheizt hätte, denn an erster Stelle lag die sichere Versorgung, die nur in einem ruhigen Umfeld erbracht werden konnte.

Parallel zur Fusion standen grosse Aufgaben an. Vom Gaswerk konnten wir ein modernes, gutes Rechnungswesen übernehmen. Dagegen bestand in den technischen Bereichen ein grosser Handlungsbedarf: Die Leitungsnetze für das Trinkwasser (Verlust 30 %) und Erdgas mussten dringend saniert werden. Die alten Muffen der Gasleitungen wurden vom Erdgas ausgetrocknet und undicht. Dazu kam, dass der Brennwert des Erdgases nach nur kurzer Zeit fast verdoppelt wurde, was eine Umstellung und Prüfung sämtlicher Gasinstallationen nötig machte.

Bei der Fernwärme mussten nach einem peinlichen Lieferengpass bei winterlichen Verhältnissen mit tiefen Temperaturen die Wärmekapazitäten innert wenigen Tagen spürbar erhöht werden. Eine ausreichende Wärmeversorgung konnte nur mit einer temporären, oberirdischen Notleitung am linken Rheinufer, vom Voltaplatz bis zur Schiffflände, gewährleistet werden. Für neue Verbindungsleitungen und die zwei neuen Heizwerke Gundeldingen und Dolderweg hatten wir nur zwei Jahre Zeit.

Die Stromversorgung funktionierte tadellos, aber der stetige Anstieg des Verbrauchs machte eine Erhöhung der Mittelspannung nötig. Deshalb mussten über mehrere Jahre Dutzende von Trafo-Stationen in allen Quartieren der Stadt umgebaut werden. Die Umschaltung verlief dann dank minutiöser Planung ohne Probleme um Mitternacht am Tag X.

Alle diese für die Infrastruktur der Stadt dringend notwendigen Arbeiten und der sichtbare Erfolg schweissten das Personal zusammen. Ich erinnere mich immer wieder an den Freizeitunfall eines gut qualifizierten Mitarbeiters. Seine Kollegen schlugen auf eigene Initiative eine Anpassung der Arbeitsabläufe vor, damit ihm trotz Rollstuhl die Weiterarbeit in den IWB möglich war. Noch so gerne gab ich die Zustimmung zu den nötigen baulichen Massnahmen. Das war ein sehr positives Signal für viele Mitarbeitende.

Finanziell waren die Auswirkungen der Fusion sehr rasch spürbar. Die Gasversorgung war nach jahrzehntelangen

Defiziten schon im dritten IWB-Jahr gewinnbringend. Alle Sanierungen und Umstellungen konnten selbst finanziert werden. Vor allem die Mitarbeiter des ehemaligen Gaswerks waren erleichtert und erfreut, nun in einem gewinnbringenden Unternehmen tätig sein zu dürfen.

Parallel zur Fusion war der politische Kampf um die Kernenergie in vollem Gang. Die Bevölkerung war konsequent dagegen, sie lehnte eine Beteiligung am Kernkraftwerk Gösgen ab. Das geplante Kernkraftwerk Kaiseraugst, ohnehin am falschen Standort, wurde mit allen Mitteln bekämpft. Es gab damals noch kein kantonales Amt für Energie. So landeten alle Post sowie die zahlreichen Anfragen aus dem Grossen Rat an die Regierung, welche die Kernenergie oder Strom zum Inhalt hatten, auf meinem Pult zur Bearbeitung. Zwei hochqualifizierte Akademiker waren voll damit beschäftigt, Antworten auf Dutzende von Interpellationen und Berichte für die Regierung vorzubereiten. Junge kriminelle Aktivisten sprengten Hochspannungsmasten und verübten Brandanschläge bei Personen, die in der Schweizerischen Gesamtenergiekommission mitarbeiteten. Die polizeilichen Ermittler fanden eine Liste der nächsten Opfer: unter anderen Dr. Walter Hunzinger, Vertreter der Schweizerischen Erdgasindustrie, und ich als Exponent der Elektrizitätsversorgung Basel. Ich wurde persönlich bedroht, ebenso die IWB. Erst einige Jahre später erfuhr ich, dass ich und mein Einfamilienhaus deshalb während vier Jahren Tag und Nacht überwacht wurden. Einerseits war der politische Kampf gegen das Kernkraftwerk Kaiseraugst verständlich, andererseits waren auch die IWB im nationalen und internationalen Stromverbund auf die Kernenergie angewiesen. Die Front dieser Auseinandersetzungen verlief quer über mein Pult, was mir viel Zeit und Kraft blockierte, die ich besser einsetzen wollte.

Wegen der konsequenten Haltung des Kantons Basel-Stadt in der Kaiseraugstfrage rächte sich der Kanton Aargau mit der Ausübung des Heimfallrechtes beim Rheinkraftwerk Augst, das sich seit seiner Erstellung im alleinigen Besitz des Kantons Basel-Stadt befand.

Damit ging die günstigste und sicherste Stromquelle der IWB verloren.

Nachdem sich die Fusion in der Energie- und Wasserversorgung über mehrere Jahre reibungslos eingespielt hatte und die grossen technischen Herausforderungen weitestgehend gemeistert waren, konnte ich nach 15 IWB-Jahren meinem Nachfolger ein gut funktionierendes Infrastruktur-Unternehmen übergeben.

Und heute? Die IWB haben sich auf der durch die Fusion geschaffenen Basis zu einem modernen Unternehmen weiterentwickelt. Ich anerkenne neidlos die Leistungen aller, die seit meiner Pensionierung dazu beigetragen haben. Ein grosser zweiter Schritt war die Überführung der IWB in eine privatrechtliche Organisation.

Der Zeitgeist und ein anderes Umfeld verlangen heutzutage einen selbstbewussteren Auftritt als damals. Die IWB sind weit über Basel hinaus bekannt und geachtet. Sie sind energiepolitisch vielerorts zum Vorbild geworden. Die Regierung und die Bevölkerung dürfen stolz auf ihr Unternehmen sein. Die IWB sind zu einer Marke geworden. Der langjährige Direktor, Dr. David Thiel, setzte sich umsichtig und mit Erfolg dafür ein, dass dies so bleibt und immer noch besser wird.

Dr. Ing. ETH Richard Straumann
Direktor EWB/IWB 1976 – 1992