

# Führung maßgeschneidert

Die Führungskräfte der Stadtwerke Chemnitz wurden mit individuellen Entwicklungsmaßnahmen auf ihre Rolle im Veränderungsprozess vorbereitet. SUSANNE TERTILT\* war dabei.

Vergangen sind die Zeiten, in denen es ausreichend war, als Führungskraft die beste Fachkraft zu sein, bei der Expertise und Berufserfahrung die entscheidenden Voraussetzungen zur Besetzung einer Führungsposition waren. Heute sind Eigenschaften und Fähigkeiten wie Offenheit für Neues, unternehmerisches Denken und Handeln, Flexibilität und lebenslanger Lernwille gefragt.

nehmen stehen einem kontinuierlichen Wandel gegenüber, wodurch die Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter stetig steigen.

Die Konzeption und Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung wurde somit unabdingbar, beschreibt der Personalchef die Ausgangssituation. Als externe Unterstützung wurde die Strategie M Unternehmensberatung aus Hamburg beauftragt. „Wir wollten sowohl die

haben.“ Mit Hilfe des Beraters wurde diese Standortbestimmung in einem Gruppenaudit durchgeführt.

Dabei mussten die Führungskräfte in realitätsnahen Situationen verschiedene Übungen bewältigen und darin unter anderem zeigen, wie sie Informationen strukturieren und priorisieren, zeitnah Entscheidungen treffen, und wie sie in kritischen Gesprächssituationen agieren. Maßgeblich für die Auswahl der Übungen waren Situationen aus dem Unternehmensalltag sowie die Anpassung an die Unternehmenskultur.

Aus den Ergebnissen der Standortbestimmung wurde eine Reihe interessanter Schlussfolgerungen gezogen. Als klare Stärken der Top-Leute zeigten sich hohe Loyalität, Verantwortungsgefühl für das Unternehmen, starke Identifikation mit dem eigenen Aufgabenbereich und gute Fachexpertise. Verbesserungspotenzial lag in der Fähigkeit, sich klar zu positionieren und die eigene Meinung deutlich und nachhaltig zu vertreten. Zudem gelang es den potenziellen Aufsteigern nicht ausreichend, Mitarbeiter und Kollegen für die Umsetzung ihrer Ideen zu gewinnen.

Weiterhin füllten viele der Kandidaten die Rolle des aktiv Steuern, des Treibers und Veränderers noch zu wenig aus. Mit Blick auf das Programm hieß das, zwei Schwerpunkte zu setzen: Zum einen war es wichtig, die Führungsqualität insgesamt zu steigern. Zum anderen wurde aber auch deutlich, dass es viele Unterschiede zwischen den künftigen Leitenden gab und somit sehr individuelle Angebote notwendig waren.

Um die Führungsgrundlagen zielgerichtet auszubauen, wurde ein Grundlagenseminar „Führung“ für alle Teilnehmer angeboten. Neben dieser übergreifenden Maßnahme

zu begegnen.“ Für den kontinuierlichen Wandel sind die Leistungsträger der Stadtwerke nun gut gerüstet, sie sind zu Experten für Führung geworden. Unternehmerisches Denken und Handeln, Kreativität, Flexibilität und Mitarbeiterorientierung als Charakteristika moderner Führung sind keine unerfüllbaren Anforderungen mehr, sondern Teile des Führungsalltags geworden. **E&M**

\* Susanne Tertilt, Geschäftsführerin, Strategie M Unternehmensberatung, Hamburg



Bild: strategie M

**Nur wer gut führt, kann Mitarbeiter motivieren**

Leitende Mitarbeiter müssen Teams steuern, ihre Kollegen weiterentwickeln und das Unternehmen voranbringen, indem sie Ideen und Visionen hervorbringen. Gefragt sind heute also Experten für Führung und unternehmerisches Denken. Doch wie können Führungskräfte auf diese Anforderungen vorbereitet werden? Welche Unterstützung können Unternehmen dabei bieten?

## Die eigene Meinung deutlich und nachhaltig vertreten

„Begonnen hat alles mit der Frage, wie wir in Zukunft unsere Personalentwicklung gestalten wollen, damit sie möglichst effektiv und zielgerichtet den Unternehmenserfolg unterstützt“, so Tino Mehlhorn, Geschäftsbereichsleiter Personal und Recht der Stadtwerke Chemnitz AG. Die sächsischen Stadtwerke bieten seit Jahrzehnten mehreren hunderttausend Menschen in Chemnitz, der Region und im Bundesgebiet Lebenswichtiges an: Energie und Trinkwasser. Dafür arbeiten etwa 700 Mitarbeiter rund um die Uhr. „Unser Umfeld und auch das Unter-

fachliche Expertise von Strategie M als auch den kritischen Blick von außen nutzen“, begründet Mehlhorn diese Entscheidung. Schnell stand fest, dass ein Hauptziel der systematischen Personalentwicklung die Verbesserung der Führungsqualität und die Weiterentwicklung der Führungskultur ist. Mittelfristig gesehen sollte auch die Entwicklung der Mitarbeiter eine Zielrichtung darstellen. Beide Stoßrichtungen wurden unter dem Gesamtprojekt „Perspektive“ zusammengefasst.

Im Verlauf der Diskussion wurde deutlich, dass eine effiziente Stärkung der Führungskräfte nur durch das Angebot maßgeschneiderter, bedarfsorientierter Maßnahmen erfolgen kann. „Wir wollten unseren Führungskräften genau die Unterstützung anbieten, die sie brauchen“, erklärt Mehlhorn. „Daher wollten wir in einer Standortbestimmung zunächst erfassen, wo unsere Führungskräfte heute stehen und welchen Entwicklungsbedarf sie

# ENERGIE & MANAGEMENT

ZEITUNG FÜR DEN ENERGIEMARKT

Dieser Sonderdruck ist urheberrechtlich geschützt. Ohne Zustimmung des Verlages und der Autoren sind Übersetzungen, Nachdruck – auch von Abbildungen –, Vervielfältigungen auf photomechanischem oder ähnlichem Wege oder im Magnettonverfahren, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen – auch auszugsweise – verboten.  
© Energie & Management Verlagsgesellschaft mbH, Herrsching