

# Neue Wege nach oben

**Leadership** Der Versorger Eins Energie in Sachsen hat mit seinen 110 »Führungskräften« ein neues Führungsleitbild erarbeitet. Im Fokus: Richtung und Rahmen geben, individuell fördern und motivieren sowie Verantwortung übernehmen

Susanne Tertilt und Belinda Villbrandt, Aurich

**W**ie lebt die Eins Energie in Sachsen Leadership? Wie müssen sich die gut 110 »Führungskräfte« der Eins weiterentwickeln, damit sie als Energieversorger erfolgreich bleibt? Diese Fragen stellte sich die Geschäftsführung vor drei Jahren. Es war damals nicht absehbar, welche weitreichenden internen Effekte der angestoßene Veränderungsprozess haben würde.



Es wird künftig stärker darauf ankommen, als Coach zu Lösungen zu befähigen.

**Tino Mehlhorn**

Hauptabteilungsleiter Personal und Recht

Guter Umgangston, hohe Wertschätzung für den Mitarbeiter und Eigeninitiative der Entscheider zeichneten den Chemnitzer »Top Arbeitgeber« von 1100 Menschen seit jeher aus. Die andere Seite der Medaille war aber ebenso spürbar: Das Bedürfnis nach Harmonie stand kritischem Feedback und der offenen Ansprache von Konflikten im Wege.

Es galt, die »Führungskräfte« dafür fit zu machen. Roland Warner, Vorsitzender der Geschäftsführung, setzt dabei besonders auf Selbstreflexion: »Jeder muss seine Stärken und Schwächen genau kennen und sich mit ihnen beschäftigen. Dafür braucht jeder einen für ihn passenden Weg – Individualität statt Gießkannenprinzip.«

**Fahrplan** | Ein gemeinsames Verständnis von Leadership sollte die Basis dessen sein. Eins entwickelte mit Strategie M einen Fahrplan, der auf Stärken und Schwächen der Führungskultur und die Besonderheiten der Energiebranche fokussierte. Wesentlich waren dabei:

- ein Führungsleitbild,
- ein übergeordnetes Kompetenzprofil,



**Initiative ergreifen, sich aber auf die Kollegen verlassen:** ein Teambuilding-Spiel bei der Auftaktveranstaltung zum Führungsleitbild der Eins Energie in Sachsen in Zeulenroda. Bild: © Strategie M Unternehmensberatung

- darauf basierend eine individuelle »Führungskräfte«-Entwicklung
- und ein weiterentwickeltes Auswahlverfahren für Entscheider-Positionen.

**Echt führen** | Das Leitbild definiert »Führung« als »Richtung und Rahmen geben, individuell fördern und motivieren sowie Verantwortung übernehmen«. Eine der Ausprägungen lautet etwa: »Wir stärken die Eigeninitiative unserer Mitarbeiter und gewähren Entscheidungsspielräume.« Das gezieltere Delegieren von Verantwortung gehört zum Kompetenzprofil jedes Entscheiders. Die Leistungsträger sollen mehr Raum und Zeit bekommen, um tatsächlich zu führen. Die Idee dahinter ist der Übergang von der »leitenden Fachkraft« zur »starken Führungskraft«. »Mitarbeiter arbeiten lieber und produktiver in

einem Umfeld, in dem sie sich aktiv einbringen können. Statt immer der Problemlöser zu sein, kommt es für Führungskräfte bei der Eins Energie in Sachsen künftig stärker darauf an, als Coach zu Lösungen zu befähigen«, so Tino Mehlhorn, Hauptabteilungsleiter Personal und Recht.

**Hohe Akzeptanz des Angebots** | »Unser Leitbild bietet eine klare Orientierung in Bezug auf die Führungskultur bei Eins«, so Chef Roland Warner. In den Entwicklungsgesprächen wählt jeder Vorgesetzte – auf freiwilliger Basis – seine eigenen Weiterbildungs-Veranstaltungen aus.

Dazu gehören Werkstätten, Boxenstopps, Trainings und Coachings.

2018 wurde das Angebot 350 Mal angenommen. Im Schnitt belegten Entscheider

also im vergangenen Jahr drei bis vier Schulungen. »Unsere Führungskräfte nehmen das Angebot sehr gern an und nutzen die Inhouse-Veranstaltungen auch für den bereichsübergreifenden Austausch«, freut sich Sybille Barkowski, Abteilungsleiterin Personal. Begleitend wurde das Leitbild in eintägigen Bereichsworkshops mit der Praxis abgeglichen. Schwierigkeiten kamen auf den Tisch, und nächste Schritte wurden verbindlich festgehalten. »Dieser Workshop war für mich ein großer Schritt in Richtung Eins-Werden der Führungsmannschaft«, so schaut Aik Wirsinna zurück. Er ist der Hauptabteilungsleiter Vertrieb und Handel.

Das Kompetenzmodell hilft auch bei der Einstellung von High Potentials. Chefpersonaler Mehlhorn sagt: »Es ist viel leichter für uns, die Anforderungen zu kommunizieren

und klare Erwartungen zu schaffen.« Mit der neuen Feedback-Kultur über Bereiche hinweg brach auch die kritikvermeidende Alltagskommunikation ein Stück weit auf – ohne den wertschätzenden Umgang aufzugeben. Kritische Themen kommen seither schneller und direkter auf den Tisch.

Roland Warner resümiert: »Es war richtig und wichtig, der Führungsarbeit diesen Rahmen zu geben. Mit Offenheit, Konsequenz und regelmäßiger Reflexion entwickeln wir eine noch lebendigere und lösungsorientiertere Kultur.« Den Erfolg wird dabei auch der Abgleich einer derzeit laufenden Mitarbeiterbefragung mit jener von 2016 messen.

Susanne Tertilt ist Geschäftsführerin, Belinda Villbrandt Projektleiterin bei der Strategie M Unternehmensberatung.