

Führungskräfteentwicklung als Schlüssel zum Erfolg

Susanne Tertilt und Sophia Dormeyer

Gute Führung ist die zentrale Voraussetzung für den erfolgreichen Umgang mit Veränderungen und neuen Herausforderungen. Doch Führungskräfte müssen dafür gezielt auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden. Die aktuellen Erfahrungen zweier regionaler Energieversorger zeigen, wie ein solcher Entwicklungsprozess systematisch und erfolgreich umgesetzt werden kann.

Klare Strukturen, unternehmerische Führung und kommunale Märkte – so sah der Unternehmensalltag der meisten Ver- und Entsorger früher aus. Doch diese Zeiten sind vorbei. Wachsende politische Spannungsfelder, neue Technologien, neue Märkte und der demografische Wandel stellen nur einige der Trends, die heute den Alltag bestimmen, dar. Energieversorger können diesen neuen Herausforderungen nur dann erfolgreich begegnen, wenn ihre Führungskräfte vorbereitet und qualifiziert sind.

Führungskräfte „neuer Schule“ gefragt

Früher war es üblich, die beste Fachkraft zur Führungskraft zu ernennen, da langjährige Berufserfahrung und Fachexpertise die entscheidenden Voraussetzungen waren. Führung hieß, Mitarbeitern klare Aufgaben zu übergeben, sie eng zu kontrollieren und der Ansprechpartner für alle Fragen zu sein. Führungskräfte dieser „alten Schule“ stehen den aktuellen Anforderungen häufig hilflos gegenüber. Heute sind Fähigkeiten wie unternehmerisches Denken und Handeln, Flexibilität, Kreativität und lebenslanges Lernen gefordert. Die Führungskraft muss und kann aufgrund der vielfältigen und komplexen Aufgaben nicht mehr alles alleine und am besten bearbeiten. Heute sind Mitarbeiter die Fachspezialisten mit Expertise und Erfahrung.

Die zentrale Anforderung an Führung ist es, diese Experten optimal zu steuern, sie gezielt weiterzuentwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Führungskräfte müssen in der Lage sein, Spielräume zu schaffen und Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter zu fördern. Zusätzlich liegt es in ihrer Verantwortung, das Unternehmen durch innovative Ideen und Visionen voran zu bringen. Als Führungskräfte sind daher nicht mehr Fachexperten, sondern

Analytische Kompetenzen	Soziale Kompetenzen	Motive und Einstellungen
Unternehmerisches Denken	Motivation und Integration	Mut und Entscheidungsfreude
Strukturiertes Denken	Steuerung und Delegation	Kundenorientierung
Informations- und Zeitmanagement	Präsentation und Gesprächsführung	Kreativität und Flexibilität

Abb. 1 Systematisierung der Führungsanforderungen der Stadtwerke Chemnitz

Experten für Führung und unternehmerisches Denken gefragt.

Wie gelingt dieser Wandel erfolgreich? Wie können Unternehmen ihre Führungskräfte dabei optimal unterstützen? Die Beispiele der Energie in Sachsen und der Energieversorgung Oberhausen geben Antworten auf diese Fragen. Dabei teilen die unterschiedlichen Konzepte einen zentralen Erfolgsfaktor: Um Führungskräfte fit für die neuen Herausforderungen zu machen, bedarf es eines langfristigen Prozesses, der mit guter Planung und klaren Zielen zum Erfolg führt.

Mehr Führungsqualität durch individuelle Programme

Im Jahr 2010 fusionierten die Unternehmen Erdgas Südsachsen und die Stadtwerke Chemnitz erfolgreich zum neuen Unternehmen Energie in Sachsen. Bereits einige Zeit davor beschäftigte sich die Unternehmensführung der Stadtwerke

Chemnitz intensiv mit den Facetten der anstehenden Veränderungen. Tino Mehlhorn, Geschäftsbereichsleiter Personal und Recht der Stadtwerke Chemnitz AG, fasste die Lage so zusammen: „Unser Unternehmen steht einem kontinuierlichen Wandel gegenüber, wodurch die Anforderungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter stetig steigen. Die Umsetzung einer systematischen Personalentwicklung wurde somit unabdingbar.“

Gemeinsam mit der obersten Führungsebene wurde vereinbart, sich zunächst auf die Führungskräfteentwicklung zu fokussieren. Zitate wie „Wir haben keine einheitliche Führungskultur“ und „Es fehlt Zeit für Führung“ verdeutlichten den Bedarf. Hauptziele der systematischen Personalentwicklung waren daher die Verbesserung der Führungsqualität und die Weiterentwicklung der Führungskultur. Als externe Unterstützung für dieses Projekt wurde die Strategie M Unternehmensberatung aus Hamburg beauftragt.

Schnell wurde deutlich, dass für eine effiziente Stärkung der Führungskräfte maßgeschneiderte, bedarfsorientierte Entwicklungsmaßnahmen erforderlich sind. „Es sollte nicht darum gehen, „mit der Gießkanne Seminare über alle zu verteilen“. Stattdessen wollten wir unseren Führungskräften genau die Unterstützung anbieten, die sie brauchen und die uns als Unternehmen weiterbringt“ bestätigte Tino Mehlhorn die Zielsetzung. Um ein systematisches Programm aufzustellen, sollte zuvor in einer Standortbestimmung erfasst werden, welcher Entwicklungsbedarf konkret besteht. Mit Hilfe von Strategie M wurde diese Standortbestimmung im Rahmen eintägiger Gruppenaudits durchgeführt. Als Grundlage für das Verfahren dienten die neun Führungsanforderungen der Stadtwerke Chemnitz (siehe Abb. 1).

Im Verfahren mussten die Führungskräfte in realitätsnahen Situationen verschiedene Übungen bewältigen und dabei u. a. zeigen, wie sie Informationen strukturieren und priorisieren, zeitnah Entscheidungen treffen, Mitarbeiter motivieren und in kritischen Gesprächssituationen agieren.

Aus dem Gesamtergebnis der Standortbestimmung konnte eine Reihe interessanter Schlussfolgerungen gezogen werden. Klare Stärken der Führungskräfte der Stadtwerke Chemnitz waren hohe Loyalität, Verantwortungsgefühl, Identifikation mit dem eigenen Aufgabenbereich und gute Fachexpertise. Auf der anderen Seite gelang es den Führungskräften noch nicht ausreichend, Mitarbeiter und Kollegen für die Umsetzung ihrer Ideen zu gewinnen. Weiterhin füllten die Teilnehmer die Rolle des aktiv Steuernden, des Treibers, noch zu wenig aus. Sie hatten Schwierigkeiten damit, sich flexibel auf neue Situationen und andere Interessen einzulassen. Es wurde außerdem deutlich, dass einigen Führungskräften die Techniken der Gesprächsführung und Präsentation nicht ausreichend geläufig waren.

Mit Blick auf die Führungskräfteentwicklung hieß das, zwei Schwerpunkte zu setzen. Tino Mehlhorn erklärt es so: „Zum einen war es wichtig, die Führungsgrundlagen auszubauen und die Führungsqualität insgesamt zu steigern. Zum anderen wurde aber auch deutlich, dass es viele Unterschie-

de zwischen den Profilen der Führungskräfte gab und somit sehr individuelle Angebote notwendig waren.“ Um die genannten Ziele zu erreichen, startete ein umfassendes Entwicklungsprogramm.

Ein Grundlagenseminar „Führung“ wurde für alle Führungskräfte angeboten. In maßgeschneiderten Seminaren gab es die Möglichkeit, erkannte individuelle Entwicklungsfelder bedarfsorientiert zu verbessern. Schwerpunkte waren dabei u. a. „Wirkungsvoll kommunizieren und präsentieren“ sowie „Zielorientierte Steuerung von Arbeitsprozessen“. Je nach individuellem Profil wurde den Führungskräften der Besuch unterschiedlicher Seminare empfohlen und zusätzlich eine individuelle Begleitung durch Coaching angeboten.

Das Programm zur Führungskräfteentwicklung startete erfolgreich und erfüllte die Erwartungen. „Wir haben genau die richtigen Maßnahmen entwickelt, um unsere Führungskräfte gezielt zu stärken“ zieht Tino Mehlhorn als Fazit. „Das Programm setzt sowohl an den individuellen als auch an den übergreifenden Entwicklungsfeldern an und bietet bedarfsorientiert Unterstützung. Unsere Führungskräfte sind jetzt viel besser in der Lage, den neuen Herausforderungen er-

folgreich zu begegnen.“ Die Führungskräfte der Stadtwerke Chemnitz sind zu Experten für Führung geworden.

Neue Herausforderungen erfordern kontinuierliche Qualifizierung

Einen ähnlichen und zugleich sehr individuellen Ansatz verfolgt die Energieversorgung Oberhausen (evo) mit ihrem „Führungs-Donut“. Alles begann ebenfalls vor einigen Jahren. Die evo war als lokaler Energieversorger für die Zukunft gerüstet, Unternehmensergebnisse und -kennzahlen waren gut. Doch auch in Oberhausen standen neue Herausforderungen bevor. Um erfolgreich zu bleiben und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern, sollte die Führungskräfteentwicklung systematisiert werden. Claudia Slomma, Hauptabteilungsleiterin Personal- und Sozialwesen/juristische Dienste bei der evo, fasst das Vorgehen zusammen: „Wir erarbeiteten die wesentlichen Bausteine des Entwicklungsprogramms unter Einbeziehung unserer Führungskräfte. Daraus ist unser Führungs-Donut entstanden“. Im Zentrum des Donut stehen die Unternehmensstrategie, das Leitbild und die Balanced Scorecard (BSC) der evo. Ringsherum ranken sich acht Module (siehe Abb. 2).

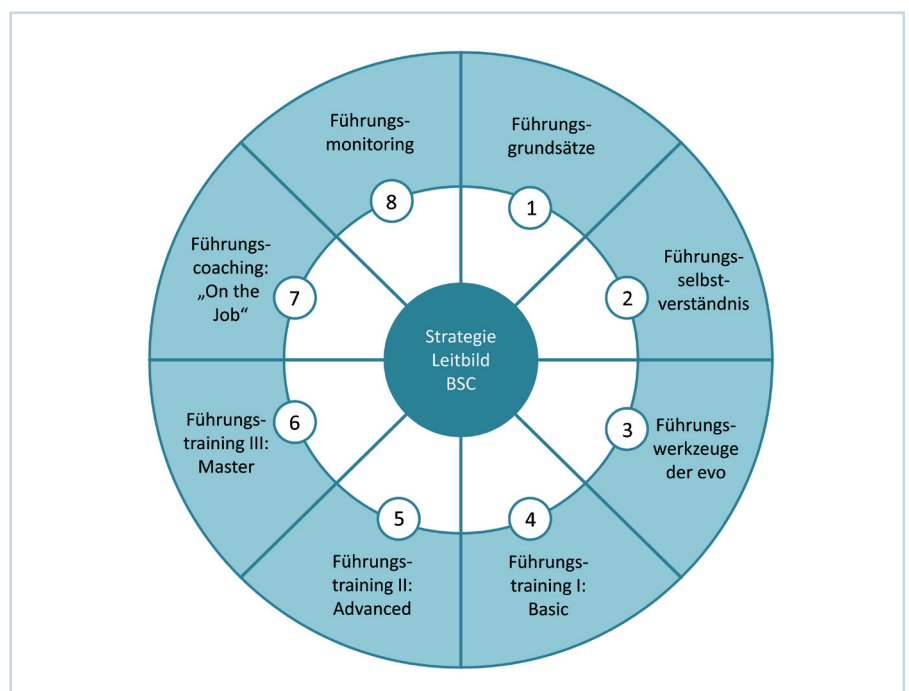


Abb. 2 „Führungs-Donut“ der evo

In einem ersten Schritt wurden die Führungsgrundsätze der evo in ebenenübergreifenden Workshops erarbeitet. Anschließend ging es im zweiten Schritt darum, die Führungsgrundsätze in den Führungsalltag zu übertragen und sie mit Leben zu füllen.

Wichtig war der evo in diesem Zusammenhang auch die Definition und Klärung von Führungsrollen. Claudia Slomma erläutert die Zielsetzung: „Wir haben für jede Führungsfunktion die Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Strategieprozess, im Ziel-, Planungs- und Controllingprozess, im operativen Führungsprozess sowie im Personalführungsprozess klar definiert. Jede Führungskraft kennt nun die eigene Rolle und den eigenen Verantwortungsbereich. Zusätzlich sind auch die Überschneidungen und Grenzen zwischen den einzelnen Rollen klar festgelegt.“

Konkrete Führungswerkzeuge unterstützen die Führungsgrundsätze und -rollen. In einem strukturierten Mitarbeitergespräch geben sich Führungskraft und Mitarbeiter einmal jährlich gegenseitig Feedback und treffen Vereinbarungen für die Zukunft. Im Rahmen eines leistungsorientierten Vergütungssystems wird zudem jährlich eine individuelle Leistungsbeurteilung für jeden Mitarbeiter durchgeführt und die BSC durch Zielvereinbarungen bis auf die unterste Mitarbeiterenebene heruntergebrochen.

Um die Führungskräfte für die Umsetzung der Führungsgrundsätze und die Anwendung der Führungswerkzeuge zu qualifizieren, werden regelmäßig maßgeschneiderte Trainings in den Stufen Basic, Advanced und Master angeboten, die jede Führungskraft der evo durchläuft. Im Basic Training geht es vorrangig um die Vermittlung und Einübung der Grundlagen einer wirksamen Führung. Die Teilnehmer setzen sich intensiv mit den Führungsgrundsätzen und ihrer Anwendung im Alltag auseinander. Sie erarbeiten gemeinsam, wie ein guter Kontakt und ein vertrauensvolles Verhältnis zu Mitarbeitern aufgebaut werden kann. Zudem wird Handwerkszeug für eine erfolgreiche Gesprächsführung vermittelt. Die Führungskräfte erhalten die Möglichkeit, sich in realitätsnahen Situationen auszuprobieren, direktes Feedback von den Kollegen zu erhalten und durch Übung

Sicherheit in der Anwendung der Techniken zu erlangen.

Das Advanced-Training setzt dieses Prinzip fort. Der Fokus ist dabei breiter angelegt, es geht bspw. um die Moderation von Teammeetings und Zielvereinbarungen oder um Projektmanagement. Das Master-Training schließlich vermittelt die Grundlagen einer wirksamen Führung bei vernetzten und komplexen Führungssituationen. Anhand echter Fälle aus der evo Führungspraxis werden komplexe Planspiele durchgeführt und bearbeitet.

Zusätzlich zu den Trainings umfasst der Führungs-Donut ein persönliches Coaching. Um Wissensmanagement im Unternehmen zu fördern und das vorhandene Erfahrungswissen im Hause optimal zu nutzen, stellt das achte Modul des Donut Führungs-Mentoring dar. Dafür tauschen sich junge und erfahrene Führungskräfte aus und lernen voneinander.

Die evo hat ganz bewusst den Kreis als Symbol ihrer Führungskräfteentwicklung gewählt, da das Programm fortlaufend angelegt ist und sich dabei kontinuierlich weiterentwickelt. Es werden immer neue Anforderungen entstehen und somit auch Bedarf für Qualifizierungsmaßnahmen. Für das nächste Jahr sind bspw. Bausteine zu den zentralen Herausforderungen des demografischen Wandels und zum Veränderungsmanagement geplant. Claudia Slomma fasst ihre Erfahrungen mit dem Führungs-Donut zusammen: „Die Führungskräfte erleben unser Angebot als Unterstützung für den tagtäglichen Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern. Sie fühlen sich gut gerüstet sowohl für den Führungsalltag als auch für den Umgang mit neuen Herausforderungen.“

*S. Tertilt, Geschäftsführerin, S. Dormeyer, Beraterin, strategie M Unternehmensberatung GmbH, Hamburg
susanne.tertilt@strategie-m.de
sophia.dormeyer@strategie-m.de*