

Möglichmacher geschult

FÜHRUNGSKRÄFTE-PROGRAMM Unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch und aktives Lernen für das Management im Stadtwerk der Zukunft

Von **SARAH HORST**, Unternehmensberatung
YourSales, Mannheim

Mitentscheidend für den Erfolg der Energiewende wird es sein, inwieweit die heutigen und künftigen Führungskräfte in der Energiewirtschaft in der Lage sein werden, deren Lasten zu stemmen. Diesen Wandel aktiv zu gestalten ist daher zentrale Herausforderung und gleichzeitig die hervorragende Aufgabe aller Führungskräfte. Die zunehmende Komplexität des Geschäfts erfordert von der Führung kommunaler Unternehmen auch ein neues Führungsverständnis: ein Möglichmacher und Entscheidungs-Erleichterer – kein Anleiter oder Befehlsgeber. „Die Führungskraft im Stadtwerk der Zukunft ist nicht mehr Obersachbearbeiter, sondern eine authentische Persönlichkeit, die in ihrer umfassenden Führungskompetenz gefordert wird“, so Ralf Schroedter, Direktor der Stadtwerke Bad Homburg.

Schroedter war Teilnehmer an einem zwölfmonatigen unternehmensübergreifenden Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, das von der Unternehmensberatung YourSales speziell für Stadtwerke konzipiert wurde. In dem jährlich im Herbst beginnenden Programm steht die persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmer vor dem Hintergrund der Zukunftsanforderungen im Mittelpunkt. Es richtet sich an Führungskräfte, die motiviert sind, aktiv Impulse für die Weiterentwicklung ihres Führungsstils, ihres Rollenverhaltens und ihrer Managementkompetenz zu ziehen und sich methodisch und persönlich weiterzuentwickeln. So meint ein Teilnehmer nach Abschluss des letzten Programms: „Meine Rolle als ‚Möglichmacher‘ setze ich inzwischen aktiv um, indem ich meine Mitarbeiter gezielt durch regelmäßige Feedbackgespräche fördere.“ Bei der Teilnehmerauswahl wird Wert darauf gelegt, fachlich und persönlich heterogene Teilnehmer aus unterschiedlich aufgestellten kommunalen Unternehmen zusammenzuführen, um daraus eine Gruppe entstehen zu lassen, die eine gemeinsame Austauschebene erreicht. Durch die Begrenzung auf maximal acht Teilnehmer wird eine intensive Arbeit ermöglicht. Die Module des

Programms sind interaktiv gestaltet und ermöglichen jedem Teilnehmer, sich mit den eigenen Erfahrungen einzubringen. Die aufeinander aufbauenden Lernfelder erlauben zunächst eine Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit und dem eigenen Rollenverhalten in Gruppen. Diese Erfahrungen fließen ein in die Erweiterung der Führungskompetenz und gehen über in den Ausbau der Management-Kompetenz, z. B. in den Bereichen wertorientierte Unternehmensführung sowie Effizienz- und Innovationsmanagement. Ein begleitendes Gruppencoaching schafft Raum für gegenseitigen Austausch und unterstützt die Teilnehmer in den herausfordernden Phasen des Transfers. Die Reflexion auf die Persönlichkeit ist dabei das wichtigste Instrument, das durch Methodenvermittlung, Praxiseinblicke, Feedbacks und Gruppencoachings unterstützt wird. Selbstverantwortung wünscht sich jedes Unternehmen nicht nur von seinen Mitarbeitern, es stellt auch die Voraussetzung eines jeden Lernprozesses dar und ermöglicht eine aktive Auseinandersetzung mit den vermittelten Lerninhalten. In diesem Sinne werden vor Beginn des Programms gemeinsam mit einem Gesprächspartner aus dem Unternehmen des Teilnehmers eigene Lern- und Entwicklungsziele formuliert. Als Mentor steht dieser seinem „Mentee“ über das gesamte Programm beratend zur Seite. Unterstützt durch den jeweiligen Modulcoach und die Gruppe arbeitet die Führungskraft an der Verfolgung ihrer Lernziele und erhält Impulse für die Entwicklung ihrer individuellen Strategie zur Bewältigung wesentlicher Management- und Führungsaufgaben im eigenen Unternehmen. „Die intensive Auseinandersetzung sowohl mit inhaltlichen Themen als auch mit den eigenen Erfahrungen und Zielen reizt mich an diesem Programm, bringt mich persönlich weiter und stärkt meinen Umsetzungswillen“, so ein Teilnehmer des laufenden Kurses. „Das unternehmensübergreifende Führungskräfteprogramm ermöglicht auch uns als kleinem Stadtwerk eine umfassende Weiterbildung unserer Führungskräfte und gibt diesen die Gelegenheit, sich mit Kollegen anderer Stadtwerke über die Herausforderungen und

Möglichkeiten der Branche auszutauschen“, fasst *Siegfried Thielsch*, Geschäftsführer der Stadtwerke Burscheid und Mentor eines Programmteilnehmers, seine Erfahrungen zusammen.

Auch bei Führungskräften größerer Unternehmen schärft das Programm durch den Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen im „geschützten Umfeld“ den Blick für die Handlungsnotwendigkeiten im eigenen Unternehmen. So werden in jedem Modul die mit den Lerninhalten verbundenen, konkreten Fragestellungen aus dem Führungsalltag der Teilnehmer diskutiert und damit ebenfalls ein Lernen aus den positiven und negativen Erfahrungen der anderen Teilnehmer ermöglicht.

Sämtliche Module werden gemeinsam mit ausgewählten Management- und Führungskoaches konzipiert und durchgeführt. Diese Experten verbinden didaktisches Know-how mit einem großen beruflichen Erfahrungshintergrund. Sie folgen dem Ansatz des durch die Teilnehmer selbst gesteuerten, entdeckenden und spielerischen Lernens. Der Einsatz von Gruppendiskussionen, Rollenspielen, Simulationen und Fallstudien gewährleistet Praxisnähe. Die Verzahnung von Theorie und Praxis wird zusätzlich durch Kaminabende mit erfahrenen Führungspersonalitäten sowie themenbezogenen Exkursionen unterstützt. In engem Dialog mit Unternehmen und Teilnehmern wird das Programm kontinuierlich weiterentwickelt.

Im laufenden Lehrgang wurde z. B. auf Wunsch der Gruppe das Zusatzmodul „Politikmanagement“ aufgelegt. Dabei wird der komplexe politische Rahmen eines kommunalwirtschaftlichen Unternehmens aus unterschiedlichen Perspektiven gemeinsam von Referenten und Teilnehmern beleuchtet – von der Kommune in ihrer Doppelrolle als Eigentümerin und Stakeholder über den Aufsichtsrat und dessen Zusammenspiel mit dem Stadtwerk bis zur regional- bzw. landespolitischen Ebene. Lernziel ist es, das häufig zielfelddivergente politische Geschäft nicht nur verstehen zu lernen, sondern auch im Dienste des eigenen Unternehmens als „Politikmanager“ erfolgreich auf dem kommunal-politischen Parkett zu agieren.