

Was die besten Führungskräfte von der grauen Masse unterscheidet

Claudia Weiss

Der Veränderungsbedarf in der Energiewirtschaft ist erkannt. Ob auf Konzern-, Regionalversorger- oder Stadtwerkebene: Vielerorts werden die neuen strategischen Herausforderungen beschrieben, Strategien überarbeitet, ehrgeizige Ziele entwickelt und Maßnahmen für deren Umsetzung priorisiert. Jedoch hält diese Aufbruchsstimmung oft nicht lange an. Menschen, die gestern noch hochmotiviert in Möglichkeiten und Chancen dachten und neue Geschäftsmodelle ersannen, suchen heute nach Argumenten, um die Unmöglichkeit des Unterfangens zu belegen. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, hier ein Umdenken zu erreichen, anhaltende Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit zu zeigen und mit Mut, Geduld und Konsequenz die Ziele zu verfolgen. Welche Führungsfähigkeiten entscheidend sind, um den Wandel in der Energiewirtschaft herbeizuführen, zeigt dieser Artikel.

Die Herausforderung

Umdenken und Neuorientierung herbeiführen – das sind die zentralen Herausforderungen, denen sich die Energiewirtschaft aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen stellen muss. Im Artikel „Fit für die Zukunft – Führungskräfte in der Energiewirtschaft vor Herkulesaufgabe“ in der „et“ 11/2014 wurde beschrieben, was Führungskräfte dafür tun müssen: nämlich Orientierung geben, Strukturen aufbrechen, radikalen Kulturwandel herbeiführen. Unweigerlich folgt die Frage, wie das geht. Wie können Führungskräfte die Mitarbeiter zu mehr Kreativität, Flexibilität, Unternehmertum und Kooperationsfähigkeit bewegen und welche Fähigkeiten müssen sie dafür mitbringen?

Selbstverständlich müssen diese Kompetenzen nicht nur in der Energiewirtschaft gefördert werden. Aber: Die Energiewirtschaft hat hier besonderen Handlungsbedarf. Denn im Vergleich zu anderen Branchen scheinen die Strukturen besonders starr und unbeweglich zu sein – sei es, weil der Veränderungsdruck immer noch als zu gering empfunden wird, sei es, weil man sich nur ungern aus der eigenen, lieb gewonnenen Komfortzone herausbewegt. So überwiegt vielerorts die Kultur der Kontinuität und Absicherung den Willen zur Veränderung.

Während die Unternehmensführung größtenteils die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt hat und auch auf der Mitarbeiterbene mehr Menschen als vermutet danach streben, in neue Sphären aufzubrechen, tut sich das mittlere Management ex-



Gute Führung gibt Orientierung, motiviert zu Leistung und sichert damit das langfristige Überleben eines Unternehmens
Foto: Gajus | Fotolia.com

trem schwer damit, die erforderlichen Veränderungen herbeizuführen. Nicht immer liegt das am mangelnden Willen der Führungskräfte. Oftmals fehlt es schlicht und einfach an den notwendigen Kompetenzen.

Schaut man in heutige Anforderungsprofile und Stellenausschreibungen für Führungskräfte in der Energiewirtschaft, so stehen immer noch Fachkompetenzen im Vordergrund. In den folgenden zwei Exkursen erlaube ich mir den Blick über den Tellerrand, um anhand eines gerade erlebten branchenfremden Beispiels sowie eines Ausflugs in die Orchesterwelt aufzuzeigen, welche anderen Fähigkeiten entscheidender sind, um Führungspositionen gut auszufüllen.

Eine bemerkenswerte Entscheidung

Der Werksleiter eines Produktionsbetriebs trifft eine außergewöhnliche Entscheidung: Er setzt einen erfolgreichen Vertriebler mit großem Interesse am hergestellten Produkt fachfremd als Abteilungsleiter in der Produktion ein. Hier steht der gelernte Kaufmann Schichtleitern mit technischer Ausbildung vor und muss immer wieder schnell Entscheidungen treffen, damit die Produktion nicht still steht und der Ausschuss minimiert wird. In einer sechs Monate später durchgeführten Bewertung der Führungskräfte schneidet der neue Produktionsverantwortliche bemerkenswert gut ab – trotz (oder gerade wegen?) seiner nicht vorhande-

nen Ausbildung auf diesem Gebiet. Wie ist das zu erklären?

Im Gespräch mit ihm, seinen Kollegen und seinen Mitarbeitern stellt sich heraus, dass er am Anfang die gegenseitigen Erwartungen mit dem neuen Team geklärt hat und sich mit großem Interesse von den Schichtleitern in die Prozesse einarbeiten ließ. Er war sich sogar nicht zu schade, mehrere Wochen lang mit ihnen in den Schichten mitzuarbeiten, was ihm bis heute großen Respekt der Schichtleiter einbringt. Zudem schätzen sie, dass er sie eigenverantwortlich handeln lässt, ihren Kompetenzen vertraut. Er hat ein offenes Ohr für die Problembeschreibungen und Lösungsvorschläge und sieht unbelastet und mit dem klaren Blick eines Außenstehenden Veränderungsnotwendigkeiten. Auf der Basis der gehörten Argumente entscheidet er schnell und setzt seine Entscheidungen konsequent um.

Kurz und gut: Durch den Erwartungsabgleich hat er für klare Verhältnisse gesorgt, durch sein Verhalten das Vertrauen des Teams gewonnen und durch sein eigenes Vertrauen in das Team deren Leistungsbereitschaft und deren Engagement gestärkt. Die Ergebnisse des Produktionsbereichs zeigen, dass sich der Mut des Werksleiters ausgezahlt hat – und dass eine Führungskraft nicht zwangsläufig Fachkompetenz, sondern eben Führungskompetenz braucht.

Von Orchestern lernen

In seinem Buch „Vom Solo zur Sinfonie – was Unternehmen von Orchestern lernen können“ überträgt Christian Gansch, Dirigent und Produzent, Erfahrungen der Orchesterwelt auf Unternehmen. Er zeigt, dass sich erfolgskritische Führungsqualitäten von Dirigenten hervorragend auf die Führungskräfte von Unternehmen übertragen lassen.

Die Ausgangssituation: Wenn sich ein Dirigent und ein Orchester zu einer Aufführung zusammenfinden, gilt es, die Vorstellungen, Erfahrungen und Techniken beider „Parteien“ zu verbinden und das in möglichst kurzer (Proben-)Zeit. Neben gegenseitigem Respekt vor den spezifischen Kompetenzen und Erfahrungen stellt Gansch ein Bündel an Führungsfähigkeiten als erfolgskritisch dar.

■ Der Dirigent bemüht sich stets darum, allen Musikern (nicht nur ausgewählten) seine Vorstellungen zur Ausgestaltung des Werkes zu erläutern, um sie für seine Sache zu gewinnen und sie zu motivieren, das Werk in seinem Sinne wiederzugeben. Die Kommunikation zur Zielsetzung muss deshalb am Anfang der kurzen Probenzeit für die Aufführung erfolgen, um keine Zeit mit Interpretation und Deutung zu verschwenden. Übertragen auf Unternehmen bedeutet das, allen Mitarbeitern die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu erläutern und sie davon zu überzeugen. Nur so können sie ihren Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele leisten.

■ Nicht alle Vorstellungen des Dirigenten lassen sich mit jedem Orchester und mit allen Solisten umsetzen. Der Dirigent darf die Musiker zwar fordern, er muss aber auch Gegebenheiten beachten und auf die Fähigkeiten und Besonderheiten der Musiker eingehen, um sie entsprechend seiner Vorstellungen optimal einzusetzen. Dabei kann es durchaus dazu kommen, dass der Dirigent sein Konzept entsprechend den Fähigkeiten und Vorschlägen der Musiker anpassen muss. Diese Veränderung hat nichts mit Gesichts- oder Machtverlust zu tun, sondern mit den wichtigen Gaben der Flexibilität und des Sachverstands. Auch in Unternehmen treffen Führungskräfte nicht immer auf organisatorische Idealzustände. Ob Anzahl der Stellen oder deren Besetzung: Die Führungskraft muss sich – ohne deshalb das Ziel aus den Augen zu verlieren – mit den Gegebenheiten befassen und sie bestmöglich zur Zielerreichung einsetzen. Dabei muss sie die Mitarbeiter frühzeitig einbinden. Erfahrung und Forschung zeigen gleichermaßen klar, dass Entscheidungen besser werden und akzeptierter sind, wenn die Mitarbeiter von Anfang an bei der Erarbeitung von Lösungen mitwirken.

■ Aufgrund der knappen Probenzeit und der räumlichen Nähe von Dirigent und Orchester ist es wichtig, unmittelbar Rückmeldung zu geben und Konflikte klar anzusprechen. Gansch sagt: „Nur ein offenes Austragen von Konflikten und ein selbstverständlicher, fast leidenschaftsloser Umgang mit Antipathien schaffen ein gutes Arbeitsklima.“ Es sei unvorstellbar, dass in der Orchesterarbeit Konflikte und Widersprüche sowie unterschiedliche Vorstellungen in der Ausgestaltung des Werkes unterdrückt und nicht angesprochen würden. Das würde sich

zu einem Desaster bei der Aufführung entwickeln. Auch in Unternehmen ist es zentral, eine Kultur der Offenheit zu pflegen, in denen Konflikte angesprochen, abweichende Meinungen gehört und Missstände beim Namen genannt werden. Diese zur Kenntnis zu nehmen und in eine konstruktive Lösungssuche umzulenken, ist eine wichtige Aufgabe der Führungskraft.

Entscheidende Führungsfähigkeiten

Die ausgewählten Exkurse zeigen, dass Führungsqualität viel mehr von grundlegenden Kompetenzen abhängt als von reiner Fachkenntnis. Welche Fähigkeiten müssen Führungskräfte in Zukunft also verstärkt mitbringen, um die Neuausrichtung und den Kulturwandel bei Energieversorgern herbeizuführen? Aus der praktischen Erfahrung heraus sind vier zentrale Kompetenzen als erfolgsentscheidend anzusehen, wie die nächsten Abschnitte zeigen.

Strategisch denken und handeln

Zahlreiche Unternehmen in der Energiewirtschaft arbeiten aktuell an einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung, um auf die veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren. Sie definieren sich neu und suchen nach Differenzierungsfaktoren und neuen Ertragsmodellen. Die Führungskräfte müssen nicht nur fähig, sondern auch willens sein, diese Neuorientierung mit zu entwickeln und konsequent zu verfolgen. Sicher löst nicht jede Veränderung Jubelrufe bei allen Führungskräften aus. Eine grundsätzliche Akzeptanz der strategischen Ausrichtung ist jedoch erfolgskritisch für deren konsequente Verfolgung. Kann die Führungskraft diesen Weg absolut nicht mittragen, sollte sie sich fragen, ob sie in dieser Organisation am richtigen Platz ist.

Hat sie jedoch an der Strategieentwicklung mitgewirkt und dem Ergebnis zugestimmt, beginnt die Übersetzung. Die Führungskraft muss sich fragen: Wie kann ich in meinem Verantwortungsbereich zur Erreichung der Ziele beitragen? Was muss ich kulturell und organisatorisch verändern, um den gemeinsamen Zielen zu dienen? Welche Chancen erkenne ich und muss ich verfolgen, um die Neuausrichtung zu unterstützen?

Dabei heißt strategisch denken auch, Silo-mentalität aufzuheben, vernetzt zu denken und ganz bewusst die eigenen Bereichsinteressen hinter die des Unternehmens zu stellen. Um z. B. zukunftsfähige Netzdienstleistungen abseits des regulierten Geschäfts zu entwickeln, die nicht nur technisch ausgeklügelt sind, sondern auch vom Markt nachgefragt werden, gilt es, vertriebliche und technische Kompetenzen zu verknüpfen. Es müssen bewegliche Organisationsformen her, in denen neue Ideen entwickelt, bewertet und dann zügig auf den Markt gebracht werden.

Mutig entscheiden und konsequent umsetzen

Wer Entscheidungen trifft, spricht sich für eine Lösung und damit auch gegen eine oder mehrere Alternativen aus. Dass das in umfangreichen Veränderungsprojekten nicht nur Freunde schafft, ist einleuchtend. Aber: Das Ziel sind nicht Konsens und Harmonie, sondern richtungsweisende Klarheit. Nur damit kann die Führungskraft Orientierung geben.

Wichtig ist, dass alle entscheidenden Argumente gehört wurden, die Führungskraft das Für und Wider abwägt und zeitnah und nachvollziehbar Entscheidungen trifft, selbst wenn nicht alle Unwägbarkeiten im verfügbaren Zeitraum geklärt werden konnten. Dabei gilt: Je besser das Team in die Entscheidungsfindung eingebunden wurde, desto eher wird die Lösung akzeptiert und verfolgt. Letztendlich entscheidet jedoch die Führungskraft und übernimmt damit auch Verantwortung. Sie orientiert sich dabei im Zweifel an den strategischen Unternehmenszielen.

Entscheiden heißt damit, bewusst Risiken einzugehen und sich dabei auch mal unbeliebt zu machen. Gerade organisatorische Veränderungen und damit verbundene Personalentscheidungen rufen in der Regel nicht nur Beifall hervor. Unternehmerische Entscheidungen wie z. B. die Fremdvergabe von Prozessschritten in der Abrechnung oder ein höherer Automatisierungsgrad von standardisierten Prozessen im operativen Netzbetrieb sollen zwar in erster Linie mehr Kapazität für strategisch wichtige Aufgaben schaffen. Oft werden diese aber von den betroffenen Einheiten als Kritik an der bishe-

rigen Leistung und Bedrohung des eigenen Arbeitsplatzes gesehen. Doch schaffen sich die Energieversorger gerade dadurch die notwendige Flexibilität, um neue Geschäftsfelder zu erschließen und für die Mitarbeiter interessante neue Betätigungsfelder zu schaffen. Bei diesen Entscheidungen gilt es die langfristige Ausrichtung im Auge zu behalten und gegen Widerstände zu vertreten.

Überzeugend kommunizieren

Immer wieder zeigt die Praxis, wie ungeschickt und ungenau selbst gestandene Führungskräfte wichtige Unternehmensziele und Maßnahmen an ihre Mitarbeiter weitergeben. Insbesondere wenn es um die Erläuterung und Begründung notwendiger Veränderungen geht, zeigen Vorgesetzte deutliche Schwächen – selbst wenn sie an der Strategieentwicklung mitgewirkt haben und die zu kommunizierenden Inhalte mundgerecht aufbereitet bekommen. Woran liegt das? Wie kann überzeugende Kommunikation gelingen? Dazu bieten sich drei Strategien an.

1. Informationen selektieren und verständlich und überzeugend wiedergeben: Zunächst gilt es die wichtigen von den unwichtigen Informationen zu trennen. Dabei leiten die Fragen: Welche Botschaften möchte ich übermitteln? Was will ich mit der Information erreichen? Statt vollständig sein zu wollen, sollte die Führungskraft sich auf wenige Kernbotschaften fokussieren.

Die zu kommunizierenden Inhalte gilt es entsprechend des Adressatenkreises aufzubereiten bzw. zu übersetzen, so dass die Mitarbeiter mit einer anderen (oft operativer geprägten) Perspektive sie verstehen und sich dafür interessieren. Das gelingt in Form eines Storytellings erfahrungsgemäß besser als mit umfangreichen Powerpoint-Präsentationen. Im Zentrum der Kommunikation von Veränderungen, wie sie die Energiewirtschaft aktuell prägen, stehen drei Fragen: Warum müssen wir etwas verändern? Wohin müssen wir verändern? Wie wirkt sich das auf unsere tägliche Arbeit aus?

2. Persönlich kommunizieren statt Informationen verteilen: Viel zu oft ist es in Unternehmen noch zu erleben, dass die Mitarbeiter – wenn überhaupt – per E-Mail, Intranet

oder Unternehmenszeitung über anstehende Veränderungen informiert werden. Natürlich ist es Aufgabe eines Mitarbeiters, sich über diese Wege auf dem Laufenden zu halten. Das entbindet die Führungskraft aber nicht davon, mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu gehen und für Erläuterungen und Diskussionen bereitzustehen. Nur in der persönlichen Interaktion kann die Führungskraft das Verständnis und die Akzeptanz des Teams für die anstehenden Veränderungen erfassen und Bedenken ausräumen.

3. Klar Stellung beziehen und Mut haben, auch unangenehme Nachrichten zu übermitteln: Wer die Führungsaufgabe so versteht, es den Mitarbeitern so angenehm wie möglich zu machen, hat sie falsch verstanden. Zu oft versuchen Führungskräfte, durch schwammige und unklare Kommunikation Konflikte und Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. Dabei wird übersehen, dass gerade Offenheit und Klarheit einen entscheidenden Beitrag zur Mitarbeiterzufriedenheit liefern können. Aufgabe einer Führungskraft ist es eben auch, Konflikte offen anzusprechen und auszuhalten, Lösungen herbeizuführen und konsequent Entscheidungen zu treffen – auch wenn das bisweilen unbequem ist und für Unmut sorgt.

Talente erkennen und entwickeln

Keine Führungsaufgaben sollte wahrnehmen, wer sich ungern mit anderen Menschen beschäftigt. Schließlich muss sich die Führungskraft permanent mit den Mitarbeitern befassen: von gegenseitigem Erwartungsmanagement und einer klaren und verständlichen Zielvereinbarung bis hin zu zeitnahe, konkretem und persönlichem Feedback – im Negativen wie im Positiven. Es ist erstaunlich zu sehen, wie selten (nicht nur in der Versorgungsbranche!) diese einfachen und doch so wirksamen Führungsinstrumente professionell eingesetzt werden.

Gleichermaßen müssen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter identifiziert und Kompetenzen entsprechend der Unternehmensausrichtung eingesetzt und weiterentwickelt werden. Das kann durch Weiterbildung und Trainings erfolgen oder dadurch, dass Mitarbeitern neue, anspruchsvollere Aufgaben anvertraut werden. Das Zutrauen und „ins kalte Wasser schmeißen“ motiviert

Leistungsträger erfahrungsgemäß mehr als monetäre Anreize.

Und: Leistungsträger, die konstruktiv an notwendigen Veränderungen mitarbeiten, müssen konsequent anders behandelt werden als die, die sich permanent dagegen wenden. Auch das ist eine Führungsaufgabe. Wenn im Team Menschen sind, die dauerhaft bewusst gegen eine vereinbarte Zielerreichung arbeiten und damit das Klima vergiften, kann das in letzter Konsequenz auch bedeuten, sich von diesen Menschen zu trennen.

Führungsqualität bewusst ausbauen

Zu weit verbreitet sind bei Energieversorgern noch die Ansichten, dass Führung „nebenher“ erledigt werden kann, hauptsächlich zum Wohlbefinden der Mitarbeiter beitragen soll und damit nebensächlich ist. Dabei hat sich gezeigt: Je besser wir führen, desto leichter erreichen wir die geschäftlichen Ziele. Kein Wunder, denn gute Führung gibt Orientierung, motiviert zu Leistung und sichert damit das langfristige Überleben eines Unternehmens.

Von daher ist es essentiell, guter Führung zeitlich und inhaltlich diese Bedeutung beizumessen. Diese Einstellung muss durch die Unternehmensleitung verdeutlicht werden: Sie muss klarmachen, was sie von den Führungskräften erwartet. Basis dafür kann ein einheitliches Führungsverständnis sein, das bestenfalls unter Einbindung aller Führungskräfte entwickelt wird.

Jedes Unternehmen hat eine ganz eigene Definition von Führungsqualität bzw. legt in einer besonderen Situation der Veränderung den Schwerpunkt auf bestimmte Themen. Dieses Führungsverständnis darf aber nicht bei schön gedruckten Plakaten enden. Es muss gelebt, wach gehalten und konsequent verfolgt werden. Dafür eignet sich die regelmäßige Auseinandersetzung mit Führungsthemen in Führungsforen, die regelmäßige Einschätzung der Führungsqualität der Vorgesetzten inklusive Anregungen zur Verbesserung durch die Mitarbeiter und zielgerichtete Trainings zu Führungskompetenzen.

Die Erwartungen an Führungsqualität gilt es in die vorhandenen Personalentwicklungsinstrumente zu integrieren, seien es Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Einstel-

lungen oder Beförderungen. Folglich dürfen dann nur Menschen in Führungspositionen befördert werden, denen man gute Führung zutraut und die auch Lust auf Führung haben. Bei alteingesessenen Führungskräften dagegen sollte kritisch hinterfragt werden, ob sie sich überhaupt für Führungsaufgaben eignen oder nicht nur in diese Aufgabe rein gewachsen sind.

Was aber machen mit den Personen, die sich nicht berufen fühlen, eine Führungsaufgabe zu übernehmen, dennoch aber Karriereambitionen haben und für das Unternehmen wertvolle Expertise besitzen? Hier gilt es, neue Wege zu erschließen und Karriereschritte von mehr Führungsverantwortung zu trennen. So kann fachlich herausragenden Mitarbeitern z. B. durch die Einführung einer Fachlaufbahn eine Alternative zum herkömmlichen Karriereweg geboten werden. Das ermöglicht, Experten zu halten und zu fördern und gleichzeitig auf Führungspositionen Platz zu schaffen für Führungskräfte, die Lust auf Führung haben – mit allen Konsequenzen.

*C. Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com*

Interesse am Thema „Führung in der Energiewirtschaft“ geweckt? Es geht weiter: In einer regelmäßig erscheinenden Kolumne beleuchtet Claudia Weiss von den company companions den Führungsalltag in den Energieversorgern und gibt Anregungen und Tipps.



DER SICHERSTE WEG ZUM SMART METER-ROLLOUT.



VOLTARIS bietet Lösungen und Produkte für Stadt- und Gemeindewerke, Netzbetreiber, Industrie und Gewerbe. Vom klassischen Metering zu den intelligenten Messsystemen: Beratung, Gerätebeschaffung und -management, Datenmanagement (MDM, EDM), Gateway-Administration, IT-Systeme, Montage und Betrieb sowie Portallösungen. **Informieren Sie sich über den sichersten Weg von heute nach morgen unter www.voltaris.de.**



VOLTARIS EXPERTEN-HOTLINE
06237 935-457

VOLTARIS
WISSEN WAS ZÄHLT