

PRAXIS- BERICHT | FÜR DIE ENERGIE- DIENSTLEISTUNG

SONDERDRUCK



Thema: Führungskräftequalifizierung

Fit für Veränderungen - fit für die Zukunft!
ein Bericht zur praxisnahen Qualifizierung von
angehenden Führungskräften

Fit für Veränderungen - fit für die Zukunft! - ein Bericht zur praxisnahen Qualifizierung von angehenden Führungskräften

Die richtige Auswahl und Begleitung von angehenden Führungskräften gehört traditionell zu den Kernaufgaben des HR-Managements. Der vorliegende Praxisbericht illustriert am Beispiel eines unserer Kunden aus der Energiedienstleistung, wie praktische Anforderungen und Unternehmenswerte an die Führungskräfte des operativen Managements miteinander verzahnt und in einem Führungskräfteprogramm methodisch vermittelt werden.

Kerngeschäft und Branche des Unternehmens

Das Leistungsspektrum unseres Kunden reicht von der Lieferung, Montage und Inbetriebnahme von Mess- und Verteilgeräten - wie Wärme- und Wasserzähler oder Heizkostenverteiler - über das Erfassen bis hin zum verbrauchsgerechten Abrechnen von Energie und Wasser. In diesem Bereich hat sich unser Kunden in den vergangenen Jahren als einer der weltweit führenden Energiedienstleister positioniert.

Neben dem traditionellen Geschäft ist das Unternehmen in hohem Maße in Fragen der Energieeffizienz engagiert. Zu den Lösungen, die das Unternehmen am Markt anbietet, gehören technologische Innovationen, wie die Erfassung und Verarbeitung von Verbrauchsdaten per Funk, das webbasierte Energiedatenmanagement oder das Heizungs-EKG.

Strategische Rahmenbedingungen

Die Herausforderungen, vor denen das Unternehmen bis heute steht, sind ebenso vielfältig wie weitreichend: angefangen von der Konzentration bestimmter Wertschöpfungsprozesse auf einzelne Standorte bis hin zu umfassenden Maßnahmen zur Effizienzsteigerung mittels entsprechender IT-Lösungen. In Einklang hiermit sollen nicht nur die internen Prozesse verschlankt, sondern auch das Spektrum von Kundenlösungen vergrößert sowie vereinfacht werden. Alle drei genannten Ziele, Effizienzsteigerung, Ausbau neuer Geschäftsfelder sowie maximale Kundenzufriedenheit sind repräsentativ für die strategischen Handlungsfelder von Unternehmen im Energiedienstleistungsbereich

und umreißen die wesentlichen Rahmenbedingungen für das vorliegende Programm.

Rolle und Erwartungen an die angehenden Führungskräfte

Eine zentrale Voraussetzung, um die strategischen Herausforderungen erfolgreich umzusetzen, bildet die kontinuierliche Entwicklung passender HR-Konzepte. Einer der fundamentalen Bausteine der Personalentwicklung umfasst dabei die Qualifizierung der Führungskräfte auf der operativen Ebene. Diese Zielgruppe gehört zwangsläufig zu den besonderen Leistungsträgern, da sie auf der einen Seite in die Entwicklung strategischer Veränderungen wenig eingebunden werden, auf der anderen Seite aber eine hohe Verantwortung übertragen bekommen, die Änderungen auf operativer Ebene mit den Mitarbeitern erfolgreich umzusetzen.

Das Programm im Überblick

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, setzt das Unternehmen auf die systematische Unterstützung, indem es jeder angehenden Führungskraft die Teilnahme

an einem Führungskräfteprogramm anbietet. Zielgruppe der Qualifizierungsmaßnahme sind Nachwuchsführungskräfte aus den Niederlassungen und Zentralfunktionen sowie Führungskräfte, die ihr Know-how auffrischen möchten.

Die Qualifizierungsmaßnahme gliedert sich über einen Gesamtzeitraum von vier Monaten in drei Module. Damit ist der Zeithorizont einerseits überschaubar, andererseits lang genug, um Elemente aus dem Training in der Praxis ausprobieren und in nachfolgenden Bausteinen evaluieren zu können.

Um welche Führungskompetenzen es in dem Programm gehen sollte, gaben die Unternehmenswerte vor. Sie waren die Grundlage, um die konkreten Anforderungen an das Programm mit den Verantwortlichen des HR-Bereichs zu erarbeiten.

Struktur und Aufbau des Programms

Entsprechend dieser Vorüberlegungen findet in dem ersten Modul eine differenzierte Ausei-

Abb. 1: Das Führungskräfteprogramm im Überblick

Funktion und Rolle einer Führungskraft	Führen in Veränderungsprozessen	Praktische Anwendung der Führungsinstrumente
<ul style="list-style-type: none"> Die zentralen Stakeholder und deren Erwartungshaltungen an eine Führungskraft Ableitung der Kernaufgaben der Führungskräfte Die Zusammenarbeit innerhalb von Teams effektiv und erfolgreich gestalten Situations- und mitarbeitergerecht Führen 	<ul style="list-style-type: none"> Veränderungsprozess richtig bewerten: Risiken und Chancen erkennen Klassische Phasen von Veränderungsprozessen Rolle und Verantwortlichkeiten der Linienvorgesetzten in Veränderungsprozessen Kommunikation im Veränderungsprozess: Menschen erreichen und mobilisieren 	<ul style="list-style-type: none"> Typische Gesprächssituationen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten Kompetenzen und Techniken in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen Die Führungsinstrumente: Ziel- und Mitarbeiterjahresgespräch in der praktischen Anwendung Die Verantwortung der FK in der Personalentwicklung

nersetzung mit der Rolle und Funktion als Führungskraft, den an sie gerichteten Erwartungen und den zentralen Schnittstellen in dem Unternehmen statt.

Passend hierzu liegt am Ende des ersten Seminartages eine Diskussionsrunde mit einem Vertreter der Geschäftsführung, um Fragestellungen zur Unternehmensstrategie oder des Managements zu diskutieren. Weitere Schwerpunkte des Moduls bilden Aspekte der Teamführung, situations- und typgerechtes Führen sowie zentrale Führungsaufgaben. Als sehr erfolgreich erweist sich der unmittelbare Praxisbezug der Inhalte mittels der Methode der „Kollegialen Fallberatung“. Diese Methode schärft bei den Führungskräften einerseits den diagnostischen Blick für die relevanten Aspekte in typischen Führungssituationen wie sie andererseits eine Vielzahl an plausiblen Lösungsvorschlägen generiert. Damit wird ein wesentliches Lernziel erreicht: dass die Führungskräfte zum einen voneinander lernen, zum anderen verschiedene Handlungsalternativen entwickeln und diese im geschützten Rahmen evaluieren.

Das Modul 2 stärkt die Teilnehmer für ihre Aufgaben im Rahmen des schneller werdenden und vor allem permanenten Wandels. Die Führungskräfte erfahren im Seminar vieles über die Architektur und Konzeption

erfolgreicher Veränderungsprojekte. Hierzu gehört neben dem Methodwissen auch die Sensibilisierung für die unterschiedlichen Persönlichkeiten von Mitarbeitern und ihre individuell unterschiedlichen Kommunikationsbedürfnisse. Simulationen wie beispielsweise die Präsentation eines realen Veränderungsprojektes vor dem eigenen Team oder das Motivationsgespräch mit einem kritischen Mitarbeiter sichern auch hier den Praxistransfer.

Im Seminarbaustein 3 beschäftigen sich die Führungskräfte mit typischen Gesprächssituationen, Kommunikationsstilen sowie Techniken der Gesprächsführung. Typischer Anwendungsbezug sind Kritik- oder Motivationsgespräche sowie die Entstehung und Steuerung von Konflikten. Einen zweiten Schwerpunkt in dem Baustein bilden die beiden Führungsinstrumente: das Zielvereinbarungs- und das Mitarbeiterjahresgespräch.

Gemeinsam mit den Führungskräften werden hierzu die relevanten Zielsetzungen, Nutzenargumente und Hinweise zur praktischen Durchführung erarbeitet. Abgerundet wird der Baustein mit einem Expertenreferat von einer Vertreterin der HR-Abteilung zu den relevanten Tools und Prozessen zur Mitarbeiterentwicklung, beginnend vom Auszubildenden bis hin zu Maßnahmen für das Executive Management.

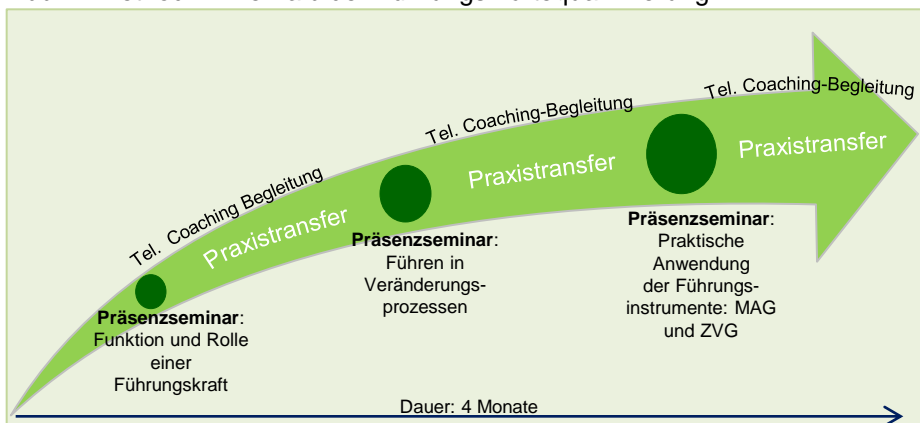
Didaktik und Methoden

Methodisch basiert die gesamte Führungskräftequalifizierung auf den Prinzipien des multimethodalen Lernens. Exemplarisch hierfür ist die Vorbereitung der Bausteine durch den Einsatz von diagnostischen Instrumenten, Hörbüchern oder durch die Lektüre von themenbezogenen Fachartikeln. Jeder Seminarbaustein schließt mit Praxisaufgaben, welche von den Teilnehmern im Führungsalltag soweit als möglich umzusetzen sind. Darüber hinaus gibt es das Angebot eines telefongestützten Einzelcoachings, das jeder Teilnehmer im Nachgang zu jedem Modul ohne Zusatzkosten in Anspruch nehmen kann.

Erfahrungen

Bisher haben knapp 100 Führungskräfte an der Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen. Das Programm funktioniert erfolgreich, weil den beteiligten Führungskräften keine Inhalte übergestülpt werden, sondern die Vermittlung der Inhalte stets bedarfsorientiert, am täglichen Business und aktuellem Leben erfolgt. Speziell junge Führungskräfte fühlen sich durch das Programm unterstützt, erfahren Wertschätzung, was zu einer zusätzlichen Motivation führt. Die Teilnehmer profitieren in ihrer persönlichen Entwicklung vom Programm, denn sie gewinnen Sicherheit in typischen Führungssituationen: Sie vermeiden klassische Führungs- und Kommunikationsfehler und verstärken den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung innerhalb der operativen Führungsebene. Damit hält das Programm, was der Anspruch des Unternehmens ist: gemeinsam fit zu bleiben für zukünftige Veränderungen!

Abb. 2: Methodik innerhalb der Führungskräftequalifizierung



Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen.

Wir bauen auf einen langjährigen Erfahrungshintergrund und eine ausgewiesene Expertise in der Energiedienstleistung und in energiedienstleistungsnahen Unternehmen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.
- Als **Business-Coaches** machen wir Ihre Organisation und Sie persönlich noch erfolgreicher.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!