

## Entwicklung der Führungskompetenz für langjährige Führungskräfte

### Ein Erfahrungsbericht

Zwölf Männer stehen wie an einer Perlenschnur aufgezogen in einer Reihe. Sie sind zwischen 40 und 50 Jahre alt, verantwortlich für eine große Zahl von Mitarbeitern und millionenschwere Gerätschaften und gehören noch lange nicht zum „alten Eisen“. Die Rede ist nicht von Top-Managern, sondern von Schichtführern, Bereichssteigern und Meistern beim Energieerzeuger RWE-Power, die vor neuen Herausforderungen stehen.

#### RWE Power Geschäftsfelder

- Kontinentaleuropäische Stromerzeugung aus
- *Braun- und Steinkohle*
- *Kernenergie und Gas*
- *Wasserkraft, Wind, Fotovoltaik und Biomasse*
- Braunkohleveredlung
- Gewinnung der Energierohstoffe Braun- und Steinkohle, Erdöl und Erdgas
- Rund 13.000 Mitarbeiter (ohne Beteiligungsgesellschaften) deutschlandweit

Sie müssen heute mit weniger Mitarbeitern ein Mehr an Aufgaben bewältigen. Der eigene Aufgabenbereich hat zugenommen, aber auch die Anforderungen an die Mitarbeiter sind gestiegen. Veränderungen sind die Regel. Wie motiviert man sich selbst und wie führt man die Mitarbeiter in diesem dramatisch veränderten Umfeld?

#### Alte Traditionen

- Auftragsempfänger
- Ausführende Tätigkeiten
- Ausgeprägte Hierarchie
- Hohe Verbundenheit zum örtlichen Betrieb
- Kumpel im Betrieb – Kumpel im Verein
- Nachwuchs über Generationen
- Hohe Fürsorge des Unternehmens

#### Neue Anforderungen

- Veränderungen gestalten
- Neue Aufgaben übernehmen
- Mobilität
- Flexibilität und Veränderungsbereitschaft
- Wirtschaftliches und kostenbewusstes Denken und Handeln
- Hohes Leistungs- und Qualifizierungsniveau der Mitarbeiter erzielen

Dies stand für die Teilnehmer einer Personalentwicklungsmaßnahme mit dem Titel „Praxisforum Führung“, die sich an Führungskräfte mit mehrjähriger Führungserfahrung wendet, im Mittelpunkt. Es stellte sich dabei für die Personalentwicklung die Frage, wie man das Thema „Führung“ bei dieser erfahrenen, gleichzeitig aber recht „seminarkritischen“ Zielgruppe sinnvoll adressiert. Natürlich gab und gibt es die klassischen Führungstrainings für Mitarbeiter vor ihrer oder zu Beginn der Führungslaufbahn. Wer aber will gestandenen Führungskräften mit 10 bis 20jähriger Führungserfahrung allen Ernstes erklären, wie Führung funktioniert? Andererseits: Wer auf der einen Seite erwartet, dass die Personalentwicklung nicht mit 40 endet, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen die Unterstützung aller Führungsebenen finden und dass der Personalentwicklungsbereich vor allem die „Führungskompetenz“ der Führungskräfte unterstützt, der macht sich unglaublich, wenn er für diese entscheidende Zielgruppe keine adäquaten und

praxisorientierten Konzepte zur Verfügung stellt.

Bei der Entwicklung des „Praxisforum Führung“ war nach den ersten Überlegungen klar, dass klassische Formen der „Führungstrainings“ hier nur bedingt geeignet sind. Frontalvorträge über „richtiges Führen“ verstärken nur die ablehnende Haltung gegenüber dem Lernen in Seminaren, Rollenspiele erzeugen erheblichen Widerstand, Planspiele geben nur unzureichend die betriebliche Praxis wieder.

Personalentwicklung und die IGS Organisationsberatung GmbH wählten daher einen anderen Ansatz. Unsere Grundannahmen lauteten:

- Eigenes Verhalten wird am ehesten dann in Frage gestellt und überdacht, wenn es gelingt, eine Reflexion der eigenen Werthaltungen anzustoßen.
- Führungskompetenz ist in der Gruppe in einem hohen Maße vorhanden.
- Durch die Zusammenführung von unterschiedlichen Energieträgern wie zum Beispiel Kernenergie und Braunkohle treffen differenzierte Erfahrungen und Konzepte von Führung in einem Unternehmen aufeinander, so dass der Lerneffekt untereinander hoch ist.
- Die Auseinandersetzung mit Werthaltungen führt zur Integration unterschiedlicher Unternehmensbereiche und schafft ein neues gemeinsam getragenes Verständnis von Führung.
- Die Teilnehmer sind weitaus eher bereit, Hinweise der Kollegen anzunehmen als von einem Trainer theoretisch vermitteltes Wissen.
- Praktisch-spielerische Elemente sollten sparsam und stets mit Bezug zu dem gerade behandelten Thema eingesetzt werden.

## **Die Teilnehmer**

Bei RWE Power sollten vor diesem Hintergrund die mittleren und unteren Führungsebenen bei ihrer Führungsaufgabe unterstützt werden. Technisch anspruchsvolle Prozesse, Produktivität, Qualität und Arbeitssicherheit stellen höchste Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter. Das Umfeld ist von der Kontinuität des Wandels geprägt. Permanentes Hinterfragen und Optimieren der Arbeitsprozesse sind inzwischen Alltag.

Ein weiteres Thema ist die zunehmende Belastung für Führungskräfte. Während früher Führung bedeutete, die Mitarbeiter vor Ort zu betreuen, haben heute Verwaltungsaufgaben, koordinierende Tätigkeiten und Projektaufgaben deutlich zugenommen. Entsprechend wird die fehlende Zeit für die direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern beklagt.

Wir vermuteten zudem, dass weiche Themen wie „Mitarbeiterführung“ und „Motivation“ zwar eine große Rolle in der Praxis spielen, die Erwartungen an eine entsprechende Seminarveranstaltung dahingehend aber eher gering sind. Auch ist es für die Zielgruppe und vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Führungserfahrung nicht selbstredend, Verhalten verbal zu reflektieren oder sogar vermeintliche Schwächen hinsichtlich „weicher Faktoren“ zugeben zu müssen. Dies wird noch verstärkt durch die Tatsache, dass einige Teilnehmer von ihren Vorgesetzten „geschickt“ werden nach dem Motto: „Da gehen Sie mal hin.“ Die Begeisterung, die sich einstellt, wenn die Teilnehmer die Einladung in den Händen halten, hält sich im Grenzen.

Die wesentlichen Herausforderungen waren damit definiert: Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene zwischen 40 und 50, die mit einer eher skeptischen bis ablehnenden Haltung in die Veranstaltung kommen und befürchten, mit Frontalvorträgen gelangweilt oder mit Rollenspielen „gequält“ zu werden, müssen für die Reflexion des eigenen Führungsverhaltens gewonnen werden. Hierzu sollte eine Methode gewählt werden, die Anerkennung und Wertschätzung bezüglich der vorhandenen Erfahrung ausdrückt. Gleichzeitig sollte ein Höchstmaß an Transfermöglichkeiten bestehen und diese von der Personalentwicklung aktiv in Folgeprozessen unterstützt werden.

## **Workshop Praxisforum Führung**

Wir machen sehr früh in der Veranstaltung, die drei Tage dauert, deutlich, dass die Kompetenz in Sachen Führung vor allem bei den Teilnehmern selbst liegt. Hierzu lassen wir eine „Line of Experience“ bilden. Wir bitten die Teilnehmer, sich entsprechend der Anzahl von Jahren Führungserfahrung in einer Reihe (die eingangs erwähnte „Perlenschnur“) aufzustellen. Aufaddiert finden wir bei 14 Teilnehmern oft über 200 Jahre an Erfahrung in Führungspositionen, was erste Aha-

Erlebnisse auslöst.

Als einen der nächsten Schritte bitten wir die Teilnehmer, sich über einschneidende Erlebnisse in ihrer Berufslaufbahn bzw. prägende Führungskräfte auszutauschen, die sie und ihr eigenes Führungsverhalten maßgeblich beeinflusst haben. Bei der Darstellung dieser Ereignisse und Personen finden wir in der Regel die ganze Palette von typischen Verhaltensweisen, die Führung ausmacht – sowohl positiv als auch negativ. Die Vorstellung dieser Erlebnisse führt uns unmittelbar zu den persönlichen Werten.

## **Die Diskussion der Werte**

Für uns ist das Thema „Werte“ ein ganz zentrales Anliegen bei der Arbeit mit den Teilnehmern. Die Ursache für viele Widerstände im Umgang mit Veränderungen liegt oftmals in dem Widerspruch zwischen den eigenen Werten und den erlebten Unternehmenswerten. Zum Beispiel empfinden viele Teilnehmer den Konflikt, dass der Wert „Fürsorge für die Mitarbeiter“, den sie über viele Jahre auch als zentralen Wert im Unternehmen wahrgenommen haben, nun von Werten wie „Effizienz“ oder „Gewinnmaximierung“ dominiert wird. Diese Veränderung der Unternehmenswerte und den daraus resultierenden Widerspruch zu den konstanten persönlichen Werten gilt es im ersten Schritt transparent zu machen.

Die persönlichen Werte lassen sich aus den Berichten über prägende Erlebnisse und Personen gewinnen. Wenn erzählt wird, wie sehr eine Führungskraft, die als „hart, aber herzlich“ erlebt wurde, das eigene Verhalten geprägt hat, sind die Werte „Konsequenz, Gerechtigkeit“, aber auch „Kameradschaft“ unmittelbar begreifbar. Beispiele von Verantwortungsübertragung führen zu den Werten „Selbstständigkeit, Vertrauen und Verantwortung“, ein Vorgesetzter, der stets ein offenes Ohr hatte, zu Werten wie „Offenheit“ und „Vertrauen“. Aus negativen Vorbildern wie unberechenbares Verhalten, Bloßstellen vor anderen u.ä. lassen sich die Werte „Fairness“ und „Wertschätzung“ ableiten.

In einer zweiten Runde erstellen die Teilnehmer ein Bild der Wertvorstellungen, die aus ihrer Perspektive im Unternehmen zurzeit eine dominierende Rolle spielen. Was nicht weiter verwunderlich ist: Hier dominieren Begriffe wie „Gewinnmaximierung“, „Image“, „Effizienz“ und „Leistung“, aber auch „Arbeitssicherheit“, und „Eigeninitiative“.

In der nun folgenden Diskussion werden auftretende Wertekonflikte und ihre Wirkung auf das eigene Führungs- und Entscheidungsverhalten den Teilnehmern deutlich.

Ergänzend hierzu bearbeiten die Teilnehmer in einer weiteren Reflexionsphase in Kleingruppen typische Wertedilemmata, in denen Führungskräfte in ihrer Position geraten können. In einem Fall werden sie beispielsweise aufgefordert, einen Mitarbeiter zu benennen, der in ein anderes Werk versetzt werden soll. Dabei stehen sie vor der Entscheidung, einen älteren, veränderungsunwilligen, aber durch seine familiären Verhältnisse an den Ort gebundenen zu versetzen oder einen jüngeren, hoch leistungsmotivierten Kollegen, der weniger räumlich festgelegt ist. Beide lehnen von sich aus eine Versetzung ab.

In der Diskussion werden meist die unterschiedlichen Prioritäten rasch klar, wobei die Konfrontation mit den zuvor erarbeiteten Werten zur erneuten Auseinandersetzung mit den eigenen Werten Anlass bietet.

## **Spielerische Elemente**

Je nach Diskussionsstand wird die Veranstaltung durch kleinere und auflockernde Lernprojekte unterbrochen. Eine typische Übung, die sich an die Wertediskussion anschließt, ist eine Form des klassischen Prisoners Dilemma. Hier treten vier Teams an, die versuchen, durch einfache schwarz-rot Entscheidungen ihr Startkapital zu mehren. Ihr Gewinn oder Verlust hängt nicht nur von der eigenen, sondern auch von den Entscheidungen der anderen Teams ab. Anstatt zu kooperieren, entwickelt sich in der Regel ein Wettkampf, bei dem am Ende alle verlieren. Hier wird bei der anschließenden Auswertung für alle unmittelbar der Widerspruch zwischen den zuvor als erstrebenswert und nachahmungswürdig bezeichneten und dem in dieser Übung tatsächlich demonstrierten Verhalten nachvollziehbar. Der Stellungnahme „wie im richtigen Leben!“ folgen meist typische Rechtfertigungen wie „Das hätten Sie in der Anweisung klarer machen müssen!“ oder „Hätten wir gewusst, dass es hier darum geht, dass alle gewinnen...“ lassen sich in der Regel rasch

mit anderen Werten kontern: Selbstständigkeit, Verantwortung, Entscheidungsfreiheit...

## **Kollegiale Beratung**

Kernstück der Veranstaltung ist die Arbeit mit und an konkreten Fallbeispielen aus der betrieblichen Praxis der Teilnehmer. In der Regel herrscht am zweiten Tag eine Atmosphäre der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens, was durch die gemeinsamen Diskussionen und Erfahrungen gefördert wird. Zur Sammlung der Anliegen geben wir eine Form vor (Thema, Situation, beteiligte Personen, Schlüsselfrage). Auch wenn nicht immer jeder Teilnehmer eine Situation beiträgt, so liegen meist eine Reihe typischer Fragestellungen vor, die dann im Rahmen einer kollegialen Beratung bearbeitet werden.

Der Ablauf ist dabei vorgegeben.

- Der Fallgeber schildert die Situation und das Problem.
- Die anderen Teilnehmer, in der Rolle von „kollegialen Beratern“ stellen Verständnisfragen.
- Der Fallgeber formuliert seine Schlüsselfrage, die von den „Beratern“ akzeptiert werden muss. Je nach Fragestellung wird diese noch einmal neu gefasst.
- Die „Berater“ sammeln Lösungsvorschläge und Verhaltensalternativen, der Fallgeber hört lediglich zu. Ein Moderator hält die Vorschläge am Flipchart fest.
- Der Fallgeber zieht sein Fazit und nennt die Vorschläge, die er umzusetzen gedenkt.

Gerade die Bearbeitung von Fällen aus der Praxis wird von den Teilnehmern als extrem hilfreich und praxisnah erlebt. Sie macht zudem deutlich, dass die zu Beginn der Veranstaltung aufgestellte Behauptung, dass wir die Teilnehmer als Experten für Führung ansehen, ernst meinen und nehmen. Typische Praxisfälle sind:

- Ein Mitarbeiter sondert sich von der Gruppe ab.
- Eigene Entscheidungen werden vom Vorgesetzten nicht unterstützt.
- Ein Mitarbeiter lässt in seiner Leistung spürbar nach.
- Bei einem Mitarbeiter besteht der Verdacht auf Alkoholmissbrauch.
- Der geforderte Arbeitsumfang lässt sich in der zur Verfügung stehenden Zeit kaum noch bearbeiten, Prioritäten sind unklar.

## **Erfahrungen**

Eine typische Rückmeldung nach drei Tagen „Praxisforum Führung“ lautet: „Mir hat es gefallen, dass Sie uns zum Thema gemacht haben!“ Das drückt sehr deutlich aus, dass die Teilnehmer vor allem die Beschäftigung mit den für sie relevanten Themen schätzen. Hervorgehoben werden regelmäßig der hohe Praxisbezug, der Erfahrungsaustausch untereinander – vor allem zwischen Teilnehmern aus verschiedenen Organisationseinheiten wie Kraftwerken, Bergbau und Verwaltung - und die erlebnisorientierten Übungen.

Mit dieser Vorgehensweise werden wir den Herausforderungen, adäquate und praxisnahe PE-Maßnahmen auch für langjährige Führungskräfte zu realisieren, gerecht. Die Teilnehmer reflektieren ihr Führungsverhalten, erhalten Impulse, gewinnen neue Erkenntnisse und entwickeln Verhaltensalternativen für ihre praktische Führungsarbeit. Mit dieser Vorgehensweise erzielten wir zudem die volle Akzeptanz der Maßnahme.

## **Ausblick**

Auch nach inzwischen zehn Veranstaltungen mit ca. 120 Teilnehmern entwickeln wir das Konzept im Sinne kontinuierlicher Verbesserung immer weiter, ein zusätzlicher Vorteil dieses Formates. Inzwischen haben wir den Transfergedanken noch stärker in den Vordergrund gehoben. Zum einem findet nach ca. 6-8 Wochen ein Transferstag statt, an dem die Umsetzung der Lösungsideen reflektiert, aber auch neue Praxisfälle beraten werden können. Weiterhin hat jeder Teilnehmer auf Wunsch die Möglichkeit, bestimmte Fragestellungen mit Unterstützung eines externen Trainers individuell umzusetzen. In diesem Fall findet eine Praxisbegleitung statt. Wenn Führungskräfte einen Teamentwicklungsprozess für ihren Verantwortungsbereich als Resultat des Praxisforums anstreben,

so wird dies ebenfalls aktiv durch die Personalentwicklung unterstützt.

#### Praxisbegleitung

- Begleitung am Arbeitsplatz und anschließende Bearbeitung der erlebten Führungssituationen
- Reflexion und Bearbeitung aktueller Führungsfragen
- Umsetzung von Transferaufgaben, die sich der Teilnehmer im Praxisforum Führung vorgenommen hat

Sabine Meiß, RWE Power AG, Köln  
Marcus Schmitz, IGS Organisationsberatung GmbH, Köln  
Johannes Thönnessen, Mwonline GmbH, Dormagen