

## Es gibt nichts, was nicht noch besser geht

### Welche kreativen Prozeduren Führungskräfte durchlaufen, um für Ihre Teams und Aufgaben fit zu sein.

Schon wieder ein Workshop? Der wievielte eigentlich in diesem GA-SAG-Leben? Was soll er bringen, was nicht vorangegangene auch schon gebracht haben? Hand aufs Herz, ging Ihnen das auch so oder ähnlich durch den Kopf, als Vorstand und Personalbereich zum Workshop für Führungskräfte einluden. Das Thema: Optimierung des Führungskräftepotenzials auf der Grundlage eines einheitlichen Leitbildes. Uwe Zeterberg, Leiter P-PS, zum Anliegen der Trainings: „Nach den Bewegungen und Veränderungen, die es in jüngerer Vergangenheit auch in der GASAG-Führungsriege gegeben hat, sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass wir eine spezifische GASAG-Führungskultur benötigen. Dazu war zunächst herauszuarbeiten und zu definieren, was eine Führungskraft in unserem Konzern auszeichnet, an welchen Kriterien sie sich messen lässt.“ Dieses Leitbild bzw. Anforderungsprofil liegt mittlerweile vor und ist vom Vorstand bestätigt worden. Es geht im Übrigen von der alten Weisheit aus, dass ein Unternehmen immer nur so gut sein kann, wie seine Mitarbeiter. Die Vorhut dabei bilden die Führungskräfte. Von ihrem Vermögen hängt ab, ob und wie ein Team funktioniert. Das macht einen großen Teil ihrer Verantwortung aus. Wie aber werden sie dieser Verantwortung gerecht? Wann ist eine Führungskraft gut, wann weniger? Und gibt es nicht immer Dinge, die man besser machen kann, die sich optimieren lassen? Schließlich sind Führungskräfte auch nur Menschen - Individuen mit Stärken und Schwächen, mit verschiedenen Charakteren, ganz unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen, Gewohnheiten, Arbeitsmethoden und Führungsstilen.



Das Anforderungsprofil an die GA-SAG-Führungskraft definiert eine ganze Reihe von Kriterien. Sie basieren auf dem Grundsatz: „Der Führungsstil der GASAG ist professionell und kooperativ ausgelegt. Er vereint eine Feedback- und Leistungskultur, die sich an den Kundenbedürfnissen orientiert und jeden Mitarbeiter in die Unternehmensziele einbindet.“ Soweit die Theorie. Nun zur Praxis. Die heißt Workshops, Seminare, Trainings, Einzelgespräche, Teambuilding, Coaching. Ein umfangreiches und anspruchsvolles Pensum, dem sich die GASAG-Führungskräfte jetzt stellen, um die Kriterien mit Leben zu erfüllen. Das geschieht nach dem Prinzip „learning by doing“. Dabei zur Seite stehen den jeweiligen Kursteilnehmern zwei kompetente Trainerinnen - Kerstin Karuschkat und Sabine Maas - Geschäftsführerinnen der 3K-Personalberatung aus Bonn. Die erste Runde der Workshops ist gerade zu Ende gegangen. Es war die Pilotrunde, absolviert von den ersten Abteilungsleitern und Gruppenleitern. Gearbeitet wurde freitags und samstags ganztägig - ins-

gesamt 6 Tage lang. Kerstin Karuschkat zum Inhalt der Workshops: „Bei den Trainings geht es vor allem um die Fähigkeit, sich selbst sowie den eigenen Bereich im Unternehmen zu führen. Stichworte in diesem Zusammenhang sind Kommunikationsverhalten, Zeitmanagement, Prioritäten setzen, strategisches Denken, Entscheidungen treffen, Konflikte meistern usw. Eine ganze Palette also. Trainiert haben wir drei Dimensionen: Wie kann ich mich besser organisieren und effizienter werden? Wie kann ich mein Team besser machen? Und schließlich, wie kann ich meine Abteilung mit Visionen, Strategie und Messbarkeit besser gestalten?“ Klingt sehr theoretisch, ist es jedoch keineswegs. „Ganz im Gegenteil“, beschwören Trainerinnen und Workshop-Teilnehmer gleichermaßen. Schließlich wechseln Wissensvermittlung und praktische Übungen einander ab und gehen ineinander über. „80 Prozent der Zeit verbringen wir mit Einzel- und Gruppenübungen“, sagt Kerstin Karuschkat. Sie beinhalten Beispiele aus der Praxis, bei denen der Lerneffekt durch Selbstmachen und Selbsterleben erzielt wird. Dazu kommt das regelmäßige persönliche Coaching. „Wir vermitteln keine trockene Materie, sondern praktisches Know-how“, so die Trainerinnen. „Das funktioniert eigentlich genau wie beim Fahrrad fahren lernen: Durch Raufsetzen und Losfahren. Der Trainer kann durch etwas Schwung unterstützen und die Richtung weisen - mehr kann er eigentlich nicht.“

Uwe Zeterberg ergänzt: „Die Übungen in den Workshops nehmen konkreten Bezug auf das Unternehmen. So finden sich die Teilnehmer wieder und können ihre persönlichen Erfahrungen einbringen. Der Nutzen liegt auf der Hand: Nicht allein Methoden und Fertigkeiten werden trainiert, es geht immer auch um spezielle GASAG-Themen, die hier gemeinsam erörtert werden.“ Die Betonung liegt tatsächlich auf gemeinsam. Das führt zur verstärkten Teambuilding - ein weiterer wichtiger Effekt der Trainings. Natürlich kennt man sich aus dem GASAG-Alltag. Mehr oder weniger. Eher aber flüchtig, weil jeder die eigenen Themen und Probleme im Kopf hat. Oft blockiert Alltagsstress den Blick über den Tellerrand. Vielleicht ist es ja auch Bequemlichkeit?



In den Workshops tickt die Uhr anders. Hier erarbeitet man Aufgaben gemeinsam, man kommuniziert miteinander, erfährt dadurch viel voneinander, lernt sich besser kennen. So manch Vorurteil - oft geboren aus Unkenntnis - konnte bereits in diesen wenigen Tagen begraben werden. Und so manch einer ist bei der gemeinsamen Arbeit im Workshop über seinen eigenen Schatten gesprungen. Uwe Zeterberg drückt das globaler aus: „Damit wird die Gesamtoptimierung in der GASAG-Führung vorangetrieben“, sagt er. Dazu kommt das ständige gegenseitige Feedback, die wertvollen Gedanken, die jede Führungskraft einbringt und über die hier gemeinsam debattiert wird. Daraus entstehen neue Ideen. Ideen für die GASAG. Das alles geschieht auf sehr hohem Niveau, bestätigen die Trainerinnen. „Wir stellen den Teilnehmern ein Innovationsforum zur Verfügung, wo sie ihre Gedanken entwickeln

können und wir begleiten sie dabei als Moderatorinnen." Insofern ist klar, dass diese Trainings keine einmalige Aktion sein können, sondern einen Prozess in Gang gesetzt haben - mit zahlreichen weiteren Stationen auf den verschiedenen Hierarchieebenen. Auch die Führungskräfte der GA-SAG-Töchter werden einbezogen. Das ist wichtig, denn schließlich geht es um ein einheitliches Verständnis der Führungskraft im Gesamtkonzern, um die gleiche Sprache, um die gleichen Fähigkeiten - egal ob beim Gruppenleiter, Abteilungsleiter oder Hauptabteilungsleiter. Kerstin Karuschkat findet es im Übrigen beeindruckend und ziemlich einzigartig, dass die GASAG derart komplex denkt und arbeitet. Diese ganzheitliche Betrachtung, die von der Personalabteilung ausgeht, sei in Unternehmen durchaus keine Selbstverständlichkeit. Und sie, die als Unternehmensberaterin und Personalprofi deutschlandweit namhafte Großunternehmen betreut, weiß genau, wovon sie spricht. Auch die Begleitung der Trainings durch den GASAG-Vorstand empfindet sie als vorbildlich. „Der Vorstand zeigt sich sehr interessiert an dem, was wir hier machen und nimmt selbst viele Ideen auf.

Fakt ist: Was sich die GASAG hier vorgenommen hat, ist überaus anspruchsvoll. Die Erwartungen der Führungskräfte sind differenziert. So auch deren Haltung. Zumindest im Vorfeld. Wie oft haben Kerstin Karuschkat und Sabine Maas das schon vernommen: „Na Mädels, was wollt Ihr eigentlich, das haben wir doch alles schon x-mal gehört". Dann ist es an ihnen zu zeigen, dass es auch bei GASAG-Führungskräften nichts gibt, was man nicht noch besser machen könnte, dass fast immer und überall Reserven schlummern, mitunter sogar gewaltige. Und genau die packen die beiden Damen an - konsequent und hartnäckig. Über Vorurteile schmunzeln sie, weil sie wissen, „dass Lernen ja immer auch ein bisschen weh tut. Und wer gibt schon gern eigene Schwächen zu. Sich diese gerade von uns zeigen zu lassen, ist schließlich nicht ganz leicht" - Kerstin Karuschkat kommentiert es mit einem Augenzwinkern. Sicher ist sie sich hingegen, dass jeder Teilnehmer des Pilotworkshops etwas aus den Trainings mitgenommen hat. Die große Resonanz gibt ihr Recht. Schon jetzt sind die im Dezember stattfindenden nächsten Kurse komplett ausgebucht. Im Januar geht's weiter.

### **Und was sagen die Teilnehmer?**

*Jörg Ehmke:* Ich gehöre sicherlich zu denjenigen, die am Anfang etwas skeptisch an die Sache herangegangen sind. Ich fühlte mich zunächst etwas unterfordert und fand die theoretischen Teile zu lang. Meine Erwartungshaltung war eine andere, da für mich die praxisorientierten Übungen im Vordergrund stehen müssen. Das traf jedoch nur auf den ersten Tag des Workshops zu. In den kommenden Tagen ging es dann richtig zur Sache. Unter<sup>1</sup> m Strich habe ich viel mitgenommen - ganz besonders in Bezug auf die zwischenmenschlichen Beziehungen. So musste ich feststellen, dass ich meine unmittelbaren Kollegen gar nicht so gut kannte, wie ich dachte. Der Workshop hat uns Führungskräfte viel näher zusammenrücken lassen - ein für mich wichtiges Ergebnis. Mitgenommen habe ich darüber hinaus jede Menge praktische Werkzeuge zur Konfliktlösung, Feedbackkultur und Entscheidungsfindung.

*Ines Neubauer:* Meine Erwartungshaltung vor dem Workshop war auf jeden Fall positiv. Das hat sich im Übrigen auch im Verlauf unserer Zusammenkünfte nicht geändert. Als wertvoll schätze ich ein, dass sich die teilnehmenden Führungskräfte offen und gewillt für Neues zeigten. So haben wir uns regelmäßig selbst gefragt, was ist hängen geblieben und welchen Nutzen kannst du daraus ziehen. Für mich persönlich sind das unter anderem Stichworte wie Zeitmanagement und neue Methoden. In meiner Gruppe gibt's jetzt wöchentlich ein 30minütiges Jour Fix, bei dem wir alle gemeinsam die

Wochenaufgaben und -ziele durchgehen. Das macht unsere Arbeit überschaubarer und transparenter. Ich nehme mir früh 10 Minuten Zeit, um mir meinen persönlichen Fahrplan für den Tag zurechtzulegen, auf den ich mich trotz Alltagsstress immer wieder besinne. Am Ende des Tages, weiß ich genau, was ich geschafft habe bzw. warum ich etwas nicht geschafft habe. Darauf kann ich reagieren.

*Alexander Kamm:* Mir hat das Anliegen des Workshops von Anfang an zugesagt und ich fand gut, dass unser Vorstand den Bedarf dafür gesehen hat. Die Themen sind vielseitig: Selbstmanagement, Gesprächsmanagement aber auch die Konfliktlösung, die Arbeit mit Zielen usw. In jedem Fall geht es nicht um die Neuerfindung des Unternehmens, sondern um Dinge, die dazu beitragen, unsere Arbeit professioneller und damit erfolgreicher zu machen. Ich bin davon überzeugt, dass es im Unternehmen ständig Weiterentwicklungen geben wird, dass man immer dazulernen muss. So wird ganz konkret die Arbeit mit Zielen ein Thema sein, das in unserem Haus schon in Kürze eine wichtige Rolle spielt. Das Stichwort heißt Zielvereinbarungen. Dazu wurden im Workshop konkrete Beispiele erarbeitet. Ich jedenfalls habe eine Reihe von Anregungen mitgenommen und mir ganz persönliche Ziele gestellt, die ich jetzt angehe.