



Der Führungsraum – Development-Center neu gedacht

UNTERNEHMEN

Die Westnetz GmbH ist ein deutscher Verteilnetzbetreiber für Strom und Gas und eine Tochtergesellschaft der Innogy-Gruppe.

Mit 5.100 Mitarbeitenden und einer versorgten Fläche von 50.000 km² ist Westnetz der größte Verteilnetzbetreiber Deutschlands, der etwa 7,5 Millionen Menschen mit Strom, Gas, Wasser und Fernwärme versorgt. Die Westnetz verantwortet als Teil der Innogy SE ein Stromnetz von 185.000 Kilometern und ein Gasnetz von etwa 28.000 Kilometern sowie Planung, Bau, Instandhaltung und Betrieb inklusive der dazugehörigen kaufmännischen und energiewirtschaftlichen Funktionen. Die Westnetz wurde am 1. Januar 2013 gegründet, fußt aber auf über 100 Jahren RWE- und VEW-Netzgeschichte. Hauptsitz der Westnetz GmbH ist Dortmund.

PROJEKTZIELE

Westnetz plante 2019 eine Veränderung seines Talent-Management-Prozesses mit der Konzeption eines modernen und innovativen Orientierungs-Centers für zwei unterschiedliche Zielgruppen: Mitarbeiter*innen mit keiner oder wenig Führungserfahrung, die aber zukünftig neu oder stärker in die Führungsrolle wachsen möchten, und Mitarbeiter*innen mit weitergehender Führungserfahrung, die nach noch mehr Führungsverantwortung im Unternehmen streben.

Ziel des Projekts war einerseits, ein Verfahren zu entwickeln, in welchem Führung erlebbar gemacht wird. Dabei sollte ein Erlebnischarakter geschaffen werden, der es den Talenten ermöglichen würde, sich auszuprobieren und ihre Stärken und Entwicklungsbereiche beim Thema „Führung“ gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen, Führungskräften, Personalern sowie externen Expertinnen und Experten der Führungskräfteentwicklung zu reflektieren. Zum anderen wollte das Unternehmen seinen Talenten die Verantwortung für die persönliche Entwicklung in die Hände legen und somit deren Eigeninitiative fördern. In einer Zeit, in der von Talenten ein agiles Mindset und die Übernahme von Verantwortung für die eigene Entwicklung erwartet wird, wurde ein klassisches Development-Center als nicht mehr zeitgemäß angesehen und der „Führungsraum“ konzipiert.

RAHMENBEDINGUNGEN

- Das Verfahren setzt auf einen Erlebnischarakter anstatt eines Prüfungscharakters– die Teilnahme soll ein echtes Highlight in der Karriereentwicklung sein.
- Die Talente sitzen im „Driver’s Seat“ und haben die Verantwortung für ihren Entwicklungsprozess.
- Die Teilnehmer*innen sollen sich ausprobieren und Führung erleben können.
- Die Talente sollen Stärken sowie Entwicklungsbereiche reflektieren können und ihnen sollen neue Perspektiven eröffnet werden.

LÖSUNG

- Freiwilligkeit statt Fremdbestimmung – die Talente entscheiden persönlich, ob sie am „Führungsraum“ teilnehmen möchten, und melden sich selbst an.
- Beobachter*innenauswahl durch Kandidatinnen und Kandidaten statt durch HR – die Talente wählen selbst eine Führungskraft aus, welche sie am „Führungsraum“ in allen Übungen begleitet – ihren persönlichen Caretaker. Talente sollen sich eine Führungskraft aussuchen, von der sie sich viel inspirierendes Feedback wünschen, und diese als intensive/n Entwicklungsbegleiter*in gewinnen.
- Individuelle Übungen statt „One size fits all“-Aufgaben – alle durchgeführten Übungstypen (beispielsweise das simulierte Mitarbeiter*innengespräch) liegen in mehreren Varianten vor, und die Talente entscheiden selbst, welche Variante sie durchführen möchten.
- Eigenes Entwicklungs-Logbuch der Teilnehmer*innen statt extern formuliertes „Ergebnisgutachten“ – die Talente erhalten nach Anmeldung zum „Führungsraum“ ein Entwicklungs-Logbuch, das sie selbst verwalten und in welches sie alle Feedbacks des Verfahrens eintragen.
- Peer-Feedback und Selbsteinschätzung statt alleinige Beobachter*innenbeurteilungen – die Talente erhalten neben dem Feedback durch die Beobachter*innen zusätzlich Feedback durch ihre Kolleginnen und Kollegen sowie anleitende Fragen für eine vertiefende Selbstreflexion.
- Papierlose AC-App-Lösung mit digitalen Übungsbausteinen – alle Materialien werden mit der [Profil M AC-App](#) abgebildet, es gibt kein Papier beim „Führungsraum“. Schriftliche Instruktionen werden durch Video-Instruktionen ergänzt.

REALISIERUNG

Konzept-Meeting

In einem Konzept-Meeting mit den Westnetz-Projektverantwortlichen aus HR wurden alle inhaltlichen und organisatorischen Fragestellungen geklärt, sodass das Verfahren optimal auf die Anforderungen abgestimmt wurde. Dabei wurden Rahmenbedingungen sowie inhaltliche Schwerpunkte festgelegt.

Entwicklung des Verfahrens und der Instrumente

Entsprechend der diskutierten Inhalte konzipierte Profil M in enger Abstimmung mit dem Westnetz-Projektteam die Unterlagen und Bausteine zum „Führungsraum“. Alle Übungsbausteine (inhaltlich-konzeptionelle Vorbereitungsaufgabe, Mitarbeiter*innengespräche, Leitfaden für das Reflexionsgespräch) wurden individuell für die beiden Zielgruppen entwickelt. Dazu gehören:

- Zeitpläne
- Entwicklungs-Logbuch für Teilnehmer*innen als individuelles Lerntagebuch
- Inhaltlich-konzeptionelle Vorbereitungsaufgabe, welche die Talente im Vorfeld des „Führungsraums“ (ca. 1 – 2 Wochen) vorbereiten dürfen. Hier kann gewählt werden: eine Innovation Speech (Vorstellung einer selbst entwickelten Projektidee für das Unternehmen vor einer betroffenen Personengruppe), eine Change-Rede (Halten einer Veränderungsrede vor einer betroffenen Personengruppe) oder eine Strategie-Präsentation (Präsentation eines selbst entwickelten strategisch-unternehmerischen Konzepts vor relevanten Stakeholdern)
- Drei verschiedene Mitarbeiter*innengespräche mit unterschiedlichem Schwerpunkt – darunter: Motivation eines niedergeschlagenen Mitarbeitenden, Coaching einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters und Steuerung eines sich wider-setzenden Mitarbeitenden. Für die Mitarbeiter*innengespräche wurden schriftliche Instruktionen sowie Video-Instruktionen erstellt. Die Video-Instruktionen (s. Ausschnitt rechts im Bild) erhöhen die realistische Wirkung auf Teilnehmerinnen und Teilnehmer und führen zu einer hohen, auch emotionalen Identifikation mit den Übungsinhalten. Das Verhalten der Teilnehmenden wird noch authentischer, und die Aussagekraft der Übungsbausteine wird erhöht
- Leitfaden für das Reflexionsinterview, in welchem persönliche Erfahrungen, Ziele und Ambitionen gemeinsam mit dem Talent reflektiert werden. Dadurch werden verstärkt Einstellungen, Gedanken und Überzeugungen des Talents deutlich. In diesem Reflexionsinterview wird auch auf die Selbsteinschätzung des Talents eingegangen, die es mithilfe des Entwicklungs-Logbuchs durchgeführt hat. Weiterhin beinhaltet das Reflexionsinterview einen starken Vertiefungscharakter, und gezeigte Verhaltensweisen in Führungssituationen werden in der Tiefe diskutiert und betrachtet.



- Leitfaden für das Speedback (spezielle Methode von Feedback), das sich die Teilnehmer*innen untereinander geben. Bei dieser Methode trifft Speed-Dating auf Feedback. Alle Teilnehmer*innen kommen in einem Kreis zusammen und suchen sich eine/n Feedback-Partner*in für ihr erstes Speedback-Gespräch. Dann geben sich die Teilnehmer*innen jeweils für zwei Minuten Feedback zu ihren Eindrücken des/der anderen. Nach der ersten Runde (2 x 2 Minuten) wechseln die Speedback-Partner*innen und einer anderen Person wird Speedback gegeben. Speedback ermöglicht es, in kurzer Zeit viele verschiedene Inputs durch andere Personen zu bekommen.
- Video-Briefing für Caretaker, um diese auf ihre Rolle als Entwicklungsbegleiter*in und Mentor/Mentorin ihrer Talente vorzubereiten.

Multimediale Unterstützung

Für die digitale Durchführung der Verfahren nutzen wir die [Profil M AC-App](#), die für jedes Verfahren die spezifischen Unterlagen bespielt. Teilnehmer*innen und Beobachter*innen stehen alle Dokumente übersichtlich über eine intuitive Benutzeroberfläche ihres Tablets zur Verfügung. Die AC-App bietet darüber hinaus zahlreiche interaktive Feedback- und Reflexionsfunktionen für die Teilnehmer*innen. Das Selbstverständnis mit Blick auf das eigenverantwortliche Lernen wird dadurch unterstützt. Beispielsweise können die Teilnehmer*innen mit der AC-App ihre Übungen aufzeichnen, sich diese im Nachgang noch einmal anschauen und sie außerdem ihren Peers in der App zusenden, sodass diese sich die Videos anschauen und Feedback dazu geben können.

Durch die App gewährleistet Westnetz einen zeitgemäßen Auftritt, Flexibilität bei der Anpassung der Unterlagen, eine Verringerung des Druckaufkommens sowie eine Sicherstellung des Datenschutzes. Alle Daten und Dokumente werden SSL-verschlüsselt synchronisiert, ein Verlust von Übungsunterlagen oder Notizen wird ausgeschlossen.

ERGEBNISSE

- Nach dem „Führungsraum“ wurden die Rückmeldungen von allen Beteiligten evaluiert und zeigten ein sehr positives Bild – sowohl im Hinblick auf den Lerneffekt als auch mit Blick auf die sehr positive, wohlwollende Atmosphäre. Der „Führungsraum“ wird nicht als „alter Wein in neuen Schläuchen“ erlebt, sondern als etwas „wirkliches Neues und Innovatives“.
- Die Video-Instruktionen bei den Mitarbeiter*innengesprächen finden alle wesentlich authentischer und zeitgemäßer als normale Papier-Instruktionen.
- Speedback und Peer-Feedback wird als echter Mehrwert angesehen, um noch einmal eine andere Perspektive im Feedback zu erhalten.
- Die Selbstverantwortung für das Führen des Entwicklungs-Logbuchs und somit das Sammeln der Feedbacks wird sehr positiv gesehen, und die Teilnehmer*innen sind froh, dass es keine Gutachten mehr für die „Personalakte“ gibt.
- Mithilfe dieses modernen und zeitgemäßen Development-Centers gelang es Westnetz, ein echtes Umdenken bei seinen Talenten zu erzeugen, und die individuelle und eigenverantwortliche Entwicklung der internen Potenzialträger*innen wird stetig und mit Spaß vorangetrieben.



Michael Paschen
 Managing Director
 Michael.Paschen@profil-m.de



Alexander Kreis
 Consultant
 Alexander.Kreis@profil-m.de