

energiekarriere

Karrieremagazin der Energiewirtschaft



LEADERSHIP

Hierarchie ade.
Hinterherlaufen
war gestern!

ORGANISATION

Mehr Flexibilität
für Veränderungen

FÜHRUNG

Kollegiales Lernen
im Netzwerk

DIVERSITY

Neue Energie
aus der Vielfalt

MARKE

Energiewende braucht
neue Arbeitgebermarken

**Jobware,
da hab' ich
den Job her!**

[jobware.de](https://www.jobware.de)



Liebe Leserinnen und Leser,

Arbeitgeber rühmen sich gern damit, dass sie modern und offen für New Work seien und das kollegiale Miteinander fördern. In Stellenanzeigen und auf Karriere-Websites ist von Selbstverantwortung, flachen Hierarchien und unternehmerischem Denken zu lesen. Dabei überwiegen nach wie vor gewohnte Denkmuster und Arbeitsstrukturen und behindern das Gelingen der digitalen Transformation. Es wächst die Erkenntnis, dass eine lernende und beziehungsorientierte Organisation entscheidend für den Erfolg des kulturellen Wandels sein wird und den "angsfreien" Transformationsprozess fördert. Auch verändert sich in einer (digitalen) Arbeitswelt mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit die Führungsrolle und -kultur. Hierarchien verlieren an Bedeutung und Führung braucht einen neuen Anspruch: Mitarbeiter*innen zu befähigen, die individuelle Weiterentwicklung bzw. den Aufbau von agilen/digitalen Kompetenzen zu fördern und im Kontext der fortschreitenden Transformation des Energiemarktes auch Ängste zu nehmen.

Spätestens seit der Coronapandemie ist nicht nur das Bewusstsein für eine neue Führungskultur und die Notwendigkeit des digitalen Wandels stärker denn je, sondern auch für die Anpassung von Arbeitsmodellen und die Vertiefung digitaler Kompetenzen. Die Frage, wie das Arbeiten während und vor allem nach der Corona-Pandemie aussehen wird, beschäftigt alle. Ein Beispiel sind die Personaler in den Unternehmen, die plötzlich ganz neue Rollen wahrnehmen mussten, die durch digitalisierte Personalprozesse und neue technische Tools den Laden am Laufen gehalten haben. Personaler sind sichtbarer geworden, sind aus meiner Sicht die stillen Helden und Influencer der Corona-Zeit!

Diese frische Dynamik unter Personalern, der neue Spirit in der Belegschaft und bei den Führungskräften hat viele Facetten. Wir geben dazu in dieser Ausgabe Einblicke und zeigen zudem wie neue Arbeitgebermarken im Einklang der Energiewende entstehen oder wie „bunte Teams“ die Kultur verändern und bereichern.

Siegfried Handt
Herausgeber **energie**karriere

„Wir sind alle Betroffene und zugleich Gestaltende der neuen Arbeitswelt.“



Inhalt

_talk

- 4 Vom stillen Helden zum Influencer**
Die Rollen von HRM in der Energiewirtschaft verändern sich! Prof. Werner Stork von der Hochschule Darmstadt im Gespräch mit Gabi Hofmann vom IT-Dienstleister GISA.

_organisation

- 8 Führung alter Prägung limitiert erfolgreiche Transformation**
Die Reise der Stadtwerke Mendon zum Empathie- und Beziehungsunternehmen schildert Geschäftsführer Bernd Reichelt.
- 11 Veränderungsprozesse flexibel gestalten**
Wie sich Veränderungsprozesse „angstfrei“ gestalten lassen, beschreiben Bayerngas Konzerngeschäftsführer Günter Bauer und Personalleiterin Claudia Zeimes.

_marke

- 14 Hallo Mensch**
Personalleiterin Heidi S. Stocker erläutert den neuen Arbeitgeberauftritt des Basler Energieversorgers IWB.

_vielfalt

- 18 Energie für Vielfalt**
Verena Amann, Personalvorständin der MVV Energie AG, über die Diversitäts-Kultur im Mannheimer Energiekonzern.

_führung

- 20 Network Leader**
Drei Netzbetreiber haben unternehmensübergreifend ein gemeinsames Führungskräfteentwicklungsprogramm aufgesetzt.

- 23 Kollegiale Beratung**
Die swb AG setzt auf selbstorganisierte Lernprozesse & Tools in der Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte.

_bildung

- 25 HR Digital Manager**
Weiterbildung im Energie Campus 2022

_trends & termine

- 26 Neue Arbeitswelten im Energiesektor Job-Wachstum mit eMobilität**
Coming soon: Messen & Kongresse

IMPRESSUM

energiekarriere 2/2021 – Karrieremagazin der Energiewirtschaft, 5. Jahrgang, Ausgabe August 2021 | **Herausgeber/Verleger** Siegfried Handt, EnergyRelations, Gartenweg 12, 86926 Greifenberg, Tel. 08192 9967 688, Mail info@energyrelations.de | **Redaktion/Media** EnergyRelations | **Herstellung/Grafik** energigate gmbh, conenergy agentur gmbh | **Druck** Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG | **Titelbild** 123rf/rawpixel | **Verbreitung** Print als Supplement in der e|mjw Ausgabe 4-2021; Online als eMagazin in den Energieportalen energycareer.net, energate-messenger.de, energie.de und berufswelten-energie-wasserer.de | **Copyright/Titelschutz** ©EnergyRelations. Alle Rechte vorbehalten.

Von stillen Helden zu Influencern

Mit dem digitalen Wandel müssen Personaler heraus aus ihrer Komfortzone und sich inner- und außerhalb des Unternehmens neu erfinden. Welche Chancen die Pandemie dabei bietet, erklärt Werner Stork, Professor für Management und Organisation, im Gespräch mit Gabi Hofmann, Unit Director HCM beim IT-Dienstleister GISA.

Herr Stork, Sie waren viele Jahre leitend im HR-Management tätig, bevor Sie 2013 an die Hochschule Darmstadt wechselten, um sich der Forschung und Lehre zur Personal- und Organisationsentwicklung im Kontext von Transformationsprozessen zu widmen. Außerdem unterstützen Sie Unternehmen und Führungskräfte bei der digitalen Transformation. Wie hat sich Ihrer Erfahrung nach das Arbeits- und Aufgabenfeld von Personalern in den zurückliegenden Jahren verändert?

Es ist komplexer, dynamischer und unüberschaubarer geworden mit vielen überraschenden Entwicklungen. Mit Corona haben Vernetzung und Teamarbeit, aber auch digitale Kompetenzen an Bedeutung gewonnen. Personaler sind zunehmend gefordert, mit verschiedenen Tools zur kollaborativen Zusammenarbeit umgehen zu können, sich aber auch sichtbar und eloquent im Netz zu bewegen – etwa in unternehmenseigenen HR-Blogs oder in Social Media. Dabei erobern sie sich neue, wichtige Rollen, die sie enger mit der internen Unternehmenskommunikation, der Organisationsentwicklung und der IT zusammenarbeiten lassen.

Das heißt, das Aufgabenfeld des Personalers ist deutlich vielfältiger geworden?

Genau, er ist verantwortlich für personalwirtschaftliche Prozesse rund um Gehalt, Personalbetreuung, -entwicklung und -marketing, aber auch für kulturelle Themen: Was passiert gerade im Unternehmen, welche Mitarbeiter kommen neu hinzu, welche haben es verlassen? Durch Homeoffice erleben Mitarbeiter das Unternehmen, deren Kultur, die Informationen, die Gespräche und die Entscheidungsprozesse

weniger intensiv. Mit neuen Tools und dem Verständnis, diese kommunikative und kulturelle Lücke zu schließen, können sich Personaler neue Aufgabenfelder erarbeiten. Zudem zeichnet sich aktuell eine dringliche Aufgabe ab. In vielen Unternehmen streben eher traditionell eingestellte Führungskräfte eine Rückkehr zum „alten Normal“ an, indem sie Mitarbeiter möglichst schnell wieder in die Büros holen wollen. Dies stößt mitunter auf gegenläufige Interessen der Mitarbeiter und Teams, die dem mobilen, stark selbstorganisierten Arbeiten durchaus positive Seiten abgewinnen. Aufgabe des Personalers ist es, diesen Konflikt zusammen mit der Geschäftsleitung zu moderieren und zukunftsweisende Konzepte für ein „neues Normal“ zu entwickeln.

Welche Fähigkeiten sollten speziell HR-Führungskräfte mitbringen, um diese Rollen und Aufgabenfelder erfolgreich abdecken zu können?

Nun zum einen sollten sie fachlich alle Themen des Personalbereichs beherrschen, aber auch grundlegende Datenbank- und Programmier-Kenntnisse im IT-Bereich mitbringen. Hinzu kommt die Kompetenz im Feld agiler Methoden. Außerdem müssen HR-Leiter auf sozialer Ebene absolute Teamplayer und auf der persönlichen mutig-gestaltungswillig sein. Denn es besteht dringender Handlungsbedarf.

Zielen Sie damit auf den Mangel an qualifizierten Mitarbeitern?

Ja genau, der Fachkräftemangel ist im Energiedienstleistungs-Umfeld das bestimmende Thema der nächsten fünf bis zehn Jahre. Um dem zu begegnen, braucht es viel Fantasie und Kreativität.



„Der Fachkräftemangel ist im Energiedienstleistungs-Umfeld das bestimmende Thema der nächsten fünf Jahre. Um dem zu begegnen, braucht es viel Fantasie und Kreativität.“

Werner Stork



Gabi Hofmann

Aber die Möglichkeiten sind da. Wenn man es nüchtern betrachtet, sind Jobs in der Energiebranche durchaus attraktiv, sie werden aber viel zu klassisch und konservativ vermarktet. Hier sind unter anderem die Stadtwerke gefragt, sich besser zu positionieren.

Wie genau kann das aussehen?

Stadtwerke können unglaublich viel bieten – gerade für junge Leute, die Orientierung, Sicherheit und Zuverlässigkeit suchen, sich aber auch fragen: Wofür arbeite ich eigentlich, und was ist der gesellschaftliche und zukunftsorientierte Sinn meiner Arbeit? Da ist viel Potenzial, aber auch noch sehr, sehr viel zu tun.

Von der Suche geeigneter Talente abgesehen – was sind weitere Schmerzpunkte, die aktuell das Stimmungsbild von Personalern prägen?

Die Frage, wie das Arbeiten während und vor allem nach der Corona-Pandemie aussehen wird, beschäftigt sehr. Ich habe das Gefühl, dass die meisten Personalern in den Unternehmen an den Diskussionen beteiligt sind und gehört werden. In meiner Wahrnehmung haben sie an Anerkennung gewonnen, weil sie sichtbarer geworden sind. Man kann sogar sagen: Die IT- und Personalabteilungen sind die stillen Helden der Corona-Zeit, da sie durch technische Ausstattung und digitalisierte Personalprozesse im Homeoffice den Laden am Laufen gehalten haben. Ich sehe deutlich, dass da Respekt und auch Dankbarkeit von vielen Belegschaften empfunden wird. Bekommt man in Notsituationen eine Unterstützung, entsteht eine Form von Bindung, die bleibt. IT und Personal sollten das nutzen.

Hat die Pandemie in diesem Zusammenhang auch zu einem stärkeren Fortschreiten der Digitalisierung verholfen?

Ja, es wurde auf jeden Fall viel in die notwendige Technik investiert. Schon allein damit die Mitarbeiter im Homeoffice oder mobil arbeiten konnten. Das ist aber nur der erste Schritt.

„IT- und Personalabteilungen sind die stillen Helden der Corona-Zeit, da sie den Laden am Laufen gehalten haben.“

Unternehmen müssen jetzt schauen, dass sie gut vernetzte anstelle von Insel-Lösungen schaffen, die in ihrer vollen Tiefe genutzt werden. Zudem muss die Digitalisierung von einem organisatorischen und kulturellen Wandel flankiert werden. Ganz allgemein kann man feststellen, dass in der modernen Arbeitswelt, die immer mehr von Experten und Wissensarbeitern geprägt ist, Personalarbeit grundsätzlich neu gedacht und gestaltet werden muss. Die Mitarbeiter werden selbständiger und selbstbewusster, sie suchen mehr Freiheiten und Gestaltungsräume. Führung verändert sich zu einer coachenden Tätigkeit. Parallel steigt die Bedeutung der Teams und deren Entwicklung. Die Teams zu unterstützen – bspw. bei der Entwicklung von Zielen, der Etablierung von Rollen und der Förderung von Kompetenzen – sollte zur wesentlichen Aufgabe von Personalern werden.

Woran liegt es, dass viele Personalbereiche im EVU-Umfeld in puncto Digitalisierung nur unzureichend aufgestellt sind?

Es hakt tatsächlich mitunter am Know-how, weil die Personalabteilungen personell selten groß aufgestellt sind. Im besten Fall bringen neue Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset und Wissen von Ausbildung oder Studium neue Impulse ins Team. Hat man solche Leute nicht im Bereich, sind Veränderungen wie der Umstieg auf digitale Personalprozesse von innen heraus schwierig.

Sie beziehen sich auf jüngere Mitarbeiter als Treiber für neue Prozesse. Wie sind gestandene Personalern dem digitalen Wandel gegenüber eingestellt?

Ich glaube, grundsätzliche Gegenpositionen gibt es nicht mehr – zumindest sind sie seit der Corona-Zeit nicht mehr zu hören. Personalern haben erlebt, dass die Digitalisierung für ihre Rolle wichtig ist und dieser genutzt hat, um in der Belegschaft sichtbarer zu werden. Die Frage ist nun, wie beherzt man diese aktuelle Einstellung nutzt, um Themen wie New Work

und Kulturentwicklung damit zu verbinden. Das hängt ganz entscheidend von den jeweiligen Akteuren ab. Es gibt Personaler, die mit der rein technischen Umsetzung von digitalisierten Personalprozessen zufrieden sind. Andere nutzen die IT, um die Organisations- und Kulturentwicklung im Unternehmen beherzt voranzutreiben.

Während der Corona-Pandemie mussten viele Aufgaben wie Recruiting und Onboarding über digitale Formate erfolgen. Wird das die Personalarbeit nachhaltig beeinflussen?

Nun Corona hat gezeigt, dass sich Personalabteilungen substanziell und strategisch mit technischen Möglichkeiten beschäftigen müssen. Dabei werden Plattformen im Allgemeinen eine stärkere Bedeutung bekommen. Allein bei E-Learning-Plattformen ist schon jetzt ein immenser Innovationsschub zu beobachten, aber auch bei Social-Media-Plattformen wie LinkedIn oder XING für das Recruiting. Dazu gehört, dass Personaler wissen, wie diese funktionieren und was sie dort schreiben müssen, um wirksam und erfolgreich zu sein. Nicht wenige entwickeln sich dabei zum HR-Influencer für ihr Unternehmen. Eine Rolle, die es in keinem Organigramm gibt, die aber relevant für eine erfolgreiche Personalarbeit und auch für die Mitarbeiterbindung ist. Denn Unternehmen müssen sich künftig stärker als Caring Company verstehen, die über den Arbeitsplatz hinaus eine Gemeinschaft bietet und die Employee Experience ernst nimmt.

Das Mitarbeitererlebnis stärker in den Fokus zu rücken ist ein Ansatz, den große Unternehmen zunehmend verfolgen und nach außen transportieren. Was können sich beispielsweise kleine Stadtwerke davon abschauen?

Die Employee Experience wird immer wichtiger und für Mitarbeiter bei der Wahl ihres Jobs zukünftig entscheidend sein. Für mein Empfinden unterschätzen das die meisten Personaler. Mitarbeiter suchen ein attraktives Arbeitsumfeld. Hierbei kommt es auf die Personalabteilung an, die sich, um eine Employee Experience zu schaffen, mit der IT und der Unternehmenskommunikation verbünden sollte.

„Die Employee Experience wird immer wichtiger und für Mitarbeiter zukünftig entscheidend sein.“

Hier haben Stadtwerke einen großen Vorteil: Sie sind näher dran an ihren Mitarbeitern als ein großer Konzern und wissen damit besser, was diese für einen Arbeitsplatz brauchen, der sicher, interessant und vielfältig ist. Eine Riesenchance stellt dies für Stadtwerke zudem hinsichtlich der Bindung dar, weil sie Geschichten aus ihrer Stadt und Region zu erzählen haben, die über die reine Arbeit hinausgehen.

Vergeben sich Personaler dabei aus Ihrer Sicht zu viele Chancen?

Krisen muss und soll man nutzen. Wenn Personaler die aktuelle Situation aber nicht als Chance begreifen, indem

sie sich nicht mit der notwendigen Technik befassen, sind sie auf einem Auge blind. Den Personalbereich muss man mit hoher Leidenschaft und Leistungsorientierung betreiben. Das ist keine Neben-, sondern eine Kern-Karriere und gegebenenfalls der Türöffner für Jobs in der Leitungsebene und in der Geschäftsführung. Man kann den Beruf als administrativen Prozess abarbeiten oder als Motor der Innovation und Transformation im Unternehmen verstehen. //

PROF. DR. WERNER STORK

hat nach seiner Promotion 14 Jahre lang leitende und teilweise geschäftsführende Tätigkeiten in den Bereichen HRM und Marketing & Vertrieb übernommen. Seit 2013 ist er Professor für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt. Er ist Direktor am Zentrum für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik.

GABI HOFMANN

leitet seit 2020 die Business Unit HCM beim halleischen IT-Dienstleister GISA und verhilft Unternehmen dabei zu digitalen Personalprozessen. Bevor die Diplom-Wirtschaftsmathematikerin zu GISA kam, war sie Business Consultant bei einer weltweit tätigen Unternehmensberatung.

Energie-Experten lesen unsere Artikel und Ihre Stellenanzeigen.

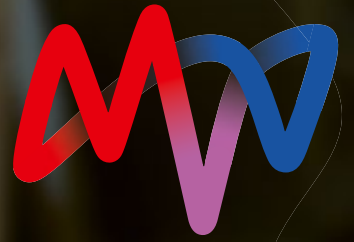
Finden Sie jetzt gezielt Fach- & Führungskräfte der Energie-Branche!

- ⊕ Veröffentlichung auf dem führenden Informationsportal der Energiewirtschaft
- ⊕ Mehrwert durch Präsenz auf weiteren Energieportalen wie **www.energycareer.net**
- ⊕ Große Reichweite, kleiner Preis: ab 495,- €
- ⊕ Optional mit Newsletter- und Bannerpräsenz

ener|gate
messenger⁺

jobs.energate-messenger.de





Zuverlässig

**Sich Herausforderungen stellen,
Ziele verfolgen, Verantwortung
übernehmen.**

Zuverlässigkeit ist die Grundlage
für Vertrauen. Für uns bedeutet das
höchste Engagement und optimalen
Service für unsere Kunden.

Offen, selbstbewusst, zuverlässig
und energetisch.

Wir brauchen Sie! Arbeiten Sie mit
Kreativität und Leidenschaft an dem
Energiesystem der Zukunft mit und
daran, dass unsere Kunden zu Fans
werden. ➔ mvg.de/karriere

**Wir begeistern
mit Energie.**

Annalena Ranft, DH Studentin bei MVV

Führung alter Prägung limitiert erfolgreiche Transformation

Stadtwerke rühmen sich gern damit, dass sie modern und offen für New Work seien. Selbstverantwortung, flache Hierarchien und unternehmerisches Denken wird in Stellenanzeigen versprochen. Dabei überwiegen nach wie vor gewohnte Denkmuster und Arbeitsstrukturen und behindern das Gelingen der digitalen Transformation. Eine lernende und beziehungsorientierte Organisation ist aber entscheidend für den Erfolg des kulturellen Wandels. Wie der organisatorische und kulturelle Transformationsprozess bei den Stadtwerken Menden gelingt, beschreibt Teamleiter Personalmanagement und Mitglied der Geschäftsleitung Bernd Reichelt.

Energiewende, Anforderungen aus dem aktuellen Klimapaket und die digitale Transformation stellen Stadtwerke wachsend vor viele neue strategische und operative Herausforderungen. Welche bewältigen Sie gerade in Menden?

Der wachsende Ausbau und Betrieb von Photovoltaikanlagen und Wärmepumpensystemen sowie die verstärkte Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen zeigen den Wandel auch hier bei uns vor Ort. Insbesondere Gewerbe- und Industriekunden erwarten eine Begleitung seitens der Stadtwerke bei dem großen Thema „Klimaneutralität & Nachhaltigkeit“.

Die digitale Transformation startete in Menden 2018 –

aktuell wird eine Roadmap für SmartCity erstellt. Um die Themen wie Mobilität im ländlichen Raum, Ladeinfrastruktur, smarte Netze oder Dekarbonisierung ganzheitlich begleiten zu können, haben wir im Jahr 2020 gemeinsam mit unserer Gesellschafterin, der Stadt Menden, die Digitalgesellschaft „mendigital GmbH“ gegründet.

Um Ihr Unternehmen im Energiemarkt von morgen erfolgreich zu positionieren, haben Sie bereits 2015 den Grundstein für diese veränderte Unternehmenskultur gelegt. Was waren die ersten Schritte?

Um hohe Komplexitäten zu gestalten und zu bewältigen, bedarf es mehr denn je Agilität, Kreativität und Gemeinsinn – naturgemäß findet sich dies nur gering in traditionellen Hierarchien.

Daher haben wir uns in den ersten Schritten unserer Kultur-Evolution gefragt: Wie sind wir organisiert? Welche Kultur pflegen wir bisher und ist eine gute Grundlage vorhanden, um dezentrale, kreativitätsfördernde Strukturen voranzubringen?

„Wie sind wir organisiert? Welche Kultur pflegen wir bisher und ist eine gute Grundlage vorhanden, um dezentrale, kreativitätsfördernde Strukturen voranzubringen?“

In dem Prozess der (Selbst-)Reflexion gingen die Verantwortlichen voraus und suchten in den Jahren nach 2015 ein passendes Konzept, um ihre Führungsrolle neu zu definieren: „Wie können wir uns – im Sinne unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kund*innen und Gesellschafterin – gemeinschaftlich wertschätzend organisieren?“. Das Ergebnis war und

ist ein Commitment auf das Prinzip der „dienenden Führung – servant leadership“; konkret: Hierarchieabbau auf eine einzige Führungsebene, eine veränderte Haltung im Miteinander und eine stärkere projektorientierte Aufgabenverteilung innerhalb des gesamten Unternehmens.

Diese ersten Maßnahmen hatten eine hohe Signalwirkung für den Beginn der Transformation vom leistungsorientierten zum beziehungsorientierten Unternehmen. Darauf folgten schrittweise weitere Veränderungen – alle mit dem Ziel, den Kulturwandel aktiv zu fördern und zu (er-)leben: unter anderem durch transparente Kommunikation, Ausstattung aller Mitarbeitenden mit modernen Kommunikationsgeräten und der Einführung von transparenten Feedback-Instrumenten, um Wissens- und Handlungsmonopole zunehmend aufzulösen. Bis heute haben wir gemeinsam viel erreicht, wie beispielsweise den Abbau von Privilegien Einzelner und Top-down-Entscheidungen, hin zu selbstbestimmtem Lernen jedes Einzelnen.

Wie hat sich die Organisationsstruktur seitdem verändert?

Aus der klassischen, mehrstufigen Hierarchiestruktur haben wir schrittweise zu einer Ein-Ebenen-Kultur gefunden: Viele tun, entscheiden und verantworten mit, ungeachtet ihrer Position und Rolle im Unternehmen. Transparenz, Offenheit und persönliche Wertschätzung sind dabei die Grundpfeiler im täglichen Umgang miteinander.

„Empathie ist ein wesentlicher Ausgangspunkt für eine menschenfreundliche Haltung.“

Durch den Abbau von für uns überflüssige Führungsebenen und die Reduzierung auf nur eine einzige, sind die Entscheidungsprozesse in unserem Unternehmen jetzt deutlich transparenter und schneller geworden. Dies fördert Akzeptanz und Engagement. Strategien, Ziele und Maßnahmen werden gemeinschaftlich entwickelt, vertreten und im Alltag gelebt. Im Klartext: 22 Teams arbeiten, entscheiden und verantworten themenspezifisch in einer Matrixstruktur.

Innovationen, Projekte und Weiterentwicklungen werden ebenfalls nicht zentral und hierarchisch gesteuert, sondern liegen in der Verantwortung der jeweiligen Mitarbeiter*innen mit der besten Themen-Übereinstimmung. Konkret heißt das, dass zum Beispiel die Projektleitung einer Aufgabe bei einer/einem Auszubildenden liegen kann, bei einer Fachkraft oder bei einer Führungspersönlichkeit. Damit dies gelingen kann, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Frei-)räume und das Unternehmen leidenschaftliche, intrinsisch motivierte Menschen.

Ein wichtiger Baustein in Ihrem Transformationsprozess ist das Konzept der „dienenden Führung“. Welche Rollen haben Ihre Führungspersönlichkeiten denn heute?

Meine Teamleiterkolleginnen und -kollegen wollen nicht mehr „Vorturner*in“ oder „Heerführer*in“ sein, sondern Coach*in, Mentor*in und Trainer*in ihren Teams. Führung bedeutet für uns Stärkung des Anderen. In diesem Führungsmindset haben Privilegien Einzelner und zentrale Machtausübungen wenig Chance – sie werden zunehmend als überflüssig und hinderlich angesehen. Das neue Karriere- und Führungsverständnis basiert auf den persönlichen Stärken der Empathie, Achtsamkeit gegenüber sich selbst und den anderen sowie dem gemeinschaftlichen Erreichen von Zielen und Wachsen durch Teilen.

Inspiration ist eine der Grundlagen für Veränderung. Wie schaffen Sie den Freiraum bei den Mitarbeitenden für Neues und Kreativität?

Auch wenn es seltsam klingen mag: Freiraum wird vorgelebt, in einen positiven Kontext gebracht und täglich erlebt. Freiraum bedeutet, dass der Einzelne im Sinne der Gemeinschaft individuell und angemessen agieren kann – auf der Basis von Vertrauen und ohne Angst vor Repressionen.

Ein Beispiel für „Freiraum ermöglichen“ wurde durch die Coronapandemie verstärkt deutlich: das mobile Arbeiten. Zeit und Ort frei zu entscheiden, Abschied zu nehmen von „starren“ Räumen und vorgegebenen Zeiten – eine für mich tolle Entwicklung.

In einem Umfeld, in dem Teams sich hochgradig selbst organisieren und selbstbestimmt arbeiten, werden Fehler zu Lernfaktoren, die Selbsterkenntnis und Veränderung ermöglichen, damit Neues entstehen kann.

„Transparenz und Teilhabe sind wesentliche Faktoren für das Gelingen eines Kulturwandels.“

Welche Informationskanäle und Kommunikationsinstrumente sind aus Ihrer Sicht wichtige Treiber des digitalen Wandels und welche haben Sie komplett abgeschafft?

Unsere Erfahrung hat gezeigt: transparente Kommunikation für alle und ein größtmöglicher Informationsaustausch zwischen uns allen brauchen Räume. Angefangen von einem Social Intranet, in dem sich alle Kolleginnen und Kollegen frei von Restriktionen und Freigabebeschränkungen miteinander transparent austauschen können, auch indem sie jederzeit aktiv Beiträge schreiben, kommentieren und diskutieren können. Alle werden gleichzeitig und gleichwertig über die Belange des Unternehmens informiert und zum Austausch angeregt.

Hierzu zählen unter anderem Feedback-Instrumente, aber auch der vertrauensvolle und offene Austausch mit



Bernd Reichelt

dem Betriebsrat. Beispielsweise entscheidet über alle Personalthemen eine 10-köpfige Personalrunde, bestehend aus dem Betriebsratsvorsitzenden und seiner Vertretung, drei weiteren Teamleiter*innen und aus meinem Team, dem Personalmanagement. Einbahnstraßen- und Top-down-Kommunikation haben keinen Platz mehr in unserem Unternehmen.

Der Kulturwandel bei den Stadtwerken Menden basiert auf einer lernenden Organisation...

... die aus sich heraus – aus eigener Motivation heraus – lernt und sich weiterentwickelt, indem sie sich hinterfragt. Das ist eine grundlegendehaltungsfrage, die ein positives Menschenbild zugrunde legt, in dem Respekt vor anderen Meinungen gilt, ohne dass die Position oder Funktion einer Person dabei eine Rolle spielt. Das beziehungsorientierte Miteinander betrachten wir als ein Recht und eine Pflicht gleichermaßen. Ebenso wie die Förderung der Entwicklung einer/jedes/n Einzelnen im Unternehmen.

Gehört dazu das bereits erwähnte neue Mindset in der Mitarbeiterschaft?

Richtig, dieses neue Mindset – basierend auf Respekt und Wertschätzung – ergibt sich spannenderweise automatisch. Denn der Wandel von der Leistungsorientierung zur beziehungsorientierung bewirkt ein verändertes Denken und Handeln eines/jeder Einzelnen: stärker in Richtung des Wir-Erfolges und damit des nachhaltigen unternehmerischen Erfolges.

Die Reise der Stadtwerke Menden zum Empathie- und Beziehungunternehmen ist ja noch nicht beendet. Was sind die nächsten Stationen?

Nach einer Veränderung folgt bekanntermaßen die Festigung des neu erworbenen – bei uns betrifft das den bewussten Blick auf gute Beziehungen zwischen uns allen. Diehaltungsfrage „empathisch“ gilt es weiter zur Normalität werden zu lassen, das bedeutet: die positiven Aspekte des veränderten Miteinanders im Alltag weiter zu leben und zu guten Gewohnheiten werden zu lassen.

Gute Beziehungen müssen gepflegt und gehegt werden – wie in einer Familie und wie in Freundschaften. Sie müssen auch gegenüber neuen Kolleginnen und Kollegen, Geschäftspartnern und gegenüber unseren Kund*innen positiv vorgelebt werden und erlebbar sein. Auf Wertschätzung setzende Beziehungen sind die beste Grundlage, um unter anderem die eingangs beschriebenen drei großen Themenbereiche – Energiewende, Anforderungen aus dem aktuellen Klimapaket und die digitale Transformation – gut meistern zu können. Davon sind meine Kolleginnen und Kollegen und ich überzeugt.

Brauchen wir künftig überhaupt noch Chefs?

Wenn mit „Chefs“ graue Eminenzen gemeint sind, die Sonderrollen pflegen und Respekt aufgrund von Hierarchien einfordern, dann brauchen wir diese aus meiner Sicht nicht mehr.

Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, die ihre Aufgaben in der dienenden Führung sehen, in ihrer Projektverantwortung und in der Gemeinschaftsleistung. Empathie ist hier aus meiner Sicht einer der wichtigen Schlüssel für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg mit all seinen Facetten.

Meine ganz persönliche Vision ist, dass, wenn ich einmal die Stadtwerke Menden verlasse, eine neue Führungspersönlichkeit das Team Personalmanagement bereichert und die Geschäftsführerrolle von einem/einer der Teamleiter*innen „mitgemacht“ wird – als eine Aufgabe von vielen – ohne zentrale Wirkung und Sonderstatus. Jeder ist ein Teil vom Ganzen – wertvoll und wichtig. //

 www.stadtwerke-menden.de

BERND REICHEL

ist seit 2013 bei der Stadtwerke Menden GmbH, verantwortet als Teamleiter den Bereich Personalmanagement und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Zuvor war der Dipl.-Wirtsch.-Ing. Geschäftsführer der Stadtwerke Munster-Bispingen GmbH und der HeideGeo GmbH und Co. KG. Kommunikation, Networking und die Arbeit an Kulturfragen sind für ihn ein wichtiger Teil seiner täglichen Arbeit.

Personalforum®
Energie ■■■■

16. Fachkongress für Personalmanagement und -entwicklung
in der Energie-, Gas- und Wasserwirtschaft

PERSONALFORUM ENERGIE 2021

#hybrid #agil #nachhaltig

Neue HR-Funktionen für eine nachhaltige Arbeitswelt

23./24. September 2021
Berlin

www.personalforum-energie.de

GAS IST BUNT.



Foto: Bayerngas

Veränderungsprozesse flexibel gestalten – gemeinsam lernen und Potenziale nutzen

Der Wandel der Gaswirtschaft hin zu bunten Gasen wie Biogas und Wasserstoff ist in vollem Gange. Die Transformation der Gaswirtschaft mit dem Ziel einer klimaneutralen Zukunft bietet Chancen und Risiken zugleich. Flexibilität ist jetzt gefragt, in Teilen andere Kompetenzen und neue Werte, aber zugleich auch Vertrauen, Sicherheit und Wertschätzung. Wie man Veränderungsprozesse „angstfrei“ gestaltet, erläutern Bayerngas Konzerngeschäftsführer Günter Bauer und Personalleiterin Claudia Zeimes.

Bayerngas ist seit fast sechs Jahrzehnten im Markt und hat viele Veränderungen erlebt. Vor welchen Herausforderungen stehen Sie aktuell?

Günter Bauer: Die Transformationen der Märkte hat in den letzten Jahren eine regelmäßige Anpassung der Geschäftsmodelle und -strategien erfordert. In der nun anstehenden Transformation unseres Energiesystems hin in eine dekarbonisierte Welt sehen wir neue Chancen. Wir wissen, dass Gas bunt werden wird (grün, blau, türkis) – von Wasserstoff bis zum grünen Biogas und synthetischen Methan. Mit unseren Geschäftspartner:innen werden wir für unsere Kund:innen Farbe zeigen – und Klimaschutz und ökonomische Argumente ausbalancieren. Gase sind, trotz Imagewandel, auch weiterhin Teil der Lösung, um klimapolitische Ziele zu erreichen, europäische Industriestandorte zu sichern und die Wärmeversorgung langfristig sicherzustellen. Wir arbeiten aktiv an der länderübergreifenden Gestaltung einer Wasserstoffversorgung mit.

Es gilt, die Bayerngas auf den Energiemix der Zukunft auszurichten, Geschäftsmodelle und -strategien erneut anzupassen und Weichen zu stellen.

Nachhaltigkeit spielt bei der Bayerngas-Gruppe eine große Rolle. Wie bringen Sie denn Ihre interne Kultur auch in Einklang mit den klimapolitischen Zielen?

Claudia Zeimes: Wir schaffen intern die Rahmenbedingungen, um extern die anstehenden Herausforderungen meistern zu können. Die Zielsetzung ist, in der Energiewelt auch zukünftig erfolgreich zu sein. Dazu investieren wir in eine Unternehmenskultur, die unsere Mitarbeitenden dabei unterstützt, sich mit all ihren Werten und Kompetenzen in den Unternehmenserfolg einzubringen. Unsere Mitarbeitenden übernehmen Verantwortung und gestalten die Bayerngas mit ihren Ergebnissen mit. Sie leben die Werte, die die langjährige Geschichte der Bayerngas prägen. Für die nun anstehenden Herausforderungen, unternehmerisch und auf der menschlichen Ebene, treten wir gemeinsam an. Wir setzen uns schon lange für die Nachhaltigkeit auch im Umgang mit unseren Mitarbeitenden ein, um ökologische und wirtschaftliche Nachhaltigkeit zu erzielen.

„Die Bayerngas-Gruppe kann bunt. Wir werden zukünftig auch Wasserstoff und synthetische Gase transportieren, handeln, speichern und liefern können.“

Nachhaltigkeit spiegelt sich in der Bayerngas-Arbeitgebermarke wider, ebenso wie im Compliance- und Diversitätengagement.

Und natürlich im Gesundheitsmanagement, wo wir den Fokus auf die körperliche und geistige Gesundheit aller Mitarbeitenden legen. Dazu zählen regelmäßige Empowerment-Veranstaltungen und auch separate Angebote für die Führungskräfte (Stressprävention, Umgang mit Veränderung, gesundes Führen). Regelmäßige Gesundheitstage, ein jährliches Angebot von Gripeschutzimpfungen, Augen- und Vorsorgeuntersuchungen, diverse Sportangebote und Radl-Initiativen runden das Angebot ab.

Spüren Sie Unsicherheit und Ängste durch die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?

Günter Bauer: Wie in jedem gewachsenen Unternehmen sind nicht alle Mitarbeitenden in gleicher Weise veränderungs- und digitalisierungsfreudig. Wir vereinen vier Generationen, unterschiedliche Nationalitäten und einen guten Anteil Teilzeitarbeitende. Wir schätzen diese Vielfalt und setzen sie für den gemeinsamen Erfolg ein. Dazu gehört eine Arbeitskultur, die von enger Kollaboration geprägt ist und bei der die Einbringung der persönlichen Werte und Kompetenzen, Wissenstransfer, gemeinsames Lernen und regelmäßige Veränderung selbstverständlich werden.

Natürlich erfahren aber auch diejenigen Wertschätzung, die in Funktionen arbeiten, die noch nicht so sehr von Veränderungen, wie zum Beispiel der Digitalisierung, getrieben sind. Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden in der individuellen Personalentwicklung und im Selbstmanagement, mit Workshops zu Themen wie Umgang mit Veränderung, mit Stress, mit Konflikten, zu digitalem Auftritt und digitaler Moderation, sowie zur Resilienz und hybriden Arbeitswelten.

Veränderungen lösen ja oft Unruhe und Ängste unter den Mitarbeitenden aus. Dies gilt auch für Führungskräfte. Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Rolle der Führungskraft verändert?

Günter Bauer: In einer Arbeitswelt mit hoher Veränderungsgeschwindigkeit, vielen Unsicherheiten, abnehmender Planbarkeit sowie einer hohen Komplexität hat sich die Führungsrolle erweitert.

„Führung bedeutet im Kontext von Kollaboration, lebenslangem Lernen und einer zunehmenden Digitalisierung Ängste zu nehmen, Mitarbeitende zu ermutigen und in der Veränderung zu begleiten sowie individuell zu entwickeln.“

Das heißt auch, die Führungskraft führt zuerst sich selbst und dann andere. Eine begeisternde gemeinsame Zukunftsvision, z.B. in die H₂-Welt, spornt an. Teilhabe und Verantwortungsübernahme sorgen, zusammen mit gemeinsamer Klarheit und Transparenz in Werten, Rollen und Aufgaben, dafür, dass jede Person ihren Beitrag zum großen Ganzen kennt. Sie kann sich als Teil des Ganzen fühlen.

Es entsteht eine gelebte Verbindlichkeit in den Zielen, die letztendlich zum Erfolg führt. Davon profitieren alle gemeinsam.

Die Transformation der Gaswirtschaft erfordert neue (digitale) Kompetenzen. Wie digital ist Ihre Belegschaft und was sollen neue Kolleg:innen mitbringen?

Claudia Zeimes: Wir haben 2020 einige Stellen im Rahmen einer strukturierten Nachfolge erfolgreich besetzt. So haben wir neue Mitarbeitende mit ihren jeweiligen Kompetenzen und anderen Arbeitsweisen und -haltung gewinnen können. Unser Onboarding-Prozess unterstützt dabei, dass der Wissenstransfer gelingen kann. Mit der IT wollen wir zum Beispiel zukünftig gemeinsam, mit IT-Expertise und der Expertise der Fachabteilungen, Automatisierungs- und Digitalisierungsprojekte vorantreiben und so alle gemeinsam voneinander lernen. Mit Corona haben wir uns im digitalen Arbeitsalltag noch einmal weiterentwickelt. Mitarbeitende nutzen unterschiedliche Kollaborations-Tools. Sie bilden sich bereits zu einem großen Teil virtuell fort. Der Bedeutung der individuellen Personalentwicklung, auch in der Führungskräfteentwicklung, wird langjährig mit flexiblen Formaten entsprochen. Wissensmanagement wird unter den Kolleg:innen großgeschrieben und zeigt sich in den Ergebnissen.

„Unser Blick ist in die Zukunft gerichtet. Wir suchen Menschen, die sich für die Belange unserer Marktpartner und Kunden einsetzen und die Zukunft unserer Unternehmensgruppe mitgestalten wollen.“

Und welche Rolle spielt H₂ bei der Kompetenzentwicklung Ihrer Belegschaft?

Günter Bauer: Durch H₂ verändert sich die Rolle der Bayerngas erneut. Von der Beschaffungsplattform über den Gas-Großkundenspezialisten, -Beschafter und -Händler mit Projektentwicklerfokus. Dabei geben wir unseren Mitarbeitenden die Möglichkeit, neben individueller Personalentwicklung, sich durch die Mitarbeit in entsprechenden Projekten aktiv einzubringen, ihr Netzwerk zu entwickeln und neue Kompetenzen zu erwerben. Nur mit technologieoffenem Denken werden sinnvolle Lösungen gefunden und umgesetzt. Dabei gilt es, schnell zu sein. In der Zusammenarbeit findet Wissensaustausch und gemeinsames Lernen statt. Dabei dürfen die Mitarbeitenden im gesetzten Rahmen ihr eigenes Tempo finden und neue Arbeitsweisen ausprobieren. Sie werden von Führungskräften ermutigt, begleitet und in einer entsprechenden Haltung für eine selbstlernende Organisation unterstützt. Fehler werden passieren, die Frage ist, wie sie genutzt werden. Lessons learned ermöglichen das Feiern gemeinsamer Erfolge, aber auch die kritische Reflektion von Fehlern in Projekten oder Themen, um daraus für die Zukunft zu lernen und wo notwendig, Anpassungen vorzunehmen.

Das Organisationskapital besteht aus Menschen, die in einer wertschätzenden Kultur das Versorgungsgeschäft steuern und weiterentwickeln. Wie fördern Sie Wertschätzung? Wie legen Sie den Boden für eine Organisation, in der sich alle „angstfrei“ einbringen können?

Günter Bauer: Erarbeitetes Vertrauen senkt in unserer Arbeitswelt die Komplexität. Es sorgt dafür, dass wir in unüberschaubaren und komplexen Situationen stets handlungs- und entscheidungsfähig bleiben. Unsere Mitarbeitenden arbeiten

in einer Kultur, in der sie die eigenen Stärken, Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und zusammenarbeiten können. Das bedeutet ständigen Wissensaustausch, miteinander Lernen und Wachsen und, gemeinsame Verantwortungsübernahme. Aus dieser Kultur können kreative und innovative Ideen sowie der so wichtige Fortschritt entstehen.

Unser Miteinander ist von der Wertschätzung für Vielfalt und gegenseitigem Respekt geprägt. In unserer Kultur ist Platz für Unterschiedlichkeiten jeglicher Art. Dabei ist Wertschätzung keine Einbahnstraße und keine gegenseitige Vorleistung auf Dauer. Das Win-Win für beide Seiten wird regelmäßig neu gemeinsam ausgehandelt.

„Vertrauen und Wertschätzung ermöglichen Erfolge, für die Bayerngas und unsere Mitarbeitenden.“

Lassen sich Veränderungen in kleinen Unternehmen besser umsetzen als in großen Konzernen?

Claudia Zeimes: Natürlich ist der unmittelbare Zugang zu den Mitarbeitenden in kleineren Unternehmen persönlicher und wird durch kurze (Entscheidungs-)Wege begünstigt. Eine große Rolle für erfolgreiche Veränderungen spielt jedoch das Vorleben der Führungskräfte im Alltag. Wer als Führungskraft offen und transparent mit dem eigenen Verhalten umgeht, dieses zur Diskussion und Reflektion stellt, leitet bereits einen

wesentlichen Schritt zu einer Kultur ein, die von Mut und Zutrauen geprägt ist. Die Erfahrung, dass auch Fehler gemacht werden dürfen, daraus aber für die Zukunft gelernt wird, beeinflusst die Mitarbeitenden und motiviert sie. Sie dürfen sich wertgeschätzt fühlen, wenn sie Anregungen einbringen oder Fragen stellen. //

 www.bayerngas.de

GÜNTER BAUER

ist Konzerngeschäftsführer der Bayerngas GmbH in München. Zu seiner Funktion gehört auch die verantwortliche strategische und operativ regulatorisch konforme Führung der Holding sowie der Tochterunternehmen als Gesellschafter.



CLAUDIA ZEIMES

verantwortet als Prokuristin das Personal- und Compliance-Management der Bayerngas GmbH. Sie ist zudem Business Coach für Karriere- und Potenzialentwicklung und langjährige Mentorin in unterschiedlichen Programmen.



gat | wat 2021 Die Leitveranstaltung der Energie- und Wasserwirtschaft

24.-25. November 2021, koelnmesse
25. Oktober–12. Dezember 2021, online



Live in Köln und virtuell – das erwartet Sie:

- 🕒 2 Kongresstage in Köln mit Livestream plus 8 Online-Fachkonferenzen
- 🕒 2 Tage Präsenzausstellung plus 49 Tage virtuelle Messe mit Fachbeiträgen ab Ende Oktober



Hallo Mensch

Wie IWB mit wenig Geld und umso mehr Leidenschaft den Dialog mit den Zielgruppen verstärkt und sich auf dem Arbeitsmarkt neu positioniert.

Die Basler Energieversorgerin IWB hat das Corona-Krisenjahr 2020 genutzt, um in Personalmarketing und Employer Branding richtig Gas zu geben und sich für die Zukunft gut aufzustellen. Wobei „richtig Gas geben“ in diesem Fall komplett falsch ist. Denn in Ergänzung zum Versorgungsauftrag ist die konsequente Weiterführung der «Dekarbonisierung» das Herzstück der IWB Strategie.

Strategisch verankert

Die Unternehmensstrategie mit ihren drei Stoßrichtungen moderne Infrastrukturen bereitstellen, Dekarbonisierung umsetzen und mit erneuerbaren Energien wachsen ist der Leitstern für die Personalstrategie und die Employer-Branding-Initiative.

Die Transformation des Wärmegeschäfts ist ein hochspannendes Generationenprojekt. Fernwärme ist einer der Eckpfeiler der Wärmewende. Dafür benötigt IWB hoch qualifizierte Fachkräfte, an denen es am Arbeitsmarkt Basel aber fehlt. Das Gerangel um Ingenieurinnen, Fachspezialisten, IT-Cracks oder „Stromerinnen“, wie in der Schweiz die Profis aus der Elektrotechnik liebevoll genannt werden, ist groß. Darum war klar, dass eine Wende im Arbeitgeberauftritt notwendig ist.

„Wir müssen aktiver um Talente werben und uns auf dem Basler Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeberin positionieren.“

Heidi S. Stocker

Abgeleitet von diesen unternehmensstrategischen Überlegungen wurde Employer Branding als eines der vordringlichsten Projekte in die HR Road Map aufgenommen. Denn das Herzstück des Arbeitgeberauftritts, die Karriere-Website und die Online-Stelleninserate, waren in die Jahre gekommen und nicht mehr zeitgemäß.

Das ambitionierte Vorhaben mit dem Ausbau der Fernwärme und der damit verbundene Bedarf an hoch qualifizierten Fachkräften waren somit zentrale Impulsgeber für das Projekt „Hallo Mensch“. Die in den nächsten Jahren weiter anwachsende Pensionierungswelle ein anderer.

Das Potenzial der Frauen nutzen

Ein weiterer Ansporn, den Arbeitgeberauftritt zu verbessern, sind die Frauen. Diese sind bei IWB untervertreten (16% Frauenanteil). Typisch Energiewelt, könnte man sagen. Doch man mag nicht in der Vergangenheit nach Erklärungen suchen, sondern schaut, und macht, lieber vorwärts.

„Die Historie ist sicher eine Erklärung. Doch der Blick in den Rückspiegel hilft uns nicht. Wir wollen das Potenzial der Hälfte des Arbeitsmarkts endlich besser nutzen. Mit dem neuen Auftritt sprechen wir Frauen direkter an. Wir wollen vermehrt als interessante Arbeitgeberin auch für Frauen wahrgenommen werden. Nicht weil das „en vogue“ ist, sondern weil gemischte Teams besonders kreativ und innovativ sind.“

Heidi S. Stocker

Im Frühjahr 2020 wurden die Planungen aufgenommen, Anfang Sommer startete das Projekt mit der Ausarbeitung der „Employer Value Proposition“ mit fünf zentralen Arbeitgebervorteilen. Und schon am 1. Januar 2021 ging der neue Arbeitgeberauftritt online. Rekordverdächtig schnell. Wie geht das?

Interne Talente entfesseln

Bemerkenswert ist nicht nur das Tempo bei der Umsetzung, sondern auch, dass der neue Auftritt intern von einem kleinen, höchst motivierten Kernteam aus HR und Unternehmenskommunikation geplant und umgesetzt wurde.

„Wir haben viele Talente im Haus. Fachkräfte, die Lust haben, sich zu beweisen. Darum also keine teure Agentur, keine Briefings und Absprachen, sondern Pragmatismus und ein klares Ziel vor Augen.“

Heidi S. Stocker

Lediglich der Zürcher Personalmarketingexperte Jörg Buckmann wurde als Sparringspartner und Impulsgeber punktuell dazugezogen.

Made with love by IWB in Basel

Idee, Content, Seitenaufbau, Programmierung: Alles wurde IWB-intern entwickelt und umgesetzt. Herzstück ist die aufgefrischte Karriere-Website von iwb.ch. Hier wurde aufgeräumt und auf eine einfache User Experience mit einem klaren Seitenaufbau geachtet. Eine natürliche, leichte Sprache ersetzt die eher nüchterne und etwas verstaubte Ansprache der Interessierten, die neu im unternehmenstypischen „Du“ angesprochen werden.

„Wir wollen damit ein authentisches Bild von IWB zeigen und frischen Wind bringen.“

Heidi S. Stocker

Der rote Faden wurde auch in den Bewerbungsprozess weitergezogen, die ganze Kommunikation bis hin zu den Zu- und Absageschreiben wurde angepasst.

„Hallo Mensch“

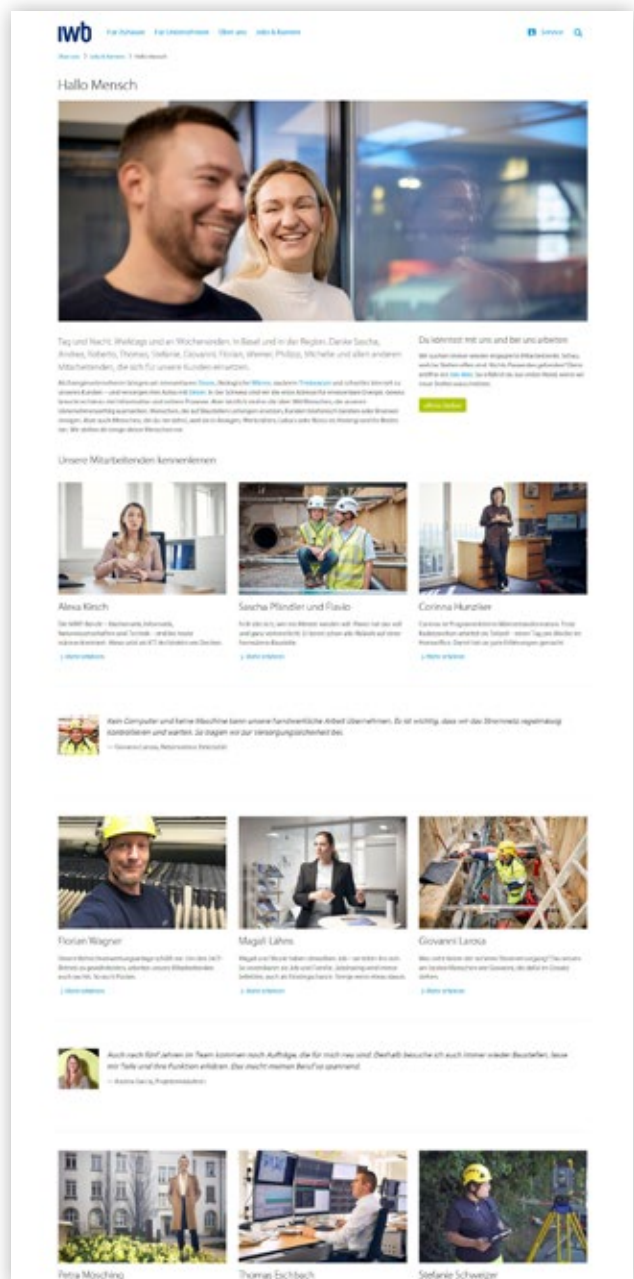
Im Wissen, dass Content King und für SEO und Reichweite wichtig ist, wurde den Geschichten rund um die Menschen, die heute schon bei IWB arbeiten, eine eigene Subsite geschenkt. Sie heißt passenderweise „Hallo Mensch“ und enthält Storys von Mitarbeitenden, die sich und ihre Arbeit bei IWB vorstellen. Schon über ein Dutzend Geschichten werden erzählt, weitere sind in Planung. Katarina Karadzic von der IWB Unternehmenskommunikation betreut die Seite in enger Zusammenarbeit mit dem HR-Team. „Wir haben so viele Geschichten zu erzählen, IWB ist herrlich bunt und es geht überall etwas, es ist eine faszinierende Welt. Sie festzuhalten, macht mir viel Spaß und dass wir nun mit „Hallo Mensch“ die passende Plattform haben, motiviert mich zusätzlich“, sagt das Sprachtalent mit einer Weiterbildung in Brand Journalism and Corporate Storytelling.

Werbeinserate für Stellen

Auch die Stelleninserate wurden aufgefrischt. Die Intention: Weg von der lästigen Pflichtaufgabe hin zu einem gut strukturierten Werbeinserat für Stellen! So enthält das Inserat zusätzlich zum neuen Block mit den Vorzügen von IWB

als Arbeitgeberin auch eine Beschreibung des konkreten Arbeitsorts, Anfahrt inklusive. Logisch, denn der Arbeitsort ist ein wichtiger Faktor im Kampf um die Talente. Auch die Beschreibung des Unternehmens wurde geändert, neu stehen einige wenige und frisch getextete Vorschläge zur Verfügung. Und das klingt dann zum Beispiel so:

Mehr als «nur» ein Energieversorger? Zugegeben, das tönt wie eine Werbefloskel. Hier stimmt sie aber. Wir produzieren Strom und Wärme. Dazu versorgen wir die Region Basel auch noch zuverlässig mit Trinkwasser, Internet und Mobilität. In der Schweiz sind wir die erste Adresse für erneuerbare Energie. Diese Breite macht deine Arbeitswelt herrlich bunt. Und weil wir mit zukunftsweisenden Projekten Neuland betreten, war es vermutlich noch nie so aufregend wie jetzt, bei uns zu arbeiten.



Die neue Karriere-Website der IWB.

„Endlich klingen unsere Inserate auch wie Werbeinserate. Weil wir gerne mehr Frauen im Unternehmen hätten, sprechen wir diese ganz einfach direkt an. Wie? Indem wir auf das generische Femininum setzen und alle Stellen immer in der weiblichen Form ausschreiben. Alle! Selbstverständlich rekrutieren wir weiterhin auch Männer. Das signalisiert der Zusatz (w/m) hinter der Funktionsbeschreibung.“

Heidi S. Stocker

Erste Erfolge und nächste Schritte

Schon wenige Monate nach dem Relaunch des Auftritts lassen sich erste Erfolge verzeichnen. Ein Highlight ist die Besetzung einer neuen Stelle in der Geschäftsleitung für den strategisch wichtigen Bereich Fernwärme. Diese Stelle hatte einen großen Rücklauf und wurde letztlich mit einer Top-Frau besetzt. Es wäre vermessen, das nur auf den neuen Auftritt zurückzuführen. Aber eine Art Leuchtturm ist diese Besetzung schon und sie steht stellvertretend für die vielen positiven Feedbacks, auch von intern.

Dieses positive subjektive Gefühl lässt sich mit Zahlen untermauern: Die Zahl der „Unique Visitors“ auf der Website hat sich im ersten Quartal 2021 im Vergleich zur Vorjahresperiode glatt verdoppelt. Und im selben Zeitraum wurden auch mehr Bewerbungen von einer Frau abgeschickt.

„Damit sind wir noch nicht zufrieden, aber der Trend zeigt klar in die richtige Richtung. Wir haben es gewissermaßen auch hier mit einem ‚Generationenprojekt‘ zu tun.“

Heidi S. Stocker

Für die nächsten Monate hat sich IWB wiederum einiges vorgenommen. Im September geht der neue Auftritt für die Auszubildenden live, parallel dazu wird der Bewerbungs- und Auswahlprozess verbessert. Dann sollen Talentpools aufgebaut und die Lohntransparenz in den Jobinseraten eingeführt werden. Es bleibt spannend. //

iwb.ch/hallo-mensch

HEIDI S. STOCKER

verfügt über einen MBA in HRM und leitet seit 2018 den Bereich Personal bei IWB (Industrielle Werke Basel) in Teilzeit. Sie blickt auf eine langjährige nationale und internationale HRM Erfahrung zurück und war in renommierten Unternehmen tätig, u.a. bei Weleda in der Rolle als Global Head HR.

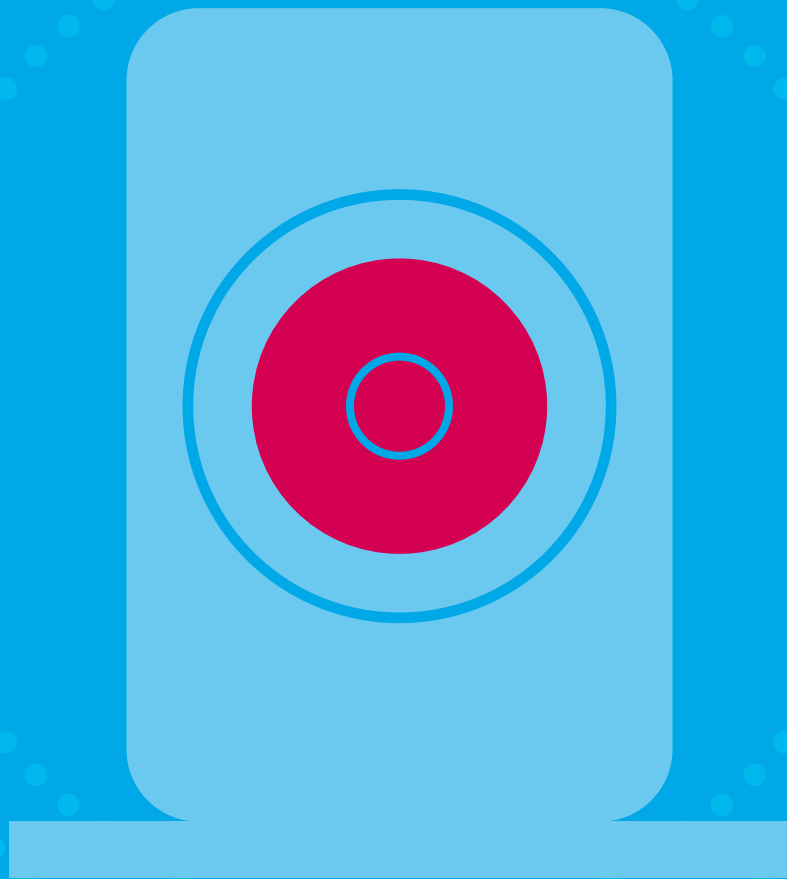


NEWS | MAGAZINE | **JOBS** | MARKTPARTNER | TERMINE

www.energie.de/jobs

Das Portal der Energiewirtschaft

energie.de



Gemeinsam sind wir **lauter!**

Im Wettbewerb um Fach- und Nachwuchskräfte bündeln wir die Aktivitäten der Energie- und Wasserwirtschaft. Machen Sie mit und nutzen Sie unsere Angebote rund um Stellenangebote und Employer Branding!

Energie für Vielfalt

Wie das Mannheimer Energieunternehmen MVV Diversität fördert



Quelle: MVV

Rund 6.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in der MVV-Gruppe. Sie alle haben unterschiedliche Interessen, Vorlieben und Begabungen. Sie sind an unterschiedlichen Orten geboren und aufgewachsen, haben ihre individuellen Stärken und leben in unterschiedlichen Modellen. Das Mannheimer Energieunternehmen ist der festen Überzeugung: Diversität ist wertvoll. Eine starke, gelebte Kultur der Vielfalt eröffnet Unternehmen Chancen für innovative und kreative Lösungen und ist damit ein wichtiger Grundstein für unternehmerischen Erfolg.

MVV hat die „Charta der Vielfalt“ mitunterzeichnet und bekennt sich damit für eine Kultur der Vielfalt und ein wertschätzendes und vorurteilsfreies Arbeitsklima. Verena Amann, Personalvorständin der MVV Energie AG, erläutert, warum dem börsennotierten Energieunternehmen Diversität wichtig ist, und wie „bunte“ Teams gefördert werden.

Frau Amann, warum setzt MVV auf Vielfalt?

Vielfalt ist fest in unserer Personalstrategie verankert und eines der Top-Themen, das wir gemeinsam entwickeln. Nicht, weil wir der Meinung sind, dass ein fortschrittliches und zukunftsorientiertes Unternehmen das auch besetzen muss, sondern weil wir der festen Überzeugung sind, dass vielfältige Teams unser Unternehmen stärker und unsere Ergebnisse nachhaltig besser machen.

Warum erzielen „bunte“ Teams bessere Ergebnisse?

In einer Monokultur geht man häufig nach den gleichen Beurteilungsmustern und den gleichen Entscheidungskriterien vor. Auf diese Weise kommt man relativ schnell zu einem Ergebnis, das aber nicht immer das Beste sein muss. Je mehr Perspektiven, Know-how und Erfahrungen man in einem Team hat, desto besser werden die Diskussion und die Aspekte, anhand derer man eine Idee umkreist, eine Lösung erarbeitet und dann eine Entscheidung trifft.

MVV agiert in einer Branche, in der traditionell eher Männer arbeiten. Was tun Sie, um auch Frauen mehr und mehr für das Thema Energie zu begeistern?

Da setzen wir auf vielfältige Maßnahmen. Neben gezielten Recruitingaktivitäten und Mentoringprogrammen geht es auch darum, Frauen zu ermutigen, sich noch stärker Richtung Führungspositionen zu entwickeln. Wir wollen daher dem Thema Führung bei MVV ein Gesicht geben. Genauer gesagt: viele Gesichter.

Über Manager kursieren ja viele Mythen. Deshalb haben wir eine Informationsreihe gestartet, in der weibliche und männliche Führungskräfte beschreiben, was für sie Führung bedeutet und was daran besonders viel Spaß macht. Frauen und Männer erklären beispielsweise, wie sie ihre Tätigkeit damit in Einklang bringen, dass sie ein kleines Kind haben oder ihre Eltern pflegen. Sie erläutern, wie die Arbeitsteilung zu Hause funktioniert. Dabei geht es darum, Vorbilder zu kreieren.

Parallel führen wir ein Pilotprojekt „Führen in Teilzeit“ durch. Dabei geht es darum, ob es für Mitarbeiterinnen attraktiver wird, eine Führungsrolle zu übernehmen, wenn sie wissen, dass sie etwa nach der Geburt eines Kindes oder später, wenn es im Kindergarten ist, in Teilzeit tätig sein können. Und wenn wir schon dabei sind: Auch eine „Tandem-Lösung“, d.h. das Teilen einer Vollzeitstelle durch zwei Mitarbeiterinnen und Mütter, findet sich in unserer MVV.

Da hört das Thema Vielfalt aber noch lange nicht auf.

Genau. Ein weiteres wichtiges Thema ist die Vielfalt der Herkunft. Nur ein Beispiel: Wir sehen bei der Integration von jungen Geflüchteten, die bei uns eine Ausbildung machen, dass sie sich bei uns wohl fühlen und sich gut entwickeln. Projekte zu unterschiedlichen Kulturen – und wie sich diese gegenseitig bereichern – haben wir für die

Zeit auf der Agenda, wenn wir das „Führen in Teilzeit“ erfolgreich umgesetzt haben. Bei einem weiteren Aspekt der Diversität sind wir dagegen schon sehr stark, das ist der Umgang mit unterschiedlichen Altersgruppen.

Worum geht es dabei konkret?

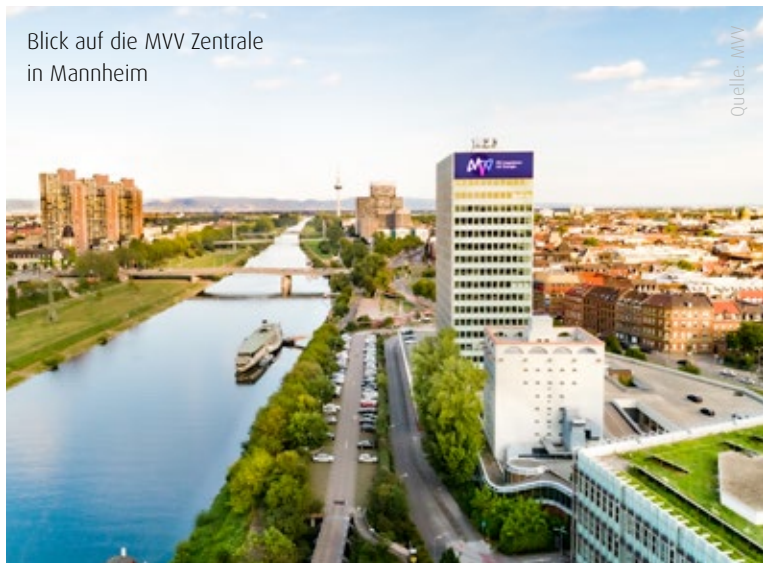
MVV ist ein Unternehmen mit einer fast 150-jährigen Geschichte. Es gibt viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer sehr langen Betriebszugehörigkeit – bis zu 40 Jahre und mehr – worauf wir sehr stolz sind. Die Generation der Babyboomer ist auch bei uns stark vertreten. In den nächsten Jahren werden uns also viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Altersgründen verlassen. Deshalb stellen wir auch viele neue Kolleginnen und Kollegen ein. Die Herausforderung dabei ist nicht nur, die Know-how-Vermittlung der Älteren an die Jüngeren zu gestalten. Wir müssen bei Neubesetzungen auch im Blick haben, welche neuen Fähigkeiten wir im Hinblick beispielsweise auf Digitalisierung und Künstliche Intelligenz benötigen. Darüber hinaus soll die „Übergabe“ von „Alt“ an „Jung“ so ablaufen, dass beide Seiten damit gut leben können: sowohl die, die loslassen, als auch die, die übernehmen.

Thema Recruiting: Worauf legen Sie bei Bewerberinnen und Bewerbern besonderen Wert?

Auch hier geht es um Vielfalt. Man neigt ja gerne dazu, bevorzugt Talente einzustellen, die einem selbst ähnlich sind und darüber hinaus möglichst genau den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle entsprechen. Hier möchten wir versuchen, Denkmuster – oft auch unbewusste – zu durchbrechen. Daher haben wir ein Training für Führungskräfte für den Auswahlprozess entwickelt.

Vor allem technisch geprägte Unternehmen neigen dazu, bei der Personalauswahl stark nach fachlichen Kompetenzen vorzugehen. Das hat ganz klar seine Berechtigung, vor allem wenn es etwa um das Betreiben von sicherheitskritischen Anlagen geht. Gleichzeitig ist die Frage: Wenn in einer Stellenbeschreibung acht Jahre Berufserfahrung verlangt werden – kann ich dann vielleicht auch jemanden mit vier Jahren in die engere Wahl nehmen? Das sollte dann eine Option sein, wenn die Einstellung der Kandidatin oder des Kandidaten stimmt, wenn jemand wissbegierig wirkt und eine schnelle Auffassungsgabe hat. Wir bestärken unsere

Blick auf die MVV Zentrale in Mannheim



Quelle: MVV

Führungskräfte darin, neben Hard Skills noch stärker auf Soft Skills zu achten, die bei der Personalauswahl ebenfalls relevant sind. Wir stärken zum Beispiel die Fähigkeit, ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob jemand die richtigen Fragen stellt. Denn das ist oft wichtiger, als die Antworten zu kennen.

Das heißt, Sie sind auch offen für Kandidaten und Kandidatinnen, die nicht zu 100 Prozent genau auf eine Stellenbeschreibung passen?

Absolut. Natürlich muss eine grundsätzliche Befähigung für die Stelle da sein. Aber darüber hinaus gilt: Glauben Sie an sich und Ihr Potenzial und haben Sie ruhig auch mal Mut zur Lücke! //

www.mvv.de/de/karriere/wir-als-arbeitgeber

VERENA AMANN

ist seit August 2019 Mitglied des Vorstands der MVV Energie AG und trägt als Personalchefin die Verantwortung für rund 6.300 Mitarbeiter*innen.



TRADE FAIR & CONGRESS
FEBRUARY 8 – 10, 2022 | ESSEN | GERMANY

**SOLUTIONS FOR A
SUSTAINABLE FUTURE**

WWW.E-WORLD-ESSEN.COM

con | energy

MESSE
ESSEN



Network Leader – Führungskräfteentwicklung im Netzwerk

Mit dem Aufbau eines gemeinsamen Führungskräfteentwicklungsprogramms zum Lernen und gleichzeitigen Vernetzen gehen drei Netzbetreiber neue Wege in der Transformation der Zusammenarbeit.

Viele reden darüber, wir machen es. Wir haben unternehmensübergreifend ein gemeinsames Führungskräfteentwicklungsprogramm aufgesetzt. Zum Vernetzen. Und zum Lernen. Wer sind „wir“? Wir sind die Personalabteilungen von zwei Gasnetzbetreibern: der ONTRAS Gastransport GmbH und der terranets bw, die sich trotz der Distanz zwischen Leipzig und Stuttgart intensiv vernetzen. Für Sie vielleicht schon außergewöhnlich? Doch da geht noch mehr: der Personalbereich des Stromnetzbetreibers TransnetBW ergänzt unser Netzwerk für dieses Vorhaben.

Was verbindet uns? Uns eint, dass wir alle Teil des EnBW-Konzerns sind. Wir bewegen uns als Netzbetreiber eigenständig im regulierten Umfeld und sind daher u.a. von der Konzernpersonalentwicklungsstrategie ausgeschlossen. Jedes Unternehmen hatte bereits eigene Personal- oder Führungskräfteentwicklungsinstrumentarien, jedoch stoßen diese aufgrund von bspw. Unternehmensgröße oder Kostenstruktur an Grenzen. Führungskräfteentwicklung steht bei allen drei Unternehmen schon lange im Fokus.

„Wir agieren in einem dynamischen Umfeld, dessen Anforderungen zunehmend von Komplexität und Veränderung geprägt sind und auch einer Transformation der Zusammenarbeit bedarf.“

Führung und der Rolle der Führungskraft kommen dabei eine große Bedeutung zu. Aktuelle und künftigen Herausforderungen, wie das Erreichen von Klimazielen, neue Technologien,

Digitalisierung und auch die veränderten Ansprüche von Mitarbeitenden jüngerer Generationen sowie der Anspruch dabei weiterhin hochmotivierte und engagierte Mitarbeitende zu haben, erfordern die Weiterentwicklung unserer Führungskultur.

Daher war ein gemeinsames Projekt, bei dem für alle beteiligten Unternehmen ein Mehrwert entsteht, schnell gefunden: der Aufbau eines gemeinsamen Führungskräfteentwicklungsprogramms zum Lernen und gleichzeitigen Vernetzen.

Die Einführung des Programms war dennoch kein Selbstläufer, sondern erforderte ein hohes Maß an Vertrauen und Verständnis füreinander. Wir haben uns zunächst die Zeit genommen, um uns gegenseitig unsere bisherigen Förder- und Entwicklungsinstrumente vorzustellen und gemeinsam festzulegen, was die Ziele eines gemeinsamen Programms sein sollen.

Wichtig für den zukünftigen Erfolg war rückblickend auch, dass alle Geschäftsführer das Projekt befürwortet haben. Alle waren von Beginn an intensiv einbezogen und stimmen sich auch über die Fortentwicklung des Programms regelmäßig ab. Wir hatten die sogenannte „Management Attention“, die gleichzeitig Förderer und Treiber für die Umsetzung ist.

Wir haben uns gemeinsam auf drei Grundpfeiler geeinigt:

- » Das neue Programm soll einen Mehrwert gegenüber bisherigen Maßnahmen schaffen.



InvestTion Zukunft

**Gemeinsam
digitalisieren
wir Ihre HR**

Ihr Ziel: Personalprozesse schneller, flexibler und effizienter zu machen!

Dafür brauchen Sie einen verlässlichen Partner, der Ihre Prozesse kennt und gleichzeitig über exzellentes IT-Know-how verfügt. Und zwar über das gesamte Spektrum an IT-Dienstleistungen hinweg – alles aus einer Hand. Wir begleiten Unternehmen aus der Energiewirtschaft, öffentliche Auftraggeber, Industrie- und Dienstleistungsunternehmen auf dem Weg in die digitalisierte Arbeitswelt.

Unsere IT-Spezialisten entwickeln mit Ihnen die beste Lösung für Ihre Anforderungen und unterstützen Sie in allen Bereichen des Supports für Ihre Applikationen bis hin zum Betrieb. www.gisa.de

an NTT DATA Business Solutions Company

gisa[®]
That's IT.

- » Die Inhalte sollen für alle Führungskräfte relevant sein und zwar einerseits im „hier und jetzt“ (womit ist jede Führungskraft im Laufe ihrer Führungslaufbahn immer wieder konfrontiert) und andererseits als Vorbereitung für die Zukunft (was sind Themen, die die Führung zukünftig vor neue Herausforderungen stellt).
- » Der Aufbau eines Netzwerks unserer Führungskräfte untereinander ist uns dabei genauso wichtig, wie die vermittelten Inhalte.

Das erstmalige Erstellen eines gemeinsamen Führungskräfteentwicklungsprogramms für sämtliche Führungskräfte (FK) dreier Schwesterunternehmen – mit unterschiedlicher Historie, unterschiedlichen Kulturen, in unterschiedlicher Entwicklung ausgeprägten FK-Entwicklungsprogrammen – ist etwas vollständig Neues und damit gleichzeitig auch eine Herausforderung.

Waltraud Botzet, Leiterin Personalmanagement, terranets bw GmbH

Gemeinsam mit einem externen Sparringspartner, compleneo Consulting aus Potsdam, startete das Projekt Anfang 2020. Wir waren mitten im Programm, die Seminarinhalte durchliefen schon die ersten Evaluierungsschleifen, die Organisation hatte sich eingespielt, die Veranstaltungsorte waren fixiert... und dann musste alles wegen der COVID19-Pandemie gestoppt werden. Das komplette CLP wurde auf ein virtuelles Format umgestellt. Das waren keine trockenen Webinare, sondern tatsächlich online stattfindende Live-Trainings. Es half ganz sicher einigen unserer Führungskräfte auch für plötzlich auftretende digitale Führungsherausforderungen neue Antworten zu finden.

Bereits im Juni 2020 konnte die Seminarreihe weitergehen. Neue optimale Seminargrößen, Plattformen und Kommunikationsmedien sowie neue Wege zum Netzwerken wurden getestet und umgesetzt. Natürlich war es nicht dasselbe, wie Präsenztreffen, aber wir konnten weitermachen und so auch unseren Führungskräften zeitnah Inhalte zum „Führen auf Distanz“ vermitteln.

Allen Modulen ist gemein, dass überwiegend erfahrungsorientierte Formate genutzt werden und so das Ausprobieren, Reflektieren und vor allem das Feedbackgeben und -annehmen unterstützt werden. Das stärkt zudem das gegenseitige Vertrauen und macht die Vernetzung für alle noch einfacher.

„Anwendungsfreundliche Modelle und ein erfrischender Wechsel zwischen Lerntandems, Klein- und Großgruppe macht es auch bei unterschiedlichen Wissensständen der Führungskräfte möglich, miteinander zu arbeiten.“

Denn die Gruppen sind nicht nur durch unsere drei Organisationen bunt gemischt, sondern auch querbeet durch die Hierarchien besetzt – von Teamleiter*in bis zur Bereichsleitung.

Im Herbst 2020 haben wir gemeinsam sogenannte „Advanced“-Module aufgesetzt und damit das Programm weiterentwickelt. So folgte auf Schwerpunktthemen wie „Mitarbeitende entwickeln“ nun der Fokus auf die „Teamentwicklung“. Das „Konfliktmanagement“ wird in „Mediationstechniken“ weitergedacht und aus der „Entwicklung der Führungspersönlichkeit“ ging es über in die „Verantwortung zur Resilienz für mich

als Führungskraft“ und andere. Diese klassischen Themen werden durch Veränderungsmanagement und in der Weiterentwicklung durch Strategieentwicklung zu einem Gesamtpaket ergänzt. Und über allem steht die Kommunikation als wichtige Aufgabe und Herausforderung einer Führungskraft.

Das Wachstum an sich ist für die gesamte Organisation eine Mammut-Aufgabe, vor allem für die Führungskräfte. Darum wollten wir unsere Kolleginnen und Kollegen mit Führungspositionen professionell aufstellen. Und so haben wir auch in Sachen Führungskräfteentwicklung schnell die Chance ergriffen, die sich bot: die Kooperation mit unseren Konzernschwestern ONTRAS und terranets bw.

Andreas Zimmermann, HR-Manager, TransnetBW GmbH

Schlüssel zum Erfolg ist neben dem Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden untereinander (Stichwort: ‚Kollegiale Beratung‘ aber auch informeller Austausch am Abend und in den Pausen) und der Relevanz der Trainingsinhalte vor allem das Prinzip ‚Freiwilligkeit‘ im Programm. So sollen die Führungskräfte bedarfsgerecht wählen, was sie zur Bewältigung ihrer Herausforderungen derzeit benötigen. Uns war der Transfer immer sehr wichtig. Dieser wird über ein Nachfassen 4-6 Wochen nach den Trainingsmodulen per Videochat durch die Trainer und Teilnehmenden organisiert. Als Materialien wurde statt auf Fotoprotokolle, die keiner liest, auf hochwertige Lernmodellkarten gesetzt. Die schmücken nun nicht selten bei unseren Führungskräften den Schreibtisch und werden gern auch an Mitarbeitende weitergereicht.

Wir sind glücklich, dass wir dieses Angebot auch über die schwierigen zurückliegenden Monate mit Corona aufrecht erhalten konnten. Doch nun hoffen wir alle, diesen Herbst wieder Vor-Ort-Veranstaltungen durchführen zu können... Auch Network Leader brauchen hin-und-wieder den persönlichen Kontakt, informelle Austausche und spürbare Resonanz.

 www.ontras.com/de

LAUREN JOHANNSEN

leitet seit 2011 den Personalbereich der ONTRAS Gastransport GmbH in Leipzig. Zuvor war die Wirtschaftspädagogin Referentin für strategische Personalentwicklung bei VNG.



JENS QUANDTE

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Potsdamer Organisationsberatung compleneo Consulting GmbH. Als Berater/Coach begleitet er Führungskräfte und Unternehmen in Veränderungen.





Kollegiale Beratung mit Führungskräften

Die Unterstützung der Weiterentwicklung von Führungskräften ist für die swb AG ein strategisch bedeutsames Ziel im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Mit dem Werkzeugkasten PHASE.5 wurde ein Tool geschaffen, das Führungskräfte in selbstorganisierte und selbstverantwortliche Lernprozesse bringt, um ihre kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern.

Die swb AG setzt im Rahmen der Führungskräfteentwicklung neben den klassischen Weiterbildungsangeboten in Form von Seminarbausteinen auf Produkt- und Prozessinnovationen, die den Lernkontext methodisch neu formieren, um stärker die Selbstverantwortung der Führungskräfte für den eigenen Lernprozess zu fördern und die kommunikative Versatilität nicht zuletzt auch mit Blick auf die zunehmenden, digitalen Kommunikationsorte weiterzuentwickeln. Die Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten der Führungskräfte ist zudem auch im Kontext unseres dialogorientierten Fehlzeitenmanagements ein zentraler Wirkfaktor im Betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Dabei experimentieren wir mit digitalen Lernorten und Austauschformaten, mit Lernreisen in Fokusgruppen oder mit Großgruppenworkshops, in denen die unterschiedlichen und individuellen Lernwünsche fokussiert und nachfolgend umgesetzt werden. Die Selbstanalyse der eigenen Lernnotwendigkeiten im Austausch mit anderen Führungskräften und die Expertise des PE-Teams sind dabei die zentralen Erfolgs- und Gestaltungsanker.

Im Kontext dieser Lernarchitektur haben wir 2019 den Lernort „Kollegiale Beratung mit Führungskräften“ eingeführt. Aktuell treffen sich ca. 60 Führungskräfte in Gruppen bis zu sechs Personen einmal im Quartal zu der Kollegialen Beratung. Die Durchführung findet in Selbstorganisation statt und die ExpertInnen des PE-Teams stehen auf Wunsch für methodische Inputs, themenfokussierte Lerneinheiten oder Fallfeedback zur Verfügung. In der kollegialen Beratung besprechen die Führungskräfte ihre individuellen Herausforderungen in der Führungsarbeit, analysieren konkrete Fallsituationen in ihren

direkten Führungsbereichen und suchen gemeinsam nach neuen Lösungen, die erprobt und anschließend im nächsten Termin ausgewertet werden können.

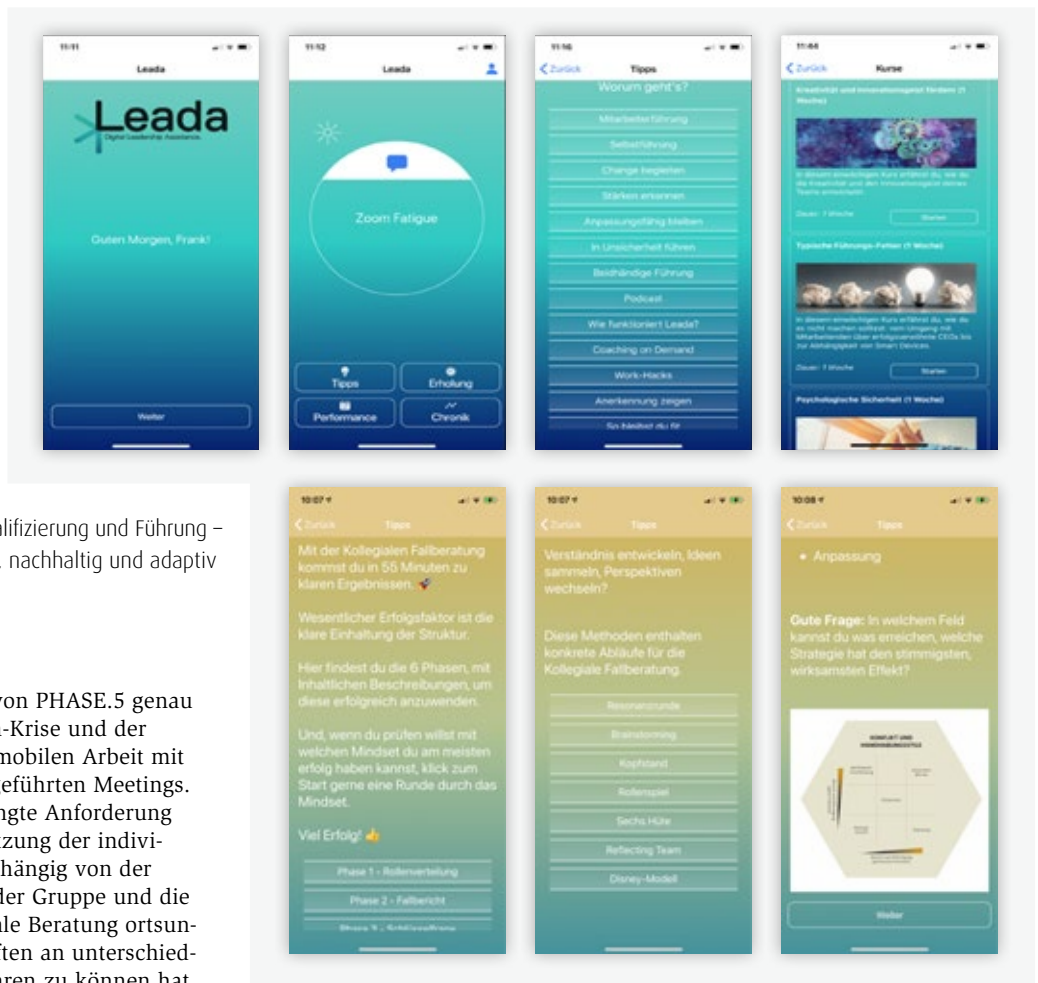
Bei der Einführung des neuen Formats zeigt sich, dass eine selbstgeführte Fallanalyse ihre methodischen Tücken hat; häufig wurde mehr die aktuelle Lage im Unternehmen oder im Bereich besprochen, ohne eine konkrete Fallsituation in den Fokus zu nehmen. Die Fallbeschreibungen waren zum Teil zu detailliert, dennoch ohne eine konkrete Frage des Fallgebers/der Fallgeberin an die Gruppe zu geben und die methodische Bearbeitung des Falles war nicht ausgereift genug. Dies beinhaltete das Risiko, dass die gefundenen Lösungen nicht den notwendigen Ansprüchen an Wirksamkeit und Überzeugung gerecht wurden.

In Feedbackgesprächen mit den Führungskräften zeigte sich somit deutlich ein Bedarf an einer methodischen Unterstützung zur Verbesserung des Ablaufs, der methodischen Qualität der Beratungen und der Lösungsqualität.

Genau hier setzt unser analoger Werkzeugkasten PHASE.5 für die

Kollegiale Beratung an. Er kombiniert die Darstellung des Prozessablaufs der Beratung zur besseren Strukturierung mit einer Vielfalt von kommunikationspsychologisch fundierten Interventionsmethoden in einem eher spielerisch erfahrbaren Lernsetting. Der Werkzeugkasten PHASE.5 ist aus unserer Sicht eine hervorragende Möglichkeit, Führungskräfte in selbstorganisierte und selbstverantwortliche Lernprozesse zu bringen. Das Tool setzt zwar auf die Arbeit in einer Gruppe mit persönlichem Kontakt und wir würden diesen Ansatz auch favorisieren.

„Der Werkzeugkasten PHASE.5 ist aus unserer Sicht eine hervorragende Möglichkeit, Führungskräfte in selbstorganisierte und selbstverantwortliche Lernprozesse zu bringen.“



LEADA und PHASE.5: Qualifizierung und Führung – innovativ, nachhaltig und adaptiv

Allerdings lag der Rollout von PHASE.5 genau in der beginnenden Corona-Krise und der massiven Ausweitung der mobilen Arbeit mit fast ausschließlich digital geführten Meetings. Nicht nur diese krisenbedingte Anforderung sondern auch die Unterstützung der individuellen Lernsituation unabhängig von der analogen Lernsituation in der Gruppe und die Notwendigkeit, die kollegiale Beratung ortsunabhängig mit Führungskräften an unterschiedlichen Standorten durchführen zu können hat unseren Digitalisierungsmotor angeworfen.

In einem Joint-Venture-Ansatz mit der LEADA AG haben wir das Tool daraufhin um eine digitale Vorgehensweise erweitert und alle Inhalte in der LEADA APP für Führungskräfte integriert. Die App-Lösung ist unter IOS und Android voll nutzbar und bietet einen direkten Zugriff auf das Ablaufmodell und die methodischen Lösungswege.

Die Grundfunktionen der LEADA-App beinhaltet Tipps für die Führungsarbeit, Rückmeldungen an die Führungskraft auf ihre Erholung und Performance und das PHASE.5-Tool als Plug-Inn für die kollegiale Beratung. Es ist eine komplette Lernwelt für Führungskräfte zur individuellen Begleitung der eigenen Lernprozesse und mit dem PHASE.5 plug-in die Grundlage für teambezogene und standortübergreifende, kollegiale Beratung.

In der LEADA-App wird die Ablauflogik des analogen Tools in eine gute adaptierte Menüführung und Scroll-Logik überführt. Die LEADA-App und das analoge Toolset bilden eine perfekte Synergie für die unterschiedlichen Anforderungen der Führungskräfte und der Unternehmen für die innovative, nachhaltige Gestaltung von partizipativen, selbstgesteuerten Lernprozessen. //

 www.swb.de

Quellenangaben: Klaus Grochowiak & Stefan Heiligtag: Die Magie des Fragens, Junfermann 2002 / Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Verlag systemisches Management 2008 / Arist von Schlippe, Jochen Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Vandenhoeck & Ruprecht 2002 / Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, rororo 2000 / Kim-Oliver Tietze: Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung: Theoretische Entwürfe und empirische Forschung, VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden 2010 / Paul Watzlawick: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Hans-Huber Verlag 1990 / Kenneth Thomas: Conflict and Conflict Management, Hrsg: Marvin Dunnette (Chicago: Rand McNally, 1976) / GPOP – Copyright Hogrefe Verlag

BURKHARD KNOCH

Leiter Kompetenzcenter Gesundheit der swb AG und zugleich Projektleiter und Initiator von PHASE.5.



FRANK KÜBLER

Founder / CEO der LEADA AG und verantwortlich für die Digitalisierung des Werkzeugkastens.



STEFANIE SOMMER

Projektbegleiterin und Referentin für Personal- und Organisationsentwicklung im swb-Konzern.



Energie Campus 2022

Digitaler Kompetenzaufbau und eine hybride Organisation treiben die Transformation in der Energiewirtschaft ebenso wie Führungskultur oder Nachhaltigkeit. Deshalb stehen sie im Mittelpunkt des „Energie Campus“, wo Personalverantwortliche und Führungskräfte das Handwerkszeug und die Grundlagen erlernen, um digitale/agile Veränderungen erfolgreich zu begleiten, um New Work und den Cultural Change im eigenen Unternehmen zu gestalten. Teilnehmer schätzen neben dem Wissenstransfer in kollaborativen Lerneinheiten das neue Netzwerk und den Praxistransfer mit Kollegen*innen aus Unternehmen der Energie-, Gas- und Wasserwirtschaft.



CAMPUS UND NETZWERK FÜR HR DIGITALISIERUNG

Digitale Exzellenz für neue Arbeitswelten in der Energie-, Gas- und Wasserwirtschaft

Jetzt für den Campus 2022 anmelden!
Infos unter www.hr-for-energy.de



Die Kompaktausbildung mit Zertifizierung ist als hybride Lernwerkstatt gestaltet mit insgesamt fünf Modulen und flankierenden Online-Roundtables. Start der 3. Auflage ist im Frühjahr 2022. Anmeldeschluss ist am 31.01.2022. Gestaltet wird der Campus und die Lernformate von Prof. Dr. Werner Stork von der Hochschule Darmstadt, zertifizierten Trainern/Coaches, Entrepreneurs der Energiewende sowie ausgewählten Netzwerkpartnern aus der NWoW-Branche sowie der digitalen Start-up Szene.

 www.hr-for-energy.de

DVGW
Kongress GmbH



DVGW
KONGRESS

 www.dvgw-kongress.de/wasserstoff1x1

Das 1×1 des Wasserstoffs

05.–06. Oktober 2021, online

Grundlagen Wasserstoff –
kompakt und unabhängig!

Themen

- ➔ Wasserstoff als Energieträger und -speicher
- ➔ P2X Grundlagen und erste Erfahrungen
- ➔ Anwendungen für die Sektorenkopplung
- ➔ Grundlagen und Einsatz von Brennstoffzellen
- ➔ Wasserstoff-Sicherheit
- ➔ Wasserstoff in der Gas-Infrastruktur

Digitalisierung braucht Qualifizierung

Spätestens seit der Coronapandemie ist nicht nur das Bewusstsein für den digitalen Wandel und den Einsatz neuer Technologien gewachsen, sondern auch für die Anpassung von Arbeitsmodellen und die Vertiefung digitaler Kompetenzen. Die aktuelle BDEW-Studie sieht als kritischen Erfolgsfaktor aller Digitalisierungsinitiativen der Energieunternehmen die Einbeziehung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Drei von vier der befragten Unternehmen favorisieren die Qualifizierung ihrer Arbeitskräfte als Antwort auf die Auswirkungen der Digitalisierung.

Die Digitalisierung führt zu signifikanten Rollenveränderungen und neuen Kompetenzanforderungen sowohl in der Belegschaft als auch im Management: Fachübergreifende Kompetenzen wie Flexibilität und Agilität gewinnen für die Entwicklung digitaler Lösungen weiter an Bedeutung. Zugleich ist die Digitalisierung für EVUs eine Chance, sich als moderner und attraktiver Arbeitgeber zu beweisen. Fast drei Viertel der Befragten (74 Prozent) geben an, der digitalen Transformation eher mit Qualifizierung als mit der gezielten Anwerbung neuer Arbeitskräfte zu begegnen (15 Prozent). //

Zur Studie "Arbeitswelt der Zukunft im Energiesektor":


 www.bdew.de/media/documents/BDEW_Capgemini_Arbeitswelt_d_Zukunft_2406_Doppelseiten.pdf

Neue Jobs durch eMobilität

Bei klassischen Autoherstellern und Zulieferern vor allem für den Verbrennungsmotor werden bis 2030 wegen des Wandels zur E-Mobilität erheblich weniger Arbeitskräfte benötigt. Rund 180.000 Arbeitsplätze sollen wegfallen, weil Elektrofahrzeuge einen geringeren Herstellungsaufwand benötigen. Im Gegenzug würden aber neue Arbeitsplätze im Mobilitätssektor entstehen, so das Ergebnis einer Studie der Denkfabrik Agora Verkehrswende und der Boston Consulting Group (BCG).

So erwarten die Autoren etwa 95.000 neue Jobs bei anderen Zulieferern wie zum Beispiel im Bereich Batterien. Zudem muss die Ladeinfrastruktur entstehen und genügend Strom produziert werden, was für 95.000 Jobs in Energieinfrastruktur und -herstellung sorgen soll. Weitere 15.000 dürfte es demzufolge bei Anlagenbau und Dienstleistungen geben, weil Autowerke umgebaut werden müssen. Unter dem Strich bliebe also ein Plus von 25.000 Jobs.

Dass eMobilität für Energieversorger ein Milliardenmarkt werden kann, unterstreicht auch eine Accenture-Studie. Profite und neue Jobs lassen sich in den Geschäftsbereichen Stromversorgung, Aufbau und Betrieb von Ladestationen, Elektromobilitätsservices und Netzflexibilität generieren. //

 www.agora-verkehrswende.de/veroeffentlichungen/automobile-arbeitswelt-im-wandel

 www.accenture.com/de-de/insights/strategy/utilities-emobility

Coming soon

- 7.-12.09.2021 Mobilität 4.0**
E-Zaft is! Wege zur klimaneutralen Mobilität präsentiert die Messe München „live“ auf der IAA MOBILITY 2021.
www.iaa.de/de/mobility
- 24.-25.11.2021 Dialogmesse Gas & Wasser**
Nach langer Zeit der Abstinenz freuen wir uns sehr auf ein Wiedersehen im Rahmen des Branchentreffpunkts gat|wat in der Koelnmesse.
www.gat-wat.de/dialogmesse-2021
- 17.-19.01.2022 Energie-Gipfel 2022**
Zum Jahresauftakt in Berlin: Der Handelsblatt Energie-Gipfel unter dem Motto „Wettlauf um neue Energien“ im hybriden Format.
veranstaltungen.handelsblatt.com/energie

Vorschau energiekarriere Ausgabe 1/2022

Anfang Februar 2022 erscheint die nächste Ausgabe des crossmedialen Karrieremagazins – zugleich die Messeausgabe zur Energiefachmesse E-world vom 8.-10.02.2022 in der Messe Essen.

Top-Themen: Diversity, Organisationskultur, Digital Workplace, Energie Karriere-Websites, Sustainable Mindset, Karriere im Netzausbau, neue Energie-Studiengänge u.v.m.

Anfragen zu Redaktion & Anzeigen an info@energyrelations.de oder unter Tel. 08192 9967 688.

H2DU

planst Großes.

Deine Karriere bei uns.



Du planst deine Zukunft?
Große Pläne verwirklichen auf
netzdermoeglichkeiten.de

 **Berliner
Wasserbetriebe**
Ohne uns läuft nix.

»» Die Energiewelt hat sich verändert. Ihr Personalbedarf sollte es auch. ««

Die Transformation der Energiewirtschaft, neue Geschäftsmodelle und die Digitalisierung verändert so einiges in der Energiebranche. Ihren Personalbedarf auch! Heute brauchen Sie nicht nur Talente mit den richtigen Kompetenzen, sondern auch kluge Ideen, um Ihre Energie-Macher zu finden. Gut, wenn sich Spezialisten um Ihre Energie-Jobs kümmern – ob mit dem richtigen Netzwerk oder individuellen Lösungen in der Beratung sowie bei der erfolgreichen Vermittlung von Fach- und Führungskräften. **Wir gestalten Energie-Karrieren.**