

**Management**

# Führungsakademie geht an den Start

## Führungskräfte-Entwicklung als zentraler Erfolgsfaktor

Von Hans-Joachim Reck, Hauptgeschäftsführer des Verbands kommunaler Unternehmen (VKU)

Die VKU-Führungsakademie der Kommunalwirtschaft unterstützt mit einem modularen, auf die besonderen Anforderungen der kommunalen Wirtschaft zugeschnittenen Programm die Aus- und Fortbildung von Führungskräften. Das Angebot richtet sich an Geschäftsleitung und Führungskräfte kommunaler Unternehmen sowie deren Aufsichtsgremien. Darüber hinaus bietet die Akademie unternehmensübergreifende Entwicklungsprogramme für Nachwuchsführungskräfte an. In den Seminaren werden zukunftsorientierte Führungs- und Managementmethoden vermittelt – angepasst an die spezifischen Herausforderungen kommunaler Unternehmen, die wirtschaftliche Erfolgs- mit Gemeinwohlorientierung vereinbaren wollen.

Die Anforderungen an Führungskräfte in der Kommunalwirtschaft haben sich in den vergangenen 15 Jahren deutlich verändert. Energieversorgung, Wasser- und Abfallwirtschaft sind komplexe Aufgabengebiete, die hohe Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen des Managements kommunaler Unternehmen stellen. Die dynamische Entwicklung der Marktkräfte im Energiesektor hat den Unternehmen neue Handlungsoptionen eröffnet, sie aber auch vor die Notwendigkeit gestellt, eine eigene Unternehmensstrategie zu entwickeln. Damit werden heute ganz andere Anforderungen an die unternehmerischen Kompetenzen der Führungskräfte gestellt als noch vor zehn oder 15 Jahren. Die Qualität des Managements ist eine entscheidende Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Führungskräfteentwicklung stellt sicher, dass dem Unternehmen leistungsfähige und -bereite Manager zur richtigen Zeit auf den richtigen Positionen mit den aktuell erforderlichen und zukünftig relevanten Kompetenzen zur Verfügung stehen. Sie ist damit eine zentrale Aufgabe des Personalmanagements.

Laut einer Befragung der VKU-Mitgliedsunternehmen zur Führungsakademie sehen sich aber weit über die Hälfte (60 %) außerstande, auch noch die Führungskräfteentwicklung aus eigener Kraft aufzubauen. Ein Drittel der Befragten sieht hier ausschließlich die Basisarbeit als interne Aufgabe. Eine überwältigende Mehrheit unterstützt es, diese Aufgabe seitens des Ver-

bands anzugehen; sogar 90 % befürworten die Gründung einer VKU-Führungsakademie.

### Abgestimmte Lehrmodule

Diesen Anforderungen des kommunalwirtschaftlichen Managements an die Qualität von Unternehmens- und Mitarbeiterführung stellt sich die VKU-Führungsakademie der Kommunalwirtschaft mit ihrem Programm, das im Dialog mit Mitgliedsunternehmen und deren Personalexperten entwickelt wurde. Beim Programm lassen sich drei Grundtypen von Modulen unterscheiden: Module zur persönlichkeitsbezogenen Entwicklung („Mein individueller Führungsstil“), zur Vertiefung von Führungs- und Managementmethodik („Aufbau von Hochleistungsteams“) und zur situationsbezogenen Führung kommunaler Unternehmen („Veränderungsmanagement im Stadtwerk der Zukunft“).

Die Programme richten sich an die Zielgruppen Topmanagement (Vorstände und Geschäftsführer), Führungsebenen eins und zwei, den Führungsnachwuchs und an die kommunalen Aufsichtsgremien. Für diese Zielgruppen werden auf deren Arbeitssituation, Aufgaben und Kompetenzanforderungen abgestimmte Lehrmodule angeboten, die die persönliche Führungs- und Managementkompetenz effektiv unterstützen und fördern. Dabei werden die unterschiedlichen Bedürfnisse von Häusern unterschiedlicher Größe ebenso berücksichtigt wie die Besonderheiten der Sparten Energie, Wasser/Abwasser und Entsorgung.

Die Lehrmodule sind als unabhängige Einzelmodule konzipiert, die alle getrennt voneinander belegbar sind – und aus den individuellen Entwicklungszielen heraus ausgewählt werden können. Die Module insgesamt bilden die beiden zielgruppenspezifischen Gesamtlehrgänge „Führungskraft in der Kommunalwirtschaft“ und „Unternehmensleitung in der Kommunalwirtschaft“. Für Nachwuchsführungskräfte wird ein berufsbegleitendes Gesamtprogramm aus acht aufeinander aufbauenden Modulen angeboten, das Führungskräfte auf Aufgabe und Verantwortung im Unternehmen vorbereitet.

Begleitend zu den Seminarmodulen wird eine Veranstaltungsreihe „Forum“ angebo-

ten, die sich an die Verantwortlichen im Personalressort der Unternehmen, die Gestalter der Personalarbeit in Geschäfts- und Personalleitung, richtet. Das Forum ist ein zweimal jährlich tagendes moderiertes Arbeitsgremium, das auf der Basis aktueller Wissenschafts-, Beratungs- und Praxismodelle in je zwei bis drei Tagen Instrumente der Personalarbeit zur Anwendung in der Unternehmenspraxis erarbeitet. Zum Thema des ersten Forums „Führung in der Kommunalwirtschaft – spezifische Aufgabenprofile“ werden Aufgabenprofile wirksamer Führung in bewusster Abgrenzung zur Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung entwickelt.

### Mit klarem Konzept

Die Führungsakademie geht mit einem klaren Konzept an den Start: kommunalen Unternehmen eine auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Führungskräfteentwicklung anzubieten. Um den dafür notwendigen engen Kontakt und Austausch herzustellen, sollen die Veranstaltungen weitestgehend auch in den Mitgliedsunternehmen stattfinden. Damit kommt die Akademie dem in der Mitgliederbefragung geäußerten Wunsch, dezentrale Veranstaltungsorte zu wählen, genauso nach wie der spezifisch kommunalen Ausrichtung des Programms.

### Gastgeber gestalten mit

Die gastgebenden Häuser werden nicht nur passiver „Raumgeber“ sein, sondern „im Geiste ihres Hauses“ das Programm vor Ort mitgestalten. Durch Impulsbeiträge von Experten aus den Unternehmen und Kaminabende mit dem Management wird der Bezug zur Praxis hergestellt und ein Forum für den Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben über Fragen der Unternehmens- und Mitarbeiterführung geschaffen. „Aus der Praxis für die Praxis“ ist ein Ansatz, der im Arbeitsalltag nutzbare Erfahrungen und Erkenntnisse vermittelt und auch durch das didaktische Konzept der Akademie unterstützt wird.

Die Lehrenden, die die einzelnen Lernmodule rund um das Thema „Führung“ vermitteln, sind alle Experten ihres Fachs – und Experten in der Vermittlung von Lernstoff durch Erleben. So wird eine themenzentrierte Interaktion mit allen

Teilnehmern der Seminare ermöglicht, die wissenschaftlich fundierte Modelle anhand kommunalwirtschaftlicher Praxisbeispiele vermittelt. Die Lern-Erfahrung mit Simulationen, Fallstudien, Plan- und Rollenspielen (künftig auch mit E-Learning) ermöglicht den Führungskräften eine intensive selbstgesteuerte Arbeit, die den Transfer in den Arbeitsalltag wesentlich erleichtert. Die Lehrinhalte werden in Gruppen von maxi-

mal zwölf (Top Management) bzw. 20 Teilnehmern (Management) themenzentriert vermittelt, erarbeitet und reflektiert.

Die Seminarunterlagen mit Fallbeispielen aus kommunalwirtschaftlichen Anwendungsfeldern und ergänzende Hintergrundinformationen bilden einen Nachlestoff, der sich durch alle Lernmodule hindurch zu einem Praxishandbuch der Führungskraft in der Kommunalwirtschaft zusammenfügt.

Die Führungsakademie bietet nach Bedarf eine unternehmensindividuelle Kurzeinführung in ihr Programm an – bei Bedarf auch in den Mitgliedsunternehmen durch eine Kundenberaterin der Akademie. So können sich Mitgliedsunternehmen bei der Auswahl der für ihre Unternehmens- und Führungskräfte-situation geeigneten Veranstaltungen beraten lassen.