

Case-Study

Invest in your leaders. Invest in your future.



LEAG 

WIR ARBEITEN MIT
PREISGEKRÖNTEN METHODEN
UND WERKZEUGEN

NE
WS Navigating
In Times
Of Change

2Leadership®



Die LEAG (Lausitz Energie AG) versorgt Millionen Haushalte, Industrie und öffentliche Räume mit Strom und Wärme. Gesetzesänderungen in Deutschland erfordern, dass die LEAG – ein Bergbau- und Energieunternehmen mit 7.400 Mitarbeitern – , ihr Geschäft und auch die Technologien neu aufsetzen muss, um ihren Kunden auch in Zukunft saubere und zuverlässige Energie zu liefern.

Ihr Ziel: Ihr Geschäft zu einem vielseitigen Unternehmen für Energie, Infrastruktur und Dienstleistungen zu transformieren, das gleichermaßen zur Versorgungssicherheit in Deutschland und zum Strukturwandel in der Region beiträgt.

Überblick

Es ist vielleicht nicht überraschend, dass **es nicht die erfolgreichste Strategie** ist, wenn die Spitze der Organisation verkündet: „**Wir verändern uns jetzt alle!**“ und erwartet, dass die Transformation dann einfach passiert.

Es betrifft jeden in der Organisation, und daher muss **jeder Einzelne** in der Lage sein, **die Auswirkungen** von Erfolg oder Misserfolg für sich selbst zu **verstehen**. Sie müssen zustimmen können, dass es für sie sinnvoll ist, und sie müssen sich **verpflichten**, eine aktive Rolle bei der Gestaltung der Zukunft zu übernehmen.

Aus diesem Grund hat sich die LEAG entschieden mit uns zusammenzuarbeiten, um **etwas Neues auszuprobieren** und um ihnen zu helfen, ihr Ziel zu erreichen. Gemeinsam konzipierten wir ein Entwicklungsprogramm, um ihre

Führungskräfte zu befähigen, **ihre Mitarbeiter** im Transformationsprozess **zu unterstützen und einzubinden**.

Das Ergebnis ist ein **12-wöchiges Programm**, das die Denkweise, die Fähigkeiten und die Werkzeuge vermittelt, um sich selektiv **über die kurzfristigen täglichen betrieblichen Anforderungen zu erheben**. Sie lernen die Vorteile eines Perspektivwechsels, um sich auf die **längerfristigen Vorteile des Coachings** von Mitarbeitern zu konzentrieren, die mit dem Wandel zu kämpfen haben.

Mit diesem bifokalen Ansatz erfüllen sie nicht nur den unmittelbaren operativen Bedarf, sondern auch die längerfristige strategische Vision der Organisation.

„**Unser Unternehmen befindet sich in der größten Transformation, die man sich vorstellen kann. Auf dem Weg von einem traditionsreichen Kerngeschäft hin zu einem komplett neuen Business.**“

„Unsere Transformation kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Menschen die Veränderungsnotwendigkeit verstehen und mitgehen können. Dementsprechend haben wir in dem Management-Programm von 2Leadership das für uns sehr gut passende Format gefunden, um in einfachen kleinen Schritten Hürden zu erkennen und diese mit einfachen Lösungsvorschlägen überwinden zu können.“

Katja Müller

Leiterin der Abteilung Strategisches Personalmanagement & Executives, LEAG

Ansatz



Die Validierung war unerlässlich:

Die Durchführung von drei Pilotprogrammen ermöglichte es uns, die Akzeptanz zu testen und Hindernisse für die Zielgruppen zu beseitigen.

Gruppengröße ist wichtig:

Wir haben beschlossen, die Gruppengröße auf maximal 6 Teilnehmer zu begrenzen. Dies gewährleistet sehr intensive und persönliche Lernerfahrungen für jede Führungskraft, die auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Design muss adaptiv sein:

Wir haben das Feedback aus dem Pilotprojekt genutzt, um das Programmformat neu zu gestalten. Die Mischung aus Videos zum Selbststudium, Webinaren und Praxistagen hat zwei große Vorteile. Erstens hilft es den Managern, die Schulung besser in ihren Zeitplan zu integrieren. Zweitens ermöglicht es die Umsetzung der Theorie in die Praxis zwischen den Sitzungen.

Es ist wichtig, dass es hängen bleibt:

Training ist gut. Der Transfer ins Tagesgeschäft ist besser. Ein 12-wöchiger Wissenstransferprozess mit 1:1-Nachbereitung hat die Manager dabei unterstützt, die neue Denkweise, Fähigkeiten und Werkzeuge in ihre Führungsrolle nachhaltig einzubetten.

Ergebnis

Manager, die an dem Programm teilgenommen haben, berichteten durchweg von einer Verbesserung ihrer **Fähigkeit, mit Widerständen** gegen Veränderungen auf einer 1:1-Basis mit Mitarbeitern **umgehen zu können**.

Noch wichtiger ist, dass das Programm den Managern half zu erkennen, dass **Coaching ein Führungsinstrument** in ihrem Werkzeugkasten ist und dass ein Coaching-Ansatz nicht bedeutet, dass sie ihren Management-Hut ablegen müssen.

Ihr Feedback zeigte durchweg ein gesteigertes **Bewusstsein für ihren wahren Wert als Führungskraft**

für die Organisation. Dass ihre Rolle darin besteht, **ihre Mitarbeiter für die Zukunft zu entwickeln**, und nicht nur dafür zu sorgen, dass die operativen Aufgaben erledigt werden.

Nach drei Jahren der Arbeit mit den Senior Managern wird das Programm nun weiter in die Organisation hineingetragen und **auf zukünftige Führungskräfte ausgeweitet**. Dies wird sicherstellen, dass sie in der Lage sind, ihre Rolle bei der Unterstützung ihrer Mitarbeiter in den vielen anstehenden Veränderungen zu wahrzunehmen.

Fazit



Jede Transformation stößt auf natürlichen Widerstand innerhalb der Organisation, da Menschen sich Sorgen um eine ungewisse Zukunft machen. Führungskräfte spielen da eine entscheidende Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ihre Mitarbeiter durch diese Unsicherheit zu coachen.

Denn erst wenn die Herzen und Hände der Mitarbeiter voll engagiert sind, können sie ihren signifikanten Beitrag zur Transformation leisten.

Menschen nehmen die Dinge, die nicht funktionieren, 10-mal stärker wahr als die Dinge, die funktionieren. Das kann auf Kosten der Motivation gehen. Manager, die ihre Leute coachen können, helfen ihnen, den Fokus auf den Fortschritt und Erfolge zu verlagern, und so den Leuten zu helfen, wieder vorwärts zu gehen.

Kommerzielle Organisationen, die sich transformieren müssen, können es sich nicht leisten, den Betrieb auf Eis zu legen. Manager müssen gleichzeitig die externe Realität des Betriebs und die interne Realität der Transformation managen. Indem sie eine bifokale Perspektive beibehalten und ihre Mitarbeiter coachen, sind Manager in der Lage, effektiver mit der Spannung umzugehen, das Tagesgeschäft und den Fortschritt in Richtung des zukünftigen Zustands gleichzeitig zu managen.

Geschrieben von:

Entdecken Sie weitere Case-Studies unter:

→ 2leadership.org/case-studies



Hi, ich bin Kirsten Watson

Managing Partner

Als „Was-wäre-wenn“-Denker kombiniere ich gerne meine Erfahrungen aus der Industrie und meine Expertise in der Führungskräfteentwicklung, um neue Wege zu eröffnen.

Rufen Sie mich also an und lassen Sie uns das „Was-wäre-wenn“ Ihrer Transformation erkunden und diese gemeinsam auf die nächste Ebene bringen.

So können Sie mich erreichen:

k.watson@2leadership.eu

+41 78 723 28 54



Erfahren Sie mehr über mich
im Video Porträt – einfach
den QR-Code scannen.



We make transformation happen. Together. With you.

Buchen Sie
Ihre kostenlose
Erstberatung



2Leadership®

WIR ARBEITEN MIT
PREISGEKRÖNTEN METHODEN
UND WERKZEUGEN

NE
WS Navigating
In Times
Of Change