



Führungskompetenz auf einer Linie

Weiterbildung für Führungskräfte: Wie die Unternehmensgruppe Knauber eine einheitliche Führungskultur und abteilungsübergreifende Netzwerke fördert.

► Die Unternehmensgruppe Knauber in Bonn handelt mit Energieprodukten und -dienstleistungen. Das traditionsreiche Unternehmen mit seinen rund 200 Mitarbeitenden steht damit im Wettbewerb mit großen Energiekonzernen und punktet vor allem durch eine ausgesprochen hohe Serviceorientierung, die klar auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zurückzuführen ist. „Das“, betont Dr. Ines Knauber-Daubenbüchel, geschäftsführende Gesellschafterin des Familienunternehmens, „ist der wesentliche Teil unseres Erfolgs und hängt ganz entscheidend davon ab, wie unsere Mitarbeitenden motiviert und geführt werden. Deshalb ist es eine unserer wichtigsten Aufgaben, unser Team durch immer neu überdachte Entwicklungsangebote zu fördern.“

Das Ziel

Eine der bislang umfangreichsten Trainingsmaßnahmen bei Knauber startete im Frühjahr 2019. Die Teilnehmer des Trainings kamen aus ganz verschiedenen Unternehmensbereichen und brachten unterschiedliche Vorerfahrungen mit. „Wir haben uns entschieden, eine Maßnahme für alle Kolleginnen und Kollegen der zweiten Führungsebene zu starten“, berichtet Sebastian Becker, Leiter der Personalabteilung bei Knauber, „um allen ein einheitliches Führungsverständnis und das gleiche Rüstzeug mitzugeben.“

Die Anforderungen

Im ersten Schritt hat Knauber den Markt der Trainingsanbieter intensiv gescannt, Inhalte und Methoden evaluiert – und sich für die Proaktiv Management GmbH entschieden. Ausschlaggebend für den TÜV-zertifizierten Anbieter war die Möglichkeit der Anpassung des Programms auf alle spezifischen Anforderungen von Knauber. Vor allem der Methodenmix des Führungskräfte Trainings „Licence to Lead“ überzeugte: „Die Kombination aus digitalem

Training, Personal Coaching, Präsenztagen und einem Praxisprojekt“, erläutert Sebastian Becker, „ermöglichte allen Teilnehmenden die für uns sehr wichtige zeitliche und örtliche Flexibilität.“

Das Qualifizierungsprogramm sollte außerdem übergreifend für alle fünf Unternehmensbereiche sein. „Das war uns besonders wichtig“, unterstreicht der Personalleiter. „Durch die Teilnahme an der Schulung sowie gemeinsame Treffen und Lerngruppen sollte die Netzwerkbildung innerhalb von Knauber weiter ausgebaut werden. Einerseits, um den gemeinsamen Austausch zu fördern, aber auch, um mögliche Synergien zu schaffen.“ Per Strategieworkshop mit der Geschäftsführung wurden die Ziele und die Trainingsinhalte für das individuelle Knauber-Programm definiert. Dann erarbeitete die Proaktiv Managementtrainerin Nicole Kluwe mit dem Knauber-Team die Feinabstimmung der Zielsetzungen, die Konzeption der Schulungsinhalte und die praxisrelevanten Fallbeispiele.

Die Umsetzung

Im Juli 2019 starteten die Schulungen mit einem gemeinsamen Kick-off. Zwei Gruppen mit je sieben Teilnehmern begannen mit Licence to Lead. Sie lernten nach der Blended Learning-Methode, bei der die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden. Jeder Teilnehmende absolvierte insgesamt acht Online-Module mit interaktiven Lerneinheiten wie Videosequenzen zu konkreten Führungssituationen. Digitale Arbeitsblätter boten Aufgaben und Checklisten sowie Aufgabenstellungen, die im Berufsalltag umzusetzen waren.

Zwischen den Lernmodulen fanden sechs jeweils viertelstündige Online-Personal-Coachings mit einem Trainer von Proaktiv statt. Dabei gab es immer ein individuelles Reporting über den jeweiligen Fortschritt, und die Teilnehmende konnten eigene Praxissituationen mit dem Online-Coach besprechen.

In den drei Präsenztrainingstagen wurden die Inhalte aus den Online-Modulen vertieft, die Umsetzung der Transferaufgaben besprochen und die Teilnehmenden auf die nächsten Module vorbereitet. Das bislang Erlernete wurde in Übungen und individuellen Fallbeispielen aus dem Arbeitsalltag praxisnah vertieft: So wurden Gesprächssituationen simuliert und im Team der Gesprächsverlauf und das Verhalten der Führungskraft analysiert. Nach den Präsenztrainings erhielten die Teilnehmenden Merkblätter zu den abgeschlossenen Bereichen. Die Inhalte waren auch per App abrufbar. Alle Arbeitsblätter, Checklisten und Zusammenfassungen der Trainings wurden in einem digitalen Workbook zusammengefasst. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wählten aus ihren aktuellen Führungs-Herausforderungen zusammen mit ihrer Führungskraft jeweils ein Praxisprojekt, das durch Nicole Kluge individuell begleitet wurde. Jedes Online-Modul beinhaltete ein spezifisches, in sich abgeschlossenes Thema und ermöglichte ein effizientes, selbstbestimmtes Lerntempo. Reminder-E-Mails über die gesamte Laufzeit gaben regelmäßig Impulse, das Gelernte in der Praxis anzuwenden.

Die Online-Module

① Mein Führungsverständnis

Ziel dieses ersten Teils des Trainings war es, den Führungskräften ein Mittel an die Hand zu geben, ihr eigenes Verhalten zu analysieren und sie in die Lage zu versetzen, auch das Verhalten ihrer Mitarbeitenden besser zu verstehen – und die jeweils passende Ansprache zu wählen.

② Führen als Aufgabe

Im zweiten Online-Modul wurde ein besonderes Augenmerk auf die Führungskernkompetenz „Kommunikation mit Mitarbeitenden“ gelegt. Dabei wurden übergeordnete Fragestellungen wie beispielsweise „Wie kommuniziere ich klar und vertrauensvoll?“ genauso erörtert wie konkrete Praxisbeispiele zur Führung von Mitarbeitergesprächen bei kritischen Inhalten gegeben.

③ Mitarbeitende kennenlernen

In dieser Einheit stand die Bedeutung des persönlichen Umgangs der Führungskraft mit den Mitarbeitenden im Vordergrund. Die Teilnehmenden lernten unter anderem, wie sie neue Mitarbeitende ins Team integrieren und langfristig an das Unternehmen Knauber binden können.

④ Führen mit Zielen

Die Teilnehmenden lernten in dieser Einheit, smarte Ziele in Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden zu vereinbaren oder bei Korrekturbedarf anzupassen.

⑤ Mitarbeitende entwickeln, binden und motivieren

Auf besonderes Interesse stieß dieses Online-Modul, das sich dem Themenkomplex „Mitarbeitende entwickeln,

Knauber

DAS UNTERNEHMEN

Knauber ist ein 1901 gegründetes mittelständisches Familienunternehmen mit Sitz in Bonn. Der Energiedienstleister beschäftigt unter dem Dach der Carl Knauber Holding GmbH & Co. KG rund 200 Mitarbeitende in fünf Vertriebsgesellschaften: Knauber Mineralöl, Knauber Gas, Knauber Erdgas, Knauber Contracting und GerLub Schmierstoffe. Das Produktspektrum reicht dabei von Heizöl über Tank- und Erdgas bis hin zum Ökostrom aus 100 Prozent Wasserkraft.

binden und motivieren“ widmete. Hier standen die Führungsinstrumente Feedback, Lob und Kritik im Mittelpunkt. Speziell das Feedbackgespräch wurde von den Teilnehmenden als wirksames Instrument der Personalführung weiterentwickelt und anhand von Praxisbeispielen ausgiebig diskutiert.

⑥ Entscheidungsfindung

In diesem Modul werden in den Lerninhalten und dem anschließenden persönlichen Coaching nicht nur die theoretischen Grundlagen für eine Entscheidungsfindung vermittelt, sondern auch praxisrelevante Fragen geklärt, wie beispielsweise: „Welche Entscheidungshilfen kann ich im Arbeitsalltag nutzen?“, „Wie verkünde ich getroffene Entscheidungen?“ und „Welche Themen sollten im Team und welche von der Führungskraft entschieden werden?“

⑦ Teams führen

In dieser Trainingseinheit haben die Knauber-Führungskräfte die Grundlagen sowie die verschiedenen Instrumente der Teamführung kennengelernt. Das Modul liefert unter anderem Antworten auf die Fragen: „Was sind die Faktoren für Teamerfolg?“, „Welche Rollen gibt es im Team?“, „Wie moderiert und motiviert man Teams?“ und „Wie geht man als Führungskraft mit heiklen Teamsituationen um?“

⑧ Führen in besonderen Situationen

Zum Abschluss der Online-Schulungen wurde der Umgang mit nicht alltäglichen und schwierigen Situationen

Wo hat es im Projekt gehakt?

STOLPERSTEINE

- Da die Teilnehmer aus ganz verschiedenen Unternehmensbereichen und Aufgabengebieten kamen, mussten die **unterschiedlichen Erwartungen** synchronisiert werden.
- Die gemischte Teilnehmergruppe bestand neben Mitarbeitenden mit **erster Führungskräftenerfahrung auch aus erfahrenen Führungskräften**. Proaktiv musste einen Weg finden, alle Teilnehmer abzuholen und Mehrwerte zu liefern.
- Aus dem ursprünglich gewünschten, reinen Präsenztraining wurde eine **Kombination aus Online-Modulen, kurzen Online-Coachings und geringeren Präsenzzeiten** umgesetzt, um eine zeitliche und räumliche Flexibilität zu gewährleisten.
- Nicht jeder ist es gewohnt, online zu lernen. Bei den **Teilnehmenden ist Selbstorganisation und Disziplin gefordert**, um zusätzlich zum Arbeitsalltag die jeweiligen Online-Module für den Präsenztag vorzubereiten.
- Die **Präsentation der Praxisprojekte musste aufgrund der Corona-Pandemie verschoben** werden. Das Projekt konnte am 30. Juni nach einem Jahr Laufzeit abgeschlossen werden.

UNTERM STRICH

Was hat das Projekt gebracht?

- Es konnte ein **einheitliches Führungsverständnis** innerhalb der Knauber Unternehmensgruppe etabliert werden.
- Die Führungskräfte haben für **alle Formen von Mitarbeitergesprächen** viel an die Hand bekommen. Die Geschäftsleitung konnte die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden wunschgemäß **eng begleiten**.
- Die **Feedbackkultur hat sich entscheidend verbessert**: Es wird viel mehr Feedback gegeben, angenommen und auch eingefordert.
- Durch die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wurde ein **besseres Verständnis für die verschiedenen Geschäftsbereiche** erzielt.
- Angeregt durch die Teilnehmer, sind aus der Schulung **monatliche Abteilungsleitertreffen** zum regelmäßigen Austausch aktueller Themen hervorgegangen.
- In Zusammenarbeit mit Proaktiv wird der **Knauber-Führungsleitfaden für Mitarbeitergespräche** überarbeitet. Im neuen Fortschrittsdialog werden auch Inhalte aus dem Training übernommen.

trainiert. „Die Teilnehmenden“, erläutert Gaby Seuthe, Executive Consultant, die das Programm für Knauber bei Proaktiv mitentwickelt hat, „sollten nach dieser Einheit in der Lage sein, Konflikte zu erkennen, Lösungsansätze zu finden, mit Kritik umzugehen, schwierige Gespräche zu führen – und die Grundlagen der Krisenkommunikation kennen.“

Die Präsenztage

① **Erfahrungen und Best-Practice-Beispiele**

Ziel war die weitere Vertiefung der gelernten Inhalte sowie die Übung von Praxisituationen mit Unternehmensbezug: Die Teilnehmenden berichteten, wie sie ihre Erfahrungen aus den bisherigen Online-Modulen und Coachings in der Praxis umsetzen konnten. So erhielt jeder konkrete Best-Practice-Beispiele von seinen Kolleginnen und Kollegen. Weiterer Schwerpunkt war die Operationalisierung der Unternehmenswerte in Knauber-Führungsleitsätze.

② **Praxistest und Erfahrungsaustausch**

Hier berichteten die Teilnehmenden anhand konkreter Beispiele darüber, welche Erfahrungen sie mit dem Gelernten aus den Online-Modulen und Coachings im Arbeitsalltag gemacht haben. Sich daraus ergebende Aufgaben wurden besprochen und gezielte Trainings zur Anwendung der gelernten Führungsinstrumente durchgeführt. Zudem wurde ein spezifischer Fragenkatalog für Mitarbeiterjahresgespräche entworfen. Der zweite Präsenztage beider Gruppen wurde bewusst dicht nacheinander gelegt, damit alle zeitnah die gleichen Informationen erhalten und Gelegenheit hatten, sich bei einem gemeinsamen Abendessen auszutauschen.

③ **Abschlussfeedback**

Neben der Vertiefung der Lerninhalte der Module 7 und 8 wurden konkrete Wunschthemen der Teilnehmenden

angesprochen, die nicht durch eines der Online-Module abgedeckt wurden. Danach wurden die Knauber-Führungsleitsätze finalisiert. Im Anschluss erfolgte das Abschlussfeedback der Trainerin samt Bilanz und Tipps für die nachhaltige Trainingsumsetzung in der künftigen Praxis.

Die Praxisaufgabe

Ein zentraler Baustein des Licence-to-Lead-Führungskräfte Trainings besteht in der Bearbeitung und Präsentation einer aktuellen Transferaufgabe aus dem Berufsalltag. Die Teilnehmenden führten über den Schulungszeitraum ein eigenes mit der jeweiligen Führungskraft abgestimmtes Projekt durch und wendeten die erlernten Trainingsinhalte an. Dabei wurden Themen wie „Onboarding“, „Optimierung von Abläufen“, „Aufgabenverteilung in den Teams“, „Zielerreichungsdialoge“ und „Kritikgespräche“ ausgewählt.

Die Teilnehmenden sowie die Geschäftsführung haben das Training als Erfolg betrachtet. Es wurden sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Instrumente zur Mitarbeiterführung vermittelt: „Ich setze die im Training gewonnenen Erkenntnisse tagtäglich um“, lautet das Fazit von Carina Fußwinkel, Leiterin Buchhaltung und Rechnungswesen. Moritz Kroymann, Vertriebsleiter Privatkunden, haben insbesondere die praktischen und praxisnahen Übungen weitergebracht: „Ich fühle mich durch die Trainings sicherer, bin auf jede Art von Gesprächen gut vorbereitet und habe gelernt, die Führungsinstrumente situativ anzuwenden.“

Als optimal wurde der Mix aus Präsenz- und Online-Training empfunden. Die Lehrmethoden waren nach Meinung der geschulten Führungskräfte sehr gut gestaltet, die Trainerin und die Online-Coaches fachlich kompetent und das Training didaktisch schlüssig.

Einzelne Teilnehmende haben sich einen weiteren Präsenztage und weniger Online-Training oder Online-Trainingsinhalte, die auch weiterhin abgerufen werden können, gewünscht. Besonders positiv wurde aufgenommen, dass die Führungskräfte ihre eigenen Themen ins Online-Coaching einbringen konnten. Die passend zu jedem Modul erarbeiteten Vorgaben waren nicht in Stein gemeißelt. Stattdessen konnten auch akute Fälle mit den Coaches besprochen werden.

Das Schulungsprogramm soll zeitnah weitergeführt werden. Es wird aktuell geprüft, was optimiert und was der zweiten Führungsebene in Form von Special Trainings angeboten werden kann. In einem weiteren Schritt sollen auch Nachwuchsführungskräfte mit in das Programm aufgenommen werden. ■

AUTORINNEN



Isabelle Kiry, Leiterin Personalentwicklung, Carl Knauber Holding GmbH & Co. KG, Bonn, isabelle.kiry@knauber.de



Nicole Kluwe, Managementtrainerin, Proaktiv Management, München, nicole.kluwe@proaktiv-management.de