

# MR visions

**special**  
**MR** Competence-Center  
Energieversorgung



Die People Vision  
**Rainer Petersen**

**MR**  
Competence-Center

**MR**  
Referenz

Wer ist  
der neue Chef ?  
**Michael Gross**

Eine Branche  
unter Strom  
**Udo Kronshage**  
**Klaus Danzeglocke**

**InterSearch®**  
WORLDWIDE  
[www.mrgruppe.de](http://www.mrgruppe.de)  
[www.intersearch.org](http://www.intersearch.org)

## Die People Vision – eine Idee setzt sich durch

Rainer Petersen Geschäftsführer SWKiel Service GmbH

Die Veränderungen sind gewaltig: Seit Anfang 2001 arbeitet zum ersten Mal ein amerikanisch-englischer Energiedienstleister auf dem deutschen Energiemarkt. Zum Markteinstieg suchte sich TXU Europe Group plc die Stadtwerke Kiel AG aus. Ausgerechnet dieses mittelgroße, feine, der Kommunalpolitik verbundene Stadtwerk. Zwar hatte man sich auf die Liberalisierung des Energiemarktes vorbereitet. Dennoch: Als Kieler plötzlich Teil eines Global Players zu werden ist ein Quantensprung. Unsere Mitarbeiter verstanden, dass eine Reorganisation mit straffer Center-Organisation und konsequenter Budgetverantwortung anstand. Probleme ergaben sich jedoch im Unterschied der Kulturen, der zu massiven Reibungsverlusten, Kommunikationsstörungen und einem schleichenden Vertrauensverlust gegenüber dem neuen Anteilseigner führte.

Als TXU an seinen Standorten in England, Skandinavien, in der Schweiz, den Benelux-Ländern, Spanien und Italien ähnliche Erfahrungen machte, reagierte der Konzern mit der Schaffung eines Unter-

nehmensleitbildes. In England etablierte Geschäftsführer Paul Marsh im Jahr 2001 das Programm People Vision zur besseren Integration der Mitarbeiter. Um sich persönlich mit ihrem neuen Arbeitgeber identifizieren zu können, mussten sie zunächst wissen: Wer ist TXU? Die Antwort: das bemerkens-

**MR** Competence-Center  
Energieversorgung

*Die MR Personalberatung unterstützt sehr erfolgreich Unternehmen der Energiewirtschaft bei der Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten. Zur Personalentwicklung wird sehr oft das Assessment-Center als effektives Instrument eingesetzt. Die vier Hauptansprechpartner bei MR für den Energieversorger-Bereich werden vorgestellt. An einem konkreten Fall wird die Vorgehensweise in einem Projekt geschildert. Sie finden weiter den Beitrag eines Kunden sowie eines Partners, mit dem wir im Bereich der Organisationsberatung kooperieren.*

*Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme!*

werteste Energieunternehmen der Welt. Innovativ, multikulturell und erfolgreich zusammen mit den Mitarbeitern. Aber wichtig war auch: Wer sind die Mitarbeiter?



Die Keimzelle der People Vision war das People Forum. Jeder Einzelne sollte verstehen, dass er die Unternehmensentwicklung mit beeinflusst und nicht nur ein unbedeutendes Rädchen darstellt. Im People Forum kann jeder seine Ideen vorschlagen: zu Prozessabläufen, zur eigenen Arbeit, zur Zusammenarbeit über Gruppengrenzen hinaus. Ein People-Forum-Koordinationsteam, aus ca. 20 Menschen aus allen Unternehmensbereichen gebildet, entscheidet auf kurzem Weg über eine schnelle Umsetzung. In England entstanden Systeme zu flexibler Arbeitszeit, Elternurlaub, betrieblichen Patenschaften und Heimarbeit. Das Vertrauen der englischen Mitarbeiter in das Unternehmen hat sich in Jahresfrist deutlich gesteigert.

## Ihre **MR** Ansprechpartner

Langsam entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit. Hierarchien sollen nur noch der Arbeitsorganisation dienen, der einzelne Mitarbeiter wird in seiner Kompetenz und Individualität geschätzt und als Teil des Ganzen bewusst wahrgenommen. In offenen Workshops erörtert der Vorstandsvorsitzende mit dem Finanzsachbearbeiter oder Kraftwerksmonteur gleichberechtigt notwendige und/oder wünschenswerte Veränderungen. Durch offene Kommunikation erkennen Mitarbeiter und Führungskräfte an unterschiedlichen Standorten, dass sie gleiche oder ähnliche Probleme zu lösen haben, bei der die Hilfe und das Wissen der anderen willkommen sind.

Aus dieser Keimzelle hat sich ein Forum-Netzwerk gebildet, das weitere Initiativen wie interne Best-Practice-Vergleiche, Arbeitsplatz-/Arbeitsumfeld-Verbesserung, Wissensmanagement/Wissensteilung ins Leben gerufen hat. Die deutschen Unternehmensbereiche haben erkannt, dass diese Systematik der People Vision zu einer deutlich verbesserten Unternehmensentwicklung, zur schnelleren Integration und zur nachhaltigen Vertrauensbildung beitragen kann. Mit der Bereitstellung von personellen und Sach-Ressourcen startet der People-Vision-Prozess jetzt bei den Stadtwerken Kiel mit dem Ziel, auch die anderen deutschen Standorte - die ARES energie direkt GmbH in Berlin und die Braunschweiger Versorgungs AG - zum Mitmachen zu begeistern.



### Mario Dänekas

**Senior Berater**  
**MR Personalberatung, Bremen**

Mario Dänekas ist seit fast fünf Jahren als Senior Berater im Bremer Büro tätig. Der 35-jährige Betriebswirtschaftler arbeitete als Offizier und Trainer, bevor er in die Personalberatung kam. Branchenschwerpunkte sind Energieversorgung, Metallverarbeitung, Luft- und Raumfahrt, Elektrotechnik sowie Technische Verbrauchsgüter.

Kontakt: Telefon 04 21/16 27 99  
E-Mail: [m.daenekas@mrgruppe.de](mailto:m.daenekas@mrgruppe.de)



### Manfred Zeidler

**Geschäftsführer und Partner**  
**MR Personalberatung, Hamburg**

Nach Promotion in Psychologie zum Dr. phil. (1981) begann der damals 28-jährige seine Karriere in einer nationalen Personalberatungsgesellschaft. Neben der Vergütungsberatung war der diagnostische Zweig Schwerpunkt seiner Tätigkeit. Zusammen mit zwei Kollegen gründete er 1985 die MR Gruppe. Die Durchführung von Einzel-Assessment-Centern und Management-Audits gehört ebenso zu seinem Aufgabenbereich wie die Suche von Führungskräften und Spezialisten im öffentlichen Sektor, im Handel und im Maschinenbau.

Kontakt: Telefon 0 40/46 88 42-0  
E-Mail: [m.zeidler@mrgruppe.de](mailto:m.zeidler@mrgruppe.de)



### Heinz-Dieter Hestermann

**Geschäftsführer und Partner**  
**MR Personalberatung, Bremen**

1973 begann Heinz-Dieter Hestermann nach dem Volkswirtschaftsstudium in Kiel im Personalwesen eines renommierten Bremer Markenartiklers mit über 4000 Mitarbeitern. Nach schneller Karriere zum Personalleiter wechselte er 1982 zu einer internationalen Personalberatungsgesellschaft und wurde nach kurzer Zeit zum Geschäftsführer ernannt. Als Partner der MR Gruppe leitet er seit 1988 das Bremer Büro. Kunden aus dem öffentlichen Bereich, der Energieversorgung sowie der Metall verarbeitenden und Markenartikel-Industrie sind inzwischen langjährige und zufriedene Kunden.

Kontakt: Telefon 04 21/16 27 99  
E-Mail: [h.d.hestermann@mrgruppe.de](mailto:h.d.hestermann@mrgruppe.de)



### Michael Gross

**Geschäftsführer und Partner**  
**MR Personalberatung, Bad Homburg**

Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Kiel arbeitete Michael Gross mehrere Jahre in der nationalen Vertriebsorganisation eines US-Chemieunternehmens und in der Zentrale eines deutschen Energieversorgers. 1981 schloss er sich einer internationalen Personalberatung an und wurde Geschäftsführer in deren deutscher Gesellschaft. Seit 1989 verstärkt er als Partner die MR Gruppe im Büro Bad Homburg.

Kontakt: Telefon 0 61 72/17 05-0  
E-Mail: [m.gross@mrgruppe.de](mailto:m.gross@mrgruppe.de)

## MR-Referenz

### MR Projektliste Energieversorgung (Auszug)

#### Direktsuche:

- Technischer Geschäftsführer
- Kaufmännischer Geschäftsführer
- Leiter Vertrieb
- Leiter Netzunterhaltung und -betrieb
- Leiter Treasury

#### Anzeigengestützte und Internet-Suche:

- Geschäftsbereichsleiter Versorgung
- Key Accounter
- Konzerncontroller
- SAP R/3 Basisadministrator
- Spezialist Personalabrechnungssteuerung

#### Management Audit

#### Förder-Assessment-Center (Abteilungsleiter)

#### Auswahl-Assessment-Center

## Wer ist der neue Chef?

### Externe Berater lösen heikles Problem

Die Situation ist nicht ungewöhnlich: Die Stadtwerke suchen einen neuen Geschäftsbereichsleiter für Energieversorgung und Technik. Der Stelleninhaber geht im nächsten Jahr in den Ruhestand. Über 20 Jahre lang hat er als charismatischer Leiter seinen Bereich aufgebaut, gestaltet und sehr persönlich geführt. Er ist voll akzeptiert nach innen und außen. Natürlich hat er auch schon einen „Kronprinzen“ ausgeguckt.

Der Vorstand der Stadtwerke aber will sich nicht auf das Urteil eines Einzelnen verlassen. Für den Schlüsselbereich des Unternehmens mit rund 300 Mitarbeitern muss es der optimale Kandidat sein, frische Ideen von außen nicht ausgeschlossen. Außerdem soll mit der Neubesetzung ein Generationswechsel umgesetzt werden, wie er in anderen Geschäftsbereichen schon stattgefunden hat. Eine heikle Situation, denn das innerbetriebliche Klima steht auf dem Spiel. Der Vorstand reagiert geschickt: Er delegiert die Auswahl an MR Personalberatung als neutralen Spezialisten.

Statt einer Pro-forma-Ausschreibung, wie sie in solchen Fällen nicht selten stattfindet, starteten wir eine umfassende Suche, an der sich interne wie externe Bewerber beteiligen können. Durch Anzeigenschaltung gingen in diesem Fall 35 Bewerbungen ein, per Direktsuche fanden sich 15 Kontakte, weitere 10 meldeten sich per Internet. Zu Interviews luden wir 16 Kandidaten ein, über die wir dem Vorstand berichteten. Vier von ihnen stellten wir schließlich dem Vorstand persönlich vor. Nach Einzelgesprächen und der so genannten „Chemie-Hürde“ blieben drei gleich qualifizierte Endkandidaten übrig, zwei von außen, einer von innen.

In einem solchen Fall helfen Einzel-Assessments, die endgültige Entscheidung zu treffen. Die Kandidaten werden einen halben Tag lang intensiv interviewt, sie führen simulierte Mitarbeitergespräche oder äußern sich zu einer Fallstudie, die wir präsentieren. Die Einzel-ACs werden individuell auf den Kandidaten und sein Arbeitsfeld abgestimmt.

Die Auswahl des zukünftigen Mitarbeiters unterliegt also Kriterien, die so objektiv wie möglich sind. Innerbetriebliche Friktionen können vermieden oder „neutralisiert“ werden, denn sie basieren auf einem externen Votum. Als Berater entlasten wir so die unmittelbaren Entscheidungsträger in jeder Hinsicht. Außerdem bleiben die Bewerbungen zunächst anonym. Gerade im Bereich der kommunalen Unternehmen, wo jeder jeden kennt, wo die Gefahr besteht, dass Stellen nach politischen Kriterien statt nach Qualifikation besetzt werden, gewinnt MR Personalberatung deshalb zunehmend Kunden.

Michael Gross  
Geschäftsführer und Partner  
Kontakt: Telefon 0 61 72/17 05-0  
E-Mail: m.gross@mrgruppe.de

## Eine Branche unter Strom Die Chance auf Veränderung in der Energiewirtschaft

Ganz so stürmisch, wie die Gas- und Stromanbieter befürchtet hatten, verlief der Wandel nicht. Marktöffnung, Liberalisierung der Preise, Internationalisierung und Konzentration – eine existenzielle Bedrohung stellten sie nicht dar. Doch die Bereinigung des Marktes ist nicht abgeschlossen. Übernahmen von Unternehmen mitsamt deren firmeneigener Kultur werden neue Anforderungen stellen und den sorglosen Versorgern von einst die Wettbewerbsbedingungen von heute diktieren. Das kurze Atemholen, das wir im Moment erleben, bietet die einmalige Gelegenheit zu einer fundierten internen Neuausrichtung ohne unmittelbaren äußeren Zwang. Durch Zögern wird die Chance verpasst, aktiv gestaltend ein neues Selbstverständnis auch in der Tiefe der Unternehmen zu erarbeiten.

Ein Unternehmenswandel mit dem Ziel offensiver Marktorientierung muss verschiedene Dimensionen berücksichtigen. Von den Dienstleistungen, die der Kunde selbstverständlicher einfordert, über den Mitarbeiter, der darauf flexibel, schnell und gut informiert reagieren muss, bis hin zu Arbeitsprozessen und zur Organisation, die eine größere Produktvielfalt ebenso bewältigen müssen wie die gleichzeitige Zerlegung in Leistungsbereiche, das so genannte „functional unbundling“.

Zunehmend wichtig wird das Marketing. Früher genügte: Wir verkaufen Strom. Heute gilt: Unser Strom ist nicht nur gelb, sondern auch besser und billiger. Es reicht nicht mehr – das müssen

die Mitarbeiter lernen –, eine technisch perfekte Versorgung zu gewährleisten. Ein Techniker vor Ort verlegt nicht nur Kabel, er verkauft auch andere Produkte und das Image seiner Firma mit. Deshalb braucht er ein erweitertes Produktwissen, um den Kunden umfassend beraten und dessen Dienstleistungswünsche berücksichtigen zu können.

Im Sinne des Kunden müssen auch innerbetriebliche Abgrenzungen fallen. Wie können verschiedene Abteilungen kooperieren, um einen Kunden optimal zu bedienen? Für eine solche Verzahnung der Abläufe ist eine verbesserte Kommunikation unerlässlich. Dazu gehört, dass sich die Mitarbeiter in ihren jeweiligen Kompetenzen akzeptieren, dass der Techniker versteht, warum nichttechnische Fachkräfte für den Firmenerfolg ebenso gebraucht werden wie er selbst.

Hilfreich ist die Besetzung relevanter Führungspositionen durch Manager, die sich in mehreren Leistungsbereichen entwickelt haben. Sie sollten in der Gesamtverantwortung des Unternehmens denken können und eine hohe Integrationsfähigkeit mit anderen Organisationen mitbringen. Dabei reicht es nicht, auf wenige Top-Leute zu bauen, man muss auch die kompetenten Mitarbeiter in der zweiten Reihe sehen und stärken. Nur gemeinsam ist ein offensives Change-Management möglich.

Gelingen kann ein nachhaltiger Wandel aber nur, wenn alle Potenziale der Organisation



Udo Kronshage



Klaus Danzeglocke

genutzt werden. Es ist daher erforderlich, sämtlichen Beteiligten Sinn und Zweck der notwendigen Veränderungen zu erläutern und für einen intensiven Meinungsaustausch zu sorgen. Dabei steht im Mittelpunkt, diejenigen Mitarbeiter zu identifizieren und aufzubauen, die in der Lage sind, den Veränderungsprozess voranzutreiben. Vielleicht schlummern in einem unauffälligen Abteilungsleiter verborgene Kompetenzen, die bisher überhaupt nicht genutzt wurden? Eine verbesserte Kommunikation, also intensive Gespräche, helfen auch hier, solche Leistungsträger zu entdecken.

Führungskräfte spielen im Unternehmenswandel eine zentrale Rolle. Sie transportieren Visionen und Strategien des Unternehmens und wecken Potenziale bei den eigenen Mitarbeitern. Sie bleiben handlungsfähig in unklaren und ambivalenten Situationen, wie sie bei jeder Veränderung verstärkt auftreten. Führung heißt heute noch viel mehr als früher, unter Unsicherheit und mit unterschiedlichen Optionen zu entscheiden und zu handeln. Das Management muss den Veränderungsgedanken offensiv als zentrales Unternehmensziel vertreten und gleichzeitig immer weiter zu Widersprüchen und Zweifeln ermuntern, wenn es zu mehr Mitverantwortung kommen soll. Der anstehende Wandel ist mit den alten Strategien nicht mehr zu bewältigen.

Udo Kronshage  
Klaus Danzeglocke  
kbp Organisationsberatung GmbH, Hamburg

InterSearch®

WORLDWIDE LTD.

MR PERSONALBERATUNG GMBH

MARES PERSONALMARKETING GMBH

20249 Hamburg · Kümmellstraße 1  
Telefon: 0 40/46 88 42 0 · Fax: 0 40/46 88 42 42  
e-mail: hamburg@mrgruppe.de

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15  
Telefon: 04 21/16 27 99 · Fax: 04 21/16 27 98 8  
e-mail: bremen@mrgruppe.de

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121  
Telefon: 02 11/77 92 89 0 · Fax: 02 11/77 92 89 99  
e-mail: duesseldorf@mrgruppe.de

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101  
Telefon: 0 61 72/17 05 0 · Fax: 0 61 72/17 05 26  
e-mail: bad.homburg@mrgruppe.de

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37  
Telefon: 0 89/66 56 17 0 · Fax: 0 89/66 56 17 70  
e-mail: muenchen@mrgruppe.de

10369 Berlin · Storkower Straße 207  
Telefon: 0 30/42 18 40 0 · Fax: 0 30/42 18 40 23

Redaktion:  
Dr. Manfred Zeidler / Heidemarie Jordan

Nachdruck mit Quellenangabe  
MR Personalberatung gestattet