



Systematische Führungskräfteentwicklung im Mittelstand

Der Weg in die Zukunft bei PFISTERER

Finanzführungskräfte stehen vor einzigartigen Herausforderungen, von der Digitalisierung bis zum Fachkräftemangel. Ein maßgeschneidertes Führungskräfteentwicklungsprogramm bietet nicht nur Lösungsansätze für diese Herausforderungen, sondern weckt Zukunftsorientierung und stärkt die unternehmensweite Identität. Warum aber passiert dies insbesondere im Mittelstand so selten? Und wie kann das gerade im Finanzbereich konkret umgesetzt werden? Das Beispiel der mittelständischen Unternehmensgruppe PFISTERER zeigt, wie es gelingen kann.

Text — Dr. Stefanie Puckett, Johannes Linden, Tobias Liedl

Viele Unternehmen rekrutieren ihre Führungskräfte zum Großteil intern. So sind Branchen- und Fachkenntnisse meist ganz automatisch gegeben. Aber auch die Vertrautheit mit dem Unternehmen, seiner Geschichte, seinen Prozessen und Produkten ist da. Nachweislich Kenntnisse, die die Glaubwürdigkeit von Führungskräften und ihre Akzeptanz erhöhen und sich sogar positiv auf die Arbeitszufriedenheit im Team auswirken können.¹ Sobald die Beschäftigten dann aber in der Führungsrolle sind, werden sie oft allein gelassen.

Die Herausforderungen der Führungskräfte

Führungskräfte sind fast täglich mit neuen Anforderungen konfrontiert: Die künstliche Intelligenz will intelligent genutzt werden. Die Digitalisierung schreitet voran und verändert unsere Arbeitsweisen. Immer schnellere Entwicklungen auf dem Markt und zunehmende Komplexität erfordern schrittweises, flexibles und proaktives Vorgehen. An einem Mindestmaß an Geschäftsgeschwindigkeit kommt auch niemand mehr vorbei. Dahinter stehen Strategieentwicklung, Prozesse, Formen der Zusammenarbeit, ein agiles „Mindset“ und konkrete Verhaltensweisen. Teams arbeiten mehr und mehr verteilt, häufig international. Das Homeoffice hat sich in vielen Unternehmen als fester Bestandteil der Arbeit etabliert und bringt zusätzliche Herausforderungen der Führung auf Distanz mit sich. Die meistgewählten hybriden Arbeitskontexte stellen neue Fragen an das Aufrechterhalten und die Weiterentwicklung der Arbeitskultur und bringen ganz konkret Chancen und Herausforderungen für die Kommunikation und die Zusammenarbeit.

Neue Generationen steigen in die Unternehmen ein und bringen ihre Erwartungen mit. Trends rund um New Work werden für das Employer Branding immer relevanter. Das schwierige Gewinnen von Fachkräften erfordert ein anziehendes und attraktives Arbeitsumfeld und gleichzeitig gezielte Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung. Kreative und innovative Leistungen stehen zunehmend im Vordergrund und stellen auch mehr Forderungen an die psychologische Sicherheit. Letztlich geraten wir immer öfter an unsere Belastungsgrenzen. Der Aufbau von Resilienz und eine diesen Aufbau fördernde Führung

werden wichtiger, genauso aber Kenntnisse und die Anwendung von arbeitspsychologischen Erkenntnissen zur Arbeitsgestaltung und Stressvermeidung.

Dies sind alles Themen, zu denen es wissenschaftliche und praxiserprobte, anwendungsorientierte Konzepte gibt. Wir sprechen von Kompetenzen, die sich trainieren, die sich lernen lassen. Von Kapazitäten und Ressourcen, die Führungskräfte in einer Organisation gemeinsam aufbauen können. Große Konzerne begegnen dem mit verpflichtenden und zusätzlichen Programmen für zukünftige und heutige Führungskräfte. Diese Programme sind in der Regel auf die Unternehmen angepasst worden und bauen aufeinander auf. Während es hier auch mal zu einem Zuviel an Training kommen kann, sieht es im Mittelstand schon schlechter aus.

Warum nicht im Mittelstand?

Obwohl die meisten Mittelständler ein Budget für Weiterbildung haben, wird es oft nicht effektiv genutzt. Führungskräfte werden hier und da zu externen Standardseminaren geschickt, die Themen vermitteln, die in der Regel teuer, aber im eigenen Unternehmen nicht immer relevant und anwendbar sind. Auch der Mittelstand zeigt selbstverständlich Interesse an modernen Führungsthemen wie Agilität oder New Work, doch „jagt man dort nicht jede Sau durchs Dorf“. Sind gute, übertragbare Konzepte dabei, steht die Führungskraft nach der Schulung in der Umsetzung zumeist alleine da. Eine organisationsweite Entwicklung kann so nicht funktionieren.

Es ist wichtig, aktuelle Themen und, ja, zum Teil auch Managementmodeerscheinungen nicht isoliert zu betrachten, sondern in den Kontext der individuellen Herausforderungen zu stellen. Gemeinsam lässt sich herausarbeiten, was sinnvoll in den eigenen Arbeitsalltag integrieren werden kann und was zu der Unternehmenskultur passt. Damit sich auch wirklich etwas zum Positiven verändert, ist es außerdem wichtig, dass alle Führungskräfte einer Organisation sich damit auseinandersetzen. Eine passgenaue Führungskräfteentwicklung erfordert eine genaue Analyse der bestehenden Führungskultur, der Stärken und Entwicklungsfelder der Führungskräfte sowie der gewünschten Unternehmensziele und -werte. Bei PFISTERER, einem mittelständischen Unternehmen mit weltweiter Präsenz, hat man das erkannt.



Dr. Stefanie Puckett
ist Diplom Psychologin,
Gründerin von Psychology4Agility und CEO von SynergyMind Consulting.

Führungskräfte- und Organisationsentwicklung, auf wissenschaftlicher Basis, bilden das Herzstück ihres Unternehmens. Sie begleitet Führungskräfte und Unternehmen seit über 15 Jahren.



Johannes Linden
Diplom-Ingenieur und
Diplom-Wirtschaftsingenieur, ist Mitglied und Sprecher des Vorstands der PFISTERER Holding SE.

Er blickt auf über 20 Jahre Führungs- und Vorstandserfahrung zurück. Sein Fokus gilt der Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.



Tobias Liedl
BA BWL-Industrie,
Corporate HR Director bei PFISTERER, arbeitet seit über zehn Jahren im HR-Management mit Stationen in verschiedenen Unternehmen.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur und die Entwicklung und Unterstützung der Führungskräfte und Beschäftigten liegen ihm besonders am Herzen.

¹ Vgl. Artz/Goodall/Oswald, If Your Boss Could Do Your Job, You're More Likely to Be Happy at Work, Harvard Business Review 2016.

PFISTERER

Die Lebensbedingungen auf unserem Planeten sind maßgeblich von einem zukunftsfähigen Energiesystem abhängig. PFISTERER setzt sich aktiv dafür ein, diese Zukunft zu gestalten. Die PFISTERER Unternehmensgruppe ist ein führender Spezialausrüster und Systemanbieter im Bereich der Energieinfrastruktur. Rund 1.200 Beschäftigte entwickeln, produzieren und vertreiben Bauteile und Komplettlösungen für die besonders sensiblen Schnittstellen in modernen Energienetzen. Hauptsitz der Gruppe ist Winterbach bei Stuttgart. Mit einem globalen Netzwerk von 19 internationalen Standorten, 5 Fabriken und einem weltweiten Vertriebsnetz ist PFISTERER als Ansprechpartner vor Ort überall verfügbar und nah an seinen Kunden.

Gerade im Mittelstand!

Nachhaltigkeit, Unternehmensidentität und wertorientierte Führung werden im Mittelstand großgeschrieben. Die Führungskräfteentwicklung bei PFISTERER hat hierzu mit externer Unterstützung ein eigenes Programm entwickelt, das all diese Elemente umfasst. Über Einzelcoachings, Fallbegleitung und das Integrieren von Daten, über einen Persönlichkeitstest und ein 360°-Feedback wird ein individuelles Lernerlebnis geschaffen.



Ein bedeutender Erfolgsfaktor des Programms: die Netzwerkbildung unter den Führungskräften.

Führungskompetenz weiterzuentwickeln beginnt immer bei der einzelnen Führungskraft. Aber dabei bleibt es nicht. Die Trainingsgruppen sind standort- und funktionsübergreifend zusammengesetzt, um die Führungskräfte unternehmensweit zusammen lernen und wachsen zu lassen. Auch das Unternehmensumfeld wird über Feedback und kleinere Workshops als Teil des Programms mit einbezogen. So werden Transfer und Umsetzung sichergestellt, aber auch

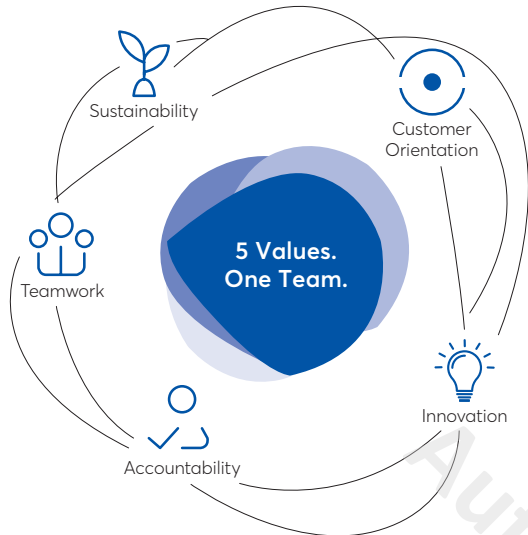
Wissen an die Belegschaft weitergegeben. Ganz nebenbei entsteht dadurch eine lernoffene Kultur und die Firmenidentität wird gestärkt.

Dass diese Themen nicht in Silos betrachtet und bearbeitet werden können, wurde bei PFISTERER früh erkannt. Das Ziel des Programms war es von Anfang an, die Führungskräfte bestmöglich auf die Herausforderungen von heute und morgen vorzubereiten. Dafür war es nicht nur erforderlich, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, WAS zu tun ist, sondern vor allem auch, WIE es getan werden soll und WIE im Unternehmen die Beschäftigten zusammenarbeiten, um letztlich erfolgreich zu sein.

Unternehmenswerte als Ausgangspunkt

Hierzu wurden gemeinsam vom erweiterten Management-Team, in dem alle Funktionen und Bereiche des Unternehmens repräsentiert sind, und dem Vorstand die Unternehmenswerte von PFISTERER erarbeitet. Sie spiegeln die Grundprinzipien des Unternehmens wider und sollen nicht nur Schlagworte sein, sondern Grundsätze, die das tägliche Handeln der Beschäftigten und Führungskräfte beeinflussen (Abbildung 1). Um dies zu erreichen, wurden die Werte systematisch in das Training integriert. Aufbauen lässt sich hier auf dem Selbstverständnis der Führungskräfte und den persönlichen Werten, aber auch auf der systematischen Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und ihrer Teams.

Abbildung 1: Die Unternehmenswerte der PFISTERER Gruppe



Ein Programm, das sich mit dem Unternehmen mitentwickelt

Für den Vorstand war es besonders wichtig, dass gezielt Inhalte behandelt werden, die wichtige Ergänzungen im Handwerkszeug der Führungskräfte sind. Das Führen verteilter Teams, hybrides Arbeiten oder das Fördern von Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme im Team auf Basis neuerer Literatur² sind Beispiele.

Dabei wird vor jedem der Trainingsmodule neu nachgedacht, welche Themen Priorität haben oder auch welche neuen Impulse, seien es strategische Schwerpunkte oder aktuelle Herausforderungen, aus der Organisation aufgegriffen werden sollen. Schließlich lautet das Motto für die Führungskräfteentwicklung des Unternehmens: „Führen heißt, über Veränderungen zu reflektieren, Ziele und Maßnahmen für sich und andere zu definieren, Mitstreiter zu finden und Erfolge zu feiern.“

Wie genau ist das Programm aufgebaut?

Alle Führungskräfte durchlaufen eine mehrstufige Seminarreihe in festen, standort- und funktionsübergreifenden Gruppen. Sie werden dabei von einer festen Trainingsleitung begleitet, die auch zwischen den Modulen zur Beantwortung



² Vgl. Puckett, Moderne Führung und Selbstorganisation – Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen entwickeln, 2021.

■ ■ Jede Abteilung leistet ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Diesen sichtbar zu machen, schafft das Gefühl sinnvoller Arbeit.

von Fragen bereitsteht. Da auch Instrumente wie Persönlichkeitstests und 360°-Feedbacks eingesetzt werden, erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch Einzelcoachings von einer auf dem Gebiet der Psychologie tätigen Person.

Es finden insgesamt vier bis fünf zweitägige Präsenzmodule statt. Die Module umfassen neben den bereits genannten Elementen wie hybrides Arbeiten, agile Führung und agile Elemente für die Zusammenarbeit Themen wie die Rolle der eigenen Persönlichkeit, den gezielten Aufbau moderner Führungskompetenzen, das Erkennen und Fördern von Potenzial, die wissenschaftlichen Hintergründe hinter Mitarbeiterbindung und Motivation, das Integrieren von Werten in die Führungsarbeit, Teamentwicklung und -konflikt sowie die strategische Zielarbeit. In der Zwischenzeit organisieren sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst zu angeleiteten Peer-Learning-Terminen, in denen die Themen aus dem Training vertieft oder Erfahrungen ausgewertet werden. Das gesamte Programm erstreckt sich über zwei bis zweieinhalb Jahre. Jedes Jahr starten neue Gruppen mit neuen Führungskräften, sodass das Lernen nachhaltig im Unternehmen verankert ist. Neue Führungskräfte lernen so schnell die Führungsstandards und werden in kurzer Zeit Teil des Führungsnetzwerks.

Regelmäßig werden das Feedback und auch die Wünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingeholt und es finden Reflexionsgespräche mit dem Vorstand und dem Betriebsrat statt. So wird das Programm laufend evaluiert. Da das Programm iterativ aufgebaut ist, kann auch kurzfristig auf Feedback reagiert und können Inhalte und Methoden an neue Gegebenheiten angepasst

werden. Moderne Ansätze wie das agile Arbeiten werden so in das Programm selbst integriert, statt sie nur theoretisch vorzustellen.

Ein integrierter Ansatz für Finance

Für die Finance-Abteilung des Unternehmens fördert dies nicht nur die Vernetzung mit den Fachbereichen, sondern ermöglicht auch einen breiteren Einblick in die unterschiedlichen Geschäftspraktiken, die individuellen Herausforderungen der Funktionen und verschiedenen Standorte. Umgekehrt erhalten die Führungskräfte aus den Fachbereichen Einblicke in die Arbeit und Herausforderungen der Finanzabteilung. Dies ist ein bedeutender Erfolgsfaktor des Programms: die Netzbildung unter den Führungskräften. Das so entwickelte unternehmensweite Führungskräfte-Netzwerk bildet die Grundlage einer gemeinsamen Führungskultur und -verantwortung.

Der Fokus auf fachübergreifende Kompetenzen und Konzepte wie das Entdecken und Fördern von Führungspotenzial, aber auch die Integration ausgewählter wissenschaftlich fundierter neuerer Ansätze wie das HAVE-Modell³, welches die vier Kompetenzen der agilen Führung Bescheidenheit (Humility), Anpassungsfähigkeit (Adaptability), Vision (Visionary) und Engagement (Engagement) unterscheidet, geben Impulse, die sich organisationsweit umsetzen lassen. Abbildung 2 zeigt die für PFISTERER bedeutenden vier Prioritäten der Führungskräfteentwicklung.

³ Vgl. Puckett/Neubauer, Agiles Führen – Führungskompetenzen für die Agile Transformation, 2018.

Abbildung 2: Vier Prioritäten für die Führungskräfteentwicklung im Finance-Bereich

1. **Raus aus dem Silo!** Funktionsübergreifende Gruppen liefern wertvollen Austausch und fördern die Zusammenarbeit nachhaltig. In der gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Status quo vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen und Impulse entstehen oft kleine, aber wirkungsvolle Ideen, die die Zusammenarbeit der verschiedenen Funktionen und/oder Standorte spürbar verbessern.
2. **Nicht von der Stange!** Ein Bezug zur Firmenstrategie und aktuellen Herausforderungen der Organisation sollte gegeben sein. Jede Abteilung leistet ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg. Diesen sichtbar zu machen, schafft nicht nur das Gefühl sinnvoller Arbeit, sondern fördert auch nachhaltiges Win-win-Denken in der Zusammenarbeit. Der Blick auf den größeren Kontext mit theoretischen Impulsen und Beispielen fördert das Entwickeln von innovativen Ideen.
3. **Bitte nicht von gestern!** Aktuelle Ansätze und Forschung sollten integriert sein. Statt Buzzwörter zu nutzen, sollten Hintergrund und Anwendbarkeit von Konzepten im Vordergrund stehen. Neue Arbeitsweisen und Methoden sollen im Training direkt erlebbar werden und die Umsetzung auf Sinnhaftigkeit geprüft und begleitet werden.
4. **Kein Wir ohne Mich!** Die Führungsentwicklung braucht beides – den individuellen Ansatz beispielsweise über Coachingelemente und den Ansatz des gemeinsamen Lernens und Entwickelns einer Führungskultur. Der Wissens- und Erfahrungsschatz einer Firma wird zugänglich. Die Organisation ist besser vernetzt und kann schneller und flexibler agieren. Lernen und Weiterentwickeln werden zur Routine.

Die gesetzten Prioritäten tragen zur Talent-Fluidity, also der Möglichkeit von horizontaler Karriereentwicklung innerhalb der Gruppe, bei. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und der digitalen Transformation hoch aktuell.



Die Investition in die Führungskräfte ist eine Investition in die Zukunft des Unternehmens.

Eine Erfolgsgeschichte

PFISTERER hat sich entschieden, seine Ressourcen in eine systematische und unternehmensspezifische Entwicklung seiner Führungskräfte zu investieren, und das zahlt sich aus. Das zeigen die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aber auch die aktuellen Entwicklungen in der Gruppe. Die Zusammenarbeit verstärkt sich, Aspekte wie Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit werden stärker fokussiert. Durch offenes Feedback arbeiten Teams effizienter zusammen und lernen schneller. Die Motivation ist hoch und die Bindung ans Unternehmen gestärkt.

Die Investition in die Führungskräfte bedeutet Wertschätzung, die Möglichkeit zum professionellen und persönlichen Wachstum und ist damit also eine Investition in die Zukunft des Unternehmens. Das Arbeiten im Unternehmen ist vor allem von einem ganzheitlichen Ansatz geprägt. Tradition, Produktverbundenheit, aber auch Nachhaltigkeit sowie Werteorientierung geben dem Programm seinen besonderen Charakter. Und es ist der Blick auf die Organisation als Ganzes und der Anspruch, dass sich das Programm mit dem Unternehmen entwickelt und weiterentwickelt, der den Unterschied macht und die Organisation spürbar und nachhaltig voranbringen kann.

Das skizzierte Beispiel zeigt, dass eine systematische und unternehmensspezifische Führungskräfteentwicklung auch im Mittelstand sehr gut möglich ist und den Weg in die Zukunft des Unternehmens ebnen kann. ■