

Tilman Gerhardt, Jörg Ritter

MANAGEMENT APPRAISAL

**Kompetenzen von
Führungskräften bewerten
und Potenziale erkennen**

Das Egon Zehnder-Konzept

campus

8.14 Vattenfall Europe AG: Vier Kulturen unter einem Dach

Von Udo Bekker und Christoph Müser

Die Öffnung und Liberalisierung vieler europäischer Energiemärkte bot dem schwedischen Staatskonzern Vattenfall Mitte der 90er Jahre die Chance, zu einem der führenden Versorgungsunternehmen in Europa aufzusteigen. Neben Norwegen und Polen konzentrierte sich Vattenfall dabei auf Deutschland als interessanten Markt und auf deutsche Energieversorger als Kaufobjekte.

1999 gelang der Einstieg in den deutschen Markt mit einer zunächst 25-prozentigen Beteiligung an der HEW in Hamburg. Im Jahr 2000 unterzeichnete Vattenfall mit E.ON einen Vertrag über den Erwerb der Mehrheit an der Bewag, der aber zunächst am Widerstand des anderen Großaktionärs Mirant und am Berliner Senat scheiterte. Dafür gelang im gleichen Jahr die Mehrheitsübernahme bei der HEW sowie der Kauf von Veag und Laubag. Aus den Neuerwerbungen –

alle mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Kulturen – musste nun ein neuer Konzern gebildet werden, der ab Ende 2001 auch die Bewag einbezog, die Vattenfall nach langem Tauziehen schließlich erfolgreich übernehmen konnte.

Der so entstandene Unternehmensverbund beschäftigte etwa 22 000 Mitarbeiter und realisierte einen konsolidierten Umsatz von rund 8,8 Milliarden Euro. Sehr zügig besetzte Vattenfall die Geschäftsführungen und Vorstände der zukünftigen Geschäftseinheiten sowie die rund 20 wichtigsten Managementposten der zweiten Ebene der Holding. Denn neben der anstehenden Integration musste das Tagesgeschäft koordiniert weitergehen. Gleichzeitig sollte ein umfangreiches Programm zur Kostensenkung Einsparmöglichkeiten identifizieren und umsetzen. Angesichts dieser komplexen Anforderungen beschloss der Holdingvorstand, die zuvor ausgewählten Führungskräfte der zweiten Ebene noch einmal von neutraler dritter Seite auf ihr Potenzial hin untersuchen zu lassen. Daraus sollten dann bei Bedarf konkrete Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.

In einem umgehend angesetzten Appraisal konnte Egon Zehnder International dem Vorstand von Vattenfall Europe die Eignung seiner Führungskräfte für die anstehenden umfangreichen Aufgaben weitgehend bestätigen. Gleichzeitig brachte das Appraisal aber auch individuell auf den Punkt, wo Manager hier und da spezielle Defizite hatten, die mit entsprechenden Entwicklungsmaßnahmen behoben werden konnten, oder wer sich gar bei entsprechender Förderung für noch anspruchsvollere Aufgaben eignete.

Die Vattenfall-Führung war von den Ergebnissen dieser ersten Evaluierungsrunde so überzeugt, dass sie sich entschloss, alle Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene beurteilen zu lassen. Außerdem erhielten die Berater das Mandat, bei der Neubesetzung von Positionen mitzuwirken. Im Laufe der Jahre 2002 und 2003 interviewten die Consultants von Egon Zehnder International rund 330 Führungskräfte des Energiekonzerns.

Trotz ihrer langjährigen Erfahrung stellte das Appraisal bei Vattenfall Europe die Berater vor eine besondere Herausforderung. Die Integration von vier Unternehmen gleichzeitig war in der deutschen Wirtschaftsgeschichte in dieser Komplexität bisher einmalig. In den Gesprächen mit den Führungskräften mussten die Berater jeweils die unterschiedlichen Kulturen der beteiligten Unternehmen berücksichtigen und durften trotzdem die angestrebte zukünftige Ausrichtung des


VATTENFALL 	Vattenfall Europe AG
Projektfokus	Analyse von Führungskräften (aus VEAG, HEW, LAUBAG, BEWAG) zur Unterstützung der Führungskräfteentwicklung und der Auswahl für ausgeschriebene Vattenfall Europe-Positionen; Erarbeitung und Implementierung eines neuen Management Development-Systems „Vattenfall Competence Management (VCM)“
Projektumfang	Über 350 Führungskräfte der ersten drei Führungsebenen
Projekttablauf	Diverse Projekte entlang der neuen Organisationsstruktur des Konzerns im Zeitraum 2002 - 2004

Abbildung 8.14: Vattenfall Europe AG

neuen Konzerns nicht aus den Augen verlieren. Die Consultants hatten die Kompetenzen und Potenziale mehrerer Kandidaten gegeneinander abzuwägen und sollten eine klare Empfehlung aussprechen. Weil es den Beratern gelang, hier glaubwürdig neutral und unabhängig zu agieren, wurden die Neubesetzungen breit akzeptiert.

Da die Firmenleitung sich bei einigen Positionen aber schon auf bestimmte Kandidaten festgelegt hatte, mussten diese Interviews mit anderer Zielsetzung geführt werden. Die gesetzten Führungskräfte wurden in erster Linie im Hinblick auf ihr Potenzial evaluiert. Hier wiesen die Berater auf die notwendige Förderung hin und schlugen bei Bedarf Entwicklungsmaßnahmen vor.

Das für den Konzern wohl nachhaltigste Resultat der Appraisals wirkt allerdings viel weiter. Im Verlauf des Jahres 2002 wuchs nämlich bei Vattenfall Europe der Wunsch, die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse nach Abschluss des Projekts nicht einfach zu den Akten zu legen. Die Firmenleitung hatte erkannt, dass die Neustrukturierung des Unternehmens die einmalige Chance bot, neue, einheitliche Maßstäbe zu setzen. Das Kompetenzmodell von Egon Zehnder International, das seine Tauglichkeit in den ersten Appraisals bewiesen hatte, schien ein solides Fundament, um darauf eine eigene Methode zur Bewertung der Vattenfall-Manager und ein Programm zur Führungskräfteentwicklung aufzubauen.

Im engen Austausch mit den EZI-Beratern und nach intensiven interner Diskussionen identifizierte eine übergreifende Arbeitsgruppe rund 70 wichtige Kompetenzausprägungen bei den vier Ursprungsunternehmen. Diese wurden zum »Vattenfall Europe Competence Model« (VCM) mit insgesamt zwölf Kompetenzen in vier Dimensionen verdichtet. Das Kompetenzmodell steht in enger Verbindung zu den zentralen Werten von Vattenfall Europe: Offenheit, Verlässlichkeit sowie Wirksamkeit und Leistungsbereitschaft. Die regelmäßige Einschätzung von Kompetenzen und Potenzialen der Vattenfall-Manager ist künftig die Basis für ein konzernweites Programm zur Führungskräfteentwicklung. Den Grundstock an Daten lieferten die externen Appraisals. Da sie weitgehend vor der Realisierung von VCM stattgefunden hatten, mussten sie erst auf das neue Modell »umgebaut« werden.

Kompetenzen und Potenziale der Führungskräfte sind künftig auch die Ausgangsbasis für viele andere Maßnahmen des Personalmanagements von Vattenfall Europe. Ein Team von HR-Verantwortlichen hat inzwischen zu den Aufgabenfeldern

- Personalplanung
- Nachfolgeplanung
- (externe) Rekrutierung
- Evaluierung
- Entwicklung

neue, konzernweit gültige und getragene Prozesse definiert, die jetzt eingeführt werden.