AUSGABE 4
APRIL 2026 ZFK

VON DER ENERGIEMANAGERIN ZUM COACH FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Transformation Tanja Wielgoß war Chefin der Berliner Stadtreinigung und von Vattenfall Wärme. Heute unterstützt und berät sie Führungskräfte aus der ehemaligen Branche. So will sie zum Gelingen der Energiewende beitragen.



Bild: © Mascha Lohe

Andreas Lorenz-Meyer, Neustadt

Den Anschlag auf die Stromversorgung von Berlin Anfang Januar hat *Tanja Wielgoß* noch in lebhafter Erinnerung. Der tagelange Stromausfall im Südwesten sei ein echter Ausnahmezustand gewesen. Sie kennt viele Menschen, die betroffen waren. Beeindruckend fand sie die große Solidarität in der Stadt, gleichzeitig fieberte sie mit ihren früheren Kolleginnen und Kollegen bei den Energieversorgern mit.

Wielgoß war selbst lange Energiemanagerin: zuerst Vorstandsvorsitzende und Technische Vorständin bei der Berliner Stadtreinigung, dann gut drei Jahre in der gleichen Position bei Vattenfall Wärme. »Ich weiß, wie angespannt solche Lagen im operativen Betrieb sind, wenn es darum geht, unter Hochdruck alle verfügbaren Kräfte zu mobilisieren und die Versorgung Schritt für Schritt wiederherzustellen.«

> »*Es geht um Unterstützung, um handlunsfähig zu bleiben. So soll wieder Freiraum für das eigentliche Führen entstehen.«*

Heute gibt Wielgoß ihre Erfahrungen »in strukturierter Form« an andere weiter. 2022 hatte sie Vattenfall verlassen und zusammen mit *Stefanie Salata*, vorher Berliner Bank, das Beratungsunternehmen Stella Circle gegründet. Es richtet sich an C-Level-Führungskräfte, also CEOs, CFOs und so weiter. Sie brauchen nach Ansicht von Wielgoß Unterstützung, um handlungsfähig zu bleiben, da sie permanent unter Stress stehen: große Verantwortung, Haftung, komplexe Entscheidungsfelder, dazu Krisen von Geopolitik bis Klimawandel – dieses strukturelle Muster ziehe sich durch alle Chefetagen, egal in welcher Branche. »Viele fühlen sich dadurch gelähmt oder warten ab. Das ist gefährlich, weil Führung dann zu Verwaltung verkommt.«

Wie ein Allgemeinmediziner

Stella Circle biete einen Safe Space an, in dem Führungskräfte »auf höchstem Niveau« ihre Arbeit spiegeln können. So soll wieder »Freiraum fürs eigentliche Führen« entstehen. Was dafür in den Gesprächen konkret gemacht werde, sei keine klassische Beratung, sondern Navigation. Wie bei jedem guten Navigationssystem geht es zunächst um eine Standortbestimmung, erklärt Wielgoß. Wo bin ich, wofür stehe ich, wie werde ich von außen gesehen? Im zweiten Schritt die Zielbestimmung: Wohin soll es gehen, wie fühlt es sich an, wenn ich mein Ziel erreicht haben werde?

Die Arbeit sei mit der eines Allgemeinmediziners vergleichbar. Der habe Überblick über alle körperlichen Funktionen. »Und wir haben den Überblick, was es alles braucht, um in einem anspruchsvollen Beruf erfolgreich und zufrieden zu sein.« Bei komplizierteren Fragen werden Fachleute hinzugezogen. »In unserem Fall wäre der Kardiologe dann vielleicht der Wirtschaftsstrafrechtler, die Neurologin eine Social-Media-Expertin und der Orthopäde ein Personalberater.«

Soweit das Grundkonzept. Bei Stella Circle sind mittlerweile zwölf Navigatorinnen und Navigatoren tätig, die jeweils fünf bis 20 Führungskräfte begleiten. Die aus der Energiebranche kommen oft zur Ex-Kollegin Wielgoß. Zwar sind die Ausgangssituationen unterschiedlich, aber fast alle berichten von einem »Gefühl des Getriebenseins« durch den großen Erwartungsdruck, der auf ihnen lastet: Versorgungssicherheit gewährleisten, Maßnahmen gegen die absehbar auftretenden Lücken durch Dunkelflauten antizipieren, den richtigen Ansatz für das Zukunftsthema KI finden, nicht zuletzt die Dekarbonisierung vorantreiben. Nachvollziehbar, dass sich da manche zunächst auf die Versorgungssicherheit konzentrieren, so Wielgoß. Das allein sei He-rausforderung genug.

Intellektuelle Fitnessübungen

Gestalten im Energiesektor bedeute aber viel mehr. Etwa die Potenziale der Digitalisierung und der Menschen im Unternehmen erkennen und ausschöpfen. Es bedeute auch, immer drei Schritte vorauszudenken, sich eine vollständig dekarbonisierte Energieversorgung konkret vorzustellen, diese im besten Fall digital zu simulieren und dann rückwärts abzuleiten, welche Schritte nötig sind, um das Ziel zu erreichen. Die Führungskräfte, die Wielgoß berät, wollen genau dahin kommen oder wieder dahin zurückkehren. Sie wissen, wie wichtig »intellektuelle Fitnessübungen« dafür sind. »Deshalb holen sie sich das Sparring bei uns: Um im Gestrüpp von firmeninternen Regeln das große Ganze nicht aus den Augen zu verlieren.«

Aber wie genau coacht Wielgoß in Richtung weniger Verwalten, mehr Gestalten? Sie zeigt zum Beispiel die Kraft des Fokussierens auf. »Fokus heißt: Ich konzentriere meine eigenen Kräfte und mein Zeitbudget – und auch das meiner Firma. Ich sage »ja« zu einigen wenigen wichtigen Themen und »nein« zu den weniger wichtigen.« Fokussieren könne auch heißen, sich nicht mehr aus dem Konzept bringen zu lassen.

> »*Oft fehlen nur eine Portion Mut, Zuspruch und vor allem das Gefühl, nicht allein zu stehen.«*

Beispiel: Die Führungskraft hat mit dem Team einen Dekarbonisierungspfad bis 2040 erarbeitet, plötzlich werden von außen wieder andere Zeitlinien – 2035 oder auch 2045 – ins Spiel gebracht. So etwas führt zu Ablenkung, Zeit- und Geldverschwendung, sagt Wielgoß. »Die Kunst in so einem Fall ist es, an der Entscheidung festzuhalten, ohne dass ich mir durch ein offenes ›nein‹ so viele Stakeholder-Management-Aufgaben auf den Tisch ziehe, dass ich dann doch wieder mehr Arbeit habe.«

Private Baustellen

Weiterhin geht es in den Beratungsgesprächen oft darum, die eigenen Karrierepläne weiterzuentwickeln. Auch vorausschauendes, Versorgungsengpässe vermeidendes Management ist ein Thema. Über allem steht aber etwas anderes: Die Topmanager sollen wieder Spaß am Führen bekommen, denn »zufriedene Führungskräfte sind die besseren Führungskräfte.« Dafür müssen, wenn nötig, auch mal »private Baustellen« bearbeitet werden: Trennung nach langjähriger Ehe, pubertierende Teenagerkinder, private finanzielle Angelegenheiten. So etwas werde immer noch viel zu oft ausgeblendet.

Die Verteilung bei Stella Circle aktuell: etwa 40 Prozent Männer, 60 Prozent Frauen. Männer brauchen in der Regel nur ein Gespräch von 20 Minuten, um sich zu entscheiden. Frauen fällt es oft schwerer, in sich selbst zu investieren. Da sind schon mal sechs Termine nötig, bis sie sich anmelden.

Nicht immer kontaktieren nur Einzelpersonen Stella Circle, mittlerweile schicken auch Unternehmen ihre Top-Leute zur Beratung. Im deutschsprachigen Raum gibt es aber immer noch viel nachzuholen, findet Wielgoß. Im angelsächsischen Wirtschaftsleben habe fast jeder Manager einen Coach. Hierzulande seien es laut Quadriga-Coaching-Studie 2021 nur 28 Prozent – und die holten sich meist auch nur punktuell Unterstützung. Input, der über Branchengrenzen und funktionale Spezialisierungen hinausgeht, sei bedarfsgerechter.

Wie blickt Wielgoß heute von außen auf die Branche und die Veränderungsprozesse, die vor ihr liegen – sei es Dekarbonisierung, Digitalisierung oder KI? Zweifel an der Reformfähigkeit der deutschen Energiewirtschaft hat sie keine. In der Zeit bei BSR und Vattenfall Wärme sei sie vielen »exzellenten Managerinnen und Managern« begegnet. Und auch die Gespräche, die sie heute führt, stimmen sie zuversichtlich. »Die Führungskräfte sind exzellent ausgebildet, sehen klar die Prioritäten, haben Lust auf Veränderung und ziehen viel Energie daraus, dass sie Teil der Transformation der Wirtschaft und Gesellschaft sind.« Oft fehlten nur eine Portion Mut, Zuspruch und vor allem das Gefühl, nicht allein zu stehen.

Tanja Wielgoß

stammt aus Kaufbeuren im Allgäu. Neben ihrer Tätigkeit als Unternehmerin und Beraterin ist Wielgoß auch Mitglied im Stiftungsrat der Allbright-Stiftung, die sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft einsetzt. 2022 hatte sie mit fünf anderen Unternehmerinnen und Managerinnen das Frauenteam des FC Viktoria Berlin übernommen. Bis 2027 soll der Aufstieg in die 1. Bundesliga gelingen.

Es geht Wielgoß nicht nur um den sportlichen Erfolg, sondern um mehr Sichtbarkeit, gleiche Bezahlung und Anerkennung von Frauen im Sport. Ihre eigenen Erfahrungen mit dem runden Leder beschränken sich auf gelegentliche Einsätze in Elternteams »mit überschaubarem Ballgefühl«. Ihre Tochter und ihr Sohn sind technisch deutlich versierter. Sie spielen seit vielen Jahren Fußball.