



Vor vier Jahren hat die N-ERGIE Aktiengesellschaft in Nürnberg ein Management-Programm für Nachwuchskräfte aufgelegt. Das Management-Verständnis des Energieunternehmens wird so an die nächste Generation weitergegeben.

Potenzial erschließen

Wie werden aus Potenzialträgern Fach- und Führungskräfte, die das Management-Verständnis des Unternehmens nicht nur mittragen, sondern auch umsetzen? Dies war die Ausgangsfrage, aus der das 16-monatige Potenzialträger-Programm der N-ERGIE entstand. Nach dem Start

vor knapp vier Jahren ist heute ein erstes – positives – Resümee möglich. Die N-ERGIE Aktiengesellschaft, Erdgas-, Wasser- und Fernwärmeversorger sowie einer der zehn größten deutschen Stromanbieter, ging im Jahre 2000 aus der Fusion zweier regionaler Energieversorger hervor. Das neue Unternehmen entstand auf der grünen Wiese, wobei die Entwicklung eines gemeinsamen und wertegeleiteten Management-Verständnisses die Grundlage für den Integrations- und Identifikationsprozess der Mitarbeiter bildete. Das Potenzialträger-Programm trägt zur Festigung und Verstetigung dieses Prozesses bei, da es bei den künftigen Fach- und Führungskräften ansetzt. Es ist integraler Bestandteil des Entwicklungskonzeptes der N-ERGIE mit dem Ziel, den Nachwuchs an Managern zu einem großen Teil aus den eigenen Reihen zu decken. Als externer Partner begleitet SOKRATeam Konzept und Durchführung des Programms. SOKRATeam arbeitet in den Feldern Management, Veränderung und Mediation und ist Spezialist für

innovative Ansätze im Kompetenz- und Retention-Management. Das Management-Verständnis der N-ERGIE bildet die Grundlage für dieses Programm. Die beiden gleichberechtigten Säulen sind dabei die Orientierung an Ergebnissen nach den Prinzipien von Fredmund Malik und die Orientierung an den Unternehmenswerten.

Impuls geben

Das Programm verbindet die unternehmerischen Erwartungen der N-ERGIE mit der individuellen Entwicklung der Teilnehmer. Absicht ist die Vermittlung des Management-Verständnisses und seine Umsetzung durch die Teilnehmer anhand konkre-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Kompetenz-Entwicklung
- Transfer
- Evaluation



*Karl Kreuser, Geschäftsführender Gesellschafter SOKRATeam, München
Kontakt: karl.kreuser@sokrateam.de*



*Wolf-Martin Erhard, Leiter Personalentwicklung und Training, N-ERGIE AG, Nürnberg
Kontakt: wolf-martin.erhard@n-ergie.de*

ter Beispiele und Aufgaben aus dem Arbeitsalltag. Die Teilnahme soll auf die Übernahme von mehr Verantwortung vorbereiten, mündet aber nicht automatisch in einen Aufstieg.

Die Besonderheit des Programms ist, dass es kein Programm ist. Es versteht sich vielmehr als Impuls, Rahmen und Ressource für die selbstgesteuerte Entwicklung der Teilnehmer zu selbstorganisiertem Lernen, Denken und Handeln. Da Kompetenzentwicklung ein Lernprozess und kein punktueller Ereignis ist, wurde die Dauer des Programms auf 16 Monate festgelegt.

Die Führungskräfte der N-ERGIE ermitteln in jährlichen Personalklausuren ihre Potenziale für die Teilnahme am Programm. Als Auftraggeber formulieren sie Entwicklungsziele, begleiten ihre Mitarbeiter während des Programms aktiv und kontrollieren den Erfolg.

Die Zusammenstellung der Gruppen durch die Personalentwicklung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Einerseits wird eine gewisse Homogenität angestrebt, besonders bezüglich der bisherigen Erfahrungen, andererseits profitieren Teilnehmer und Lernprozesse von Unterschiedlichkeiten. Die Altersstruktur bewegt sich im Wesentlichen zwischen Ende 20 bis Mitte 30, in Einzelfällen auch höher.

Zentrales Element zur Anknüpfung an unternehmerische Notwendigkeiten ist die Lernaufgabe, ein herausforderndes Projekt, das jeder Teilnehmer bearbeitet. Beispielsweise bestand eine Lernaufgabe in der Entwicklung einer Software für ein Facility-Management-Projekt, das in Bayern Modellcharakter hat. Jede Lernaufgabe hat zwei Zieldimensionen. Bei den Ergebniszielen geht es um Lösungen für real anstehende Aufgaben oder Probleme der N-ERGIE. Damit leistet jeder Teilnehmer einen Beitrag zum unternehmerischen Ganzen. Die Lernziele dienen der persönlichen Kompetenzerweiterung des Teilnehmers.

Die Module bilden den Lernprozess der Gesamtgruppe. Die Anforderung an die Selbstorganisation dokumentiert sich hier in der inhaltlichen Planung: Die Gruppe bestimmt ihren Lernbedarf und vereinbart mit den Trainern Lernziele. So wird sie zum Auftraggeber der Trainer.

Absicht des Programms ist es, die Teilnehmer immer wieder in zieloffene Situationen zu führen, in denen sie sich als Manager ausprobieren können. So unterstützen sie sich gegenseitig in Lerngruppen, die über eine Phase begleiteten Gruppencoachings in die selbst gesteuerte Durchführung von Kollegialer Fallberatung mündet. Die Kollegiale Fallberatung ist ein wichtiger Baustein zum Transfer und intensiviert die Vernetzung der Teilnehmer. Optional können die Teilnehmer ein persönliches Budget für Coaching nutzen. Die Steuerung sorgt für Rahmen, Vorgaben und Evaluation. Sie stellt sicher, dass das Programm zum Mehrwert der N-ERGIE beiträgt und zu wahrnehmbarer Entwicklung der Teilnehmer führt. (Abb.)

Umsetzung und Evaluation

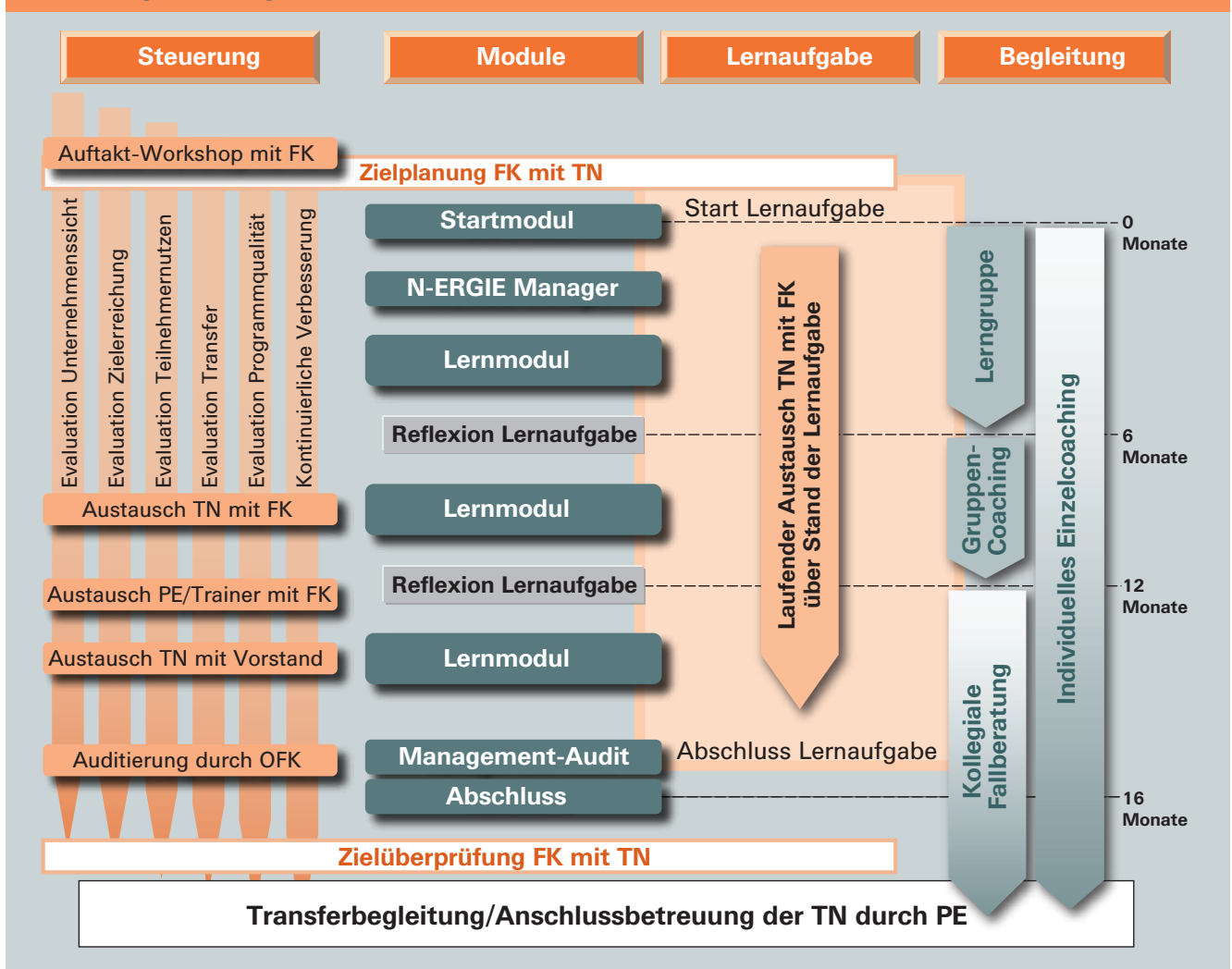
Anfang 2005 startete die erste Gruppe, im Verlauf des Jahres folgten drei weitere. In den Folgejahren kamen jeweils zwei Gruppen dazu und ab 2009 wird das Programm mit jährlich einer Gruppe fortgeführt. Pro Gruppe nehmen etwa zehn Potenzialträger am Programm teil, insgesamt bisher etwa 100.

Die Personalentwickler haben die Verantwortung für Organisation, umfassendes Bildungscontrolling durch Kennzahlen und Befragungen sowie Qualitätssicherung. Über grundsätzliche Fragen stimmen sie sich mit SOKRATEam im halbjährigen Turnus ab.

Ihre eigenen Lernerfolge planen und kontrollieren die Teilnehmer selbst. Sie reflektieren ihre Fortschritte und Hürden, berichten regelmäßig darüber in der Gruppe und erhalten dort Feedback.

Evaluiert wird das Programm über mehrere Perspektiven. Aus Unternehmenssicht: Vor Beginn des Programms schätzen die Führungskräfte mit einem standardisierten Fragebogen den Stand der Teilnehmer bezüglich des Management-Verständnisses ein. In einer Zwischenmessung zur Programm-Mitte und einer Abschlusseinschätzung drei Monate nach Beendigung werden Veränderungen festgehalten. Bei allen bisher abgeschlossenen Gruppen wurden

Gliederung des Programms für Nachwuchskräfte



jeweils deutliche Verbesserungen beobachtet.

Zusätzlich bietet ein Management-Audit durch oberste Führungskräfte dem Unternehmen die Möglichkeit zur Einschätzung ihres Managementnachwuchses. Auch hier wird dem Programm erkennbarer Erfolg bescheinigt. Letztlich zeigt er sich darin, dass sich das Unternehmen in wirtschaftlich schwierigen Phasen ausdrücklich zum Programm und seinem Mehrwert bekennt.

Die Führungskräfte der Teilnehmer sind vor und während des Programms die wichtigsten Ansprechpartner der Teilnehmer und Auftraggeber der begleitenden Lernaufgabe. Sie vereinbaren und kontrollieren Ergebnis- und Lernziele mit normierten Übersichten. Sie tauschen sich darüber hinaus in regelmäßigen Abständen

mit der Personalentwicklung und SOKRATEam über die Umsetzung und Zielerreichung aus. Dabei wurde deutlich, dass die Führungskräfte der unternehmerischen Bedeutung der Lernaufgabe hohen Stellenwert bei messen.

Die Evaluation des Programms durch die Teilnehmer erfolgt über standardisierte Fragebögen. Nach etwa acht Wochen wird zudem der Transfer in die Praxis abgefragt. Die Nachhaltigkeit des Lernens wird dadurch belegt, dass die Werte der Transfermessung regelmäßig deutlich über den ohnehin guten Werten der unmittelbaren Messung liegen.

Im September 2008 fand ein Transfer-tag für die Teilnehmer der ersten vier Gruppen statt. Aus Rückmeldungen von dort sowie Übersichten des Personalmanagements können folgende

positive Effekte festgestellt werden: Etwa ein Viertel der Teilnehmer hat während oder nach Abschluss des Programms eine Führungsposition übernommen. Ein etwa gleicher Anteil nimmt erweiterte Managementaufgaben wahr.

Besonders wertvoll empfanden die Teilnehmer die 16-monatige Dauer des Programms. Das war die Voraussetzung dafür, dass aus theoretischem Management-Verständnis praktisches Management-Wissen werden konnte. Ebenso besteht große Übereinstimmung darüber, dass die Gruppenbildung als ein für den Arbeitsalltag nützliches Netzwerk über das Ende des Programms hinaus Bestand hat. Als Erfolgsfaktor für die Lernaufgabe wurde immer wieder der hohe Nutzen für gegenwärtige oder zukünftige Herausforderungen der N-ERGIE benannt.