

*Zur langfristig erfolgreichen Personalplanung gehört die Potenzialentwicklung – gerade in Zeiten des Umbruchs. Die Süwag Energie AG hat sich für ein lernendes Modell entschieden.*

# Mitarbeiter motivieren

Von den Auswirkungen des demografischen Wandels wie massiver Rückgang der Berufseinsteigerquote oder Entwicklungsbedarf älterer Beschäftigter werden jene Unternehmen besonders hart getroffen werden, die bisher kaum Erfahrung mit einem Personalmangel haben: Dazu gehören die Unternehmen der Energiewirtschaft. Der sich abzeichnende Personalengpass trifft die Branche in einer Phase der strukturellen Umbrüche: Erstmals seit dem 1999 gestarteten Liberalisierungsprozess werden die Unternehmen heute mit einschneidenden Veränderungen konfrontiert: Werden die Netze zukünftig privatisiert? Wandern bisherige Stammkunden zum Wettbewerber? Wie können Produktivität und Effizienz gesteigert werden? Können – und wollen – die Beschäftigten diese Veränderungen leisten? Bleiben die Mitarbeiter an Bord? Strategisches Gespür, Leistungsmotivation, Veränderungsfähigkeit und Veränderungsfreudigkeit sind damit nun zu Schlüsselfaktoren auch für die Unternehmen der Energiewirtschaft geworden. Wie können diese Kompetenzen verstärkt werden? Diese Frage stellte sich die Süwag Energie AG in Frankfurt bereits Ende 1998 in einer Phase der Reorganisation und Effizienzsteigerung. Eine Antwort hierauf war die Einführung eines einjährigen Förderprogramms zur Weiterentwicklung der Kommunikations- und Sozialkompetenz; Zielgruppe waren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Potenzial zwischen 25 und 40 Jahren. Die damaligen Argumente gewannen seitdem sogar noch an

Bedeutung: Die Entwicklung des Unternehmens beruht auf Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Verantwortungsübernahme, einer konstruktiven Haltung gegenüber den Veränderungen des Marktes und Wettbewerbs. Diese Haltungen und Kompetenzen erfordern Veränderungen der persönlichen Einstellung sowie den Aufbau von Schlüsselqualifikationen – und somit die Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Das Förderprogramm verfolgt diese Ziele. Es wird heute mit konzeptionellen Erweiterungen in der siebten Runde durchgeführt.

## Förderprogramm konzipiert

Die übergeordneten Ziele des Programms bestehen darin, die Menschen auf die Übernahme neuer Aufgaben vorzubereiten und ihre Fähigkeit zu stärken, betriebliche Veränderungen angstfrei und erfolgreich zu bewältigen – erfolgreich für die Weiterentwicklung des Unternehmens, erfolgreich für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter. Folgende Entwicklungsziele wurden definiert:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Aufbau von Schlüsselqualifikationen zur Kommunikations- und Kooperationskompetenz
- Ermutigung und Befähigung zur aktiven Mitgestaltung bei Veränderungsprozessen

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Strategisches Gespür
- Leistungsmotivation
- Veränderungsfähigkeit
- Veränderungsfreudigkeit



*Simone Albrecht,  
Personalentwicklung,  
Süwag Energie AG,  
Frankfurt  
Kontakt:  
simone.albrecht@  
suewag.de*



*Susanne Dudek,  
Managementberaterin,  
Dudek Managementberatung,  
Langen  
Kontakt:  
dudek@dudek-  
managementberatung.de*

## Kontinuierliche Feedbackschleifen

3

Individuelle Entwicklungsberatung  
Präsentationstechniken  
Workshopgestaltung und -steuerung  
Bearbeitung einer Teamaufgabe

2

Anwendung der Kenntnisse, Erfahrungen und Selbsterkenntnisse in Gesprächstechniken und -strategien für Vier-Augen-Gespräche und zur Moderation von Besprechungen

1

Individuelle Lern- und Entwicklungsziele  
Selbsterfahrungsprozess, Feedback-Techniken  
Kenntnisse der Kommunikationspsychologie

Das Programm ist in einen Trainings- und einen Praxisteil gegliedert: Die Seminare finden einmal monatlich an einem Freitag und Samstag statt; in der dazwischen liegenden Praxisphase werden das neu erlernte Know-how und die persönlichen Erkenntnisse am Arbeitsplatz angewandt. Im nächsten Seminarmodul werden die Arbeitsplatzaufgaben ausgewertet.

Die Inhalte und Lernebenen werden in drei Stufen mit kontinuierlichen Feedback-Schleifen bearbeitet: Die erste Stufe führt die Teilnehmer anhand neuer Kenntnisse und intensiver Selbsterfahrungsprozesse zu erweiterter Selbsterkenntnis. In der zweiten Stufe wird die vertiefte Sensibilität durch Gesprächstechniken unterlegt und im letzten Drittel werden die neuen Kompetenzen zur Steuerung von Gruppenprozessen und zur Präsentation eingesetzt. (Abb.)

Das bei der Süwag Energie AG angewandte Konzept zeichnet sich durch vier Faktoren aus:

### ► Unternehmensbezug

Im Unterschied zu anderen Förderprogrammen integriert das Konzept sowohl betriebliche Themen wie aktuelle betriebliche Anliegen der Teilnehmer.

### ► Praxistransfer und Feedback

Die persönlichen Erfahrungen mit veränderten Verhaltensmustern werden ausgewertet und mit Empfehlungen für die eigene Praxis unterstützt.

### ► Lern- und Entwicklungsziele

Die zu Beginn erarbeiteten individuellen Lern- und Entwicklungsziele werden kontinuierlich verfolgt. In der abschließenden Entwicklungsberatung erhalten die Teilnehmer eine Standortbestimmung zu erreichten Zielen und Entwicklungspotenzialen.

### ► Übernahme von Eigenverantwortung

Die Dramaturgie des Programms zielt auf einen stetigen Aufbau von Eigenverantwortung und Selbstgestaltung. Die Steuerung der Trainerin wird schrittweise in die Eigensteuerung der Gruppe überführt.

## Betriebliche Veränderungen integrieren

Die Süwag Energie AG befindet sich seit 1998 in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Eckpfeiler sind unter anderem die Fusion aus

vier regionalen Energieversorgern, umfassende Reorganisationen, Aufbau und Neuorientierung von Geschäftsfeldern und Prozessoptimierungen. Das Förderprogramm wurde an diese Entwicklungen angepasst.

Die Seminarinhalte sind im Wesentlichen beibehalten worden, da sie grundlegenden Charakter besitzen und die Lernziele erreichen; im Detail werden sie dem Gruppenbedarf entsprechend angepasst. Die Teilnehmer kommen heute aus sämtlichen Regionen und unterschiedlichen Fachbereichen,

konkrete Aktivitäten, in denen diese ihre Fortschritte am Arbeitsplatz unter Beweis stellen können.

Die Personalentwicklung bietet Informations- und Beratungsgespräche an. Sie evaluiert nach Abschluss die Programmziele und unterstützt Teilnehmer und ihre Führungskräfte programmbegleitend. Das Lernziel der Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme wird durch Gruppenaktionen wie die Einladung eines Gastes – in der Regel eines Vorstandsmitglieds – , Abschlussveranstaltungen und eine selbst gesteuerte Teamaufgabe verfolgt.

### Bilanz des Förderprogramms

Eine eher formale Analyse der beruflichen Entwicklung der Absolventen des Süwag-Förderprogramms dokumentiert: Von den 78 Teilnehmerinnen und Teilnehmern stehen elf kurz vor dem Abschluss. 50 von ihnen leisten heute andere, verantwortungsvollere Aufgaben, die Hälfte hiervon hat Führungsfunktionen. Jeweils drei wechselten auf höhere Positionen in dem Konzern oder verließen das Unternehmen – um ebenfalls Karriere zu machen. Übergreifend lässt sich sagen, dass – natürlich mit unterschiedlicher Ausprägung – heute die Teilnehmer überwiegend anspruchsvollere Aufgaben ausfüllen, stark in Projekten und Arbeitsgruppen engagiert sind und Pilotfunktionen bei internen Veränderungsprogrammen übernehmen.

Eigeninitiative, Selbstständigkeit, Querdenken und das Engagement, sich selbst für Verbesserungen einzusetzen statt auf die Taten anderer zu warten, zeigen viele Teilnehmer des Förderprogramms in ihrer Arbeitspraxis. Als sehr stabil erweisen sich die persönlichen Netzwerke, die durch ihre partnerschaftliche und unkomplizierte Zusammenarbeit die Unternehmenskultur fördern.

Viele Teilnehmer bewerten das Förderprogramm als erste Maßnahme, bei der sie eine persönliche Weiterentwicklung wirklich erleben können. Die intensiven Selbsterfahrungsprozesse und die

stetige Erweiterung der eigenen Kompetenzen bewirken eine deutliche Stärkung der Selbstsicherheit. Hieraus entstehen der Wille und die Fähigkeit, offen miteinander zu kommunizieren, Konflikte partnerschaftlich zu bearbeiten, Ziele nachhaltig zu verfolgen und sich im Unternehmen aktiv einzubringen. Aus persönlicher Erfahrung als Teilnehmerin des Pilotprogramms kann die Süwag-Energie-Autorin beschreiben, dass das Erleben der offenen, fairen Kommunikation, des bereichsübergreifenden Denkens und der durch Toleranz und Respekt geprägten produktiven Teamarbeit zu den Schlüsselerlebnissen gehört.

### Teilnehmer fordern die Süwag

Die sichtbaren Entwicklungen der Teilnehmer stellen automatisch eine Herausforderung für das Unternehmen dar:

- Starke Mitarbeiter wollen ihr Können zeigen. Sie brauchen Aufgaben, bei denen sie ihre Leistungsfähigkeit beweisen können.
- Mitgestaltung und Eigenverantwortung zu leben erfordert einen vertrauensvollen, fördernden Führungsstil.
- Starke Mitarbeiter brauchen starke Führungskräfte, die ihnen Freiräume geben, Neues wagen und mit ihnen zusammen ins Risiko gehen.

Der bevorstehende Personalmangel verstärkt die Erkenntnis, dass die Weiterentwicklung der Beschäftigten – und dies schließt alle Gruppen mit ein – und ihre Bindung durch interessante Aufgaben und eine motivierende Kultur hohe Bedeutung für die Unternehmensentwicklung haben. Ein mittelfristiges strategisches Unternehmensziel der Süwag Energie AG besteht deshalb in der Entwicklung des Personals in Hinblick auf Qualifikation, Motivation und Produktivität. Das Förderprogramm wird seinen Beitrag hierzu weiter leisten und sich analog zu den betrieblichen Veränderungen entwickeln.

so dass sie den Integrationsprozess der früheren Einzelgesellschaften als Gruppe vorleben.

Deutlich verändert wurde das Auswahlverfahren: Seit 2004 wird ein zweistufiges Auswahlverfahren mit Führungskräften und Betriebsrat praktiziert. Die zuvor von ihren Führungskräften als Potenzialträger eingeschätzten Bewerber werden in einem Assessment Center ausgewählt.

Die Vernetzung mit der betrieblichen Situation erhielt einen deutlich höheren Stellenwert: Die Führungskräfte werden durch Gesprächsleitfäden im Rahmen eines Coachingkonzepts in ihrer Förderungsaufgabe unterstützt. Sie vereinbaren mit ihren Teilnehmern