



# **Förderungsprogramm Kommunikations- und Sozialkompetenz**

- **Unternehmensentwicklung durch  
Persönlichkeitsentwicklung -**

## Förderungsprogramm Kommunikations- und Sozialkompetenz in einem Energieversorgungsunternehmen

Sollten Energieversorger in einer Zeit radikaler Umbrüche Beschäftigte zwölf Monate fördern?

Kann die Personalpolitik des Unternehmens einen langen Atem riskieren, wenn die interne Unternehmensplanung ihre Mittelfristprognose mit Alternativszenarien erweitert?

Und sind Crash-Kurse nicht heute die effektivste, da schnellste Form der betrieblichen Weiterbildung?

Bereits mit dem Eintritt in den liberalisierten Markt wurde ein Spannungsfeld sichtbar, das den Energiewirtschaftsunternehmen heute auf den Nägeln brennt: Die richtige Personalbesetzung.

Standen 1999 die Suche nach Experten für Vertrieb, Marketing und Betriebswirtschaft im Mittelpunkt, hat sich der Bedarf an neuem Know how heute angesichts der Erschließung des Europäischen Binnenmarktes und des verschärften Wettbewerbsdrucks drastisch erweitert:

Wer hat die Kompetenz, strategische Konzepte zur Gestaltung des Unbundlings zu entwickeln? Welche Mitarbeiter sind in der Lage, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und aufzubauen? Wer kann auf internationaler Ebene das Unternehmen qualifiziert vertreten? Wie viele Experten aus dem Vertriebs- oder Netzbereich sind fähig, einen Netzvertrieb zu leisten, der über die Bestandspflege hinausgeht und neue Geschäftspotentiale generiert?

Diese neuen fachlichen Qualifikationen bei den Beschäftigten aufzubauen ist bereits eine anspruchsvolle Aufgabe für die Personalentwicklungsabteilungen der Unternehmen.

Darüber hinaus drängt jedoch ein Handlungsbedarf in das Blickfeld, der seit Jahren gestiegen ist und alle Unternehmensbereiche und -ebenen betrifft:

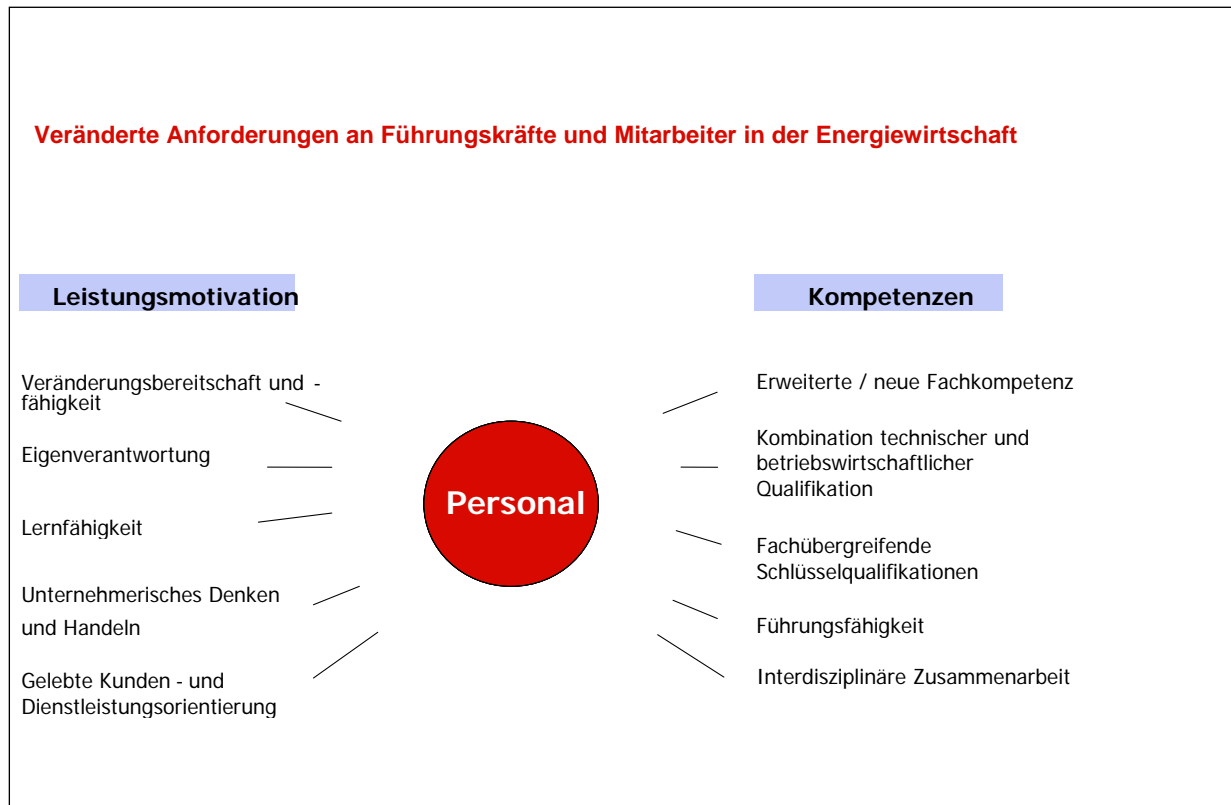
### **Das unzureichend erschlossene Veränderungspotential der Führungskräfte und Mitarbeiter.**

Die konstruktive Einstellung gegenüber den Veränderungen, welche die Energiebranche zu vollziehen hat sowie die Fähigkeit, Neues zu lernen und persönliche Kompetenzen aufzubauen, stellen Schlüsselfaktoren für die strategische Positionierung des Unternehmens im Wettbewerb dar.

Auch wenn viele Energieversorger ihre Entwicklung vom Monopolisten zum marktwirtschaftlich agierenden Unternehmen planvoll vollziehen, erweisen sich die Einstellung und das Fähigkeitsspektrum vieler Beschäftigter noch in der Branchenhistorie verhaftet:

Die Prägung durch Arbeitsprozesse, die maßgeblich durch die Einhaltung von Regeln und Standards bestimmt waren und nur geringe Gestaltungsfreiräume zuließen, konnte auch seit der Liberalisierung häufig nur begrenzt überwunden werden. Aktuelle Anforderungen wie die selbständige Entwicklung neuer Prob-

lemlösungen und Konzepte, unternehmerische Risikobereitschaft und Eigenverantwortung, unerschrockenes Voraus- und Querdenken und die interne und externe Kundenorientierung sind für viele Mitarbeiter - und auch Führungskräfte! noch nicht ohne weiteres zu erfüllen.



Am Beispiel eines Energieversorgungsunternehmens mit rd. 1000 Mitarbeitern wird dargestellt, welche Ergebnisse ein Förderungsprogramm erzielt

- ▶ das gerade in einer Phase kurzfristiger Umbrüche ein Jahr Zeit investiert und
- ▶ die Weiterentwicklung der Teilnehmer mit den betrieblichen Veränderungen vernetzt.

## Programmkonzeption

Das Förderungsprogramm wurde bereits 1999 entwickelt und durchgeführt. Die Entscheidung hierüber wurde in einer Phase getroffen, in der das Unternehmen tiefgreifende Reorganisationen und Fusionen plante und auch die Unternehmensleitung keine verbindlichen Aussagen über zukünftige Stellenbesetzungen treffen konnte.

Insofern war es klar, dass das Programm die Teilnehmer nicht für die unmittelbare Übernahme ausgewählter Funktionen qualifizieren würde.

Welches Ziel wurde also verfolgt?

Die übergeordnete Zielsetzung des Programms besteht darin, die Menschen grundsätzlich auf die Übernahme neuer Aufgaben vorzubereiten und sie in die Lage zu versetzen, mit betrieblichen Veränderungen erfolgreich umgehen zu können: erfolgreich für die Weiterentwicklung des Unternehmens, erfolgreich für ihre persönliche Entwicklung.

### Ziele

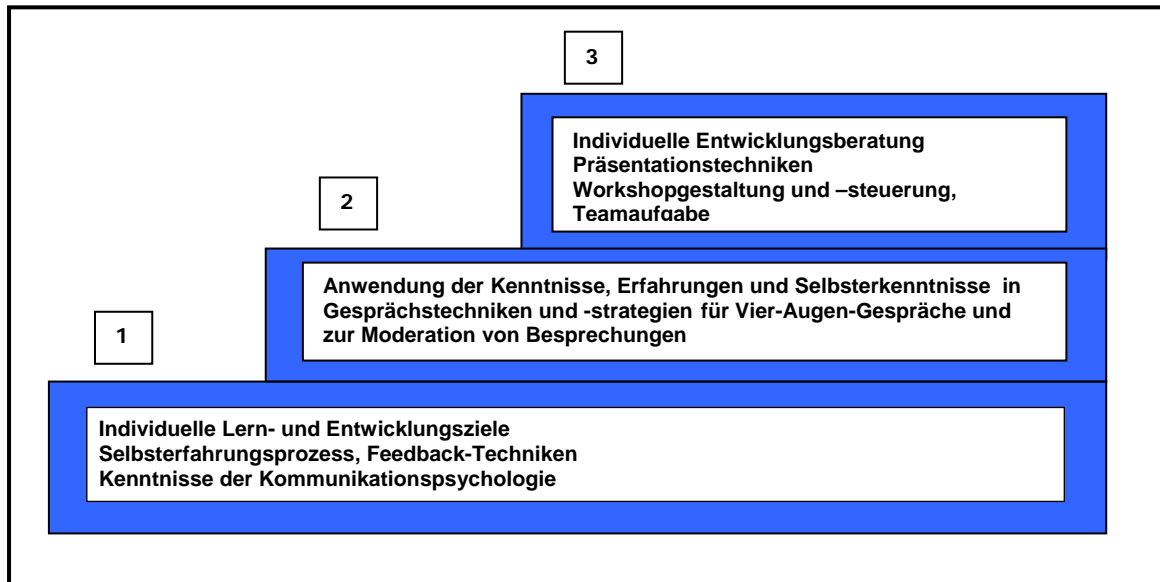
- ▶ Systematischer Aufbau von Schlüsselqualifikationen zur Kommunikations- und Kooperationskompetenz
- ▶ Persönlichkeitsentwicklung durch Wissensaufbau, Selbsterfahrung und Reflektion
- ▶ Ermutigung und Befähigung zur aktiven Mitgestaltung bei Veränderungsprozessen

### Konzeption

Das Programm ist in einen Trainings- und einen Praxisteil strukturiert: Die Seminare finden einmal monatlich Freitag / Samstag statt; in der dazwischen liegenden Praxisphase werden anhand von Aufgaben neues Knowhow und die persönlichen Erkenntnisse am Arbeitsplatz angewandt und im nächsten Seminarmodul 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, Bearbeitung einer Teamaufgabe und zur Präsentation eingesetzt.

## Stufenkonzept



## Besonderheiten des Konzeptes

1. Kontinuierliche Bearbeitung betrieblicher Themen:  
Unternehmensentwicklungen und Teilnehmerschwerpunkte werden integriert
2. Unmittelbarer Praxistransfer des Erlernten:  
Anwendung der Kenntnisse am Arbeitsplatz und gemeinsame Auswertung
3. Gezielter Kompetenzaufbau des Einzelnen:  
Persönliche Lernzielanalyse, Zielverfolgung und abschließende Entwicklungsberatung
4. Stetiger Aufbau der Eigenverantwortung und Selbstgestaltung:  
Steuerung der Trainerin wird in die Eigensteuerung der Gruppe überführt

## **Nutzen für das Unternehmen**

Seit dem Pilotprogramm 1999 wurde jährlich ein Förderungsprogramm durchgeführt.

In diesem Zeitraum wurden im Unternehmen weitreichende Veränderungen vollzogen: Reorganisationen einzelner Bereiche, Durchführung mehrerer Kostensenkungsprogramme inklusive Personalabbau, Fusionierung mit mehreren Energieversorgungsunternehmen.

Die Erfahrungen mit den Förderungsprogrammen lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen zusammenfassen:

### **Programmkonzeption**

Aufgrund der sichtbaren Praxiserfolge und der hohen Akzeptanz wurde die Konzeption nur im Detail verändert

### **Persönliche Entwicklung der Teilnehmer**

Alle Teilnehmer verfügen über nachweisbare Weiterentwicklungen ihrer Persönlichkeit und besitzen eine umfassendere Sozial- und Methodenkompetenz

### **Betriebliches Engagement der Teilnehmer**

Durch ihre im Verlauf des Programms wachsende Kompetenz und Eigenverantwortung setzen sich die Teilnehmer offensiver für betriebliche Veränderungen ein

## Praxiserfolge

<b>Konzeption</b>	<b>Persönliche Entwicklung</b>	<b>Betriebliches Engagement</b>
Aufgrund des Erfolges Beibehaltung des Konzeptes mit Aktualisierungen und Vertiefungen	Erweiterte Selbsterkenntnis, Bewusstsein eigener Stärken und Schwächen und Motivation zur Weiterentwicklung	Ansprüche an erhöhte Selbständigkeit und Eigenverantwortung in der derzeitigen Funktion
Das 'lebende Konzept' greift die aktuellen betrieblichen Veränderungen auf und bearbeitet sie gezielt	Vertieftes Selbstvertrauen, das den Willen zur Eigenverantwortung und aktivem Handeln verstärkt	Übernahme von Projekten und Sonderaufgaben begleitend und nachfolgend
Vertiefungswünsche einzelner Gruppen / Teilnehmer können sinnvoll integriert werden	Erweiterte Fähigkeit zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Partnern	Einsatz als Moderatoren und interne Berater bei Reorganisationsprojekten
Durch die intensive Selbsterfahrung werden Kommunikationstechniken nie 'technokratisch' angewandt, sondern personen- und situationsbezogen	Wechsel von einer passiven 'Opferhaltung' zu einer aktiven 'Gestalterhaltung' innerhalb des Unternehmens	Mehrheitlich berufliche Entwicklungen durch die Übertragung höherwertiger Funktionen bzw. verantwortungsvoller Aufgaben
	Beherrschung der Kommunikations-, Moderations- und Präsentationstechniken	Netzwerke mit unternehmensübergreifender, offener Kommunikation und Zusammenarbeit, die die Unternehmenskultur verändern
		Regelmäßige 'Alumni-Treffen' und Fortführung persönlicher Freundschaften

## Vernetzung mit den betrieblichen Prozessen

Das zu Beginn rein 'seminaristisch' durchgeführte Förderungsprogramm wurde schrittweise in die Unternehmenspraxis integriert:

### Coachingkonzept für die Vorgesetzten

Ein Coachingkonzept unterstützt die Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungsaufgabe und gewährleistet die parallele Förderung der Teilnehmer am Arbeitsplatz:

#### Ziele

- Unterstützung des Teilnehmers durch regelmäßige Feed back-Gespräche über seine Entwicklung am Arbeitsplatz
- Gezielte Förderung des Teilnehmers durch aktive Nutzung seiner verbesserten Leistungsfähigkeit, bspw. durch Übertragung einer Moderatorenfunktion, Projektleitung etc.
- Bindung und Motivation des Teilnehmers durch das sichtbare Interesse an seiner Entwicklung

### Betreuungskonzept für die Personalentwicklungsexperten

Die internen Bildungsverantwortlichen engagieren sich verstärkt bei der Betreuung der Teilnehmer. Neben der im Auswahlverfahren erfolgten persönlichen Beratung führen sie eine Programmsequenz zu aktuellen Themen und Fragen der Personalentwicklung durch und stehen als Ansprechpartner zur Verfügung.

### Professionelles Auswahlverfahren

Die Teilnehmer des Pilotprogrammes wurden anhand der Beurteilung des Vorgesetzten sowie ihrer persönlichen Bewerbung ausgewählt; heute wird ein zusätzliches Assessment Center durchgeführt.

Die Erfahrungen zeigen, dass die Effizienz für den Einzelnen und die Gruppe insgesamt umso höher ist, je homogener die Gruppe in bezug auf ihre Entwicklungsmotivation ist. Unterschiede in der Ausbildung, im Lebensalter oder in eigener Führungspraxis haben sich demgegenüber eher als bereichernd erwiesen.



## Unternehmerische Chancen

Das Förderungsprogramm fordert die Teilnehmer heraus, indem es sie mit den unterschiedlichsten Aspekten ihrer Persönlichkeit konfrontiert. Es offenbart ihnen Entwicklungsziele und vermittelt ihnen das erforderliche Rüstzeug hierfür.

Die Praxiserfahrungen zeigen, dass - sicherlich in unterschiedlichem Umfang - das Selbstvertrauen aller Teilnehmer steigt und sie erkennen, dass sie selbst für ihren eigenen Erfolg und den Erfolg ihres Unternehmens Verantwortung tragen. Hieraus entsteht bei vielen eine enorme Eigendynamik, die in ihrem Willen zur Mitwirkung bei den betrieblichen Veränderungen und zur Gestaltung eines erfolgsorientierten Wirtschaftsunternehmens sichtbar wird.

Die offensichtlichen Entwicklungen der Teilnehmer stellen jedoch auch eine Herausforderung für das Unternehmen dar:

- ▶ Starke Mitarbeiter wollen ihr Können zeigen – sie brauchen Aufgaben, bei denen sie ihre Leistungsfähigkeit beweisen können
- ▶ Veränderungen vorzuschlagen und umzusetzen erfordert die Bereitschaft der Führungskräfte, Neuerungen zuzulassen und Kompetenzen zu delegieren
- ▶ Mitgestaltung und die Übernahme von Verantwortung erfordern einen vertrauensvollen Führungsstil - und hier wird ein weiterer aktueller Förderungsbedarf sichtbar: Die Entwicklung der Führungskräfte.