

Abstract

Bernhard Lutz, Thomas Geilhardt
Kategorie Organisationen
Deutscher Coaching-Preis 2008

„Das Personalentwicklungsinstrument Coaching bei der N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg“

Das Unternehmen

Die N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg ist als Versorgungsunternehmen in den Medien Strom, Erdgas, Wasser und Fernwärme sowie in den Geschäftsfeldern contracting und facility management aktiv. Sie gehört zu den zehn größten deutschen Stromanbietern. Die N-ERGIE ging im Jahre 2000 aus der Fusion zweier fränkischer Energieversorger hervor, wobei das Unternehmen auf der „grünen Wiese“ neu aufgebaut wurde.

Coachingverständnis

Coaching wird als eine zeitlich begrenzte, professionelle Beratung für die Manager der N-ERGIE angeboten. Gemeinsam mit einem in der Regel externen Coach werden berufliche und persönliche Anliegen, abgestimmt auf die individuelle berufliche Situation des Managers, lösungsorientiert behandelt. Coaching knüpft an die Ressourcen der Personen an und fördert den individuellen Lernprozess. Manager sind sowohl die Führungskräfte als auch Fachkräfte mit entsprechenden Managementaufgaben. Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung. Personalentwicklung ist Führungsaufgabe. Deshalb ist die Führungskraft des Managers im Coachingablauf verantwortlich beteiligt. Die Basis von Coaching bildet das Managementverständnis der N-ERGIE. Es wurde beginnend ab 2002/03 neu entwickelt, um die unterschiedlichen Führungskulturen der Vorgänger-Unternehmen neu auszurichten. Das Managementverständnis, visualisiert durch das so genannte 2-Säulen-Modell, orientiert sich sowohl an das St. Galler Managementmodell (wirksames Management) als auch an Grundwerten zur Führung und Zusammenarbeit (wertegeleitete Management). Die Ausgestaltung der Managerrolle und die Bewältigung der Anforderungen, entsprechend dem Managementverständnis, verlaufen selten nach Rezept; sie sind vielmehr von spezifischen Situationsbedingungen geprägt, nicht zuletzt auch von der Individualität jedes Managers. Coaching ist hier ein zusätzliches Angebot des Unternehmens, um die Wirksamkeit des Managers im Arbeitsalltag gezielt zu unterstützen.

Die Etablierung von Coaching

Seit 2003 bietet die N-ERGIE für ihre Manager und weiteren Zielgruppen systematisch Coaching an. Die in den Anfangsjahren durchwegs nachhaltig positive Resonanz aller im Coachingprozess Beteiligten führte 2006 zu einer Standardbeschreibung des Coachingangebotes, der Broschüre „Coaching in der N-ERGIE“. Dabei waren repräsentativ Führungskräfte und Coaches mit ihrem Erfahrungswissen beteiligt. „Coaching in der N-ERGIE“ gibt als haus-eigenes Gütesiegel den verbindlichen Rahmen für alle internen und externen Beteiligten vor. Zwischenzeitlich wurden ca. 100 Einzelcoachings bei den Managern aller Ebenen (einschließlich Vorstand) durchgeführt. Darüber hinaus hat das Coachingangebot bei zielgruppenorientierten Personalentwicklungsprogrammen einen festen Platz erhalten: In der Qualifizierungreihe für neue Führungskräfte, bei der Standortbestimmung für Manager, beim Management-Programm für Potenzialträger (künftige Manager) sowie bei der Projektmanagement-Qualifizierung.

Erfolgsfaktoren bei der Einführung

Die erfolgreiche Implementierung von Coaching bei der N-ERGIE fußt rückblickend betrachtet auf mehrere „Ereignissen“:

- Die klare Orientierung zum Managementverständnis der N-ERGIE
- Die offene Promotion durch das Top-Management
- Die Einbindung der vorgesetzten Führungskraft sowie die ausführliche Klärung des Entwicklungsbedarfes
- Die Wahl des Coaches durch den Coachee
- Die unantastbaren Prinzipien von Freiwilligkeit der Teilnahme und Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte
- Ein stetiger Erfahrungsaustausch mit den im Prozess Beteiligten, vor allem mit den externen Coaches
- Die Coaching- bzw. Supervisionskompetenz in der Personalentwicklung
- Die sukzessive Entwicklung von Standards

Ablauf eines Coachings

In einem *Mitarbeitergespräch* werden Anlass und Nutzen zwischen Manager und seiner Führungskraft besprochen. Im *Beratungsgespräch* mit dem Personalentwickler erfolgt eine Abstimmung hinsichtlich Passung und Setting sowie Wahl des Coaches. Die Personalentwicklung schlägt einen oder mehrere Coaches vor. Nach dem *Kennenlerngespräch* entscheidet sich der Coachee für den/einen Coach. In der gemeinsamen *Auftragsklärung* (Coachee, Coach, Führungskraft und zeitweise der Personalentwickler) werden die konkreten Ziele, die voraussichtliche Dauer und der Umfang (in der Regel sechs bis acht Gespräche) sowie die Einbindung der Führungskraft unter Beachtung des Prinzips der Vertraulichkeit kontrahiert. In den einzelnen *Coachinggesprächen* werden – entlang der definierten Ziele sowie den persönlichen Zielen des Coachees – die Anliegen reflektiert, Lösungsschritte entwickelt und Umsetzungen verabredet. Gegebenenfalls erfolgt eine *Zwischenauswertung* und/oder Neujustierung der Ziele. In der *Abschlussauswertung* erfolgt – wieder gemeinsam – die Einschätzung der Zielerreichung, der Lernerfahrungen und des Prozesses. Im *Wirksamkeitsgespräch*, nach ca. drei bis sechs Monaten, schätzen der Coachee und seine Führungskraft den nachhaltigen Erfolg und dessen Erfolgsfaktoren ein. Ziel ist es, die Erfolgsfaktoren für künftiges Handeln zu sichern.

Unterstützende Werkzeuge

Die Werkzeuge für die Evaluation des Coachings sind verpflichtend. Zur Evaluierung gehören: die „Vereinbarung der Ziele des Coachings“ (am Beginn der Maßnahme), die „Rückmeldung Zielerreichung“, die „Rückmeldung Prozess“ (zum Abschluss der Maßnahme) und der „Transferbogen Wirksamkeit“ (nach ca. 3 Monaten). Außerdem werden für den Coachee optional nutzbar die „Checkliste Auftragsklärung“ sowie „Nachgedanken zum Coachinggespräch“ und „Abschlussauswertung“ angeboten. Die methodische Gestaltung des Coachingprozesses liegt in der Verantwortung des Coachs, der sein Vorgehen mit dem Coachee kommuniziert und reflektiert.

Ausblick

Aufgrund der erfolgreichen Implementierung von Coaching bei den Managern und den Personalentwicklungsprogrammen für spezielle Zielgruppen soll das Coachingangebot künftig auch in der „normalen“, breiten Personalentwicklungsarbeit einen Platz erhalten. Zielgruppen sind dabei Arbeitsteams und Mitarbeiter, deren Aufgabengebiet ein enges Zusammenwirken mit anderen erfordert. Coaching für Arbeitsteams kann beispielsweise bei Veränderungen in der Ablauforganisation oder bei Themen zur Führung und Zusammenarbeit sinnvoll sein und Nutzen schaffen.

Juni 2008

N-ERGIE Aktiengesellschaft Nürnberg

Thomas Geilhardt
Leiter Personalentwicklung und -betreuung

Bernhard Lutz
Referent Personalentwicklung