

Weiterbildung als Schlüssel zur Unternehmensentwicklung

Nachhaltiger Kompetenzaufbau für EVU mit neuen Konzepten

Von Timm Beyer

Kompetenzentwicklung spielt für Energieversorgungsunternehmen (EVU) eine immer wichtigere Rolle. Neue Rahmenbedingungen wie die Umsetzungen der aktuellen Beschlüsse der Bundesnetzagentur sorgten zuletzt bei vielen Energieversorgern für Unruhe. Mit UTILMD 5.0, der Umsetzung der Marktprozesse für Einspeisestellen, oder der für 2014 geplanten Novellierung der MaBiS stehen bereits neue Herausforderungen ins Haus.

Die Umstellung innerhalb der gewohnten Geschäftsabläufe generiert Spannungen und sorgt für strukturelle Unruhe. Die gemäß den gesetzlichen Vorgaben aktualisierten und zum Teil völlig neu eingeführten Prozesse sind dabei die auffälligsten und offensichtlichsten Änderungen. Zur Umsetzung können neue und aktualisierte IT-Systeme zwar herangezogen werden, allerdings müssen die neuen Prozesse beherrscht und die Systeme bedient werden. Das bedeutet jedoch, dass sich die Mitarbeiter/innen zunächst mit neuen Eingriffsmöglichkeiten und verändert ablaufenden Prozessketten auseinandersetzen müssen.

Umbrüche als Chance begreifen

Herkömmliche Aus- und Weiterbildung besteht zumeist darin, mehrere Kurse aneinander zu reihen und die Inhalte über theoretische Idealfälle zu vermitteln. Dadurch bleibt der Bezug zu den tatsächlichen Unternehmensabläufen auf der Strecke. Dabei bietet die Personalentwicklung gerade bei der Einführung neuer Systeme die Möglichkeit, grundlegendes Verständnis für energiewirtschaftliche Prozesse mit neuen Systemlandschaften zu verknüpfen und so die thematische Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu erweitern. Voraussetzung dafür ist die Einbeziehung aller Beteiligten von Beginn an, auch in Hinblick auf Tiefe und Umfang der Prozessanpassungen.

Änderungen der Prozessabläufe bieten dabei eine gute Gelegenheit die Wissensdokumentation im eigenen Unternehmen zu überprüfen. Daher sollten die Unternehmen im Zuge dieser Umbrüche die Gelegenheit nutzen, den Aufwand einer

modernen Kompetenzentwicklung gegenüber dem Nutzen gut informierter Mitarbeiter/innen abzuwägen.

Zyklisch angelegte Fortbildungen steigern Nachhaltigkeit

Die Anforderungen an ein zeitgemäßes Kompetenzentwicklungsprogramm sind deutlich komplexer geworden. Vor allem gewinnt der Praxisbezug zum unternehmerischen Alltag an Bedeutung. Um eine Schulungsmaßnahme mit neuen Prozessen durchzuführen, werden inhaltlich verwandte Themen zu einem Zyklus zusammengefasst. Ein solcher Zyklus wäre zum Beispiel das Themengebiet „Marktpartnerkommunikation“.

Die ersten Schulungseinheiten eines Zyklus lassen sich als individuelles Basiscoaching direkt im Tagesgeschäft durchführen. So können in kurzen, einwöchigen Kursen schnell erste Lernerfolge erzielt werden, was wiederum die Bearbeitung des fortlaufenden Tagesgeschäftes beschleunigt. Gleichzeitig lernen die Trainer das Unternehmen besser kennen, was zukünftigen Schulungen nützt.

In einer zweiten Stufe wird das Fachwissen in weiterführenden Schulungen vertieft und weiter aktualisiert. In dieser Phase können die einzelnen Trainingskurse entweder aufeinander aufbauen und so der Ausbildung von Experten dienen, oder einzelne Fachbereiche werden durch komplementäre Trainingsinhalte vollständig abgedeckt.

Auf das Beispiel „Marktpartnerkommunikation“ angewendet könnten die Kurse also zunächst die Grundlagen vermitteln, in einem zweiten Schritt dann die Prozesse nach GPKE/ GeLi Gas beinhalten und in der letzten Stufe für angehende Experten den Aufbau und die Struktur von EDIFACT-Formaten vermitteln. Ebenso können Kurse nach fachlichen Themen getrennt durchgeführt werden und ein breites Wissensspektrum abbilden, wie zum Beispiel zu den Prozessen des Lieferantenwechsels oder zur Netzentgeltabrechnung.

Unternehmensweites Lernen

Die ebenfalls einwöchigen Kurse der Vertiefungsphase finden praktisch an einem entsprechend vorbereitetem Test-Abrechnungssystem statt, das der täglichen Arbeitsumgebung der Teilnehmer nachempfunden ist. Durch mehrere Wiederholungen pro Zyklus wird sichergestellt, das Wissen möglichst breit in der Mitarbeiterschaft zu verankern. Die Dauer eines gesamten Zyklus beträgt inklusive Vorbereitung, Basis- und Vertiefungsschulung und aller Wiederholungen erfahrungsgemäß rund sechs Monate.

Für den Aufbau der Wissensdatenbank werden während der Trainingsphase die tatsächlichen Arbeitsabläufe in transparenter und verständlicher Art dokumentiert. Diese Ablaufbeschreibungen sind später für jeden Mitarbeiter zugänglich.

Das Wissensmanagement ist auch in Bezug auf Effizienz wichtig: Es ist sinnvoll, das Kompetenzprogramm durch ein externes Unternehmen anzustoßen. Genauso sollte man aber auch von Beginn an im Auge haben, nach rund vier bis sechs Zyklen die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen intern durchzuführen.

Um den nachhaltigen Nutzen der Wissensdatenbank zu gewährleisten, ist eine fortlaufende Überprüfung der Aktualität der Dokumentation notwendig. In unserem Beispiel bedeutet das beispielsweise eine halbjährliche Anpassung der Dokumentation der EDIFACT-Formate. Gleichzeitig lässt sich so überprüfen, ob und inwiefern die Änderung des Formates auch eine Änderung im Arbeitsablauf nach sich zieht und diese Änderungen auch verstanden wurden.

Weitere Maßnahmen wie die Einführung eines Kennzahlensystems können das Schulungsprogramm unterstützen: So könnte beispielsweise das Verhältnis zwischen Netznutzungsabrechnung und Reklamationen Aufschluss über den Erfolg der Kompetenzentwicklung geben. Darüber hinaus könnte man sehen, in welchen Wissensgebieten nachjustiert werden muss.

Fazit

Erfolgreiche Kompetenzentwicklung ist mehr als die Durchführung von theoretischem Frontalunterricht. Sie besteht vielmehr aus einem fortlaufenden zyklischen Prozess, bei dem Inhalte aufeinander aufbauen und auf die praktische Anwendung ausgerichtet sind. Darüber hinaus kommt dem Aufbau einer transparenten und allgemein zugänglichen Wissensdatenbank eine zentrale Bedeutung zu. Ebenso müssen Schulungsinhalte einer ständigen Überprüfung hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung als auch der Effizienz der Wissensvermittlung unterliegen. Auf diese Weise erhalten die Unternehmen eine ganzheitlich ausgebildete Mitarbeiterschaft, die für aktuelle und zukünftige Herausforderungen bestens gerüstet ist.