

Experten und Kompetenzentwicklung bei Energie- und Versorgungsunternehmen

Eine empirische Studie in Kooperation mit APQC

DAS CENTER FÜR KOMMUNALE ENERGIEWIRTSCHAFT

- Wir sind ein Bereich des Benchmarking Center Europe im INeKO-Institut an der Universität zu Köln
- Wir verstehen uns als Partner der kommunalen Energieversorger rund um empirische und explorative Markt- sowie Unternehmensanalyse, Benchmarking und Entscheidungsunterstützung
- Wir sind auf die Forschung der Gebiete Marketing sowie Unternehmensführung und -entwicklung spezialisiert
- Wir untersuchen gemeinsam mit weiteren Forschungseinrichtungen und Unternehmen gegenwärtige und zukünftige Fragen der Energiewirtschaft
- Wir verfügen über ein interdisziplinäres Netzwerk von Experten aus diversen Branchen und themenrelevanten Bereichen
- Wir erbringen Dienstleistungen für kommunale Unternehmen, Energieversorger, Industrie, öffentliche Einrichtungen und Behörden



VORWORT

Viele Branchen leiden unter dem Mangel an Experten in der Wissenschaft, Technologie, Ingenieurwesen und Mathematik (STEM). Anstatt erneut die bekannten Bemühungen der Unternehmen zu untersuchen, STEM-Talente zu rekrutieren, wird das Problem auf den Kopf gestellt und gefragt: Wie können die Unternehmen die Experten besser nutzen, und gleichzeitig die Geschwindigkeit des Lernens bei Neugestellten und Mittelmanager beschleunigen?

Obwohl Training für neue Mitarbeiter entscheidend ist, legen unsere Ergebnisse nahe, dass Unternehmen die Aufmerksamkeit auf Neulinge richten. Es wird weniger investiert, um Mittelmanager zu entwickeln, obwohl dies dringlich wäre.

Um die Bedürfnisse und Ansätze zu identifizieren, wurden APQC Mitglieder aus einer Vielzahl von Branchen aus Unternehmen mit großen Kontingenten an wissenschaftlichen und technischen Mitarbeitern interviewt.

AGENDA

- 1. Zielsetzung, Inhalt und Struktur**
2. Schlüsselherausforderungen und -begriffe
3. Ergebnisse
4. Bewertung

ZIELSETZUNG, INHALT UND STRUKTUR

Ziel dieser Umfrage von APQC in 2014 ist es den aktuellen Bedarf an Experten und das Know-how in Disziplinen Wissenschaft, Technologie, Ingenieurwesen und Mathematik (STEM) zu ermitteln.

Grundlegende Ziele waren:

- Was treibt die Unternehmen dazu das Know-how zu erweitern und zu nutzen?
- Wie wichtig ist dieses Thema dem Management und anderen Akteuren in technischen/engineering Unternehmen?
- Welche Art von Wissen hat die höchste Nachfrage?
- Welche Programme und Ansätze nutzen Unternehmen, um die Kompetenzen der Novizen und Mittelmanager zu entwickeln?
- Welche dieser Programme und Ansätze erzielen derzeit die besten Resultate?

In dieser Studie werden die Energie- und Versorgungsunternehmen untersucht und mit der Gesamtheit aller Teilnehmer an der Studie verglichen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, wie unterscheiden sich die Situation und Verfahren in Energie- und Versorgungsunternehmen von anderen Branchen?

Diese Zusammenfassung vergleicht die Energiewirtschaft mit anderen Branchen im Hinblick auf die optimale Nutzung der wissenschaftlichen und technischen Experten bei der Beschleunigung der Kompetenzentwicklung für Einsteiger und mittlerer Führungskräfte.

AGENDA

1. Zielsetzung, Inhalt und Struktur
- 2. Schlüsselherausforderungen und -begriffe**
3. Ergebnisse
4. Bewertung

SCHLÜSSELHERAUSFORDERUNGEN UND -BEGRIFFE

Schlüsselherausforderungen

Technische Führungskräfte sehen drei Wissenslücken, um die heutigen Anforderungen und das Wachstum von Morgen zu bewältigen:

1. Mittelmanager zu richtigen Experten zu entwickeln
2. Neulinge und Novizen so zu entwickeln, dass sie unabhängig arbeiten und beginnen einen Beitrag für das Unternehmen zu leisten
3. Die Geschwindigkeit, mit der neue Erkenntnisse erstellt und angewendet werden

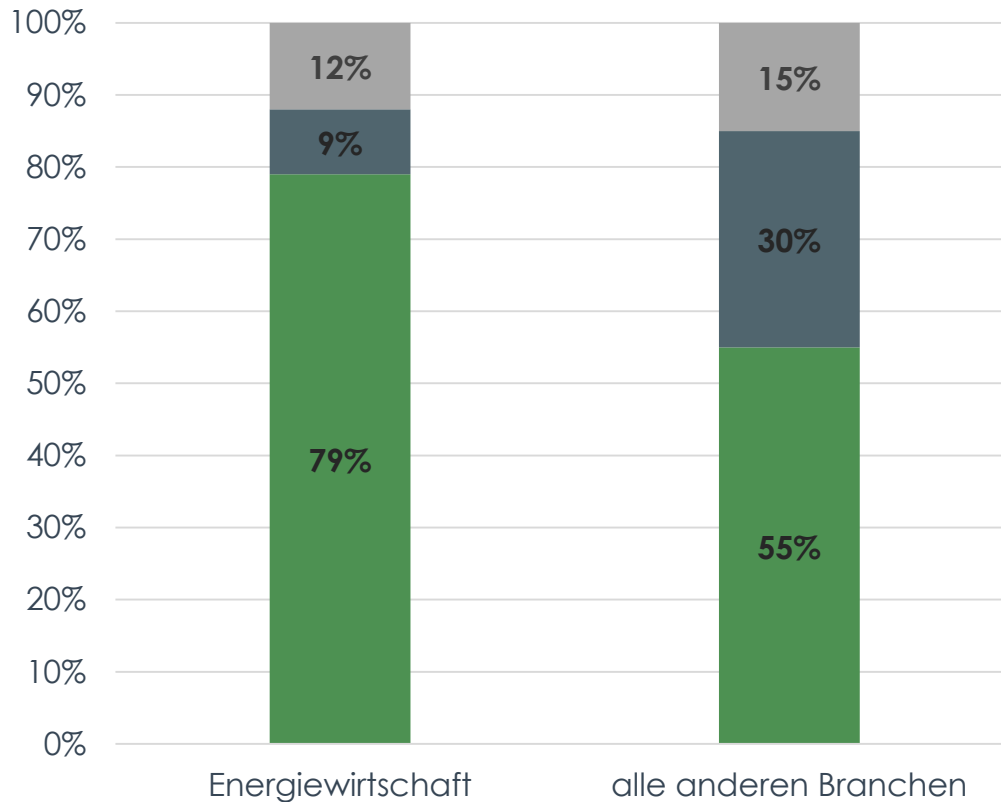
Schlüsselbegriffe

- Novizen/Newcomer: Experten mit weniger als 7 Jahren Erfahrung
- Mittlere Führungskräfte: Experten mit mehr als 7 Jahren Erfahrung

AGENDA

1. Zielsetzung, Inhalt und Struktur
2. Schlüsselherausforderungen und -begriffe
- 3. Ergebnisse**
4. Bewertung

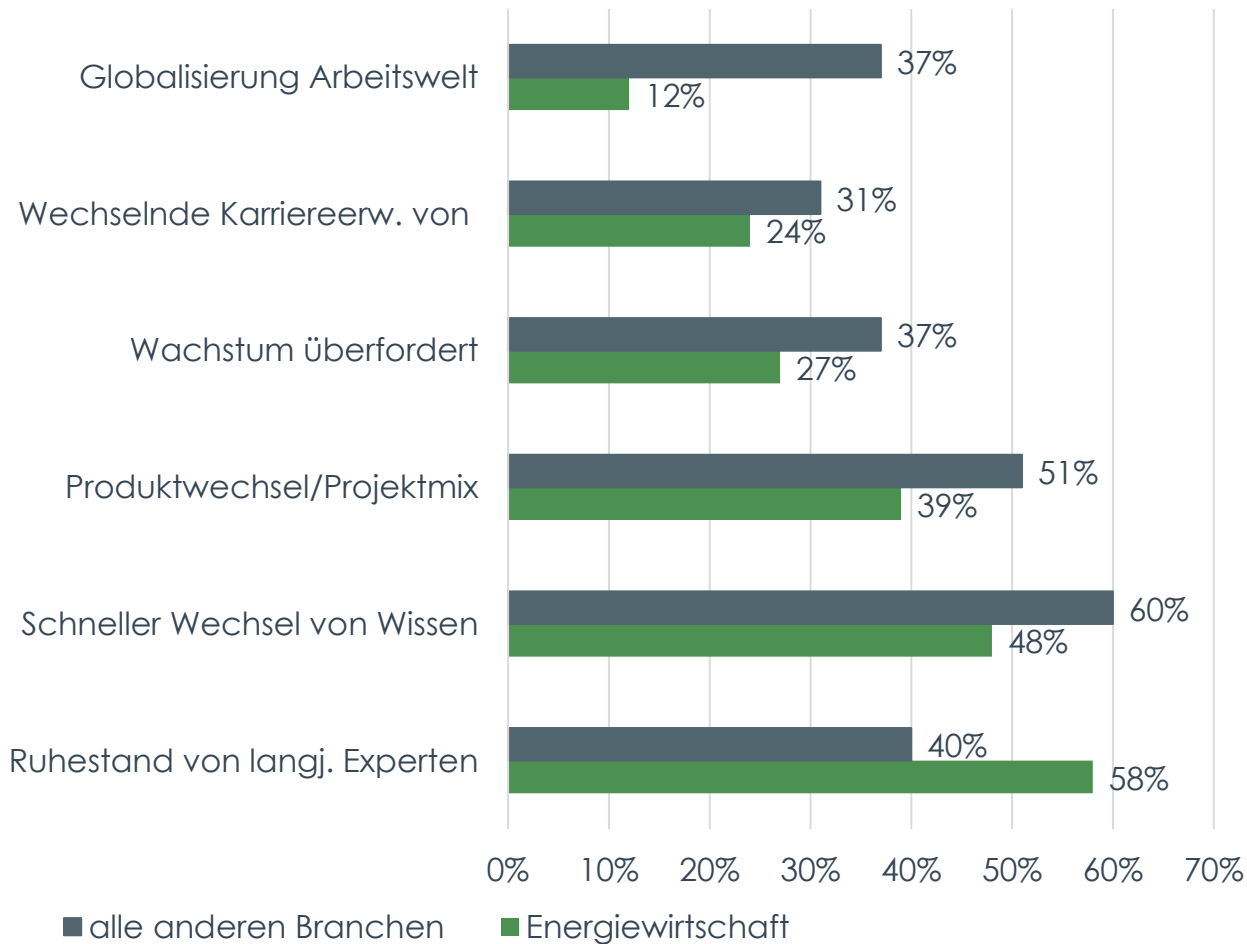
WIE WICHTIG IST IHNEN DAS THEMA?



- Die Notwendigkeit, die technische Expertise zu erhöhen, ist bei der Energiewirtschaft signifikant höher als bei anderen Branchen

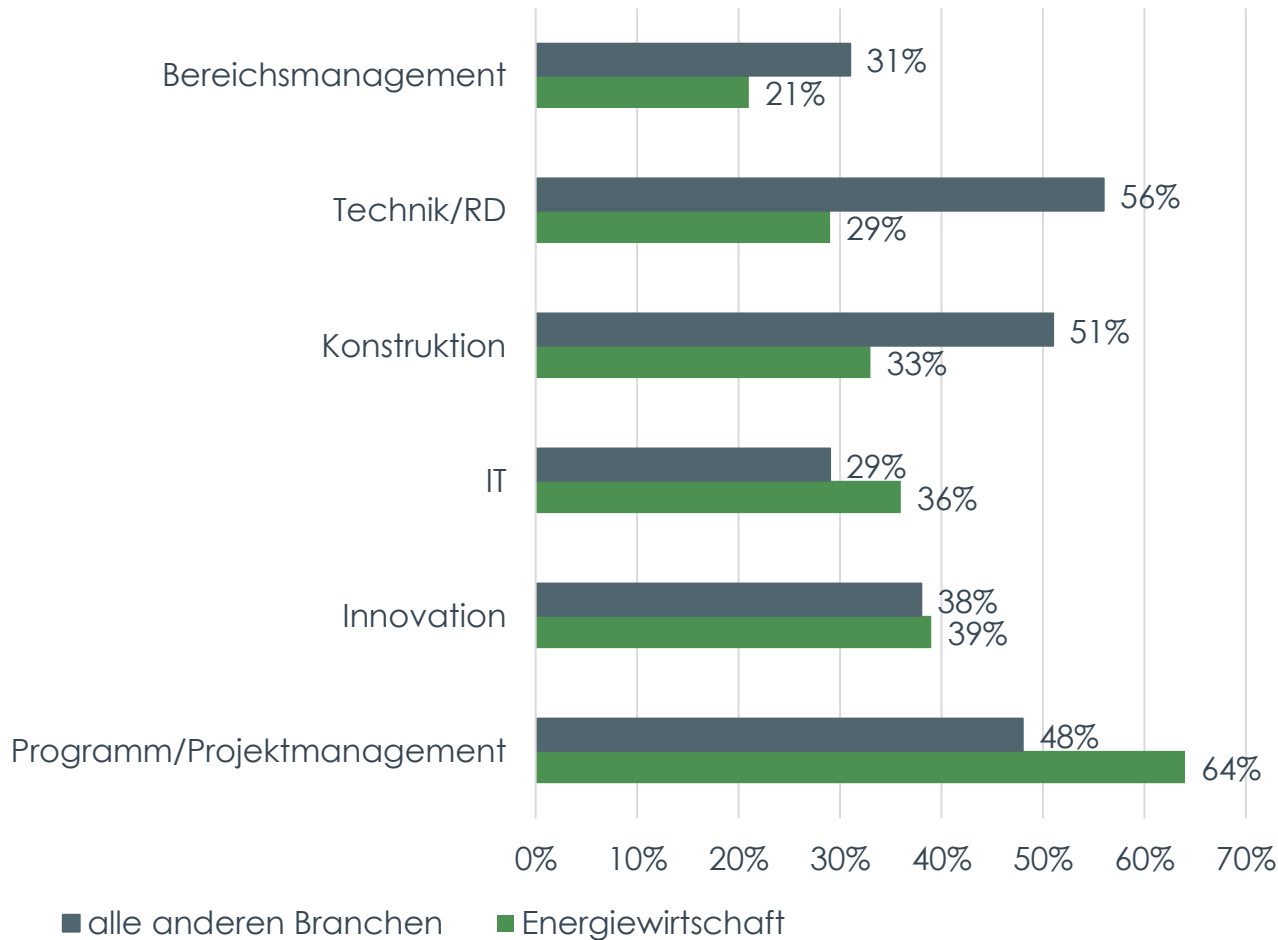
- dringend/wichtige Priorität
- auf der Agenda
- niedrige Priorität

WELCHES SIND DIE GRÜNDE FÜR DIE WICHTIGKEIT DES THEMAS?



- Die Überalterung des Personals in der Energiewirtschaft sowie wechselndes Wissen und Produkt/Projektmix zwingt zur Expertenentwicklung

IN WELCHEN BEREICHEN IST DIE BESCHLEUNIGUNG BESONDERS WICHTIG?



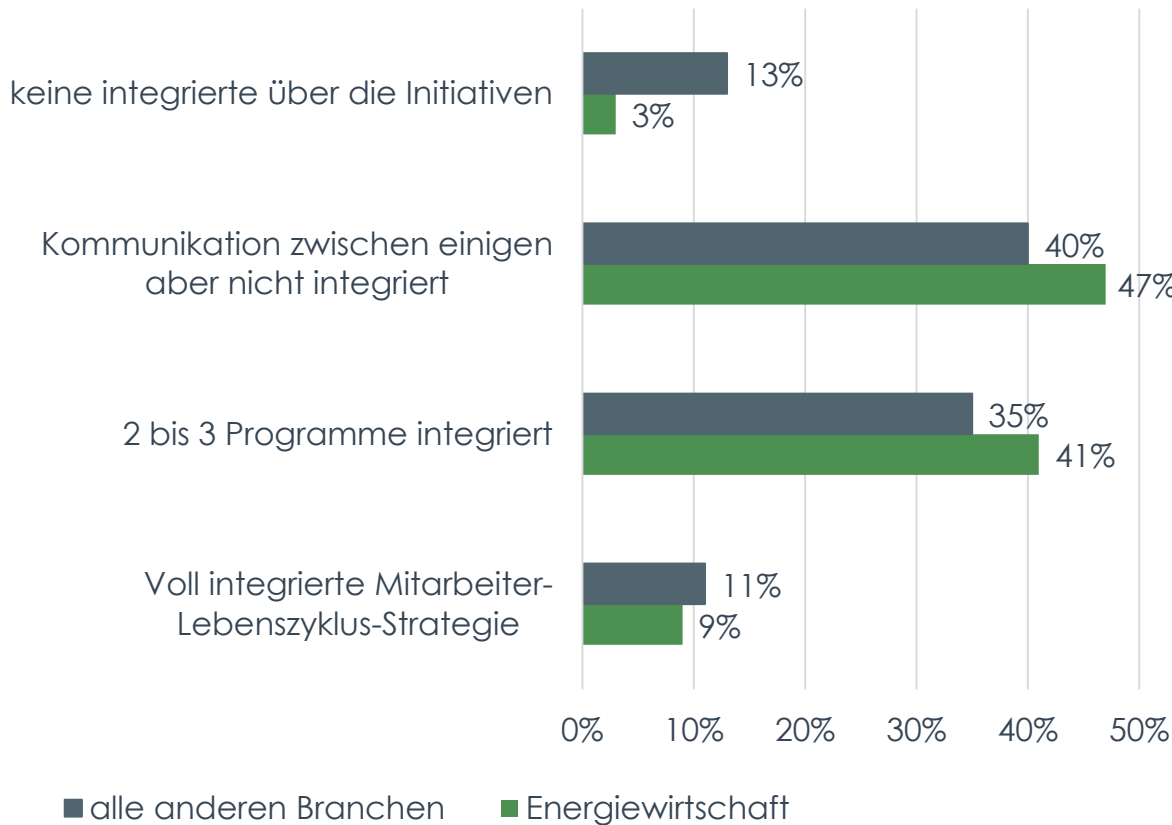
- Wachsende Expertise, Programm- und Projektmanagement sind wichtig für die Energiewirtschaft sowie Innovationskompetenz bei wechselndem Produkt/Projektmix

WELCHE FORMALEN PROGRAMME NUTZEN SIE?



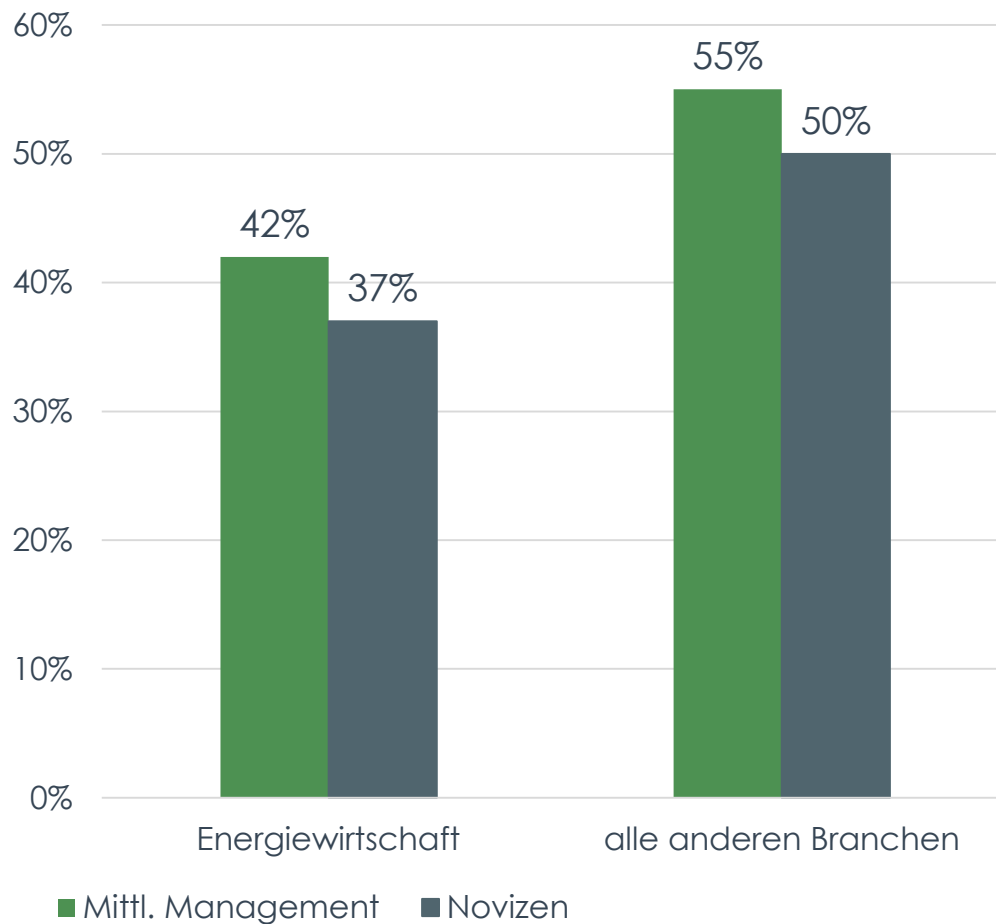
- Die Energiewirtschaft ist führend bei Content- und Knowledge managementprogrammen, aber Lernkompetenz und Talentmanagement sind geringer

INTEGRATION ZWISCHEN WISSEN, KOMPETENZ, LERNEN, TALENT UND CONTENT-MANAGEMENT-ANSÄTZE



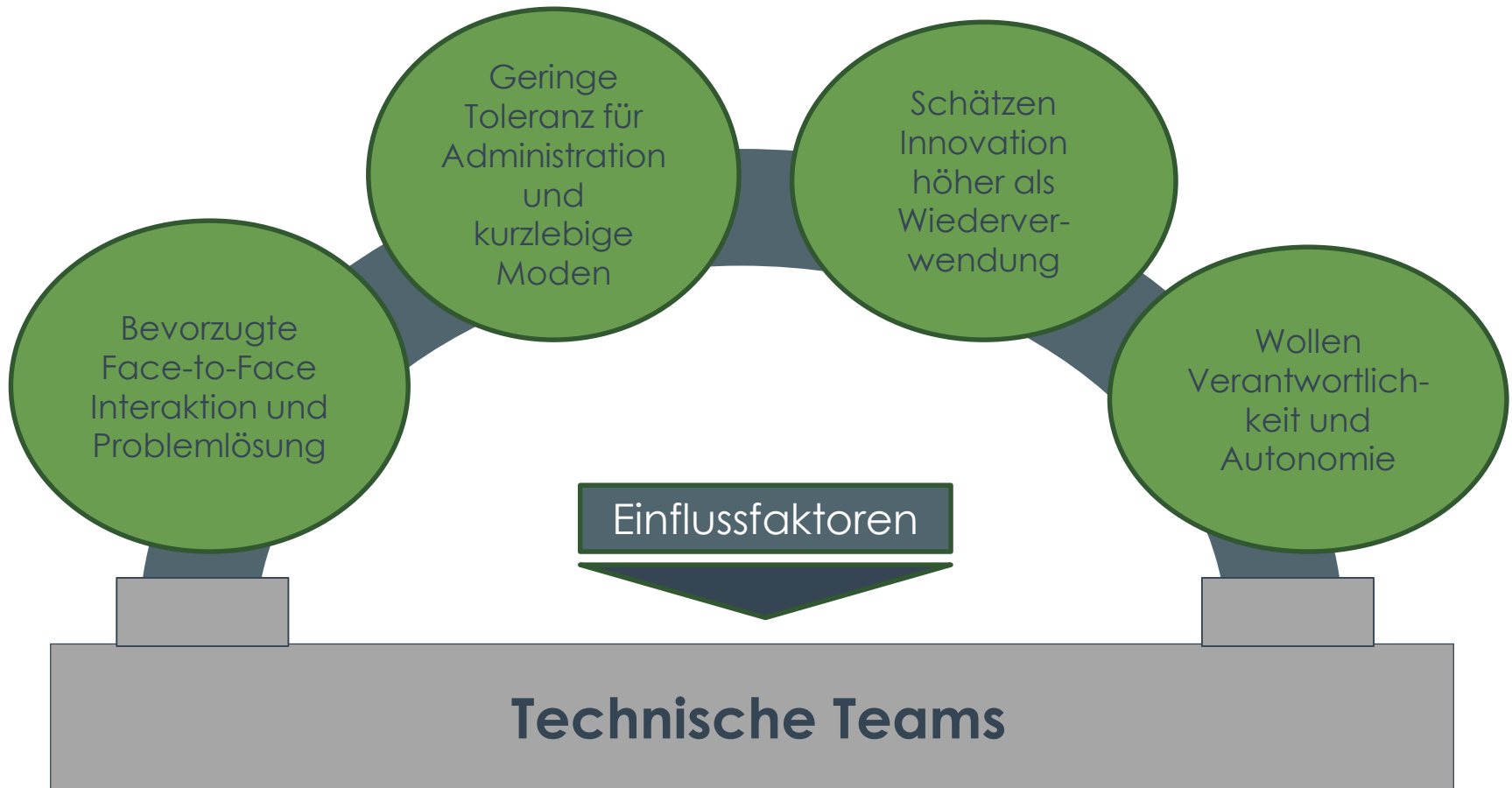
- 41% der Energiewirtschaft hat zwei oder mehr Programme integriert, knapp die Hälfte kommuniziert zwischen den Programmen

ANSTRENGUNGEN BEIM MITTLEREM MANAGEMENT UND NOVIZEN



- Bei der Energiewirtschaft werden geringere Anstrengungen für Mittleres Management und Novizen unternommen

CHARAKTERISTIKA VON TECHNISCHEN TEAMS



ANSÄTZE DER UNTERSCHIEDLICHEN FUNKTIONEN

Technisches Management

- Standardisierte Prozess und Design
- Technische Netzwerke
- Technische Konferenzen und Foren
- Mentoring und Betreuung
- Interne technische Schulen

HR und Talent Management

- STEM Rekrutierung
- Persönliches und virtuelles Training
- Duale Karrieretracks
- Kompetenz Management Programme
- High Potential Programme

Knowledge Management

- Communities of Practice
- Profile und Expertise Locators
- Formelle Knowledge Transferansätze für Experten
- Bücher oder Datenbanken mit kritischem Wissen

Content Management

- Unternehmens-contentmanagementsysteme
- Zentrale Repositories
- Taxonomien
- Geförderte Suche
- Angepasste Oberfläche und Benachrichtigungen

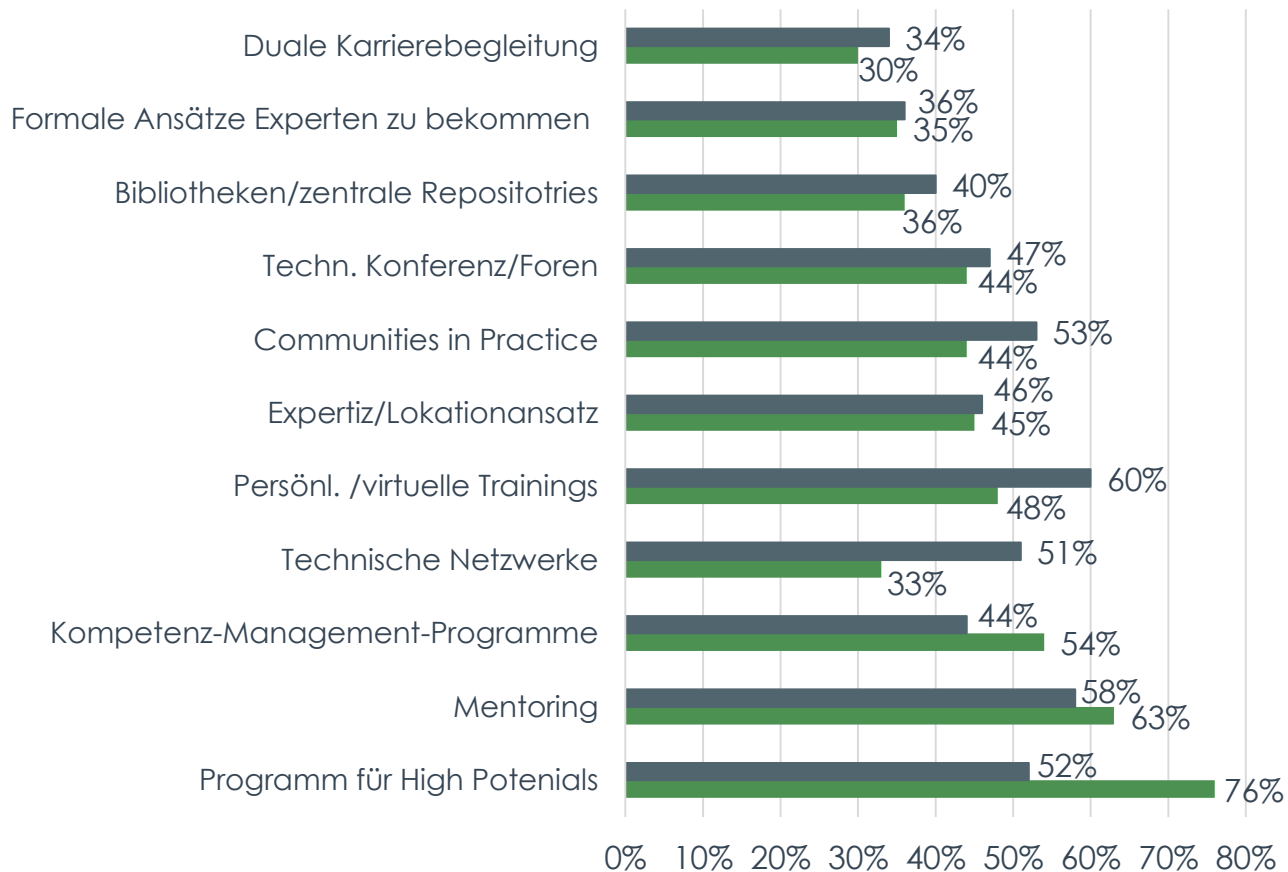
AGENDA

1. Zielsetzung, Inhalt und Struktur
2. Schlüsselherausforderungen und -begriffe
3. Ergebnisse
- 4. Bewertung**

BEWERTUNG DER FORMELLEN PROGRAMME ZUM WISSENSTRANSFER

- Die meisten Unternehmen haben den gleichen Ansatz: Training und Mentoring haben die höchste Bewertung
- Dies ist ein Beweis für den Wert des in die Tiefe gehenden Lernens
- Unternehmen, die an der Entwicklung von Nex´perts interessiert sind, müssen ihre derzeitigen Wissensträger dazu bringen ihr Wissen persönlich mit ihren Nachfolgern zu teilen
- Dies kann durch One-to-many Trainings, teambasiertes Lernen, Mentoring, Ausbildung oder Vorträgen erfolgen
- Leider erfordert Mentoring eine erhebliche Investition an Zeit von den technischen Führungskräften
- Advanced Training kann ebenfalls ansprechen, wenn die Experten dieses entwickeln und die Inhalte liefern

BEWERTUNG DER EFFEKTIVITÄT DER TOOL ZUR BESCHLEUNIGUNG



- In der Energiewirtschaft werden Programme für High Potentials hoch bewertet, sowie Mentoring und Kompetenz-Management-Programme

■ alle anderen Branchen ■ Energiewirtschaft

FORMELLE PROGRAMME ZUM WISSENSTRANSFER

- Klassische Lösungen wie Training, Fachkonferenzen, Foren, Content-Repositories und Mentoring gibt es bei fast allen Firmen, die befragt wurden
- Programme für High Potentials, Know-how-Locators und formale Programme sind üblich
- Programme zum Wissenstransfer werden von kurz vor der Pensionierung stehenden Mitarbeiter auf jüngere nicht häufig angewandt

ANSPRECHPARTNER

Prof. Dr. Matthias Schmieder

Geschäftsführer

Center für kommunale Energiewirtschaft

Benchmarking Center Europe

INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 – 62

D – 51105 Köln

Telefon: 0221 / 86053 -16

Fax: 0202 / 2492 -198

Email: matthias.schmieder@ckew.de

Copyright

© Center für kommunale Energiewirtschaft, Köln 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außer halb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne unsere Zustimmung unzulässig und strafbar. Das gilt vor allem für Vervielfältigungen in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrokopie oder ein anderes Verfahren), Übersetzungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Center für kommunale Energiewirtschaft.

FORSCHUNG UND DIENSTLEISTUNG

Das **Center für kommunale Energiewirtschaft (CKEW)** unterstützt Entwicklungsprozesse durch Forschungsarbeiten und Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Führung und Entwicklung von kommunalen und regionalen Energieversorgungsunternehmen. Die Aktivitäten umfassen Studien, Analysen, Benchmarkings und Prognosen über ein weitreichendes Spektrum von ganzen Marktsegmenten bis zu einzelnen Unternehmensprozessen.

Das CKEW ist ein Bereich des Benchmarking Center Europe im INeKO-Institut an der Universität zu Köln und kooperiert mit dem Institut für Produktion und Logistik der Fachhochschule Köln. Es verfolgt einen interdisziplinären Ansatz, der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften sowie Ingenieurwissenschaften beinhaltet. Mit Forschungsprojekten sowie Master-, Bachelor- und Studienarbeiten werden Unternehmen bei der Lösung ihrer Fragestellungen unter Einsatz innovativer Methoden unterstützt.

Aktuell laufende Forschungsprojekte

- Studie zu den Marketing- und Vertriebsaktivitäten sowie der Produktpolitik der Energieversorger
- Analyse des Produkt- und Dienstleistungsbundlings bei kommunalen Energieversorgern
- Studie zur Durchführung und Organisation der externen Berichtspflichten der Energieversorger gegenüber der Bundesnetzagentur und anderen spezifischen staatlichen Organisationen
- Studie zur Organisationsstruktur der Stadtkonzerne
- Durchführung einer Studie zur Beteiligungs- und Kooperationspolitik der Stadtwerke

Wissenschaftliche Abschlussarbeiten

- Darstellung der spezifischen Prozesse in der Energiewirtschaft
- Netzzrückwirkungen durch dezentrale Energieerzeugungsanlagen
- E-Commerce für Kleinaufträge eines Lieferanten für die Stadtwerke

Abgeschlossene Forschungsprojekte

- Studie zur Rekommunalisierung der Kommunen
- Durchführung einer Benchmarkingstudie zur Wirtschaftlichkeit von Stadtwerken
- Studie zu den Beschaffungspraktiken (ausgenommen Energie) der Stadtwerke