

WEGE ZUR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE- SICHERUNG

Auch die kommunalen Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dem demografischen Wandel zu begegnen. Die Babyboomer gehen in die Rente, der Druck am Arbeitsmarkt ist hoch. Alternativen sind in dieser Situation mehr als gefragt.

In ihrer Schriftenreihe stellen die Stadtwerke Heidelberg einen Lösungsbeitrag vor: das F³-Programm. „Hoch 3“ steht für Förderung von Fach- und Führungskräften. Die jungen Kolleginnen und Kollegen, die das Programm absolvieren, übernehmen schnell Verantwortung, lernen in unternehmensübergreifenden Projekten im Sinne des Gesamtunternehmens zu denken und setzen neue, unkonventionelle Ideen um. Für viele Unternehmen, nicht nur im kommunalen Rahmen, kann es ein wertvolles Vorbild sein.

Ein Buch der Stadtwerke Heidelberg.

WEGE ZUR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTESICHERUNG



PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER
MATTHIAS STRAUB

WEGE ZUR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE- SICHERUNG

IRMSCHER · STRAUB

DAS F³-PROGRAMM DER STADTWERKE HEIDELBERG

STADTWERKE HEIDELBERG

Prof. Dr. Rudolf Irmischer hat Physik, Mathematik und Ingenieurwissenschaften in Aachen und Köln studiert. Nach seinem Studium arbeitete er im Forschungszentrum Jülich und wechselte danach in die Energie- und Wasserwirtschaft. Er hat über 25 Jahre Führungserfahrung aus seinen Tätigkeiten bei den Stadtwerken Düsseldorf, der RheinEnergie in Köln und seit über 15 Jahren als Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Matthias Straub schlug zunächst eine Beamtenlaufbahn in der Kommunalverwaltung ein. Nach zwölf Jahren wechselte er in die Personalverwaltung der Stadtwerke Heidelberg und absolvierte berufsbegleitend ein Betriebswirtschaftsstudium. Seit 15 Jahren ist er dort Personalleiter. Im Jahr 2021 wurde er zum Prokuristen ernannt. Als Mitglied im Arbeitgeberverband, beisitzender Richter am Arbeitsgericht und Netzwerker ist er immer auf der Suche nach Lösungen für den Personalbereich.

**PROF. DR. RUDOLF IRMSCHER
MATTHIAS STRAUB**

WEGE ZUR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE- SICHERUNG

DAS F³-PROGRAMM DER STADTWERKE HEIDELBERG

Impressum

© Stadtwerke Heidelberg 2025

Titelzeichnung: Renate Löcher, Stadtwerke Heidelberg

Vervielfältigung des Buches oder Nutzung von Auszügen unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht.

Infos und Download: www.sowillicharbeiten.de

INHALT

Vorwort	7
Teil 1: Wie aus einer Trotzreaktion eine Not gewendet wurde	9
1.1 Fach- und Führungskräfte fehlen – eine dreifache Notlage	11
Notlage 1: Akuter Bedarf an Führungskräften	11
Notlage 2: Der eingestellte Kandidat passt nicht.....	12
Notlage 3: Fehlende Projektmitarbeiter	13
1.2 Die Antwort: Das F ³ -Programm.....	14
Fördern, fordern, erfolgreich werden	14
Vorteile für das Unternehmen	16
Strahlkraft nach innen und außen	19
Teil 2: Mehr als ein Traineeprogramm	20
2.1 Berufseinstieg über Projekte: Sehen und gesehen werden.....	21
2.2 Das Mentoring – Brücke zwischen zwei Welten	25
Herausforderung für erfahrene Führungskräfte.....	25
Wie der Mentor hilft	27
Die Bedeutung des Mentoring für das Unternehmen	28
Teil 3: Betriebswirtschaftliche und strategische Effekte.....	30
3.1 Verdrängung kostspieliger Fremdleistung	30
Make or buy – eine Frage der Abwägung.....	31
Know-how bleibt im Haus	32
3.2 Verjüngungsstrategie für das Unternehmen	34
Schnelle Integration in die Unternehmenskultur	35
Impulse für eine moderne Führung	36

Teil 4: Erfahrungen aus dem F³-Alltag	37
4.1 Stimmen von Teilnehmern	37
Berufsstart und erste Projekte	38
Mentoring und Weiterbildung.....	40
Teambildung, Gemeinschaft und Netzwerk.....	42
Die Stadtwerke-Kultur erleben	44
Ein kritischer Blick auf das Programm.....	46
4.2 Die Sicht der Programmleiterin	48
Onboarding: Buddy und Mentor stehen zur Seite	48
Mitarbeit in Projekten: Vielfältig – und klar geregelt	50
Teamentwicklung: Die F ³ -Teilnehmer wachsen zusammen.....	53
Übergang in die Linie: Früh in Führungspositionen	57
 Schlusswort: Aus der Notlage zum Erfolgsmodell	 58

VORWORT

Genau wie die Kommunen stehen auch kommunale Unternehmen vor der zentralen Frage, wie sie auch zukünftig Daseinsvorsorge mit geringer werdenden personellen und finanziellen Ressourcen gewährleisten können. Die in der Wirtschaftsgeschichte beispiellose Verrentungswelle in den nächsten Jahren, wenn die Generation der sogenannten „Babyboomer“ in den Ruhestand tritt, stellt die Arbeitgeber vor nie gekannte Herausforderungen.

Der demografische Wandel schlägt mit voller Härte zu: Es gehen so viele Menschen in Rente wie nie zuvor und die geburtenschwachen Jahrgänge rücken nach, ohne die entstehenden Lücken auch nur näherungsweise schließen zu können. Demografischer Wandel heißt aber auch, dass sich die Lebenssituationen und Schwerpunkte verändern. Die Arbeitswelt stößt an Grenzen und verändert sich zugleich rasant. Nun sind Kreativität und Alternativen gefragt, wenn man an talentierte Arbeitskräfte gelangen möchte. Die Arbeitgeberattraktivität wird dabei zu einem Schlüsselfaktor.

Die Stadtwerke Heidelberg haben sich schon vor vielen Jahren aufgemacht und wegweisende Programme zur Führungskräftegewinnung entwickelt, haben neue Pfade beschritten. Davon erzählt dieses motivierende Buch: Wie mache ich jungen Nachwuchskräften Verantwortung schmackhaft? Wie bringe ich ihnen bei, über Sparten hinweg in der Gesamtverantwortung eines so breit gefächert strukturierten Unternehmens wie eines Stadtwerks zu denken und zu handeln? Wie schaffe ich Netzwerke innerhalb so diverser öffentlicher Unternehmen?

Das Buch geht dabei auf arbeitsrechtliche oder kulturelle Fragen ebenso ein wie auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen eines neuen Personalansatzes. Ich freue mich über diesen wichtigen Impuls für eine Branche, die im Auftrag der öffentlichen Hand für die Menschen lebensnotwendige Leistungen im Gemeinwohl erbringt. Wir nennen das „Daseinsvorsorge“ – und es ist eine nicht zu unterschätzende Säule unserer freiheitlich-demokratischen Grundordnung. Ihr Schutz ist heute wichtiger denn je. Das Buch bietet wichtige Ansätze dazu, wie wir die Daseinsvorsorge dauerhaft sicherstellen können.

DR. TOBIAS BRINGMANN

*Geschäftsführer des Verbandes Kommunalen Unternehmen (VKU)
in Baden-Württemberg*

TEIL 1: WIE AUS EINER TROTZREAKTION EINE NOT GEWENDET WURDE

Der Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg Netze stand vor einem Problem, das viele seiner Kollegen kennen: Die Suche nach einem neuen Gruppenleiter gestaltete sich schwieriger als gedacht. Intern gab es keinen geeigneten Kandidaten, und die Zeit drängte. In seiner Verzweiflung wandte er sich an den Geschäftsführer des Gesamtunternehmens mit der Bitte um Hilfe.

Die Antwort, die er erhielt, war unerwartet: „Mensch, jetzt kommen Sie schon wieder mit diesem Thema. Also wissen Sie was? Ich stelle jetzt einfach fünf Leute auf Vorrat ein. Fünf Leute auf Vorrat, unbefristete Verträge bei den Stadtwerken, ohne Planstellen. Das machen wir jetzt einfach. Ich habe die Nase voll, dass wir keinen Nachwuchs im Haus haben.“ Diese spontane Entscheidung, aus Frust heraus getroffen, legte 2016 den Grundstein für das F³-Programm – ein ungewöhnliches Förderprogramm für Fach- und Führungskräfte, das die Art und Weise, wie das Unternehmen Nachwuchskräfte gewinnt und fördert, grundlegend verändern sollte.

Sicher: Fünf Leute einzustellen, unbefristet und ohne konkrete Planstellen, war ein Risiko. Aber andererseits bestand die Gefahr, dass uns immer wieder das Personal für wichtige Positionen fehlte. Also schrieben wir die fünf Stellen aus – und die Resonanz übertraf alle Erwartungen: über 300 Bewerbungen von Absolventen* renommierter Universitäten in ganz Deutschland. Um die fünf Einsteiger auf spätere Positionen bei den Stadtwerken vorzubereiten, organisierten wir sie als Gruppe und nahmen sie in das neu geschaffene Förderprogramm auf.

Als die ersten Teilnehmer ihre Arbeit aufnahmen, suchten wir nach einem passenden Namen für das neu geschaffene Programm. Schnell kamen wir auf drei „F“, die für die drei Kernbegriffe des Programms stehen sollten: Förderung von Fach- und Führungskräften. Das „hoch drei“ mag

* Um die Lesbarkeit zu erleichtern, haben wir überwiegend die männliche Form verwendet. Natürlich sprechen wir in dieser Schriftenreihe immer alle Geschlechter an.

mathematisch unsinnig erscheinen, spiegelt aber das besondere Potenzial des Programms wider: $F \times F \times F = F^3$ (= Erfolg der Stadtwerke).

Damals ahnten wir nicht, wie sich das Programm entwickeln würde. Inzwischen gibt uns der Erfolg Recht. Wir hatten erwartet, dass von den fünf Bewerbern, die wir einstellen, vielleicht zwei bleiben. Doch geblieben sind alle. Die 13 Teilnehmer der ersten drei Generationen sind allesamt heute noch im Unternehmen tätig, teilweise schon im mittleren Management. Sechs von ihnen sind Gruppenleiter, zwei Sachgebietsleiter.

Wie ist dieser Erfolg zu erklären? Wahrscheinlich sind es zwei wesentliche Faktoren: die Attraktivität des Arbeitgebers und die Konzeption des Programms.

Die Stadtwerke Heidelberg, als Anbieter kritischer Infrastrukturleistungen wie Gas, Wasser, Strom und Fernwärme, stehen im Zentrum der gesellschaftlichen Verantwortung. Das verleiht der Arbeit eine tiefere Bedeutung, einen „purpose“. Das zieht junge Talente an, die in ihrer beruflichen Laufbahn nicht nur eine Anstellung, sondern auch einen Sinn suchen. In einer Welt, die sich zunehmend den erneuerbaren Energien und nachhaltigen Technologien zuwendet, ist die Arbeit bei einem Versorgungsunternehmen nicht nur sicher, sondern auch zukunftsorientiert. Es ist ein Unterschied, ob jemand in einer Forschungsabteilung an einem neuen Haarshampoo arbeitet, das den Haarspliss um 0,03 Prozent reduziert, oder in einem Unternehmen, das im Rahmen der Daseinsvorsorge wichtige Produkte wie Strom, Gas und Wasser zur Verfügung stellt.

Der zweite Erfolgsfaktor ist das Programm selbst, wie uns die Teilnehmer immer wieder bestätigen. Mit seiner Kombination aus unbefristeter Anstellung, attraktivem Einstiegsgehalt und umfangreichen Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung geht das F^3 -Programm weit über ein klassisches Traineeprogramm hinaus. Die Teilnehmer erhalten die Chance, in verschiedensten Projekten Verantwortung zu übernehmen, unterschiedliche Bereiche des Unternehmens kennenzulernen und schließlich ihren Platz innerhalb der Stadtwerke Heidelberg zu finden – dort, wo ihre Wünsche und Fähigkeiten am besten erfüllt und eingesetzt werden können.

Der Erfolg des F³-Programms zeigt, wie aus einer spontanen Idee ein betriebliches Erfolgsmodell entstehen kann. Ein Modell, das nicht nur dem Unternehmen zugutekommt, sondern auch den Teilnehmern des Programms beste Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen bietet.

1.1 FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE FEHLEN – EINE DREIFACHE NOTLAGE

Das F³-Programm ist unsere Antwort auf eine Notsituation, in der sich viele Unternehmen befinden – heute mehr denn je. Hatten wir zu Beginn des Programms im Jahr 2016 noch 340 Bewerber, von denen wir fünf einstellten, so waren es im Jahr 2023 rund 30 Bewerber, von denen wir zehn einstellten. Das zeigt, wie sehr sich der Arbeitsmarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt hat: Gut ausgebildete Arbeitskräfte können sich heute ihren Arbeitgeber aussuchen. Das spüren wir nicht nur im Rückgang der Bewerbungen, sondern auch am gestiegenen Selbstbewusstsein der Bewerber.

Doch schon 2016, als wir das F³-Programm starteten, zeichnete sich eine dreifache Notlage ab.

Notlage 1: Akuter Bedarf an Führungskräften

Die Suche nach einem qualifizierten Gruppenleiter in der Netze-Gesellschaft offenbarte ein Problem in der Personalstruktur: Es fehlte an akademisch ausgebildetem Nachwuchs, um bestimmte Fach- und Führungspositionen besetzen zu können. Während ein Gruppenleiter in der Regel einen Hochschulabschluss hat, fehlt seinen Mitarbeitern diese Qualifikation. Wenn ein Gruppenleiter ausscheidet, können wir deshalb aus seinem Team keinen ausreichend qualifizierten Nachfolger finden. Dieser hätte zwar die Berufserfahrung, aber nicht die notwendige akademische Ausbildung.

Im konkreten Fall handelte es sich um einen Gruppenleiter im Bereich Stromnetze, unter dem Meister und Techniker arbeiteten, aber kein Ingenieur. Als er unerwartet das Unternehmen verließ, standen wir vor einem echten Problem: Uns fehlte die fachlich qualifizierte Führungskraft, um die Gruppe aus Nichtakademikern zu leiten.

Das Beispiel steht stellvertretend für viele andere. Immer wieder sah sich das Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, dass erfahrene Führungskräfte in den Ruhestand gingen oder das Unternehmen verließen, ohne dass geeignete interne Nachfolger vorhanden waren. Wenn ein Gruppenleiter ausschied, entstand ein Engpass. Dann musste der Abteilungsleiter kommissarisch einspringen, was keine gute Lösung war. Er hatte eigentlich keine Zeit dafür und möglicherweise auch nicht das erforderliche Detailwissen.

Notlage 2: Der eingestellte Kandidat passt nicht

Die Suche nach einem Nachfolger für eine Führungsposition kann nicht nur Wochen oder Monate dauern, sondern birgt immer auch das Risiko einer Fehlbesetzung. Das herkömmliche Einstellungsverfahren bietet nur bedingt die Möglichkeit, die Eignung eines Bewerbers ausreichend zu beurteilen: Der Kandidat reicht schriftliche Unterlagen ein, man sieht ihn erst im Vorstellungsgespräch, lernt ihn dort kurz kennen – und stellt ihn ein. Nach einigen Monaten stellt sich dann vielleicht heraus, dass er doch nicht die richtige Wahl war.

Unsere Herausforderung bestand also nicht nur darin, dass wir zu wenig potenzielle Nachfolger hatten. Dieser Mangel brachte uns immer wieder in eine zweite Notlage: Unter dem Druck, eine vakante Stelle schnell zu besetzen, bestand die Gefahr, den falschen Kandidaten einzustellen. Selbst nach einem sorgfältigen Auswahlprozess kam es immer wieder vor, dass der neue Mitarbeiter nicht die erwarteten Führungskompetenzen mitbrachte oder einfach nicht zur Unternehmenskultur passte. Der klassische Auswahlprozess reicht oft nicht aus, um einen Kandidaten wirklich umfassend zu beurteilen.

Wir waren daher auf der Suche nach einer zuverlässigen Lösung, die auch langfristig funktioniert und bei der wir sicher sein können: Die Kandidatin oder der Kandidat passt fachlich, persönlich und kulturell zu den Stadtwerken Heidelberg.

Notlage 3: Fehlende Projektmitarbeiter

Neben dem akuten Bedarf an Führungskräften und den Risiken von Fehlbesetzungen sahen sich die Stadtwerke Heidelberg mit einem weiteren Problem konfrontiert: dem Mangel an qualifizierten Projektmitarbeitern. Wir hatten damals 36 Konzernprojekte, die von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung über IT-Projekte bis hin zur Lösung technischer Probleme reichten. Ein Beispiel dafür war der Austausch der Schlösser an den Türen aller Netzstationen – ein Unterfangen, das mehrere tausend Schlösser betraf und Fragen zur Auswahl der Schlösser, zum Design der Schließsysteme und zur Durchführung des Austauschs aufwarf.

Der Bedarf an Projektmitarbeitern hat seitdem nicht nachgelassen. Zu den Projekten zählen der Bau von Luftwärmepumpen, Photovoltaikanlagen, Holzheizkraftwerken, Elektrotankstellen oder innovative Infrastrukturprojekte wie der Bau von wechselwarmen Netzen, die sowohl Wärme als auch Kälte liefern. Diese Projekte erfordern eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Themen etwa im Zusammenhang mit der Wärmewende oder dem Einsatz von künstlicher Intelligenz. Im Unterschied zu Routineaufgaben wie dem Austausch oder der Erneuerung von Zählern erfordern diese Projekte eine Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche. Um beispielsweise den Bau von Elektrotankstellen zu realisieren, müssen sich die Bereiche Netzbau, Einkauf und Vertrieb zusammenschließen.

Anzahl und Umfang der Projekte sind so groß, dass sie mit der bestehenden Belegschaft nicht bewältigt werden können. Mitarbeiter, die für die Projektarbeit geeignet wären, sind in ihren regulären Linienfunktionen bereits stark ausgelastet und können deshalb nicht für Projekte abgezogen werden. Schon bei den 36 Projekten 2016 war uns klar: Qua-

lifizierte und engagierte Projektmitarbeiter sind ein weiterer Engpass, den wir mit Blick auf die Weiterentwicklung und Zukunftssicherung des Unternehmens beseitigen müssen.

Wir standen also vor einer dreifachen Notlage: den fehlenden Nachfolgern beim Ausscheiden von Führungskräften, dem Risiko von Fehlbesetzungen im klassischen Bewerbungsverfahren und dem Mangel an Projektmitarbeitern. Die Lösung fanden wir mit dem F³-Programm.

1.2 DIE ANTWORT: DAS F³-PROGRAMM

Die Kernidee des F³-Programms war, jährlich bis zu zehn Nachwuchskräfte einzustellen, um einen Vorrat an Mitarbeitern zu haben. Diese Nachwuchskräfte werden zunächst in Projekten eingesetzt und können dann in freie Stellen in der Linie wechseln.

Sowohl die Stadtwerke als auch die neuen Mitarbeiter profitieren von dieser Lösung: Das Unternehmen muss keine Stellen ausschreiben, sondern kann sie sofort mit geeigneten Nachwuchskräften besetzen. Diese wiederum erhalten von Anfang an einen sicheren Arbeitsplatz und eine angemessene Vergütung. Während der Projektarbeit lernen sich beide Seiten kennen, was dazu führt, dass Fehlbesetzungen nahezu ausgeschlossen werden können.

Was macht das F³-Programm darüber hinaus besonders?

Fördern, fordern, erfolgreich werden

Das F³-Programm folgt dem Leitgedanken „Fördern, fordern, erfolgreich werden“. Indem wir die Teilnehmer während ihrer Arbeit in Projekten fördern und fordern, machen wir sie erfolgreich: Sie erhalten eine passende Festanstellung in der Linie.

Fördern und fordern

Im Mittelpunkt des F³-Programms steht eine individuelle Förderung, die über ein herkömmliches Traineeprogramm weit hinausgeht. Jeder Teilnehmer bekommt eine erfahrene Führungskraft als Mentor zur Seite gestellt (mehr dazu in Kapitel 2). Zudem sind 20 Prozent der Arbeitszeit für Schulungen, Trainings und das Kennenlernen des Unternehmens reserviert. Mit einem jährlichen Weiterbildungsbudget von 8.000 Euro pro Person können die Teilnehmer in Absprache mit der Programmleitung individuelle Lernpfade verfolgen und ihre Fachkenntnisse sowie Soft Skills vertiefen.

Zum Fördern gesellt sich das Fordern: Alle Bereiche der Stadtwerke Heidelberg haben die Möglichkeit, sich mit Projektaufgaben an das F³-Team zu wenden. Auf diese Weise werden die Teilnehmer in eine Vielzahl von Projekten eingebunden, in denen sie ihre Fähigkeiten und Kenntnisse in realen Arbeitszusammenhängen erproben und weiterentwickeln können. Ihre Rolle in den Projekten kann von einer einfachen Mitarbeit bis hin zur Projektleitung reichen.

Erfolgreich sein

Nach einem klassischen Bewerbungsverfahren wird Kandidat A als Mitarbeiter in der Fachabteilung Z eingestellt, bekommt gutes Geld – und beschäftigt sich vom ersten Tag an mit seinem Fachthema. Anders ein Teilnehmer des F³-Programms: Er arbeitet zunächst losgelöst von einer Linienfunktion in verschiedenen, oft auch bereichs- oder gesellschaftsübergreifenden Projekten. Dadurch wird er mit wechselnden Themen konfrontiert und erhält vielfältige Einblicke in das Unternehmen. Wird dann in der Abteilung Z eine Stelle frei, kann er fundiert entscheiden: „Da will ich jetzt hin!“

Damit ist das Programm eine deutlich erfolversprechendere Möglichkeit für den beruflichen Erfolg als der Direkteinstieg. Wer in unterschied-

lichen Abteilungen gute Arbeit geleistet hat, verfügt über viele Kontakte und eine breite Wertschätzung im Unternehmen. Er hat Ansprechpartner, die kurze Dienstwege ermöglichen und Verfahren beschleunigen können. Vor allem aber: Wer nach zum Beispiel sieben Projekten sagt, „mir hat die Arbeit bei Z am besten gefallen“, kann eine sehr sichere Entscheidung treffen. Zugleich bietet die interne Projektleistung für einen jungen Ingenieur oder Betriebswirt eine hervorragende Möglichkeit, bei verschiedenen Abteilungsleitern auf sich aufmerksam zu machen. Wenn es gut läuft, sind alle diese Abteilungsleiter daran interessiert, ihn zu übernehmen. Dies ist besonders bei gefragten Fachrichtungen wie den Elektrotechnikern durchaus möglich.

Vorteile für das Unternehmen

Das Programm hat die Not tatsächlich gewendet: Die Stadtwerke Heidelberg haben jetzt genügend akademisch ausgebildeten Nachwuchs. Dank des Programms verfügen wir jederzeit über Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte, die bei Bedarf in die Linie wechseln können. Auch wenn wir einen Abteilungsleiter suchen, könnten wir intern auf ehemalige Programmteilnehmer zurückgreifen, die inzwischen als Gruppenleiter tätig sind. Zugleich hat sich die Lage bei den Projekten entspannt: Wir konnten eine Vielzahl von Projekten mit internen Ressourcen umsetzen und damit den Einsatz von Fremdleistungen reduzieren (mehr dazu in Kapitel 3).

Sozialisiert bei den Stadtwerken Heidelberg

Wenn Teilnehmer aus dem Programm in eine feste Position wechseln, kommt dem Unternehmen vor allem ein Aspekt zugute: Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind „Eigengewächse“. Sie sind seinerzeit frisch von der Hochschule gekommen und wurden dann in der Kultur der Stadtwerke Heidelberg sozialisiert. Sie passen zu uns.

DIE WICHTIGSTEN FAKTEN ZUM F³-PROGRAMM

Das F³-Programm der Stadtwerke Heidelberg ist ein Programm zur Förderung von Fach- und Führungskräften. Hochschulabsolventen werden eingestellt, ohne ihnen gleich eine feste Aufgabe zu übertragen. Stattdessen arbeiten sie in verschiedenen Projekten mit, so dass sie das Unternehmen intensiv kennenlernen. Sobald sich eine passende Gelegenheit bietet, werden sie auf eine bestehende oder neu geschaffene Stelle übernommen.

Jeder Teilnehmer des Programms erhält einen Mentor, der Orientierung gibt und bei Fragen und Problemen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Die Mentoren sind erfahrene Führungskräfte. Auch der Geschäftsführer der Stadtwerke betreut in der Regel zwei der Teilnehmer, die regelmäßig alle vier Wochen zu ihm zum Mentoring kommen. Das F³-Programm besteht seit 2016 und hatte bislang 31 Teilnehmer (Stand: April 2024). Die Eckpunkte des Programms:

- Die Einstellung erfolgt zunächst befristet für zwei Jahre. Bei gegenseitigem Interesse kann die Befristung nach zwei Jahren oder auch früher aufgehoben werden.
- Es findet vierteljährlich ein Mitarbeitergespräch statt, das einmal im Jahr nach den Vorgaben des Unternehmens dokumentiert wird.
- Nach einem Jahr wird im Rahmen des Mitarbeitergesprächs ein Orientierungsgespräch geführt, um die beruflichen Ziele zu besprechen.
- Das F³-Team ist als Gruppe organisiert und wird von einer Gruppenleiterin geführt.

Die F³-Teilnehmer sammeln nicht nur viel Erfahrung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, sondern haben es in vielen Projekten auch mit Prozessen und Themen der Organisation zu tun. Dadurch lernen sie das Unternehmen und seine Kultur intensiv kennen – und wissen genau, ob die Stadtwerke Heidelberg für sie der richtige Arbeitgeber sind. Und umgekehrt: Wenn ein Ingenieur ein bis zwei Jahre in Projekten gearbeitet hat, wurde er von mehreren Führungskräften beobachtet und beurteilt. Und so wissen auch wir genau, ob er zum Unternehmen passt und wir ihn auf eine vakante Gruppenleiterstelle übernehmen wollen.

Netzwerk der jungen Talente

Die Teilnehmer des F³-Programms, sowohl aktuelle als auch ehemalige, bleiben miteinander in Kontakt. Zwei- bis dreimal im Jahr treffen sie sich, um sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Die ehemaligen Teilnehmer erzählen den neuen, was aus ihnen geworden ist und wie sie von ihrer Zeit bei den Stadtwerken profitiert haben. Die F³-Gruppenleiterin organisiert diesen regelmäßigen Austausch, der Raum für Brainstorming, freies Denken und die Diskussion aktueller Themen bietet.

Somit verfügen die Stadtwerke Heidelberg über ein Netzwerk aus jungen, hoch qualifizierten Mitarbeitern, die sich gegenseitig austauschen und unterstützen können. Da sie von Anfang an im ganzen Unternehmen unterwegs sind, sind sie schon nach einem Monat besser vernetzt als jemand nach einem halben Jahr, der direkt in eine Linienposition eingestiegen ist.

Wie sich immer wieder zeigt, teilen die F³-Teilnehmer ihre Erfahrungen auch in ihrem eigenen, noch studentischen Netzwerk – und gewinnen damit Interessenten für das Programm, etwa indem sie einen Studenten ermuntern: „Schau mal, hast du Interesse? Bewirb dich mal bei den Stadtwerken.“ Auf diese Weise fungieren die F³-Teilnehmer auch als Multiplikatoren, die mit uns Personal suchen. Ein unschätzbare Vorteil.

Strahlkraft nach innen und außen

Das F³-Programm hat sich zu einem festen Bestandteil der Personalarbeit der Stadtwerke Heidelberg entwickelt und entfaltet inzwischen eine bemerkenswerte Strahlkraft nach innen und außen. Die Tätigkeit in unterschiedlichen Projekten macht die Teilnehmer im Unternehmen bekannt und qualifiziert sie für eine feste Stelle in der Linienorganisation – vor allem das macht die besondere Attraktivität des Programms aus. Zudem erkennen die Abteilungsleiter schnell den Wert der gut ausgebildeten und engagierten Nachwuchskräfte und entscheiden sich bei der Vergabe von Projektaufträgen bevorzugt für Teilnehmer des F³-Programms. Auch dies zeigt die interne Strahlkraft des Programms.

Darüber hinaus hat das F³-Programm eine starke Außenwirkung, auch über die Stadt und das Bundesland hinaus. Zur Strahlkraft nach außen trägt bei, dass die Programmteilnehmer für ihren starken Zusammenhalt bekannt sind. Sie unternehmen gemeinsame Aktivitäten und bilden ein starkes, sich gegenseitig unterstützendes Netzwerk – bis hin zur Empfehlung des Programms an Absolventen ihrer ehemaligen Hochschulen.

TEIL 2: MEHR ALS EIN TRAINEE-PROGRAMM

Vier wesentliche Merkmale machen den Unterschied und belegen: Das F³-Programm bietet Vorteile sowohl für die Teilnehmer als auch für das Unternehmen – und geht weit über ein klassisches Traineeprogramm hinaus.

Erstens, die feste Aussicht auf eine unbefristete Beschäftigung: Die Teilnehmer des F³-Programms starten mit einem auf zwei Jahre befristeten Vertrag, der explizit als verlängerte Probezeit konzipiert ist und von Beginn an die Aussicht auf eine unbefristete Stelle bietet. Die Berufseinsteiger werden zunächst in verschiedenen Projekten eingesetzt, um das Unternehmen umfassend kennenzulernen, wechseln jedoch meistens schon vor Ablauf der zwei Jahre in eine feste Anstellung. Das hat Vorteile für beide Seiten: Während die Teilnehmer von der Sicherheit einer langfristigen Perspektive profitieren, kann das Unternehmen freiwerdende Stellen sofort mit bekannten und gut eingearbeiteten Mitarbeitern besetzen.

Zweitens, die Vergütung: Während Trainees in der Regel als qualifizierte Auszubildende gelten und dementsprechend eine Ausbildungsvergütung erhalten, erkennen wir die F³-Einsteiger als vollwertige Fachkräfte an, die von Anfang an in Projekten mitarbeiten und dementsprechend ein volles Einstiegsgehalt bekommen. Darin spiegelt sich der Wert wider, den wir den jungen Einsteigern beimessen – verbunden mit der Erwartung und Erfahrung, dass sie von Anfang an einen substanziellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Drittens, das breite Spektrum an Tätigkeiten und Erfahrungen: Im Gegensatz zu traditionellen Traineeprogrammen, die oft einen festgelegten Durchlauf durch die Abteilungen eines bestimmten Unternehmensbereichs vorsehen, ist das projektbasierte F³-Programm wesentlich breiter angelegt. Während ein Trainee üblicherweise einem bestimmten Bereich wie etwa dem IT-Bereich oder dem kaufmännischen Bereich zugeordnet ist, weiß

ein Teilnehmer des F³-Programms vorher nicht, wo er überall eingesetzt wird. Das ergibt sich aus seinen Interessen und den aktuell anstehenden Projekten. Fest steht jedoch: Er wird vielfältige Erfahrungen machen und ein breites Verständnis für das Unternehmen entwickeln. Wie die Beispiele in Abschnitt 2.1 zeigen, ist dieser breit angelegte Einstieg von unschätzbarem Wert: Die Teilnehmer können sich orientieren und herausfinden, wo ihre Stärken und Interessen liegen – und die Abteilungsleiter erhalten gleichzeitig einen Einblick in die Fähigkeiten und Potenziale der Nachwuchskräfte. Man lernt einander kennen und findet zueinander.

Viertens, die individuelle Förderung: Nicht zuletzt macht die individuelle Förderung einen wichtigen Unterschied. Wie bereits erwähnt: Ein F³-Teilnehmer wird zu einem Fünftel seiner Arbeitszeit für die eigene Weiterbildung freigestellt. Je Teilnehmer steht für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen ein Budget von 8.000 Euro pro Jahr zur Verfügung. Darüber hinaus wird jedem Teilnehmer ein erfahrener Mentor zur Seite gestellt, der ihn beim Übergang in die Berufswelt unterstützt (siehe Abschnitt 2.2).

2.1 BERUFSEINSTIEG ÜBER PROJEKTE: SEHEN UND GESEHEN WERDEN

Das F³-Programm der Stadtwerke Heidelberg beginnt mit einer einwöchigen Einführung in die Struktur, die Abläufe und die Kultur des Unternehmens. In dieser ersten Woche finden auch Pflichtschulungen zu grundlegenden Themen wie Informationssicherheitsgesetz, Datenschutz, Unfall- und Arbeitsschutz statt.

Zudem wird das erste Projekt ausgewählt. Die Programmleiterin präsentiert die anstehenden Projekte und Tätigkeiten. Wohin ein Teilnehmer dann geht, hängt von seiner Ausbildung und seinen Präferenzen ab. Je nachdem, ob er zum Beispiel über ausgeprägte IT-Kenntnisse verfügt oder einen Hintergrund in Elektrotechnik, Verfahrenstechnik, Wirtschaftsingenieurwesen oder Betriebswirtschaft hat, kann er sich für ein passendes

Projekt melden. Gibt es mehrere Interessenten für eine Aufgabe, wird in einem offenen Austausch gemeinsam mit der Programmleiterin entschieden. Auf diese Weise hat jeder Teilnehmer die Chance, zu Beginn des Programms in einem Projekt mitzuarbeiten, das seinen Neigungen und Fähigkeiten entspricht.

In den folgenden ein bis zwei Jahren arbeiten die Programmteilnehmer in verschiedenen Projekten und erhalten so einen tiefen Einblick in die Strukturen und Bereiche der Stadtwerke Heidelberg. Ein regelmäßig stattfindender Jour Fixe, bei dem jeder Teilnehmer über seine Projekterfahrungen berichtet, fördert zusätzlich den Überblick und ermöglicht eine gute Orientierung über mögliche berufliche Perspektiven.

Ein wesentlicher Vorteil des F³-Programms ist die Sichtbarkeit der Teilnehmer im Unternehmen. Die F³-Teilnehmer fallen an den unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen auf. Da sie in den Projekten nicht nur als Teammitglieder mitarbeiten, sondern auch Leitungsaufgaben übernehmen, werden sie von den Abteilungsleitern, aber auch von der Geschäftsführung und der Personalabteilung wahrgenommen.

So ergibt sich der Schritt zur Festanstellung fast von selbst. Die Teilnehmer finden heraus und können fundiert entscheiden, in welchem Bereich sie sich gerne dauerhaft engagieren möchten. Und das Unternehmen hat die Sicherheit, seine freien Stellen mit passenden Mitarbeitern zu besetzen – denn es handelt sich eben nicht um gewöhnliche Trainees, sondern um akademisch ausgebildete Fachkräfte, die aufgrund ihrer Projekterfahrungen mit klaren Vorstellungen antreten und mit der Kultur der Stadtwerke Heidelberg bereits vertraut sind.

Die folgenden Beispiele geben einen Einblick in die vielfältige Projekterfahrungen der F³-Teilnehmer:

- *Dokumentation TBM Modul „Planung und Bau“* (Stadtwerke Heidelberg Netze, Netzinformation): Das Projekt befasste sich mit der Erstellung einer interaktiven Handlungshilfe für das TBM-Modul „Planung und Bau“. Ziel war es, den komplexen, bereichsübergreifenden Planungs- und Bauprozess verständlich und nachvollziehbar darzustellen. Eine

herkömmliche PDF-Anleitung erwies sich aufgrund der inhaltlichen Tiefe und der erforderlichen Navigation als ungeeignet. Daher wurde eine interaktive Lösung entwickelt, die ohne zusätzliche Software auskommt und unternehmensweit genutzt werden kann. Ein F³-Teilnehmer hat die Entwicklung dieser Lösung initiiert und erfolgreich umgesetzt.

- *Neue Schließanlage* (Stadtwerke Heidelberg Netze): Für die Suche nach einem geeigneten Schließsystem wurde eine EU-weite Ausschreibung vorbereitet und erfolgreich durchgeführt. An dem Projekt waren alle damaligen F³-Teilnehmer beteiligt, die Projektleitung hatten zwei F³-Teilnehmerinnen gemeinsam.
- *Kundenportal Messtellenbetrieb/ Submetering* (Stadtwerke Heidelberg Netze, Stadtwerke Heidelberg Energie): Bei dem gesellschaftsübergreifenden Projekt zwischen Stadtwerke Heidelberg Energie, Stadtwerke Heidelberg Netze und IT wurde eine Ausschreibung für ein Kundenportal erstellt und durchgeführt. Das Projekt hat eine Teilnehmerin des F³-Programms geleitet.
- *Administration Talentsoft* (Stadtwerke Heidelberg): Ein F³-Teilnehmer unterstützte die Personalentwicklung bei der Weiterentwicklung und dem Betrieb der Lernplattform Talentsoft.
- *Erstellung Nachhaltigkeitsbericht nach CSRD* (Stadtwerke Heidelberg): Das Ziel des Projektes ist ein testierfähiger Nachhaltigkeitsbericht, der in den Lagebericht integriert wird – unter Berücksichtigung aller Anforderungen und Formalitäten seitens der EU-Kommission und der europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards. Die F³-Teilnehmerin war zunächst als Projektassistentin tätig und hat im Laufe der Zeit das Projektmanagement übernommen. Außerdem unterstützte sie die externe Beraterin sowie die Projektleiterin.
- *Umsetzung EU-Methanemissionsverordnung* (Stadtwerke Heidelberg Netze): Im Zuge des europäischen Green Deals hat die EU eine Verord-

nung zur Reduktion und Bilanzierung der Emissionen des Treibhausgases Methan im Energiesektor erlassen. Die Stadtwerke setzen die darin geforderten Maßnahmen und Prozesse im Rahmen dieses Projektes um. Die Projektleitung hat ein F³-Teilnehmer übernommen. Er koordiniert elf Gruppen aus sieben Abteilungen, behält den Überblick über alle Arbeitspakete und sorgt für ein umfassendes Verständnis der Thematik bei allen Beteiligten.

- *Smarte Fernwärme-Hausstation* (Stadtwerke Heidelberg Netze): Im Rahmen der Bundesförderung für effiziente Wärmenetze sollte ein Transformationsplan für die Digitalisierung erstellt werden. Ziel ist es, die Fernwärmeversorgung durch intelligente Informationsnutzung und dynamische Steuerung der Kundenanlagen zu optimieren, um eine Absenkung der Rücklauftemperatur und eine Spitzenlastglättung der Erzeugung durch Lastverschiebung beim Kunden zu erreichen. Der F³-Teilnehmer hat die Leistungsvergabe an einen externen Dienstleister vorbereitet, bei der Konzeptionierung und Umsetzung unterstützt und die Einführung eines neuen Betriebssystems zur Optimierung von Wärmenetzen vorbereitet und mitentwickelt.
- *Digitaler Zwilling* (Stadtwerke Heidelberg Netze): Das Projekt hat das Ziel, eine rechenfähige virtuelle Kopie des Niederspannungsnetzes aufzubauen. Damit sollen Anschlussprüfungen von Netznutzern beschleunigt sowie Netzstudien und die Netzplanung durchgeführt werden. Zukünftig können auch Anforderungen im Zuge des Engpassmanagements dort abgebildet werden. Der F³-Teilnehmer unterstützt die Projektleitung, ist Ansprechpartner für die Nutzer, begleitet den Rollout und hilft den Testern bei Problemen. Zudem sucht er in Kommunikation mit dem Dienstleister nach Fehlerursachen. Darüber hinaus bereitet er den aktuellen Stand in Form von Präsentationen auf, mit denen der Lenkungskreis über den Projektfortschritt auf dem Laufenden gehalten wird.

2.2 DAS MENTORING – BRÜCKE ZWISCHEN ZWEI WELTEN

„Nichts von dem, was ich im Studium gelernt habe, kann ich bei Ihnen hier gebrauchen“, sagte einmal eine Teilnehmerin des F³-Programms im Gespräch mit dem Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg. Recht hatte die junge Ingenieurin. „Daran wird sich auch in Zukunft wenig ändern“, entgegnete ihr der Geschäftsführer.

Die kleine Szene zeigt, worauf es beim Berufseinstieg ankommt: auf den Übergang von der Theorie zur Praxis, auf das Ankommen in der Realität. Genau hier setzt das Mentoring im F³-Programm an: Jedem Programmteilnehmer wird eine erfahrene Führungskraft als Mentor zur Seite gestellt, die hilft, eine Brücke von der Hochschule in die praktische Arbeitswelt zu schlagen.

Herausforderung für erfahrene Führungskräfte

Ein F³-Teilnehmer arbeitet erst wenige Tage in einem Projekt und stellt fest: Die Art und Weise, wie hier die Daten gespeichert werden, ist so nicht in Ordnung. Er wendet sich an seinen Mentor und fragt ihn, wie er denn jetzt dem Abteilungsleiter beibringen soll, dass die Datenspeicherung neu aufgesetzt werden muss.

Was soll der Mentor raten? Einerseits ist ihm klar, dass der Abteilungsleiter, ein gestandener und erfahrener Mann, ungehalten reagieren würde, etwa nach dem Motto: „Auf dich habe ich gerade gewartet! Willst du mir jetzt erklären, was ich die letzten zehn Jahre falsch gemacht habe?“ Der Karriere des jungen Berufseinsteigers wäre das nicht gerade zuträglich. Andererseits möchte der Mentor dessen Elan nicht ausbremsen. Schließlich weiß er um den Wert junger Menschen, die den Mut haben, Dinge im Unternehmen zu sehen und anzusprechen, die vielleicht wirklich nicht optimal laufen.

Im konkreten Fall empfahl der Mentor, in drei Schritten vorzugehen:

- *Die Perspektive wechseln:* „Versetzen Sie sich in die Lage des Abteilungsleiters. Er hat das bestehende System über Jahre aufgebaut. Wie wird er es wahrnehmen, wenn Sie das jetzt in Frage stellen? Möglicherweise empfindet er Ihre Kritik als persönlichen Angriff.“
- *Abwarten und beobachten:* „Warten Sie 100 Tage, bevor Sie etwas sagen. Es braucht Zeit, bis Sie die Abläufe wirklich verstehen. Vielleicht erkennen Sie dann, dass das bestehende System doch eine gewisse Berechtigung hat und Sie passen Ihre Vorstellungen an. Nutzen Sie die Zeit, um zu beobachten, zuzuhören und Vertrauen zum Abteilungsleiter aufzubauen.“
- *Gespräch gut vorbereiten:* „Wenn Sie nach 100 Tagen immer noch von Ihrem Einwand überzeugt sind, suchen Sie das Gespräch mit dem Abteilungsleiter. Jetzt kommt es darauf an, dass Sie Ihren Vorschlag mit Fingerspitzengefühl vorbringen.“

Der Fall macht deutlich: Ein Mentor braucht viel Berufserfahrung und muss sich im Unternehmen gut auskennen, um wirklich helfen zu können. Er sollte daher mindestens Abteilungsleiter sein. Auch sollte er die Kultur der Stadtwerke Heidelberg kennen und leben, um sie an den Mentee weitergeben zu können.

Eine weitere Anforderung an den Mentor ist Empathiefähigkeit, damit er Menschen beurteilen und sich in die Probleme eines Berufseinsteigers hineinversetzen kann. Nur so kann er berufliche Ratschläge geben und einschätzen, in welchem Bereich der Mentee am besten aufgehoben ist. Beispielsweise sollte er erkennen können, ob der Mentee besser im Vertrieb tätig ist, wo er nach außen auftritt, oder besser im Bereich der Netze aufgehoben ist, wo seine fachlichen Kompetenzen stärker gefordert sind. Von einem Mentor erwarten wir, dass er Interesse an der Entwicklung von Menschen hat. Er sollte Freude daran haben, sich mit jungen Leuten auszutauschen und eine Nachwuchskraft zu begleiten, zu lehren und dabei selbst zu lernen. Im Gegenzug hat er die Chance, später vielleicht

einen guten Mitarbeiter aus dem Programm für die eigene Abteilung zu gewinnen.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Mentoring ist Vertraulichkeit. Was im Mentoring besprochen wird, bleibt unter vier Augen. Der Mentor ist angehalten, nichts von dem, was er erfährt, in der Organisation zu nutzen oder weiterzugeben. Nur so kann eine solide Basis für eine dauerhafte Beziehung entstehen. Wenn das Mentoring gut funktioniert, entwickelt sich ein enges Vertrauensverhältnis, das oft auch über das Ende des Programms hinaus Bestand hat. Der Mentor bleibt dann als Vertrauensperson erhalten, an die sich der Mentee weiterhin bei Problemen und Fragen zu seinem Berufsweg wendet.

Wie der Mentor hilft

Viele Berufseinsteiger kommen mit recht idealistischen Vorstellungen in ein Unternehmen und sind manchmal geradezu schockiert über das, was sich im realen Berufsleben abspielt. Eine junge Projektmanagerin erzählte ihrem Mentor von einem besonders krassen Vorfall: Zwei Mitglieder ihres Teams, beide gestandene Führungskräfte, gerieten in Streit. Sie saßen keine zwei Minuten am Tisch, da brüllte der eine den anderen an, der daraufhin aufsprang und den Raum verließ. Die Projektleiterin wusste nicht, wie ihr geschah. Der Mentor besprach mit ihr das Verhalten der beiden Führungskräfte und machte ihr klar, wie sehr Ehrgeiz, Neid und andere Emotionen den beruflichen Alltag prägen können.

Der Fall veranschaulicht die Vorgehensweise im Mentoring: Der Mentee schildert konkrete Situationen und Probleme, auf die der Mentor mit seinem Wissen und seiner Erfahrung eingeht. Er gibt dem Berufseinsteiger Orientierung, macht ihn mit den Gepflogenheiten im Unternehmen vertraut, unterstützt ihn bei der Entwicklung von Soft Skills und hilft ihm, ein Netzwerk im Unternehmen aufzubauen.

Ein weiteres Beispiel ist ein junger Ingenieur, der versuchte, allein durch fachliche Kompetenz Sicherheit zu gewinnen. Sein Mentor erklärte ihm, dass es auf Dauer unmöglich sei, stets mehr zu wissen als die

Experten aus den Fachabteilungen. Er zeigte ihm Wege auf, wie man auch jenseits des Fachlichen Sicherheit erlangen kann – etwa indem man die richtigen Fachleute einbezieht: „Wen im Unternehmen spreche ich an? Wen hole ich in das Projekt, weil er eine bestimmte Expertise hat? An wen übergebe ich in der Teamsitzung das Wort? Wie mache ich das?“ Mit solchen Fragen half ihm der Mentor zu verstehen, dass ein Projektleiter nicht der beste Fachmann sein muss, sondern vielmehr jemand, der die richtigen Experten zusammenbringt.

Ebenso hilft der Mentor mit Hinweisen zur Projektorganisation. Zum Beispiel: Wie schaffe ich es als Neuling im Unternehmen, dass der Leiter der Abteilung Z beim nächsten Treffen auch wirklich anwesend ist? Wie erreiche ich, dass die Entscheider wirklich mit am Tisch sitzen und nicht irgendwelche Vertreter schicken, die nicht entscheiden dürfen?

Auch die Rolle des Betriebsrats kann ein Thema sein. In bestimmten Situationen rät der Mentor, sich beim Betriebsratsvorsitzenden vorzustellen – etwa so: „Ich bin jetzt für das Schließkonzept im Bereich Netze zuständig. Wir werden in jeder Netzstation das Schloss austauschen. Das Projekt betrifft sehr viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und ich möchte Sie gerne darüber informieren, was wir da jetzt vorhaben.“

Auf diese Weise hilft der Mentor seinem Mentee nicht nur dabei, sich in der beruflichen Realität zurechtzufinden, sondern auch, ein Beziehungsnetz aufzubauen: Er lernt die wichtigen „Spieler“ im Unternehmen und ihre Eigenheiten kennen.

Die Bedeutung des Mentoring für das Unternehmen

Das Mentoringprogramm hat für das Unternehmen auch eine strategische Bedeutung: Es schlägt eine Brücke zwischen den Generationen und hilft dabei, die nachrückende Generation in das Unternehmen zu integrieren. Die Mentorinnen und Mentoren lernen unmittelbar die Bedürfnisse und Arbeitsweisen der jungen Mitarbeiter kennen und können diese Erkenntnisse für das eigene Verhalten nutzen. Zugleich erhöht das Verständnis für die jungen Mitarbeiter die Wahrscheinlichkeit, sie lang-

fristig an das Unternehmen zu binden und später in Führungspositionen zu übernehmen.

Ein Mentor beschreibt seine Erfahrungen: „Ich persönlich lerne so die neue Generation kennen und treffe dann auch als Führungskraft Entscheidungen auf Basis dieses Wissens. Meine Generation ist ja anders sozialisiert – noch mit Papier und ohne ständig online zu sein, noch mit SMS und nicht mit WhatsApp. Aber von den jungen Mentees lerne ich, wie sie denken, was sie bewegt, wie sie arbeiten wollen.“

Das intensive Kennenlernen der jungen Menschen im Rahmen des Mentorings erweist sich als Wettbewerbsvorteil. Zum einen erhalten wir eine deutlich breitere Wissensbasis, um unternehmerische Entscheidungen zukunftsorientiert treffen zu können. Zum anderen erhöht dieses Wissen die Chance, dass sich gute Bewerber für die Stadtwerke Heidelberg entscheiden. Schon beim Vorstellungsgespräch bekommen sie den Eindruck, dass ihr Gegenüber modern denken kann: „Der Alte hat ja richtig Ahnung!“

TEIL 3: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE UND STRATEGISCHE EFFEKTE

Als wir das F³-Programm ins Leben riefen, ging es uns in erster Linie darum, für ausreichenden akademisch ausgebildeten Nachwuchs zu sorgen, um bestimmte Führungspositionen besetzen zu können. Heute steht das Programm aber nicht nur für eine erfolgreiche Nachwuchsförderung, sondern auch für messbare betriebswirtschaftliche Effekte und sogar strategische Vorteile für das gesamte Unternehmen. Die Vorteile reichen von der Einsparung teurer externer Dienstleistungen bis hin zur optimalen Integration einer jungen, digital affinen Generation.

3.1 VERDRÄNGUNG KOSTSPIELIGER FREMDLEISTUNG

„Normalerweise hätten wir hier einen externen IT-Berater gebraucht – und der hätte in der Stunde mindestens 180 bis 200 Euro gekostet,“ freut sich der verantwortliche Bereichsleiter. „Das konnten wir uns sparen.“ Die Rede ist von der Einführung des digitalen Fahrtenbuchs bei den Stadtwerken Heidelberg – ein komplexes Projekt, das normalerweise durch einen externen Spezialisten betreut worden wäre. Stattdessen übernahm ein F³-Teilnehmer diese Aufgabe. Der junge Ingenieur war nicht nur fachlich qualifiziert, sondern bewies auch methodisches Geschick und Durchsetzungsvermögen – auch gegenüber hierarchisch höherstehenden Mitgliedern in seiner Projektgruppe. „Er hat das wirklich durchgezogen“, erinnert sich der Bereichsleiter. „Da konnte ich mich zurücklehnen, weil ich wusste, der macht das.“

Das Beispiel des digitalen Fahrtenbuchs zeigt, wie die F³-Teilnehmer externe Dienstleistungen ersetzen können. Auch den Wartungsplan für ein 110-KV-Kabelnetz hätten wir früher unter Mithilfe eines externen Dienstleisters erstellen lassen, ebenso das Kundenportal für den Messstellenbetreiber oder die Einrichtung der neuen Schließanlagen. In diesen und vielen anderen Fällen haben F³-Teilnehmer Aufgaben übernommen

und so unsere Kosten für externe Berater und Ingenieurbüros erheblich reduziert.

Sicher: Die F³-Teilnehmer sind anfangs unerfahren und benötigen eine Einarbeitungszeit. Sie sind weniger geeignet, wenn bei einem Projekt in kurzer Zeit ein bestimmtes Ergebnis erzielt werden muss. In solchen Fällen werden weiterhin externe Spezialisten benötigt. Insgesamt ermöglicht uns das F³-Programm jedoch, auf qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte zuzugreifen. So können wir viele Projekte intern und damit kostengünstiger umsetzen, während wir externe Leistungen nur noch dann einkaufen, wenn es unbedingt notwendig ist.

Make or buy – eine Frage der Abwägung

Angenommen, ein Abteilungsleiter der Stadtwerke Heidelberg steht vor der Aufgabe, ein komplexes IT-Projekt zu besetzen. Früher hätte er in vielen Fällen einen externen Berater beauftragen müssen, um schnell und effizient die nötige Expertise ins Haus zu holen. Heute hat er eine weitere Option: Er kann abwägen, ob er einen jungen, gut ausgebildeten F³-Teilnehmer einsetzt.

Natürlich braucht die Einarbeitung eines noch unerfahrenen Projektleiters Zeit. Demgegenüber bringt ein externer Spezialist sofort die nötige Erfahrung mit und liefert schnell Ergebnisse. Wenn es sich also um ein hochspezialisiertes und dringendes Projekt handelt, kann der Abteilungsleiter weiterhin externe Unterstützung bevorzugen. In vielen Fällen wird er sich jedoch für den F³-Teilnehmer entscheiden. Dafür spricht, dass die Teilnehmer im Rahmen des Onboardings bereits eine fundierte Einführung in die Grundlagen des Projektmanagements erhalten haben. Sie fangen nicht bei Null an, sondern bauen auf einem soliden Fundament auf, das sie durch Learning by doing und Training on the job weiterentwickeln. Ein Abteilungsleiter kann daher durchaus auf F³-Teilnehmer zurückgreifen, die bereits praktische Erfahrungen im Projektmanagement gesammelt und anerkanntes Fachwissen erworben haben.

Darüber hinaus gibt es dann vor allem zwei Aspekte, die den Ausschlag geben können, sich für einen F³-Teilnehmer zu entscheiden:

Da sind zum einen die Kosten. Das Budget für externe Dienstleistungen ist oft knapp bemessen – und so mancher Abteilungsleiter ist froh, wenn er einen Projektleiter bekommt, der keine externen Kosten verursacht.

Der zweite Aspekt, sich für die F³-Option zu entscheiden, liegt in einer eher langfristigen Perspektive: Der Abteilungsleiter rechnet sich Chancen aus, den F³-Mitarbeiter später dauerhaft zu übernehmen. Hat er ihn in der Projektarbeit kennen und schätzen gelernt, kann er an die Geschäftsführung herantreten und darum ersuchen, ihn in ein festes Arbeitsverhältnis zu übernehmen. In der Regel wird die Geschäftsführung diesem Wunsch entsprechen. Aus guten Gründen: Wenn wir zum Beispiel einen Elektroingenieur am Markt suchen, auch wenn es ein junger Ingenieur mit drei oder vier Jahren Berufserfahrung ist, kostet allein der Headhunter rund 25.000 Euro – ganz abgesehen davon, dass wir die Stelle mit einem Kandidaten besetzen, den wir noch nicht kennen und bei dem wir nicht sicher sein können, dass er wirklich zum Unternehmen und zur vorgesehenen Position passt.

Möglicherweise weiß der Abteilungsleiter auch, dass einer seiner Mitarbeiter in ein oder zwei Jahren ausscheiden wird und er dann eine Stelle neu besetzen muss. Auch hier bietet der Rückgriff auf einen F³-Teilnehmer eine elegante Lösung: Er kann einen jungen Akademiker in der Projektarbeit kennenlernen, ausprobieren und ihn quasi aus der Projektarbeit heraus einstellen, indem er sich an die Geschäftsführung wendet – nach dem Motto: „Diese Mitarbeiterin war zweimal bei mir in einem Projekt, sie hat tolle Arbeit geleistet. In einem halben Jahr wird bei mir eine Stelle frei, die ich gerne mit ihr besetzen möchte.“

Know-how bleibt im Haus

Von einem externen Projektleiter erwarten wir, dass er die Projektsteuerung sauber und effizient durchführt und die vereinbarten Ergebnisse liefert. Wenn jedoch eigene Mitarbeiter diese Kompetenzen erlernen,

INTERNE PROJEKTLISTUNG VERSUS FREMDLEISTUNG

Intern statt extern – für das Unternehmen ergibt sich daraus ein klarer finanzieller Vorteil, wie ein Blick auf die interne Leistungsverrechnung verdeutlicht:

In den Jahren 2021 bis 2023 wurden durch das Center F³ fast 1,2 Millionen Euro mit circa 14.000 Einsatzstunden intern verrechnet. Das entspricht etwa 1.000 Einsatzstunden pro F³-Teilnehmer und Jahr. Auch bei den aktuell zehn neuen Teilnehmern bleibt die Nachfrage nach internen Projektleistungen unverändert hoch. Eingesetzt werden sie zum Beispiel bei der Umstellung auf die neue Standard-Software SAP S4 HANA, bei der Umsetzung des Nachhaltigkeitsgesetzes (einschließlich Lieferkettennachweisgesetz), bei der neuen Energiekonzeption der Stadtwerke sowie beim Thema Arbeitssicherheit und ISO 27001 (Informationssicherheit als kritische Infrastruktur).

Auch wenn man die Einsparungen nicht immer genau beziffern kann, ist doch klar: Ein junger, neu eingearbeiteter Ingenieur verursacht weniger Kosten als ein teures externes Ingenieurbüro, bei dem neben dem Gewinn alle möglichen Kosten wie Gehalt des Chefs und der Sekretärin, Miete und die Heizkosten auf die Stunde umgelegt werden.



Intern verrechnete Umsätze der F³-Teilnehmer

profitieren wir zusätzlich langfristig: Sie erwerben Fähigkeiten, die sie später als Fach- und Führungskräfte sowie als Projektleiter nutzen können. Dieses Wissen bleibt dauerhaft im Unternehmen. „Wir machen es selbst“ bedeutet immer auch: „Wir haben das Know-how und können es jederzeit abrufen.“

Während bei der Beauftragung externer Dienstleister das Know-how nach Projektabschluss das Unternehmen wieder verlässt, trägt das F³-Programm dazu bei, eigenes Wissen im Unternehmen aufzubauen und zu bewahren. Zum Beispiel der Wartungsplan für die 110-KV-Anlage: Früher wurde dieses Wissen von einem Ingenieurbüro verwaltet, jetzt liegt es in den Händen unserer eigenen Mitarbeiter. Ähnlich verhält es sich mit Projekten wie der Erstellung eines Standardlastprofils oder des Kundenportals für den Messstellenbetreiber.

Neben dem fachlichen Wissen ist das methodische Wissen von unschätzbarem Wert. Wer bereits an Projekten wie Talentsoft mitgearbeitet oder ein Strategiekonzept entwickelt hat, versteht nicht nur den Inhalt, sondern auch die Methodik dahinter. Ebenso lernen die F³-Teilnehmer, wie man Workshops effizient leitet, klare Regeln aufstellt oder Zeitpläne einhält. Einen Workshop strukturiert durchzuführen, bei dem die Teilnehmer sich an die festgelegten Regeln, an Pausen und Diskussionszeiten halten – das klingt zwar banal, trägt aber in der Summe erheblich zur Effizienz der Abläufe im Unternehmen bei.

3.2 VERJÜNGUNGSSTRATEGIE FÜR DAS UNTERNEHMEN

Stellen Sie sich vor, wie junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen die digitale Transformation vorantreiben und innovative Projekte entwickeln. Sie sind nicht nur gut in die Unternehmenskultur integriert, sondern auch motiviert und bereit, das Unternehmen weiterzuentwickeln. Sie kennen die neuesten Technologien und Methoden und können diese effektiv in den Arbeitsalltag integrieren.

Die Stadtwerke Heidelberg sind dieser Vision mit dem F³-Programm einen großen Schritt nähergekommen. Entscheidend ist dabei zunächst ein Aspekt: Wir suchen mit dem Programm keine neuen Mitarbeiter mit zehn Jahren Berufserfahrung, sondern junge Hochschulabsolventen. Im Unterschied zu einer klassischen Ausschreibung, bei der sich auch ein 50-Jähriger bewerben kann, richtet sich das Programm an junge Akademiker, die bei den Stadtwerken Heidelberg ihre ersten Berufserfahrungen sammeln. Frisch von der Hochschule kommend, sind sie noch nicht in einem anderen Unternehmen sozialisiert worden und können die Werte und Arbeitsweisen der Stadtwerke von Anfang an verinnerlichen.

Die Entscheidung, auf junge Fach- und Führungskräfte zu setzen, basiert auf zwei strategischen Überlegungen. Zum einen wollen wir die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an in unsere Kultur einführen. Zum anderen möchten wir das Durchschnittsalter im Unternehmen senken und die digitale Affinität erhöhen. Die jungen F³-Leute, so die Idee, werden die Unternehmenskultur weiterentwickeln und maßgeblich dazu beitragen, das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Schnelle Integration in die Unternehmenskultur

Viele Unternehmen entlassen derzeit Führungskräfte aus dem mittleren Management, was durchaus Chancen bietet, erfahrene Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Mit dem F³-Programm verfolgen wir bewusst eine andere Strategie: Wir suchen Nachwuchskräfte, die noch formbar sind.

Die F³-Teilnehmer haben den Vorteil, dass sie nicht durch andere Unternehmenskulturen vorgeprägt sind. Sie bringen keine überzogenen Erwartungen wie Dienstwagen, Reiseprivilegien oder dauerhaftes Homeoffice mit und kennen auch nicht die Umgangsformen und flachen Hierarchien von Start-ups. Vielmehr sind sie neugierig, motiviert und bereit, sich auf die bestehende Kultur der Stadtwerke Heidelberg einzulassen. Sie erleben hier ihr erstes Unternehmen, werden zum ersten Mal

mit der Unternehmensrealität konfrontiert – und von Anfang an in die Werte und Arbeitsweisen der Stadtwerke Heidelberg integriert.

Dementsprechend ist das F³-Programm darauf ausgerichtet, den Teilnehmern das Unternehmen in seiner ganzen Breite und Vielfalt näher zu bringen – ein echter Unternehmenskultur-Trip.

Impulse für eine moderne Führung

Die Teilnehmer des F³-Programms sind nicht nur von Anfang an in die Unternehmenskultur der Stadtwerke Heidelberg eingebunden – sie gestalten diese schon bald selbst mit. Als junge Generation sind sie mit der Digitalisierung weitaus vertrauter als viele Führungskräfte und Mitarbeiter, die nicht mit Social Media und modernen Kommunikationsmitteln aufgewachsen sind. Durch ihre Präsenz und Teilnahme an Projekten unterstützen sie den Digitalisierungsprozess, indem sie die älteren Kollegen mitnehmen und deren Verständnis für digitale Technologien fördern.

Hier zeigt sich die strategische Dimension des F³-Programms. Es trägt nicht nur zur Verjüngung des Unternehmens bei, sondern erhöht auch die digitale Kompetenz. Im Gegensatz zu externen Dienstleistern, die kommen, ihre Arbeit machen und wieder gehen, bleiben die F³-Teilnehmer dauerhaft im Unternehmen und treiben den Transformationsprozess kontinuierlich voran.

Dieser langfristige Effekt stand bei der Einführung des F³-Programms 2016 nicht im Vordergrund, erweist sich nun aber als großer Vorteil: Die F³-Teilnehmer sind jung, aufgeschlossen und digital versiert – und bringen diese Haltung durch das breit angelegte Programm und ihre Mitarbeit in vielfältigen Projekten in unser Unternehmen ein. Hinzu kommt, wie bereits erwähnt: Sie vernetzen sich untereinander und mit Absolventen ihrer ehemaligen Hochschulen – und ziehen so wiederum andere an.

TEIL 4: ERFAHRUNGEN AUS DEM F³-ALLTAG

4.1 STIMMEN VON TEILNEHMERN

Im Februar 2024 traten zwei, im März drei und im April fünf neue Teilnehmerinnen und Teilnehmer in das F³-Programm ein. Nach dem Onboarding und ersten Treffen mit Abteilungsleitern wurden sie schnell in Projekte eingebunden. Zur Auswahl standen vielfältige Projekte – von technischen Aufgaben über IT-Projekte bis hin zur Umsetzung der Energiewende. Lassen wir nun einige der Neueinsteiger selbst zu Wort kommen: Wie haben sie den Einstieg erlebt? Welche Projekterfahrungen haben sie gemacht? Wie beurteilen sie das Mentoring, wie die begleitende Weiterbildung? Wie sehen sie ihre Perspektiven?

Zum Gespräch haben sich getroffen:

- *Bugra Aslan*, Wirtschaftsingenieurin, hat sich schon in ihrer Bachelorarbeit mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigt – und ist gleich in ihrer ersten Woche bei den Stadtwerken in ein Projekt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung eingestiegen.
- *Tilmann Geiger*, Wirtschaftsingenieur mit Fachrichtung Maschinenbau, ist aus Interesse an innovativen Energielösungen zu den Stadtwerken gekommen.
- *Inga Kristina Kerber* ist promovierte Umweltphysikerin und engagiert sich für die Energiewende.
- *Jan van Treel* spezialisierte sich bereits während seines dualen Bachelorstudiums auf die Abwasseraufbereitung und absolvierte seinen Master in „Water Science and Engineering“.

Berufsstart und erste Projekte

Wie haben die vier Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Einstieg bei den Stadtwerken Heidelberg erlebt?

Bugra Aslan: Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Bereits nach einer Woche war Bugra Aslan in einem Projekt tätig, das ihrer Qualifikation und ihren Interessen entsprach. „Ich habe am 1. März zusammen mit zwei Kollegen angefangen. Das war an einem Freitag, und wir hatten das Onboarding. Am Montag ging es mit einigen Pflichtschulungen weiter“, erzählt sie. Wenig später, am Donnerstag, stieg sie in ein Projekt zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ein: „Eine Projektmitarbeiterin ging in den Mutterschutz und es wurde dringend eine Vertretung gesucht. Das Thema passte perfekt zu meiner Ausbildung und meinen Interessen.“

Es ging um die Umsetzung der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD), die Unternehmen verpflichtet, ab dem Geschäftsjahr 2024 einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, der auch die Lieferkette umfasst. Damals ahnte Aslan noch nicht, welche Wendung ihre Mitarbeit an diesem Projekt nehmen würde: Die Stadtwerke richteten eine feste Stelle für einen Nachhaltigkeitsmanager ein und boten ihr diese Stelle an. „So bin ich jetzt nach reiflicher Prüfung die erste F³-Teilnehmerin aus unserer Gruppe, die auf eine feste Stelle wechselt.“

Tilmann Geiger: Engagement für das „Wärmenetz 4.0“

Nach ersten beruflichen Erfahrungen in der Automobilindustrie entschied sich Tilmann Geiger für einen Branchenwechsel. „Es ging mir um die Zukunftsaussichten. Ich war im Getriebebau tätig und habe gemerkt, dass das keine Zukunft hat. Ich wollte etwas mit Perspektive finden – und bin auf die Energiewende und den Energiesektor gekommen. Das kann spannend sein, dachte ich, da passiert in den nächsten Jahren viel.“

So fand er zu den Stadtwerken Heidelberg, wo er im Februar 2024 in das F³-Programm einstieg. „Wir waren zu zweit gestartet. Wir haben uns einfach das Organigramm geschnappt und geschaut: Was klingt denn wirklich spannend? So kamen wir mit verschiedenen Abteilungsleitern ins Gespräch und es hat sich herauskristallisiert, bei welchen Projekten sie Unterstützung bräuchten. Umgekehrt hatten wir die Möglichkeit, zu sagen, welche Bereiche uns interessieren und wen wir gerne kennenlernen würden.“

Geiger interessierte sich besonders für den Bereich Fernwärme. „Dort durften wir uns die Leitwarte ansehen“, erinnert er sich. „Das macht natürlich Eindruck auf jemanden, der neu anfängt.“ Sein erstes großes Projekt war dann das Projekt „Wärmenetz 4.0“, bei dem statt der 90 Grad heißen Fernwärme ein System mit einer Netztemperatur von nur 20 Grad entwickelt wird. Die Erwärmung erfolgt dann lokal durch Wärmepumpen: „Damit können wir nicht nur die Energieverluste deutlich reduzieren, sondern auch ganz andere, nachhaltige Energiequellen wie Erdwärme oder Flusswärme besser nutzen.“

Inga Kristina Kerber: Wunsch nach einer Orientierungsphase

„Nach meiner Promotion in Umweltphysik wollte ich entweder im Bereich Energiewende oder im Bereich klimafreundliche Mobilität arbeiten“, erzählt Inga Kristina Kerber. Durch eine Alumna, die ebenfalls bei den Stadtwerken arbeitet, wurde sie auf das F³-Programm aufmerksam. „Mich hat besonders die Möglichkeit angesprochen, mich durch das Programm weiterzubilden und herauszufinden, wo ich den größten Nutzen bringen kann – mich also zu orientieren, um wirklich den richtigen Job zu finden, der zu mir passt.“

Als Kerber im April 2024 anfang, hatte eine Abteilungsleiterin gerade Bedarf bei einem Projektmanagement-Thema, einer Abschlussevaluation im Desksharing. Kerber übernahm die Aufgabe und arbeitete parallel noch in zwei weiteren Projekten mit. „Ich wollte so schnell wie möglich anfangen und richtig in die Projektarbeit reinkommen.“

Jan van Treel: Leidenschaft für die Wasserwirtschaft

„Ich habe nach einer Anstellung im Bereich Wasseraufbereitung gesucht. Bei den Stadtwerken Heidelberg habe ich mich beworben, weil ich von der Kultur dort gehört habe – wie man hier mit den Mitarbeitern und untereinander umgeht“, erzählt Jan van Treel. Schon beim Vorstellungsgespräch hatte er die Gelegenheit, seine Vorstellungen und Fachkenntnisse einzubringen: „Die Gruppenleiterin für den Bereich Trinkwasser war anwesend und wir haben gleich über mögliche Projekte gesprochen.“ So konnte er in zwei Projekten anfangen, die zu ihm passten: ein hydrogeologisches Projekt zur Grundwassermessung und ein Projekt zur Optimierung des Wassernetzes. Seine berufliche Zukunft sieht van Treel weiterhin in der Wasserwirtschaft. Dennoch freut er sich darauf, im Rahmen des F³-Programms weitere Bereiche kennenzulernen und so seine Erfahrungen zu erweitern.

Mentoring und Weiterbildung

Neben der Projektarbeit bildet das Mentoring, ergänzt durch individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, eine tragende Säule des F³-Programms. Jeder Teilnehmer erhält eine erfahrene Führungskraft als Mentor, die ihm bei Fragen und Problemen zur Seite steht und ihn beim Übergang von der Hochschule in die Arbeitswelt begleitet. Mentor von Tilmann Geiger und Jan van Treel ist der Geschäftsführer der Stadtwerke Heidelberg.

Tilmann Geiger: Einführung in die Unternehmensrealität

„Für mich ist es immer wieder spannend, dass sich die Gespräche manchmal ganz anders entwickeln, als ich es erwartet habe“, sagt Geiger über sein Mentoring. Der Mentor hilft ihm zu verstehen, wie es in der Praxis wirklich läuft, worauf es in der Unternehmensrealität ankommt und wie man mit unerwarteten Entwicklungen umgeht. „In der Unternehmenswelt läuft es oft anders, als man es vom Studium her kennt. Das zu erfahren, hilft sehr.“

Mit Blick auf die Weiterbildungsmöglichkeiten hebt Geiger hervor, dass die Teilnehmer des F³-Programms große Freiheiten bei der Auswahl haben – was aber auch bedeutet, sich entscheiden zu müssen, in welchen Bereichen man sich weiterentwickeln möchte: „Man muss sich erst einmal darüber klar werden, wo man Nachholbedarf hat oder wo man sich verbessern möchte“, erklärt er – und fügt hinzu: „Ich finde das super cool, dass man diese Freiheit hat, sich einfach mal umschauchen zu können, was es für Schulungen gibt und wo man sich verbessern möchte. Zum einen fachlich, wenn man in ein Projekt reinkommt und sagt, okay, da fehlt mir Fachwissen, dann aber auch persönlich, wenn man merkt: Da muss ich im Umgang mit Leuten, die vielleicht ganz anders arbeiten als man selbst, ein bisschen was nachholen.“

Jan van Treel: Ein hilfreicher Mentoring-Moment

Das F³-Programm ist auf zwei Jahre angelegt, doch bieten sich immer wieder Möglichkeiten, schon vorher auf eine feste Stelle zu wechseln. Dann stellt sich die Frage, ob man das Angebot annimmt oder weiter im Programm bleibt. Für van Treel war das schon beim ersten Gespräch mit seinem Mentor ein Thema: „Ich hatte eine Stelle im Trinkwasserbereich in Aussicht. Mein Dilemma war, dass es mir eigentlich zu schnell ging und ich gemerkt habe, wie gerne ich im F³-Programm bin – was man da alles machen, mitnehmen und lernen kann. Mein Mentor hat mir den Druck genommen, indem er mir klar machte, dass das Programm auf zwei Jahre angelegt ist und es sicher noch andere Gelegenheiten geben wird, eine Stelle zu bekommen. Das hat mir geholfen, die Situation entspannter zu sehen.“

Inga Kristina Kerber: Individuelle Unterstützung

„Ich hatte das Glück, eine Führungskraft als Mentorin zu bekommen, die ich aus der Projektarbeit kannte. Bei unserem ersten Treffen fragte sie mich, welche Erwartungen ich an das Mentoring habe. Ich antwortete, dass es mir um zwei Dinge geht: Erstens möchte ich Unterstützung, um

mich auf eine Position hin zu entwickeln, in der ich meine Talente am besten einsetzen kann: Was brauche ich dafür, welche Kompetenzen muss ich noch entwickeln, um dahin zu kommen? Zweitens ist es mir wichtig, ein Netzwerk aufzubauen – und dass sie mir dabei mit ihren Kontakten helfen kann. Sie meinte, das passt gut, und gab mir gleich Aufgaben für das nächste Treffen mit auf den Weg, über die ich nachdenken und mir Notizen machen soll.“

Bis zu diesem nächsten Treffen drei Wochen später überlegt Kerber nun, welche Fähigkeiten und Methoden sie mitbringt und was sie inhaltlich besonders interessiert. „Wir wollen dann auch darüber sprechen, welche weiteren Projekte für mich in Frage kommen, die mich weiterbringen.“

Bugra Aslan: Teilnahme an Tagungen und Kongressen

Das Weiterbildungsbudget wird nicht nur für Schulungen genutzt, sondern ermöglicht auch die Teilnahme an Tagungen und Kongressen. „Das eröffnet uns weitere Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen und uns in neuen Fachgebieten weiterzubilden“, erklärt Aslan. Als Beispiele nennt sie die Teilnahme an wichtigen Branchenveranstaltungen wie dem Stadterwerkekongress oder dem BDEW-Kongress.

Teambildung, Gemeinschaft und Netzwerk

Obwohl die F³-Teilnehmer an verschiedenen Projekten arbeiten, fühlen sie sich eng miteinander verbunden. Man trifft sich regelmäßig, unterstützt sich gegenseitig und lernt voneinander. Zudem lernen sie durch die Arbeit in den Projekten Menschen aus unterschiedlichen Abteilungen kennen, denen sie bei einem Direkteinstieg kaum begegnet wären. Dazu gehören auch Führungskräfte – bis hin zum Geschäftsführer der Stadterwerke und den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften.

Bugra Aslan: Initiative zum Kennenlernen der Geschäftsführer

Bugra Aslan berichtet von einer bemerkenswerten Initiative der F³-Teil-

nehmer: Gemeinsam beschlossen sie, jeden Geschäftsführer der sechs Gesellschaften der Stadtwerke Heidelberg kennenzulernen. Dahinter stand die Idee, sich als Gruppe im Unternehmen bekannt zu machen und gleichzeitig Kontakte auf Führungsebene zu knüpfen. „Wir – also alle Teilnehmer des Programms, zwölf Leute – haben uns zusammengesetzt und beschlossen, dass wir alle Geschäftsführer persönlich kennenlernen wollen. Also haben wir die Assistenten angeschrieben und mit jedem Geschäftsführer einen Termin vereinbart.“

Jan van Treel: Es entsteht ein Beziehungsnetz

Jan van Treel schildert, wie das F³-Programm den Teilnehmern hilft, Netzwerke innerhalb des Unternehmens zu knüpfen: „Wir sind das sehr pragmatisch angegangen. Wir haben uns einfach mit Gruppenleitern und Abteilungsleitern verabredet, ohne inhaltliche Agenda, nur um uns kennenzulernen.“

Zugleich wachsen die F³-Teilnehmer selbst zu einem Team zusammen, wie van Treel beobachtet: „Wir sind in verschiedenen Projekten tätig, bleiben aber trotzdem eng miteinander verbunden.“ So entsteht ein Beziehungsnetz, das über die Dauer des F³-Programms hinausreicht. „Es ist super hilfreich, wenn man in einer anderen Abteilung, mit der man gerade zu tun hat, auf jemanden trifft, den man aus dem F³-Programm her kennt. Man hat sofort einen guten Anknüpfungspunkt, das ist ein ganz anderer Draht.“

Tilmann Geiger: Zusammenhalt im F³-Team

„Es entsteht ein Beziehungsnetz, das einfach funktioniert“, bestätigt Tilmann Geiger. „Das macht die Wege kurz, wenn es Fragen gibt.“ Wichtig ist ihm der Zusammenhalt in der Gruppe: „Wir sind zu mehreren in der gleichen Situation. Man kann sich austauschen und ist meistens nicht allein mit seinen Problemen. Das macht viele Situationen viel angenehmer.“

Inga Kristina Kerber: Impulse aus der Personalentwicklung

Inga Kristina Kerber weist auf die Unterstützung durch die Personalabteilung hin, die ebenfalls zum Zusammenhalt des F³-Teams beiträgt: „In Zusammenarbeit mit der Personalentwicklung gibt es immer wieder Workshops oder Events, bei denen wir einerseits merken, was die Kultur der Stadtwerke Heidelberg ausmacht und was von uns erwartet wird. Gleichzeitig erfahren wir aber auch, wie wir uns einbringen können: Was heißt das für uns? Wie setzen wir das im Team und nach außen um? Diese Veranstaltungen bieten viele gute Gespräche und regen den Austausch in der Gruppe an.“

Die Stadtwerke-Kultur erleben

Die Teilnehmer des F³-Programms erfahren die Kultur der Stadtwerke Heidelberg auf vielfältige Weise. Besuche vor Ort, zum Beispiel auf Baustellen, die Mitarbeit in wechselnden Projekten, der Erfahrungsaustausch innerhalb des F³-Teams, aber auch das Engagement der Programmleiterin: All dies ermöglicht Einblicke in die Werte und Arbeitsweisen des Unternehmens.

Unterwegs in den Stadtwerken

Jan van Treel: „Wir lernen die Unternehmenskultur vor allem dadurch kennen, dass wir in den Stadtwerken unterwegs sind und dann unsere Erfahrungen im Team teilen. Da findet viel Austausch statt. So bekommt man Erfahrungsberichte aus erster Hand, auch aus Abteilungen oder Bereichen, in denen man selbst nicht war.“

Inga Kristina Kerber: „Wir tauschen uns über die Kultur bei den Stadtwerken aus und überlegen, wie wir uns selbst einbringen können. Wir nehmen uns die Zeit, um uns intensiv mit Themen zu beschäftigen wie: Was bedeutet Respekt für uns, respektvolles Miteinander? Oder das Thema Feedback: Wie können wir uns besser Feedback geben?“

Engagement der Programmleiterin

Jan van Treel: „Wir haben den Vorteil, dass sich unsere Gruppenleiterin intensiv mit der Kultur der Stadtwerke beschäftigt. Dadurch erhalten wir immer wieder gute Einblicke.“

Inga Kristina Kerber: „Unsere Gruppenleiterin engagiert sich stark für die Kultur der Stadtwerke, zum Beispiel mit einem Kultur-Podcast oder einer Kulturwerkstatt, bei der man auch mit dem Geschäftsführer der Stadtwerke zusammensitzen und ihm Fragen stellen kann. Da werden wir gut abgeholt und eingebunden.“

Unterschiede auf gemeinsamem Fundament

Jan van Treel: „Es gibt schon große kulturelle Unterschiede zwischen den Abteilungen, manchmal auch innerhalb einer Abteilung. Trotzdem besteht ein Zusammengehörigkeitsgefühl über alle Abteilungen hinweg, auch weil es viele persönliche Verbindungen gibt.“

Tilmann Geiger: „Es gibt diese Unterschiede zwischen den Abteilungen, ganz klar, allein schon aufgrund der unterschiedlichen Funktionen. Aber es gibt eben auch diesen gemeinsamen Kern. Dazu gehört ein kollegialer Umgang, man unterstützt sich gegenseitig. Man bekommt Vertrauen entgegengebracht, man kann direkt Verantwortung übernehmen und loslegen. Das macht einfach viel mehr Spaß, als wenn man das Gefühl hätte, alle warten nur darauf, dass man Fehler macht.“

Bugra Aslan erinnert sich an ihr praktisches Studiensemester bei einem Industrieunternehmen und vergleicht: „Ich fühle mich hier viel, viel wohler. Das fängt schon bei so einfachen Dingen an wie, dass hier jeder jeden grüßt – einfach ‚Mahlzeit‘, ‚Guten Morgen‘ und ‚Auf Wiedersehen‘ sagt. Allein schon das trägt dazu bei, dass man sich hier gut aufgehoben fühlt.“

Ein kritischer Blick auf das Programm

Die Teilnehmer des F³-Programms blicken insgesamt zuversichtlich in die Zukunft, sehen aber zwei kritische Aspekte, die mit der besonderen Art ihres Berufseinstiegs verbunden sind.

Kein wirkliches Kennenlernen des operativen Geschäfts

Die Arbeit in Projekten ermöglicht den Teilnehmern des F³-Programms zwar vielfältige Erfahrungen, hat aber den Nachteil, dass sie die operativen Abläufe nicht wirklich kennenlernen. Da sie hauptsächlich in Projekten tätig sind, haben sie nur kurze Kontakte zu den Abteilungen, was zu einem verzerrten Bild des dortigen Alltags führen kann. Tilmann Geiger: „Wir haben zwar immer wieder kurz mit verschiedenen Abteilungen zu tun, zum Beispiel um Daten oder andere Informationen für die Projektarbeit zu bekommen. Aber die tägliche Arbeit in den Abteilungen lernen wir nicht kennen.“

So besteht das Risiko, dass ein falsches Bild von den Tätigkeiten in bestimmten Abteilungen entsteht. Die Diskussion an dieser Stelle macht deutlich: Es gilt, die operativen Prozesse so weit wie möglich bewusst zu reflektieren und sich zu fragen, was diese Leute eigentlich im Alltag machen.

Wann aussteigen? Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt

Das F³-Programm unterscheidet sich von herkömmlichen Trainee-Programmen durch seine Flexibilität und die Möglichkeit, verschiedene Bereiche des Unternehmens kennenzulernen. Statt klarer Strukturen und festgelegter Positionen bietet es viel Raum für die eigene Entwicklung, was aber auch Unsicherheiten mit sich bringen kann. Das gilt vor allem dann, wenn sich schon sehr früh die Gelegenheit bietet, in eine feste Stelle zu wechseln. So stand Jan van Treel, wie bereits beschrieben, vor der

Entscheidung, eine Stelle im Trinkwasserbereich anzunehmen, war sich aber unsicher, ob dies nicht zu früh sei: „Mein Dilemma war, dass es mir eigentlich zu schnell ging und ich merkte, wie gerne ich im F³-Programm bin.“ Mit der Unterstützung seines Mentors entschied er sich, noch nicht zu wechseln, sondern die Möglichkeiten des Programms weiter zu nutzen. Die frühzeitige Annahme eines Stellenangebots birgt das Risiko, wichtige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten des Programms zu verpassen. Das auf zwei Jahre angelegte F³-Programm sollte als Entwicklungs- und des Experimentierphase verstanden werden, in der die Teilnehmer herausfinden können, welche Positionen wirklich zu ihnen passen. Gleichzeitig ist aber auch klar: Die Stadtwerke verlangen hier von ihren Nachwuchskräften einen Vertrauensvorschuss. Niemand kann ihnen sagen, in welche Position sie einmal gelangen werden. Niemand weiß, ob und wann die Idealposition tatsächlich frei wird.

Inga Kristina Kerber sieht diese Unsicherheiten, hebt aber vor allem die Vorteile hervor: „Wir haben die Zeit, verschiedene Bereiche kennenzulernen und herauszufinden, was wirklich zu uns passt.“ Diese Gelegenheit, sich auszuprobieren, sei wertvoller, als voreilig eine feste Stelle anzunehmen, die sich später womöglich als unpassend herausstellt. „Ich sehe durchaus die Opportunitätskosten von so einem Gegenzenario. Also dass man die Stelle annimmt und dadurch die Möglichkeit verliert, viel kennenzulernen und besser zu verstehen, wo man selbst überhaupt hinwill. Wenn ich auf einen Zielpunkt zulaufe und dann merke, ups, das war gar nicht die Richtung, in die ich laufen wollte, dann habe ich damit verloren.“

Und dann fügt sie hinzu: „Ich habe den Eindruck, dass es den anderen Programmteilnehmern ähnlich geht: Man ist in einer unsicheren Phase und weiß zunächst nicht, wohin die Reise geht – aber man schätzt es sehr, auf diesem Weg die Sicherheit zu bekommen, später die richtige Wahl zu treffen.“

4.2 DIE SICHT DER PROGRAMMLEITERIN

„Es war ein Abenteuer, das uns aus unserer Komfortzone geholt hat: fünf Tage auf einem Segelschiff, in engen Kabinen, ohne Rückzugsmöglichkeiten und mit der Notwendigkeit, Konflikte offen auszutragen“, erinnert sich Sarah Ittah, die Leiterin des F³-Programms. „Das hat das Team zusammengeschweißt.“

Das Segelabenteuer auf der Nordsee ist ein kleiner Ausschnitt einer großen Reise, auf der sich die derzeit zehn Teilnehmer des F³-Programms befinden. Die Reise führt sie vom Onboarding bei den Stadtwerken über viele Stationen bis hin zum Einstieg in eine Linienfunktion. Dass am Ende alle gut ankommen und eine passende Stelle finden, dafür ist Ittah verantwortlich. Das folgende Interview gibt einen Einblick in ihre Rolle.

Frau Ittah, wie sind Sie zur Leitung des F³-Programms gekommen?

Das war vor vier Jahren. Ich war damals selbst Teilnehmerin des Programms und hatte unter anderem in Projekten zur Digitalisierung und Kulturentwicklung mitgearbeitet. Als dann im Mai 2023 die Programmleiterin intern wechselte, wurde die Stelle neu ausgeschrieben und ich habe mich beworben.

Sie haben also das Team, in dem Sie bislang Mitglied waren, als Leiterin übernommen?

Ja, das war schon eine besondere Situation. Ich war Teil des Teams – und plötzlich leitete ich meine Kollegen. Die haben das aber sehr gut angenommen. Auch hatte ich einen Mentor, der mich unterstützt hat. Zudem habe ich immer wieder von unserem internen Coaching-Pool profitiert. So hat der Übergang in die Führungsposition gut geklappt.

Onboarding: Buddy und Mentor stehen zur Seite

Zum Jahresende 2023 kamen zehn neue Teilnehmer in das Programm. Da war es Ihre Aufgabe, alle diese Teilnehmer vom Kennenlernen in den Be-

werbungsgesprächen über das Onboarding und die Tätigkeit in den Projekten bis hin zur Übernahme in feste Stellen zu begleiten. Fangen wir mit dem Onboarding an: Ihre Aufgabe ist es, die Neuankömmlinge ins Unternehmen einzuführen?

Ja. Während es beim klassischen Onboarding vor allem darum geht, erst einmal die eigene Abteilung kennenzulernen, geht es bei uns schon sehr schnell um das ganze Unternehmen. Die F³-Teilnehmer sollen ja gleich in Projekte einsteigen, sich breit aufstellen und so viel wie möglich kennenlernen. Und da gilt es, ihnen erst einmal zu vermitteln, wie hier alles funktioniert: Was sind die Grundregeln? Wer sind die wichtigen Personen im Haus? Welche Möglichkeiten gibt es? Und dann kommt es vor allem auf eines an: Netzwerken, Netzwerken, Netzwerken. Das ist am Anfang das A und O, auch um an die Projekte zu kommen.

Jeder F³-Teilnehmer wird dabei auch von einem Mentor und einem Buddy unterstützt?

Zunächst wird ihm ein Buddy zur Seite gestellt. Der Mentor kommt erst später, wenn der F³-Teilnehmer schon in einigen Projekten unterwegs war. Mit dem Buddy fängt es an, und das ist sehr schön: Der Buddy ist ein Alumni. Jemand, der selbst einmal ein F³-Teilnehmer war. Der alte und der neue F³-Teilnehmer lernen einander kennen, was schnell und unkompliziert geht. Etwa bei einem Kaffee in der Cafeteria. Der Buddy führt den F³-Teilnehmer in die Gepflogenheiten des Unternehmens ein, erzählt von seinen eigenen Erfahrungen, vermittelt Kontakte und steht ihm mit Rat und Tat zur Seite.

Später erhält der F³-Teilnehmer zusätzlich noch einen wirklichen Mentor. Wie finden Mentor und Mentee zueinander?

Das hat sich entwickelt. Als wir mit dem Programm anfangen, haben wir die Mentoren zugeteilt. Das hat nicht immer gut funktioniert, weil Mentor und Mentee manchmal persönlich oder auch fachlich nicht so richtig zueinander gepasst haben. Heute achten wir darauf, dass es passt: Ich bespreche mit dem F³-Teilnehmer, welche Art von Unterstützung er sich

wünscht, zum Beispiel eher für seine persönliche Entwicklung oder eher für seinen beruflichen Werdegang. Denn wenn jemand seinen Berufsweg im Bereich Strom sieht, wäre es nicht so passend, ihm einen Mentor aus der Personalabteilung zur Seite zu stellen.

Wie erreichen Sie, dass Mentor und Mentee sich auch persönlich verstehen?

Entscheidend ist, dass sie sich vorher schon kennengelernt haben. Deshalb entscheiden wir die Mentorenfrage immer erst nach vier bis sechs Monaten, wenn der F³-Teilnehmer schon in Projekten mitgearbeitet und Kontakte geknüpft hat. Manchmal sagt er dann von sich aus, dass er jemanden kennengelernt hat, den er gern als Mentor hätte. Oder umgekehrt: Eine Abteilungsleiterin lernt einen F³-Teilnehmer kennen, es entsteht eine Beziehung – und sie bietet ihm das Mentoring an. Oder ich überlege, wen ich im Unternehmen kenne, den ich mir als Mentor für einen bestimmten F³-Teilnehmer vorstellen kann. Dann lernen die sich erst einmal kennen, und wenn es passt, machen sie im Mentoring miteinander weiter.

Mitarbeit in Projekten: Vielfältig – und klar geregelt

Wie kommen die F³-Teilnehmer zu den Projekten?

Zum einen haben wir eine Projektpipeline: Die Abteilungen kommen direkt auf mich zu: „Wir haben das Projekt X. Meldet euch, wenn jemand Zeit und Interesse hat.“ Ich sammle die Anfragen und gebe sie an die F³-Teilnehmer weiter. Es gibt im Unternehmen aber auch viele Projekte, die gar nicht erst in die Pipeline kommen. Deshalb lege ich am Anfang viel Wert darauf, dass die Teilnehmer sich selbst im Unternehmen nach möglichen Projekten umhören.

Wie machen Sie das?

Indem sie auf Abteilungsleiter, Gruppenleiter oder andere Projektleiter zugehen. Man lernt sich kennen, tauscht sich aus – und sehr schnell wird über eine mögliche Mitarbeit in einem Projekt gesprochen. Es ist ein biss-

chen wie eine Dating-Börse: „Wir haben dieses Thema und diesen Bedarf. Und wer sind Sie? Was bringen Sie mit?“ Beide Seiten versuchen, sich zu matchen: „Ach super, Sie haben diese Erfahrungen und diese Kompetenzen mitgebracht... Okay, wollen Sie gleich morgen anfangen?“

Es fällt auf, dass Sie sehr stark auf Eigeninitiative setzen: Die F³-Leute sollen im Unternehmen selbst Kontakte knüpfen und Netzwerke aufbauen.

Dazu lade ich sie ein. Ich versuche, ihnen sehr schnell zu vermitteln: „Organisiert und verantwortet euch selbst! Ihr habt hier wirklich viele Freiheiten, die ihr auch nutzen solltet.“ Gleichzeitig vermittele ich ihnen, dass sie bei Unsicherheiten und Problemen unterstützt werden.

Wenn ein Teilnehmer ein Projekt gefunden hat, wie geht es dann weiter?

Zuerst müssen einige Dinge geklärt werden. Wie lange dauert die Mitarbeit in diesem Projekt? Was genau sind die Aufgaben und Erwartungen an den F³-Teilnehmer? Ohne klare Vorgaben kann der Prozess schnell entgleiten: Aus drei Monaten Projektarbeit werden plötzlich sechs Monate, dann acht, weil das Projekt noch weiterläuft. Der Teilnehmer fühlt sich gefangen, weiß nicht so recht, wie er aus dem Projekt herauskommen soll. Eigentlich wollte er zu einem anderen Projekt wechseln, aber es ist ihm unangenehm, das zu sagen. Um solche Situationen zu vermeiden, ist es wichtig, die Mitarbeit in einem Projekt von Anfang an klar zu regeln.

Geschieht das schriftlich?

Ja. Dafür gibt es eigens einen Projektauftragsbogen. Um die Mitarbeit an einem Projekt zu regeln, führe ich zunächst ein Gespräch mit dem Auftraggeber. Bevor das Projekt dann offiziell startet, treffen sich der F³-Teilnehmer, der Auftraggeber und ich, um die Erwartungen zu klären und eine klare Vereinbarung zu treffen. Ein wichtiger Punkt ist auch die Betreuung des F³-Teilnehmers. Hierzu benennen wir einen festen Ansprechpartner aus dem Projekt, der ihm bei Fragen und Problemen zur Seite steht. Zur Vereinbarung gehört zudem die interne Leistungsverrechnung, also was der Auftraggeber für die Leistungen des F³-Teilnehmers bezahlt. Auch das muss klar geregelt sein.

Halten Sie auch während der Teilnahme an Projekten Kontakt zu den Auftraggebern?

Da gibt es keine feste Struktur. Diese Kontakte ergeben sich meistens spontan. Man trifft sich mal auf dem Flur und fragt, wie es so läuft. Zum Abschluss der Projektmitarbeit gibt es aber einen Feedbackbogen, den der Auftraggeber ausfüllt.

Das heißt: Wenn die Mitarbeit in einem Projekt beendet ist, fordern Sie ein Feedback ein? Worum geht es da?

Da geht es nicht um die individuelle Leistung des F³-Teilnehmers, sondern vor allem um die Zusammenarbeit: Wie wurde sie erlebt, was kann man da noch besser machen? Wie hat die Kommunikation zwischen dem F³-Teilnehmer und den Projektmitgliedern funktioniert? Das systematische Feedback am Ende der Projektmitarbeit ist sehr wertvoll, um Anregungen für die Weiterentwicklung des Programms zu erhalten, hat aber auch einen betriebswirtschaftlichen Aspekt: Wir fragen danach, ob die Leistung des F³-Teilnehmers einen Mehrwert erbracht hat. Dahinter steht nicht zuletzt die Idee, dass die Programmteilnehmer Leistungen übernehmen, die bisher an externe Dienstleister vergeben wurden.

Derzeit arbeiten alle zehn Teilnehmer in Projekten. Worauf kommt es jetzt an?

Die Kunst besteht darin, die zehn parallel laufenden Prozesse zu steuern. Jeder Teilnehmer durchläuft das Programm in einem eigenen Rhythmus. Die Mitarbeit in Projekten ist unterschiedlich. In der Regel hat ein Teilnehmer auch mehrere Projekte gleichzeitig. Zudem gilt es darauf zu achten, dass die Aufteilung zwischen Projektzeit und Weiterbildungszeit eingehalten wird: 80 Prozent seiner Anstellungszeit verbringt ein Teilnehmer in Projekten, 20 Prozent sind für die Weiterbildung reserviert.

Wenn die Mitarbeit in einem Projekt endet, braucht es ein Anschlussprojekt. Wie funktioniert das?

Meistens steht das Nachfolgeprojekt schon fest. Wenn nicht, überlege ich

gemeinsam mit dem Teilnehmer, was das nächste Projekt sein könnte. Wir schauen uns die Angebote in der Pipeline an oder ich suche noch einmal den Kontakt zu den Abteilungsleitern. Es ist schon eine Herausforderung, dass die Projekte bei allen Teilnehmern immer nahtlos ineinander übergehen. Bisher hat das aber gut geklappt.

Gibt es auch Projekte, an denen alle gemeinsam arbeiten?

Im Unternehmenskontext gibt es das sehr selten. Wir versuchen aber jedes Jahr ein gemeinsames Projekt umzusetzen, das in die Gesellschaft hineinwirkt. Dieses Projekt findet in der Zeit statt, die den Teilnehmern für ihre Weiterbildung zur Verfügung steht. Statt eine klassische Schulung zu absolvieren, engagieren sie sich also in einem gemeinnützigen Vorhaben. Dahinter steht auch der Gedanke, dass die Teilnehmer nicht nur von den Stadtwerken profitieren, sondern auch etwas zurückgeben – an die Stadt, an die Gesellschaft.

Was kann das zum Beispiel sein?

Ein Beispiel dafür war ein Projekt, das wir mit den KinderHelden durchführten, einer Organisation, die Grundschulkindern unterstützt. Die F³-Teilnehmer entwickelten dabei Lernmaterialien zu Energiethemen. Dazu gehörten anschauliche Erklärungen zu den Bereichen Wasser, Strom und Gas, ergänzt durch Videos und praktische Übungen. Die Materialien wurden den Mentoren von KinderHelden zur Verfügung gestellt, um die Kinder spielerisch an Themen wie Energieeinsparung oder die Herkunft von Trinkwasser heranzuführen.

Teamentwicklung: Die F³-Teilnehmer wachsen zusammen

Eine Besonderheit des F³-Programms ist es, dass die Teilnehmer einerseits in unterschiedlichen Projekten unterwegs sind, andererseits aber selbst eine feste Gruppe bilden. Wie erreichen Sie es, dass die Teilnehmer zu einem Team zusammenwachsen?

Es stimmt, sie sind alle in ihren Projekten verstreut. Deshalb ist es wich-

tig, eine Struktur zu schaffen, in der sie trotzdem in Kontakt bleiben. Dafür nehmen wir uns auch genügend Zeit, indem wir uns zwei Mal in der Woche treffen – alle Teilnehmer und ich. Da ist zum einen unser anderthalbstündiges Teammeeting am Montag, mit dem wir in die Woche starten. Das Meeting beginnt mit einem kleinen Check-in, damit alle erst einmal ankommen. Dann geht es um organisatorische Themen, den inhaltlichen und strategischen Austausch aus den Projekten oder zum Beispiel um die nächsten Schritte bei der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.

Und das zweite Meeting?

Da nehmen wir uns jeden Donnerstag eine Stunde Zeit, um aus dem Daily Business herauszutreten, zur Ruhe zu kommen und zu reflektieren, was geschehen ist. Da geht es bewusst nicht um die Performance, um die Leistung, denn die ist sowieso jeden Tag das Thema. Sondern um das Zwischenmenschliche, um die Beziehungsebene. Das Meeting ist aus einem Workshop hervorgegangen, in dem es um Teamwerte ging, um eine „menschliche Bedienungsanleitung“, wie wir das damals genannt haben. Das führen wir jetzt jeden Donnerstag mit wechselnden Themen weiter. Ein Thema war zum Beispiel „Klarheit in der Kommunikation“. Oder kürzlich haben wir über Respekt gesprochen: Wie schnell hat man das Gefühl, ungewollt respektlos gewesen zu sein? Oder umgekehrt: respektlos behandelt zu werden?

Machen da alle F³-Teilnehmer mit?

Ja, sie sind wirklich motiviert. Jeder bringt da seine persönliche Sichtweise und Erfahrung ein. Wir schaffen es, uns bei diesen Themen gegenseitig zu unterstützen und zu inspirieren. Die Teilnehmer treiben das auch selbstständig voran. Das ist wie eine Saat, die da gelegt wird: Was sie hier lernen und erfahren, tragen sie in das Unternehmen hinein. Das wird mir auch von den Projektauftraggebern zurückgemeldet – mit welcher Energie und welcher Haltung die Teilnehmer unterwegs sind. Das spürt man wirklich.

Die Gruppe trifft sich also zwei Mal in der Woche unter Ihrer Moderation. Montags geht es um den Austausch über das Tagesgeschäft, donnerstags um Persönlichkeits- und Teamentwicklung. Begleiten Sie darüber hinaus auch jeden Teilnehmer individuell?

Das ist ein wichtiger Aspekt. Ich führe mit jedem regelmäßig Einzelgespräche. Im Unterschied zu einem Traineeprogramm gibt es ja keinen festen Fahrplan. Jeder Teilnehmer begibt sich auf eine individuelle Reise, ohne schon zu wissen, wann und auf welcher festen Stelle er am Ende ankommen wird. Um ihn auf dieser Reise zu unterstützen, führe ich mindestens drei ausführliche Gespräche, in denen es um den aktuellen Stand und die weitere Entwicklung geht. Bei Bedarf beziehen wir auch die Personalentwicklung mit ein.

Zur Teamentwicklung gehören neben den regelmäßigen Meetings auch gemeinsame Unternehmungen. Was kann das zum Beispiel sein?

Nehmen wir unsere Segeltour auf der Nordsee. Wir waren fünf Tage unterwegs, begleitet von einem Coach. Da ging es raus aus der Komfortzone: fünf Tage auf engstem Raum, ohne die Möglichkeit, abends einfach zu gehen und sich in sein eigenes Zimmer zurückzuziehen. Man teilte sich eine enge Kabine mit jemandem – ob man den nun mochte oder nicht. Da konnte niemand Konflikten ausweichen, was der eine oder die andere vielleicht gerne getan hätte. Natürlich gab es da Situationen, in denen Teilnehmer ihre etwas weniger angenehmen Seiten gezeigt haben oder ihre Verletzlichkeit deutlich wurde. Gleichzeitig haben wir aber auch gelernt, die Dinge als Team gemeinsam anzupacken, wirklich zu sagen: „Wir suchen gemeinsam nach Lösungen.“

Wie ist die Idee zu diesem Segeltörn entstanden?

Die Anregung, etwas Gemeinsames zu unternehmen, kam von mir. „Ihr habt alle eure eigenen, individuell zugeschnittenen Ausbildungen“, habe ich gesagt, „aber lasst uns jetzt doch einmal etwas Größeres zusammen machen, raus aus der Komfortzone.“ Doch was und wohin? Einige hat-

ten von Führungskräften gehört, die in ein Kloster gingen, um sich eine Woche der Stille aufzuerlegen. So diskutierte die Gruppe: Ins Kloster gehen? Wandern in den Bergen? Schließlich kam einer auf das Segelboot. Er hatte eine Leidenschaft fürs Segeln – und nach und nach konnten sich alle dafür begeistern.

Passt diese doch sehr spezielle Idee zum F³-Programm?

Ich selbst wäre nicht darauf gekommen. Aber das F³-Programm steht für Innovation auf den unterschiedlichsten Ebenen – und da darf man ruhig mutiger sein, als in ein klassisches Tagungshotel zu gehen. Das eigene Budget, das dem Programm zur Verfügung steht, bietet bewusst die Möglichkeit, auch besondere Ideen zu verwirklichen.

Wie bewerten Sie das Segelabenteuer heute?

Es hat die Gruppe zusammengeschweißt. Die Teilnehmer haben erfahren, wie es ist, auch in schwierigen Zeiten gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Das passt zu unseren herausfordernden Zeiten, in denen ständig neue Probleme auftauchen und Entscheidungen getroffen werden müssen. Wir spüren die Wirkung noch heute, obwohl das Event schon einige Monate her ist. Diese Erfahrungen sind einfach da und Teil des kulturellen Fundaments geworden, das wir versuchen, gemeinsam aufzubauen. Das heißt, dieser Zusammenhalt bleibt im Unternehmen bestehen, auch wenn die Teilnehmer später in unterschiedlichen Abteilungen tätig sind? Ich denke schon. Vielleicht trauen sie sich dann auch eher, Konflikte anzusprechen und zu lösen – Konflikte, die es immer gibt und die in Zukunft sicher nicht weniger werden. Es geht hier um die Entwicklung der Beziehungsebene, die das Fundament bildet, auf dem der fachliche Erfolg und letztlich der Unternehmenserfolg aufbauen können.

Übergang in die Linie: Früh in Führungspositionen

Der Übergang aus dem Programm in eine Linienfunktion hat immer reibungslos funktioniert. Die F³-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer sind intern sehr gefragt, einige haben heute bereits eine Führungsposition inne. Bereitet das Programm sie auch auf Führungsaufgaben vor?

Darauf legen wir großen Wert. Wer sich für das Thema Führung eignet, hat die Chance, sich hier recht schnell Kompetenzen anzueignen. Er kann bereits an unseren internen Führungswerkstätten teilnehmen, die normalerweise nur für Führungskräfte angeboten werden, die neu ins Unternehmen kommen. Das sind zwei Tage mit vier Modulen. Auch das ist eine Besonderheit des Programms: Man hat die Möglichkeit, sehr schnell Führungsqualitäten zu entwickeln und kann später rasch in eine Führungsposition aufsteigen. Ein F³-Teilnehmer bekommt oft schon nach eineinhalb bis zwei Jahren eine Gruppenleiterposition angeboten.

Das Programm bietet große Freiheiten. Es ist offen, wie sich die Teilnehmer entwickeln und wo sie am Ende ihren Platz finden. Wie stellen Sie sicher, dass die Dynamik, die aus diesen Freiheiten entsteht, im Einklang mit den strategischen Zielen des Unternehmens bleibt?

Die Erfahrung zeigt, dass es bisher mit über 30 Teilnehmern gut funktioniert hat. Aber es braucht definitiv jemanden, der die Prozesse bündelt, der Orientierung gibt und führt – also dafür sorgt, dass das Ganze in einem festgelegten Rahmen bleibt. Dieser Rahmen kann je nach Unternehmen unterschiedlich sein: Bei einem kleineren Stadtwerk ist er möglicherweise enger gesteckt, während er bei einem größeren Stadtwerk etwas mehr Spielraum bietet. Das Konzept lässt sich an die unterschiedlichen Gegebenheiten eines Unternehmens anpassen.

SCHLUSSWORT: AUS DER NOTLAGE ZUM ERFOLGSMODELL

Das F³-Programm wurde ins Leben gerufen, um den Mangel an Fach- und Führungskräften zu beheben – ohne große Erwartungen außer der, diese Lücke zu schließen. Die Grundidee: Wir stellen in regelmäßigen Abständen bis zu zehn Nachwuchskräfte ein, die zunächst in Projekten arbeiten und später auf freie Stellen wechseln können. Diese Nachwuchskräfte erhalten die Option auf eine Festanstellung, ein attraktives Gehalt und umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten. Jedem Teilnehmer steht ein erfahrener Mentor zur Seite und ein jährliches Weiterbildungsbudget von 8.000 Euro zur Verfügung.

Doch schon bald zeigte sich: Das Programm bewirkt weit mehr, als nur Nachwuchs zu gewinnen. Was als pragmatische Lösung für eine akute Notlage begann, hat sich zu einem Erfolgsmodell entwickelt, das über die Stadtwerke Heidelberg hinaus auf Interesse stößt.

Führungskräfte und Teilnehmer fanden über gemeinsame Projekte zueinander, die F³-Teilnehmer wurden unternehmensweit als wertvolle Unterstützung wahrgenommen. Immer häufiger übernahmen sie Aufgaben, die wir bislang extern vergeben hatten – was unsere Abhängigkeit von externen Dienstleistern reduzierte und zu deutlichen Kosteneinsparungen führte. Gleichzeitig entwickelte sich das Programm im Zusammenspiel aller Beteiligten weiter: Die Themen Weiterbildung, Mentoring und Teambuilding gewannen an Bedeutung. Vor allem aber entstand ein lebendiges Netzwerk, das den Wissenstransfer im Unternehmen und den Austausch zwischen den Generationen fördert.

All das hatten wir so nicht erwartet, als wir 2016 das F³-Programm ins Leben riefen. Die vergangenen Jahre haben gezeigt, wie viel Potenzial unser F³-Ansatz birgt – und wir sind gespannt, was die Zukunft bringen wird.

DIE STADTWERKE HEIDELBERG

Die Stadtwerke Heidelberg sind ein hundertprozentig kommunaler Energieversorger. Und noch dazu einer der größten in der Region, in der sie tätig sind. Das prägt ihr Selbstverständnis: Sie sind da für die Menschen in Heidelberg und in der Region, und als Partner unterstützen sie die Stadt und die Gemeinden, deren Ziele zu erreichen.

Den Menschen in Heidelberg und in ihren Partnergemeinden sichern die Stadtwerke Heidelberg eine verlässliche Infrastruktur zur Versorgung mit Strom, Erdgas, Fernwärme und Wasser. Ihren Kunden bieten sie Energie-Produkte und Services zu fairen Preisen und mit einem Mehrwert für den Klimaschutz. Außerdem betreiben sie die Schwimmbäder sowie Garagen in Heidelberg und übernehmen Aufgaben im öffentlichen Personennahverkehr.

Mit rund 800 Beschäftigten erwirtschaften die Stadtwerke Heidelberg einen Umsatz von rund 300 Millionen Euro. Mit ihren Einnahmen aus dem Energiegeschäft sorgen sie dafür, dass die Bäder und der öffentliche Personennahverkehr in Heidelberg finanziert werden können. Und mit ihrer Energiekonzeption 2030 leisten sie nichts weniger als die Energie-wende vor Ort: Dafür investieren sie in neue Anlagen, den Klimaschutz und noch mehr Lebensqualität in Heidelberg und ihren Partnergemeinden. Denn sie sind verbunden mit ihrer Region und den Menschen, die dort leben.

