

## „Wir empfehlen eine systematische Bestandsaufnahme“

Vor allem kleine Versorger im ländlichen Raum werden unter dem demographischen Wandel zu leiden haben. Katharina Hasenau, Expertin für Personal- und Organisationsentwicklung beim Aachener Büro für Energiewirtschaft und technische Planung BET, empfiehlt konkrete Schritte. VON TIMM KRÄGENOW

**E&M:** Frau Hasenau, warum müssen Stadtwerke sich mit der Altersstruktur ihrer Beschäftigten befassen

**Hasenau:** Die Überalterung der Gesellschaft trifft die Energieversorger besonders hart. Bei Stadtwerken und Versorgern ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer deutlich länger als im Durchschnitt der Wirtschaft. Das verstärkt noch die Auswirkung des allgemeinen demographischen Trends, dass ab 2030 jeder dritte potenzielle Arbeitnehmer über 50 Jahre alt sein wird. Umso größer ist die Gefahr, dass man plötzlich in einem wichtigen Geschäftsbereich das Problem hat, dass mehrere Mitarbeiter innerhalb kurzer Zeit aus Altersgründen ausscheiden und damit wichtiges Wissen verlorengeht und entsprechender Nachwuchs nicht da ist. Besonders in ländlichen Regionen mit Abwanderung wird es

künftig einen starken Mangel an jungen Leuten geben, was die Nachwuchssuche schwieriger machen wird.

**E&M:** Was sollten Stadtwerke tun?

**Hasenau:** Man sollte sich nicht in Sicherheit wiegen, weil man derzeit noch keine Probleme bei der Rekrutierung hat und die Altersstruktur ausgewogen ist. Wir empfehlen eine systematische Bestandsaufnahme: Als ersten Schritt den ‚EVU-Demographie-Check 2020‘. Der ist als Selbsteinschätzungsinstrument konzipiert und bietet einen ersten Orientierungsrahmen für den Weg zu einem demographiefesten Unternehmen. Der Check kann in wenigen Minuten ausgefüllt werden und steht kostenlos zur Verfügung. Der nächste Schritt wäre eine Altersstrukturanalyse. Das ist eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken.

Die Altersstrukturanalyse untersucht für jede Abteilung das Alter der Beschäftigten, die Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie die Qualifikation, setzt diese in Beziehung zueinander und beschreibt die mögliche Entwicklung für die nächsten fünf oder zehn Jahre. Die Faktoren für die Analyse können für jedes Unternehmen angepasst werden. So können beispielsweise auch die Fluktuationsrate und der Anteil der Auszubildenden in die Analyse einbezogen werden. Zukünftige Probleme lassen sich erkennen und damit auch angehen. Der Aufwand dafür hängt vor allem von der Qualität der vorhandenen Daten ab. Die Analyse selbst dauert nur wenige Tage.

**E&M:** Und wenn man ein Problem erkannt hat?

**Hasenau:** Dann sollte man das konsequent angehen. Mit Qualifizierungsprogrammen, auch für ältere Mitarbeiter, um sie im Unternehmen zu halten. Mit zielgerichteter Rekrutierung junger Arbeitnehmer, beispielsweise Schulpatschaften oder Partnerschaften mit Universitäten oder Fachhochschulen. Oder mit gezielter Rekrutierung in den elektronischen Medien. Auch ‚Wissens-Tandems‘ zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern können viel bringen. Die Kunst ist nur, so etwas stufenweise und auf freiwilliger Basis einzuführen, damit es auch angenommen wird. Das Wichtigste ist vielleicht, dass die Führungskräfte ihren Umgang mit jüngeren und älteren Mitarbeitern hinterfragen und mögliche Vorbehalte gegen ältere Mitarbeiter ablegen.

**E&M:** Werden künftig eher Mitarbeiter im technischen oder im kaufmännischen Bereich fehlen?

**Hasenau:** Die Antwort überrascht viele: Personalmangel wird es künftig vor allem bei Führungspersonal im kaufmännischen Bereich geben. **E&M**



*Katharina Hasenau:  
„Das Wichtigste ist  
vielleicht, dass die  
Führungskräfte ihren  
Umgang mit jüngeren  
und älteren Mitarbeitern  
hinterfragen“*