

# Weg vom Frontalunterricht

**BET-UNTERNEHMENSBEFRAGUNG** EVU sind in der Mitarbeiter-Weiterbildung sehr engagiert. Aber moderne Qualifizierungsmethoden haben die Branche noch nicht erreicht

Viele Mitarbeiter von Stadtwerken sind stolz darauf, in einem Unternehmen tätig zu sein, das für Stabilität und Sicherheit in der Energieversorgung ihrer Region sorgt. Zu den Aufgaben einer zukunftsorientierten Personalpolitik gehört, diesen Stolz den modernen Gegebenheiten anzupassen, z. B. tradierte Berufsvorstellungen in Verbindung zu bringen mit politisch gewollten Veränderungen, mit neuen Formen der Zusammenarbeit.

Vor dem Hintergrund der öffentlichen Debatten ist auch zu klären, was betrifft davon die EVU und wie sorgen sie dafür, dass das läuft. „Dass die verschiedenen Herausforderungen miteinander verbunden werden können, das glaube ich schon“, sagt *Dr. Christiane Michulitz*, Teamleiterin Organisation & Personalentwicklung bei BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen. Aber beim Thema, wie Bewährtes und Neues durch Weiterqualifizierung der Mitarbeiter und Rekrutierung von Nachwuchskräften am besten zusammengebracht werden sollte, besteht in der Energiebranche noch einiger Handlungsbedarf, ist sie aufgrund ihrer Erfahrung als Unternehmensberaterin überzeugt.

Die Personalentwicklung ist den Versorgungsunternehmen ein wichtiges Anliegen. Das belegen u. a. die Antworten auf die kürzlich von BET durchgeführte Unternehmensbefragung unter dem Titel „Arbeitgeberattraktivität 2020, Personalmanagement im Wettbewerb – wie begegnen EVU dem Veränderungsdruck?“. Dabei gaben rd. 65 % der großen sowie fast 40 % der kleinen EVU an, dass für die Personalentwicklung ein unternehmensweites Konzept vorliegt. Die Beobachtung zeigt, dass tatsächlich zwei Dinge sehr akribisch in den Unternehmen getan werden. Das eine sind fachliche Weiterbildungsveranstaltungen und das andere sind

Führungskräfte-seminare.

„Das ist richtig und wichtig, aber zu den Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, gehört eben auch, mindestens 80 % der Belegschaft dazu zu bringen, mitgehen zu wollen, daran mitzuwirken, dass ihr Unternehmen auch noch morgen und übermorgen erfolgreich ist“, betont Michulitz. Und dafür brauche man andere Mittel. Beteiligungsorientierte Maßnahmen, die on the job die Mitarbeiter mitnehmen, sie fachlich auf ihre spezifischen Bedingungen hin qualifizieren, seien viel wirkungsvoller als Seminare und andere Veranstaltungen, die nicht im Betrieb stattfänden. „Also wenn man eine neue Software einführt, dann hilft es vielmehr, mit der Software im Betrieb, mit den Leuten, die sie anwenden, zu gucken, was ändert sich da eigentlich, als die Leute flächendeckend zu einer Schulung zu schicken, die nicht individualisiert ist.“

Eine Professionalisierung der Personal- und Organisationsentwicklung als strategisches Handlungsfeld bedeute, konzeptionell an diesen Themenbereich heranzugehen und sich zu überlegen, wie binde ich alles, was ich im Personalbereich mache, an die Firmenstrategie an. „Wie lasse ich die Richtung, in die das Unternehmen geht, auch dem letzten Mitarbeiter klar werden und bewege ihn auf dem Pfad, auf dem wir alle gemeinsam gehen sollen“, betont die Beraterin. Professionalisierung heiße auch, zu verstehen, dass Personalentwicklung nicht gleich Weiterbildung sei, sondern ein Themenfeld darstelle, das sich darauf richte, wie aktiviere ich jedes Individuum, sich für die Zukunftsstrategien des Unternehmens einzusetzen. Dabei sei Individualisierung ein Thema, weil junge Nachwuchskräfte individualisiertere Vorstellungen von Arbeit haben als Mitarbeiter zwischen 45 und 60 Jahren. Strategische Personalentwicklung bedeute den Pa-

radigmenwechsel umzusetzen von „wir gucken mal, auf welche Fortbildung wir unsere Leute schicken“ hin zu „wie befähigen wir die Mitarbeiter im Betrieb dazu, dass sie die Schritte gehen, die gegangen werden müssen“. Die Entwicklung von Personal durch frontale Weiterbildungsmaßnahmen gehört zu einem veralteten Bild von Lernprozessen. Heute entscheiden individualisierte und beteiligungsorientierte Lösungen über die Befähigung von Menschen, flexibel mit den sich ständig ändernden Anforderungen umzugehen“, so Dr. Michulitz. In den kommenden Jahren seien Investitionen in Menschen und deren Fähigkeiten angesagt. Die Unternehmen müssten Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Menschen trotz Verlust von alten Routinen hohe Leistungen bringen können.

Die Antworten auf die BET-Unternehmensbefragung zeigten jedoch, dass noch keine Sensibilisierung für Maßnahmen vorhanden ist, mit denen on the job Befähigung erzeugt werden könne. Zu den modernen Personalmaßnahmen gehören z. B. Zukunftswerkstätten, von denen nur gut 20 % der großen und etwa 10 % der kleinen Unternehmen berichten. Fachliche Seminare besuchen dagegen Mitarbeiter von ca. 85 % sowohl der großen wie der kleinen Betriebe.

**Derzeit vor allem Klassisches** | „Positiv überrascht hat uns, dass das Thema des lebenslangen Lernens in den Unternehmen angekommen ist“, wie die Antworten auf die Umfrage zeigen, sagte Michulitz. Und negativ überrascht waren die Auswerter darüber, dass die Unternehmen das Thema Mitarbeiterqualifizierung zwar eifrig bearbeiten, aber die Branche noch nicht erkannt hat, was dazu Stand der Forschung ist und wie moderne Methoden aussehen. Derzeit sieht man vor allem Klassisches. Daraus ergibt sich die Fra-

ge, wie kriegt man die notwendige Innovationsfähigkeit der Branche in zukunftsfähige Personalstrategien und Organisationsstrukturen übersetzt, um den Herausforderungen von morgen gerecht zu werden.

Ein auch nicht erwartetes Ausmaß an Konkurrenz in der eigenen Branche zeigten die Antworten der Unternehmen ebenfalls. Denn 69 % der EVU haben auf die Frage nach den größten Konkurrenten bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal Unternehmen der eigenen Branche genannt. Industriebetriebe wurden mit 54 % an zweiter Stelle angegeben, gefolgt von Beratungsgesellschaften (15 %) und Öffentlichem Dienst (2 %). Außerdem überrascht hat BET, dass lt. Antworten schon heute ein Großteil der EVU in den Gehaltsvorstellungen der Bewerber keine Barriere für ihre Attraktivität sieht.

„In dem Konkurrenzumfeld, in dem sich die Stadtwerke in den nächsten Jahren als Arbeitgeber selbst sehen, wird es immer wichtiger sein, sich mit einer integren Arbeitgebermarke gegenüber den Wettbewerbern der eigenen und angrenzenden Branche zu differenzieren. Ein entscheidender Schritt zur glaubhaften, integren Arbeitgebermarke ist es, die Organisationsstruktur an den künftigen Arbeitsformen der Unternehmung auszurichten, so *Nicole Mai*, Beraterin für Strategisches Marketing und Employer Branding, Hamburg, und Kooperationspartnerin bei der BET-Studie. **ad**