

Den perfekten Kandidaten gibt es selten



Als Management- und Personalberatung betreut die Grünewald Consulting auch Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien. Im Wettbewerb um kluge Köpfe sieht Lothar Grünewald noch einige Asse im Ärmel der Branche, die bisher nicht gespielt wurden. SW&W sprach mit ihm über das Befinden von Firmen und Bewerbern.

Die Grünewald Consulting ist deutscher Partner des weltweit agierenden Beraternetzwerkes INAC (Executive Search Worldwide). Das Netzwerk ist in 35 Ländern vertreten. Lothar Grünewald selbst leitet die Expertengruppe Renewable Energy.

Foto: Grünewald

SW&W: Herr Grünewald, Arbeitsmarktforscher haben für 2015 einen rasanten Rückgang an Fachkräften errechnet. Wer sind überhaupt die viel zitierten Fachkräfte?

Lothar Grünewald: Zu den Fachkräften, an denen es mangelt, zählen vor allem Ingenieure und Techniker. Sie werden dringend in der Forschung und Entwicklung benötigt, wie auch in den Bereichen Wartung und Instandhaltung. Darüber hinaus sind die Bereiche Vertrieb, Handel und Logistik betroffen.

SW&W: Ökonomen rechnen bereits den volkswirtschaftlichen Schaden für nicht besetzte Schlüsselstellen aus. Kümmern sich Betriebe zu spät ums Personal, oder ist der Markt tatsächlich leer gefegt?

Grünewald: Der Markt ist nicht leer gefegt, aber sehr begrenzt. Der Wettbewerb um die besten Köpfe läuft bereits auf Hochtouren. Den günstigsten Zeitpunkt für Personaleinstellungen zu finden, ist aber immer schwierig: Stellt man auf Vorrat ein, belasten hohe Kosten das Unternehmen, sind Projekte bereits akquiriert, ist es häufig zu spät. Ist die Auftragslage einer Branche gut, suchen zur selben Zeit natürlich auch die Wettbewerber nach qualifiziertem Personal.

SW&W: Ein Teil Ihrer Arbeit dreht sich um die Personalbeschaffung innerhalb der erneuerbaren Energien. Glauben Sie, dass die Situation schon in den Führungsetagen angekommen ist?

Grünewald: In den Chefetagen wird das Thema Personal vielfach erst angepackt, wenn bereits Probleme aufgetreten sind. Dies gilt gleichermaßen für die Rekrutierung von Mitarbeitern, deren Anbindung

an ein Unternehmen, um Fluktuation zu verhindern, aber auch für die Personalentwicklung. Das Bewusstsein für diese Themen entwickelt sich oft erst, wenn das Kind bereits in den Brunnen gefallen ist. Dann ist nur noch ein kurzfristiges Reagieren und weniger eine vorausschauende Planung möglich.

SW&W: Hat die Diskussion nicht eine erhebliche Schiefelage? Wenn junge Menschen Ingenieure werden oder andere akademische Karrieren einschlagen sollen, was ist dann mit dem Mittelbau? Irgendjemand muss die Ideen ja bauen.

Grünewald: Wie Sie richtig anmerken, werden nicht nur Akademiker gesucht, sondern auch Fachkräfte mit einer technischen oder kaufmännischen Ausbildung. Gerade bei dieser Zielgruppe besteht aber die Möglichkeit, Quereinsteiger einzustellen und sie entsprechend weiterzubilden. Überhaupt sollte der Ausbildung und Qualifizierung im Unternehmen ein deutlich höherer Stellenwert eingeräumt werden als bisher.

SW&W: Welchen Aufwand betreiben Unternehmen, um Mitarbeiter zu finden oder abzuwerben?

Grünewald: Die Instrumente zur Deckung des Personalbedarfs sind in erster Linie Stellenanzeigen in klassischen Medien und Fachzeitschriften sowie zunehmend in Internet-Jobbörsen und soziale Netzwerke. Viele Unternehmen nutzen jedoch auch Headhunter oder rekrutieren ihr Personal auf Fachmessen direkt an ihren Karriereständen. Da sich die Branche aktuell einer hohen Beliebtheit erfreut, können große Unternehmen wie Solarworld, GE Wind, RWE Innogy und andere ihren Bedarf im Moment noch über Initiativbewerbungen decken. Das gelingt kleineren Firmen in der Regel nicht.

„Die Erneuerbaren haben eine hohe Arbeitsplatzsicherheit zu bieten.“

SW&W: Sie arbeiten bei der Rekrutierung mit einem internationalen Netzwerk von Personal-dienstleistern zusammen. Kann das eine Lösung sein?

Grünewald: Es ist ein internationales Geschäft. Viele Fachkräfte werden für Aufgaben im Ausland gesucht. Die Unternehmen setzen häufig Mitarbeiter aus den jeweiligen Ländern ein, weil diese über gute Marktkenntnisse verfügen. Unser Netzwerk INAC, das in 35 Ländern vertreten ist und einen Schwerpunkt im Bereich der erneuerbaren Energien hat, bietet Unternehmen die Möglichkeit, einen zentralen Ansprechpartner im Heimatland des Kunden zu haben, der den Such- und Auswahlprozess gemeinsam mit seinem lokalen Partner im Zielland steuert und umsetzt. Hierdurch profitiert das suchende Unternehmen von einer hohen Marktexpertise vor Ort, die in die unternehmensspezifischen Anforderungen einfließt.

SW&W: Wie realistisch ist es, nach Fachkräften zu suchen, die kaum Qualifizierungsbedarf haben, dafür aber Berufserfahrung, eine akademische Ausbildung, zwei Fremdsprachen und eine hohe Reisebereitschaft mitbringen?

Grünewald: Die Anforderungen an Führungskräfte sind sehr hoch, perfekte Kandidaten gibt es aber sehr selten. Unternehmen müssen sich somit entscheiden, welche Kompetenzen für sie von vornherein unabdingbar sind und welche vielleicht noch im Job erworben werden können. In der Regel gilt: auf positionsspezifische Schlüsselqualifikationen des Bewerbers kann kaum verzichtet werden. Persönliche Kompetenzen wie Lernfähigkeit, Flexibilität oder unternehmerisches Denken sind aber höher zu gewichten als reines Fachwissen.

SW&W: Bisher hatten Berufseinsteiger kaum Chancen. Ändert sich da etwas?

Grünewald: Die Antwort lautet: Jein. Große Firmen zeigen eine etwas höhere Bereitschaft, Absoluten einzustellen, kleinere Betriebe scheuen sich davor, da sie eine umfassende Einarbeitung häufig nicht gewährleisten können. Hier ist sicherlich ein Umdenken notwendig. Einige Firmen wie zum Beispiel Juwi haben ein betriebseigenes Aus- und Weiterbildungsprogramm mit Fach- und Persönlichkeitstraining unter Berücksichtigung spezifischer betrieblicher Anforderungen entwickelt. Das ermöglicht Einsteigern eine schnelle Orientierung im Unternehmen und fördert die Identifizierung mit dem Arbeitgeber.

SW&W: Ein Argument für die erneuerbaren Energien ist der Klimaschutz und weniger das Gehalt. Was wird noch geboten?

Grünewald: Die Branche bietet deutlich mehr als Klimaschutz. Es ist ein hochinnovatives, technisch

anspruchsvolles und zukunftssträchtiges Feld, in dem Mitarbeiter herausfordernde und vielseitige Aufgabengebiete und breite Verantwortung übernehmen können. Eine Anstellung in den Erneuerbaren bedeutet auch eine hohe Arbeitsplatzsicherheit, spannende Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Chance, eine saubere und lebenswerte Zukunft mit zu gestalten.

„Ingenieure und Techniker werden dringend gesucht.“

SW&W: Zur Spannung gehört aber auch das Gehalt. Welche Rolle spielt das für Bewerber, zumal andere Branchen mehr zahlen?

Grünewald: Bei der Berufswahl spielt das Gehalt sicherlich eine wichtige Rolle und die regenerative Branche zahlt derzeit noch weniger als die Automobilindustrie oder der Maschinenbau. Doch die Unterschiede verringern sich und vielen Ingenieuren geht es in erster Linie um einen zukunftsicheren und technisch anspruchsvollen Arbeitsplatz mit Karriereperspektiven. Und hier haben die Erneuerbaren einiges zu bieten.

SW&W: Bewerber, die sich ihre Stelle aussuchen können, sind wählerisch. Welche Rolle spielen weiche Faktoren wie Unternehmenskultur, Freizeitausgleich oder Kinderbetreuung?

Grünewald: Diese Aspekte spielen in der heutigen Zeit eine große Rolle. Aber der Einzelne muss bedenken, dass in einer Wachstumsbranche vor allem Einsatz- und Reisebereitschaft sowie Flexibilität erforderlich sind. Eine wertorientierte Unternehmenskultur, ein gutes Betriebsklima und flexible Arbeitszeiten sind da schon eher Pfunde, mit denen Unternehmen wuchern können. Firmen sollten sich mit einem individuellen Personalmarketing auf dem Arbeitsmarkt positionieren. Dieses Konzept muss auf den im jeweiligen Unternehmen schlummernden spezifischen Stärken und Potenzialen basieren und unternehmensintern wie auch extern wirkungsvoll kommuniziert werden.

„Die Branche bietet mehr als Klimaschutz.“

SW&W: Wenn es einen Mangel gibt, müssen Unternehmen umdenken. Können Sie bei den Erneuerbaren schon eine Strategie für mehr Werbung in eigener Sache entdecken?

Grünewald: Zurzeit genießen die erneuerbaren Energien hohes Ansehen in der Bevölkerung. Damit dies angesichts steigender Kosten für den Verbraucher auch so bleibt, ist weiterhin eine intensive Öffentlichkeitsarbeit nötig. Trotz zunehmenden Konkurrenzdrucks sollten die Unternehmen sich daher vernetzen, gemeinsame Ziele formulieren und so ihren gesellschaftlichen Einfluss erhöhen. Bezogen auf den Arbeitsmarkt müssen die Unternehmen sich Wettbewerbsvorteile erarbeiten, die sowohl innerhalb der Branche als auch gegenüber anderen Wirtschaftszweigen Wirkung zeigen.

Das Interview führte Torsten Thomas.