

BET-Studie Arbeitgeberattraktivität 2020

Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung

Die BET-Studie Arbeitgeberattraktivität 2020 kommt zu interessanten Ergebnissen: Energieversorgungsunternehmen planen eine Vielzahl künftiger Aktivitäten im Bereich der strategischen Personalplanung und -entwicklung. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem klassischen Weiterbildungsbereich. Innovative Ansätze wie Learning-on-the-Job kommen nach wie vor zu kurz.

Energieversorgungsunternehmen (EVU) stehen durch vielfältige Einflussfaktoren unter Druck: Der zunehmende Wettbewerb und die Energiewende fordern eine veränderte Aufstellung am Markt. Ein Mangel an Fach- und Führungskräften, der Wunsch nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und der Trend zur Individualisierung führen dazu, sich auch intern neu aufzustellen.

EVU müssen bereits heute die Weichen stellen, um dem Veränderungsdruck erfolgreich zu begegnen sowie für die Arbeitnehmer attraktiv zu sein und zu bleiben. Die Veränderungsfähigkeit von EVU gerät damit in den Fokus der Betrachtung. Sie bezieht sich zum einen auf das Unternehmen als Ganzes: Wie lassen sich Prozesse und Strukturen effizienter gestalten? Zum anderen bezieht sie sich auf die Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters: Wie lassen sich Mitarbeiter in ihrer individuellen Entwicklung so fördern, dass sie die künftigen Anforderungen erfüllen?

BET-Studie Arbeitgeberattraktivität 2020

Um einen Überblick über den Gesamtrend der Branche zu bekommen, hat das BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung eine bundesweite Studie zum Thema Arbeitgeberattraktivität 2020 durchgeführt. Mit einem webbasierten Fragebogen wurden Geschäftsführer und Personalverantwortliche der Energiebranche zur Organisationsstruktur, zur Unternehmenskultur und zur Gestaltung von Geschäftsprozessen befragt. Der Fokus der Fragen lag auf der strategischen Personalplanung und Personalentwicklung (PE) und deren Anbindung an die Organisationsentwicklung. Die Gruppe der Befragten repräsentiert etwa zu je einem Drittel EVU unterschiedlicher Größen (klein: bis 99 Mitarbeiter; mittel: 100 bis 249 Mitarbeiter; groß: ab 250 Mitarbeiter).

Maßnahmen zur strategischen Personalplanung auf dem Vormarsch

Während in der Vergangenheit der Fokus vor allem auf Projekten zur Optimierung von Prozessen, Workshops zur Begleitung von Veränderungen und Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit lag, steht heute die Umsetzung der Unternehmensstrategie mit einem zielgerichteten Personalmanagement im Mittelpunkt. Kompetenzbasierte (qualitative) sowie funktionsorientierte (quantitative) Maß-

Die strategische Personalplanung entfaltet ihre Wirkung durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen.

nahmen werden in Angriff genommen: Die Zukunft gehört Projekten zur strategischen Personalplanung. Die Hälfte der Befragten gab an, dass zu diesem Thema Projekte in Planung sind (*Bild 1*).

Hintergrund dieses Trends

Die Personalplanung der Studienteilnehmer war eher kurzfristig und reaktiv. Durch eine regelmäßige Überprüfung der Mitarbeiterzahl sowie ein Personalreporting wurden vor allem retrospektive Daten erhoben. Der systematische Blick in die Zukunft, zum Beispiel die einfache Simulation des Personalbestands, ist bis heute kein etabliertes Verfahren in den EVU. Mit computergestützten Softwaretools lässt sich der Personalbestand einfach simulieren.

Die Ergebnisse sind der Ausgangspunkt für die strategische Personalplanung: Ausgehend von der Gesamtstrategie

des Unternehmens werden in der Personalabteilung Planungsszenarien für die Personalentwicklung entworfen. Unabhängig von der Größe eines EVU muss es Ziel sein, bei diesem Prozess sowohl die Verantwortlichen aus den Fachbereichen wie Erzeugung, Netz und Vertrieb als auch beteiligte Personen und Vertreter in Schnittstellenfunktionen – zum Beispiel Finanzen und IT – rechtzeitig einzubinden.

Der zunehmende Wettbewerb in der Energiewirtschaft – auch um das beste Personal – erzeugt hier Handlungsdruck. Nur durch langfristige Konzepte in der Personalplanung lassen sich in der Energiewirtschaft und im zunehmenden Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte die bestehenden Wettbewerbsvorteile halten und ausbauen. Betroffen sind vor allem EVU in ländlichen Gebieten, die sich in einem Spannungsfeld von Kompetenzmangel bei gleichzeitiger Personalüberdeckung befinden. In einigen Bereichen besteht ein Überschuss an Ressourcen (vor allem im technischen Bereich), während andere Bereiche unter Nachwuchsmangel leiden (kaufmännischer Bereich, vor allem Handel und Vertrieb). Hier gilt es, adäquate Voraussetzungen zu schaffen, um Mitarbeiter anhand einer bestehenden Human-Resources-Strategie zu rekrutieren, zu fördern und zu binden. Die Wahl geeigneter Instrumente und die Implementierung von Prozessen zu einer Personalplanung, die an den Unternehmenszielen ausgerichtet ist, sind zentrale Schritte, um dem Veränderungsdruck standzuhalten.

Professionalisierung der strategischen Personalentwicklung steht aus

Die strategische Personalplanung entfaltet ihre Wirkung durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen. Ziel ist, es sicherzustellen, dass zu einem be-

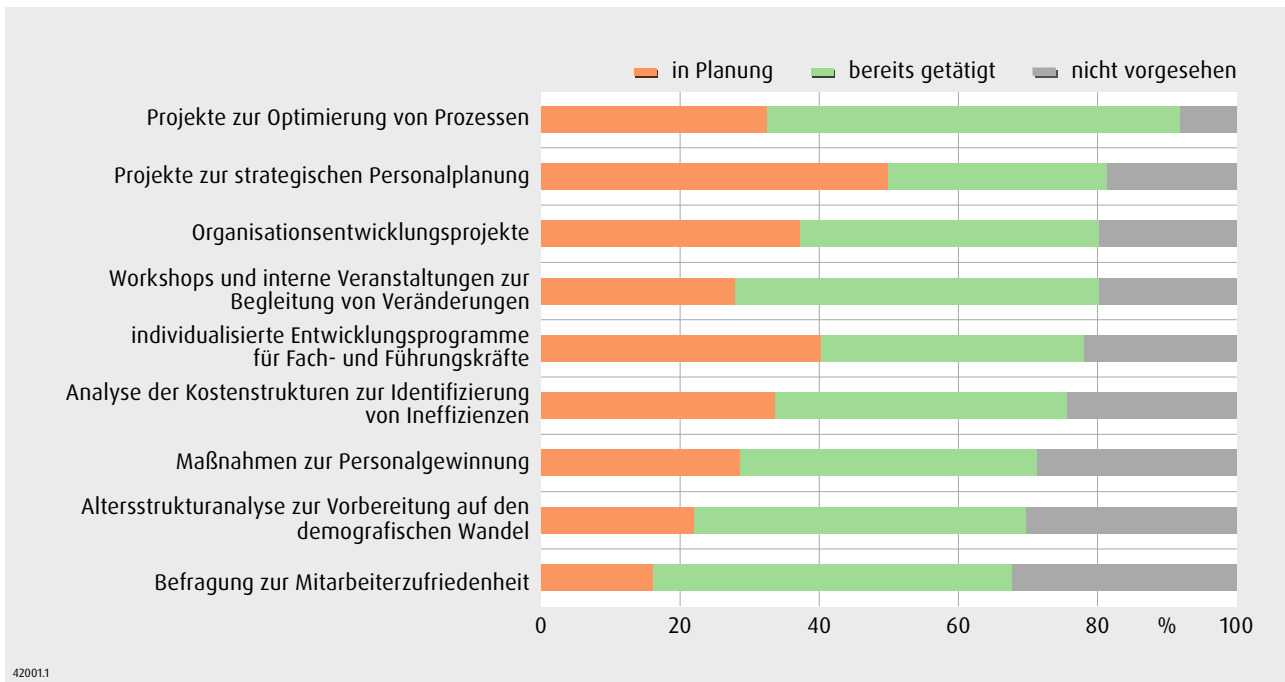


Bild 1. Geplante, bereits getätigte und nicht vorgesehene Maßnahmen, um sich auf den Veränderungsdruck in der Energiewirtschaft einzustellen (N = 93).

stimmten Bedarfszeitpunkt die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und die Unternehmensziele möglichst effektiv und effizient erreicht werden können. Eine Anbindung der PE an die bestehenden strategischen Handlungsfelder steht in den in der Studie betrachteten EVU allerdings noch aus. Auch wenn das Prinzip des lebenslangen Lernens – vor allem in den kleinen Unternehmen – angekommen zu sein scheint, wird eine strategische Personalentwicklung nur in wenigen Unternehmen kontinuierlich verfolgt (Bild 2).

Die Ergebnisse der Studie zeigen hier größenspezifische Unterschiede. So gibt es insgesamt bei den mittelgroßen Unternehmen einen Nachholbedarf gegenüber kleinen und großen Unternehmen. Lediglich 11 % der mittelgroßen Unternehmen geben an, dass die Ziele und Inhalte der Personalentwicklung in einer Human-Ressources-Strategie verankert sind. Im Vergleich dazu sind PE-Maßnahmen bei 23 % der kleinen Unternehmen und bei 48 % der großen Unternehmen in der HR-Strategie verankert. Insgesamt 65 % der befragten großen Unternehmen haben für die PE ein unternehmensweites Konzept. Demgegenüber liegt ein solches Konzept in nur 40 % der kleinen Unternehmen und in lediglich 20 % der mittelgroßen Unternehmen vor.

Vor allem in den kleinen und mittleren Unternehmen aus der Studie stehen

den Führungskräften weder Tools und Hilfsmittel für die PE zur Verfügung noch werden die PE-Maßnahmen regelmäßig evaluiert. Damit kann wertvolles Potenzial für weitere interne Lernprozesse verschwendet werden. Erstaunlich ist, dass auch in den großen Unternehmen diese Maßnahmen nur zum Teil ergriffen werden. In weniger als der Hälfte

EVU müssen bereits heute die Weichen stellen, um morgen für die Arbeitnehmer attraktiv zu sein und vor allem auch zu bleiben.

te der befragten großen Unternehmen stehen PE-Instrumente zur Verfügung und die PE-Maßnahmen werden evaluiert. Dabei ist – wie der Blick in andere Branchen zeigt – vor allem eine systematische Evaluation beziehungsweise Rückführung von Entwicklungsergebnissen die Basis für eine kontinuierliche Verbesserung der PE. Durch derartige Feedbacksysteme wird die Basis für eine zielgerichtete Abstimmung der PE auf den Entwicklungsbedarf des Unternehmens insgesamt geschaffen.

Arbeitgeberattraktivität bei wenig innovativer Personalentwicklung

Menschen haben ein gutes Gespür dafür, ob sie in einem Unternehmen in ihrer ganzen Persönlichkeit wahrgenommen oder lediglich als Arbeitskraft betrachtet werden. Die Attraktivität eines Unternehmens wird aus unterschiedlichen Quellen gespeist: Sie ist nicht nur durch die Möglichkeit eines lebenslangen Lernens geprägt, sondern den Arbeitnehmern muss gleichzeitig die Perspektive geboten werden, sich langfristig unter Berücksichtigung der eigenen Motivationsfaktoren im Unternehmen einbringen zu können. Diese Langfristperspektive fordert eine PE, die in allen Lebensphasen der Mitarbeiter den Entwicklungsbedarf identifiziert und geeignete Maßnahmen zum Einsatz bringt. In diesem Kanon von Entwicklungsmaßnahmen ist die Weiterentwicklung durch klassische, seminargestützte Weiterbildung nur ein mögliches Modul. Der Trend zum Learning-on-the-Job muss mit geeigneten Maßnahmen realisiert werden.

Die BET-Studie zeigt, dass bei einer systematischen PE in vielen EVU immer noch klassische Weiterbildungsveranstaltungen als die häufigste Methode gewählt werden. Dabei ist das Repertoire an Methoden und Verfahren heute bedeutend vielseitiger (Bild 3).

In den befragten Unternehmen werden vor allem zwei Maßnahmen zur PE er-

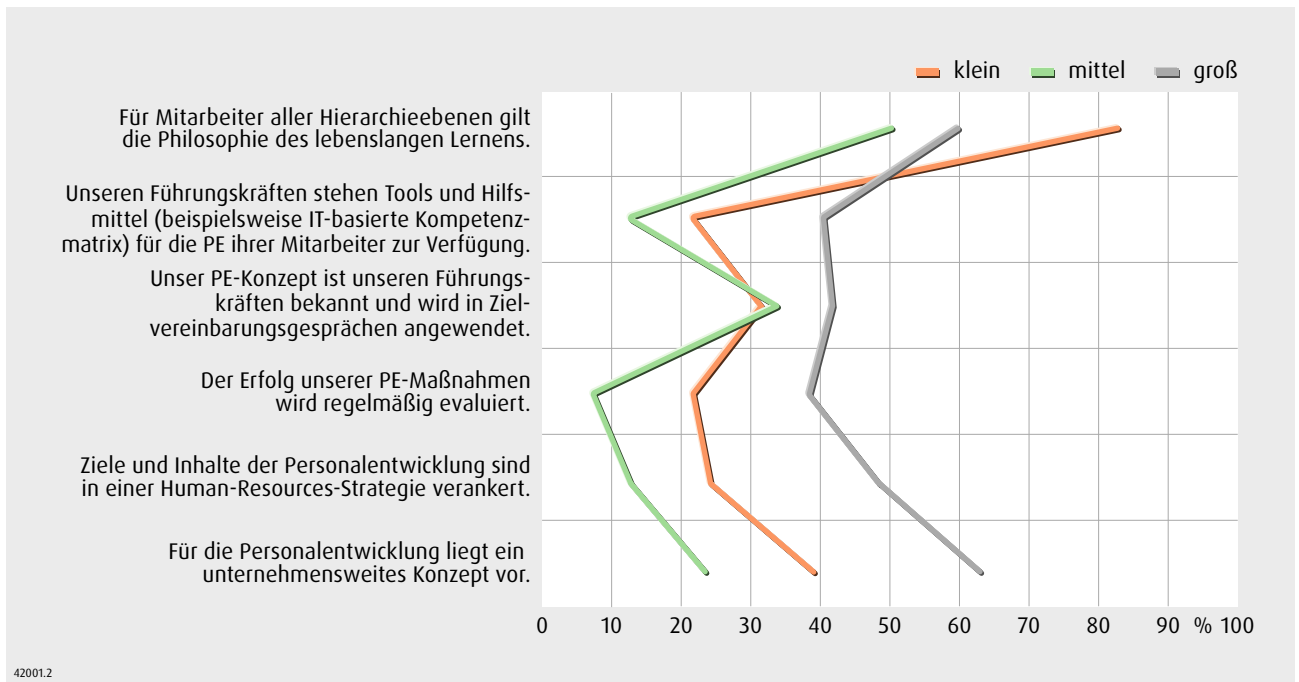


Bild 2. Bedeutung der strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung im Unternehmen; Anteil der Unternehmen, die auf die Maßnahmen hohen oder sehr hohen Wert legen (N = 93).

griffen: Fachliche Weiterbildungsveranstaltungen und Führungskräfte trainings. Im Größenvergleich zeigt sich, dass rund 80 % der mittelgroßen Unternehmen Wert auf Führungskräfte trainings legen, im Vergleich aber nur rund 40 % der kleinen Unternehmen. Innovative PE-Maßnahmen, die in anderen Bran-

chen längst verbreitet sind, zum Beispiel Zukunftswerkstätten oder individuelle Workshopangebote, die tägliche Anforderungen aus den Veränderungsprojekten auf den Arbeitsalltag der Mitarbeiter übertragen, werden im Gegensatz zu den standardisierten Angeboten eher selten eingesetzt.

Innovationskraft der Branche nutzen

Der Blick auf die aktuelle Wettbewerbssituation in der Energiewirtschaftsbranche zeigt, dass die Mitarbeiterbindung und -gewinnung weiter eine zentrale Rolle spielen wird. Die Anbindung der Personal(entwicklungs)planung an die Gesamtstrategie des Unternehmens ist hier ein wichtiger Erfolgsfaktor. EVU verschenken an dieser Stelle (noch) Potenzial: Die Innovationskraft der Branche spiegelt sich noch nicht in der Innovationskraft der Maßnahmen wider. Die Unternehmen müssen diesen Erfolgsfaktor unter dem Gesichtspunkt einer zukunftsorientierten Personalpolitik angehen. Ziel ist es, Bewährtes und Neues bei der Entwicklung der Mitarbeiter zu verbinden.

Kurzcheck Personalentwicklung

Die Teilnehmer an der BET-Studie haben einen kostenlosen Benchmarking-Bericht erhalten, in dem die Ergebnisse des jeweiligen Unternehmens im Vergleich zur Gesamtstichprobe dargestellt wurden.

Mit der Beantwortung folgender Fragen können Sie die Personalentwicklung in Ihren Unternehmen einem kurzen Check unterziehen:

- In welchem Maß ist die PE-Strategie auf die Gesamtstrategie Ihres Unternehmens abgestimmt?
- In welcher Form wird die PE mit Kennzahlen gesteuert? Wo wird der

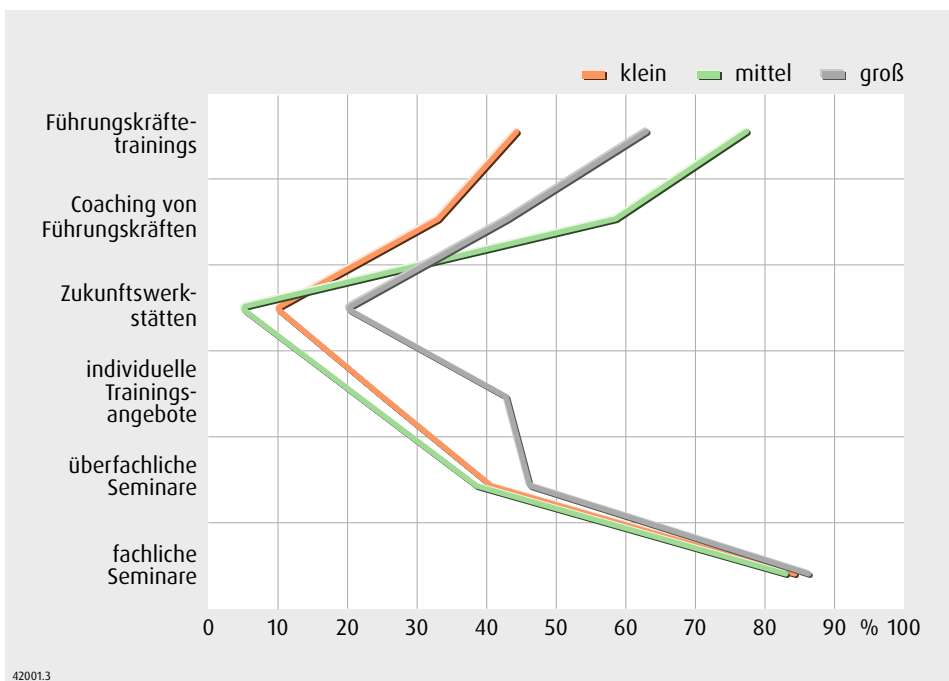


Bild 3. Bedeutung ausgewählter Personalentwicklungsmaßnahmen; Anteil der Unternehmen, die auf die Maßnahmen hohen oder sehr hohen Wert legen (N = 93).

Beitrag zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg sichtbar gemacht?

- Auf welche Merkmale baut das Kompetenzmodell auf? Sind die genannten Kompetenzen zukunftsfähig und strategieorientiert? In welcher Form sind in Ihrem Kompetenzmodell die Hierarchieebenen Ihres Unternehmens abgebildet? Finden die Engpassfaktoren in Ihrer Betriebssteuerung angemessenen Eingang in das Modell?
- Sind Ihre PE-Instrumente und -Maßnahmen durchgängig auf das Kompetenzmodell ausgerichtet? Welche Tools und Hilfsmittel stehen Ihren Führungskräften für die PE zur Verfügung? Wie selbstverständlich ist die Nutzung zum Beispiel Ihrer Kompetenzmatrix für den Führungsalltag?
- In welcher Art und Weise ist die PE mit den fachlichen Bedürfnissen in den Abteilungen abgestimmt? Stimmen die Aufgaben- und Rollen-

profile in den einzelnen Organisationseinheiten mit Ihrer bedarfs- und strategieorientierten Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte überein?

- Wie wird sichergestellt, dass Sie regelmäßig Rückmeldung über den Erfolg Ihrer PE-Maßnahmen erhalten? Wie werden PE-Maßnahmen evaluiert? Gibt es andere Feedbacksysteme, die die kontinuierliche Optimierung von Führungs- und Arbeitsleistungen sicherstellen?
- Durch welche Maßnahmen werden die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden? Welche Instrumente stellt die PE den Führungskräften zur Verfügung? Wie kommen Ihre Maßnahmen bei den Mitarbeitern an?
- Wie schafft es die PE, durch ihre Aktivitäten eine leistungs- und motivationsfördernde Kultur im Unternehmen herzustellen?

Sollten bei mehr als vier Fragen keine zufriedenstellenden Antworten gefunden

werden, besteht Handlungsbedarf hinsichtlich der Ausrichtung der PE.



Dr. Katharina Heimes,
Beraterin Personal- und Organisationsentwicklung,
BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen



Dr. Christiane Michulitz,
Teamleiterin Personal- und Organisationsentwicklung,
BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen

>> katharina.heimes@bet-aachen.de
christiane.michulitz@bet-aachen.de

>> www.bet-aachen.de

42001