

Personal fürs Nachwende-EVU

DEMOGRAFIE-MANAGEMENT Mitarbeiterorientierte Personalführung wirkt als Innovationsmotor im Unternehmen und steigert seine Attraktivität für die Generation Y

Von **JADWIGA ADAMIAK**, München

Viele Energieversorgungsunternehmen (EVU) haben die Folgen des demografischen Wandels bereits erlebt, wie z. B. die BEW Bergische Energie- und Wasser-GmbH, Wippenfurth. Dort zeigte sich bei internen Stellenausschreibungen für Elektriker, dass sich vor zehn Jahren noch zehn Bewerber gemeldet haben und vor fünf Jahren immerhin noch fünf. Bei der jüngsten Ausschreibung hingegen musste die BEW ein dreiviertel Jahr suchen, bis der geeignete Kandidat für die freie Stelle gefunden war, berichtete *Reinhard Dalka*, der bei der BEW Prokurist und Abteilungsleiter Kaufmännische Dienstleistungen ist.

Dabei ist das Unternehmen beim Generationenmix gut aufgestellt. »Wir fangen in der Durchmischung von Jung und Alt bei etwa 20 Jahren an und unser ältester Mitarbeiter ist über 70«, so Herr Dalka. Dies belege auch Erfolge in der Mitarbeiterbindung, die sich praktischerweise wieder positiv bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften auswirkten, weil die Belegschaft Propaganda fürs Unternehmen mache. Durch intensive Kontaktpflege in Schulen, Kindergärten und Vereinen sei die BEW als guter und sicherer Arbeitgeber bekannt.

Altersstruktur-Analyse als Basis | Um sich über weitere Möglichkeiten auszutauschen, wie man sich im demografischen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber präsentieren kann, ist die BEW zu BET Büro für Energiewirtschaft und Technische Planung GmbH, Aachen, gekommen. Die Beratungsgesellschaft hat für EVU

das Konzept »Stadtwerkstatt Demografie« entwickelt. Es bietet in drei Regionen, in die das Bundesgebiet unterteilt worden ist, »Demografie-Werkstätten« für je zehn bis fünfzehn EVU über eine Zeitspanne von etwa eineinhalb Jahren an. In diesem Zeitraum finden fünf aufeinander aufbauende ganztägige Treffen statt. Deren Themen reichen u. a. vom Aufsetzen eines Demografie-Projekts im eigenen Unternehmen über die Altersstruktur-Analyse und Reflexion zur Umsetzung von Maßnahmen bis zur Präsentation von Best-Practice-Beispielen. Der erste Werkstatt-Termin ist Mitte März.

Die Workshops seien insbesondere für Stadtwerke gedacht, deren Größe es nicht erlaubt, über eine eigene große Personalabteilung zu verfügen, in der man sich regelmäßig und systematisch Gedanken etwa über Personalentwicklung machen kann, erklärt *Dr. Christiane Michulitz*, Teamleiterin bei BET, und spezifiziert: »Teilnehmer wie Herr Dalka können in solchen Workshops anhand ihrer Erfahrungen die Rolle von Best-Practice-Versorgern übernehmen.« BEW umfasst die Sparten Strom-, Gas- und Wasserversorgung sowie externe Dienstleistungen und beliefert mit rd. 120 Mitarbeitern ca. 70 000 Kunden.

»Unternehmen von vergleichbarer Größe können über eine systematische Auswertung ihrer Altersstruktur zu wichtigen Fragen für die Unternehmensentwicklung finden, etwa: Wie ist unsere Altersstruktur – in der Netzgesellschaft, im Vertrieb, bei Managerverservices? Was müssen wir tun, um auch in Zukunft wichtige Schlüsselpositionen erfolgreich besetzen zu können?« arbeitet Dr. Michulitz heraus. Daraus folge das Thema, was man im Recruiting systematisch tun müsse, um attraktiv zu werden für

die Generation Y – also die zwischen 1977 und 1998 Geborenen, aus denen die interessantesten Auszubildenden oder jungen Arbeitnehmer kommen. Diese Generation suche einen Arbeitgeber, der sich für sie als attraktiv präsentiere. »Die Branche muss sich klar darüber sein, dass sie nicht unbedingt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird«, warnt Dr. Michulitz.

»Die jungen Leute suchen auch Arbeitgeber, die eine offene Kultur haben, um sich mit den aktuellen Themen auseinanderzusetzen, z. B. mit erneuerbaren Energien. Und das ist natürlich auch das, womit sich die Mitarbeiter heute identifizieren. Wir haben ein Konzept entwickelt, nach dem wir viele Dächer im öffentlichen Bereich angemietet und mit Photovoltaik-Anlagen ab 30 kW Leistung ausgestattet haben«, erzählt Herr Dalka. Die kleineren Dächer habe BEW dem örtlichen Handwerk überlassen, mit dem das EVU nicht in einer Konkurrenzsituation stehen wolle. »Wir haben einige Mitarbeiter an diese Thematik gezielt herangeführt und sie darin gefördert. Sie sind heute auch sehr gefragt und werden zu Fragen der Umsetzung von Projekten zur Nutzung von Solarenergie kontaktiert.« An diesem Beispiel sei auch zu sehen, wie man sich glaubwürdig als Arbeitgeber positioniert, so Michulitz. »Man darf nicht nur Reden halten, sondern muss auch etwas tun.«

Die BEW-Belegschaft war bereits früh eingebunden, als es um eine Neuausrichtung des Unternehmens ging. »Aus sämtlichen Bereichen unseres Unternehmens, egal ob Techniker, Kaufmann oder EDV'ler, wurden Teams gebildet, an denen alle – mit Ausnahme der Führungskräfte – teilgenommen und sich ausgetauscht haben zur Entwicklung neuer Ge-

schäftsideen«, erzählt Dalka. Die Mitarbeiter haben Programme aufgelegt und zu verstehen gegeben, dass sie gerne in neuen Geschäftsbereichen aktiv werden und in den neuen Projekten auch Vertrieb und Werbung mitgestalten wollten. »Wir haben diese Projekte dem Aufsichtsrat vorgetragen, der sie genehmigt und die Mittel freigegeben hat, so dass wir jetzt tätig werden«, so Herr Dalka.

Diese Ausrichtung – auf die von Mitarbeitern dank ihrer praktischen Erfahrung entwickelten Ideen – habe zur Folge, noch näher an den Kundenwünschen zu sein. Denn die Mitarbeiter unterhielten sich auch mit den Kunden, wenn sie vor Ort zu tun haben, oder in der Bahn

und in der Kneipe, so dass die Informationen ins Unternehmen getragen würden. »Sie müssen die Mitarbeiter fördern wie fordern, das ist letztlich auch ein Instrument der Mitarbeiterbindung«, summiert Dalka die Strategie.

Hire and train | Das Beispiel zeige, wie die beteiligungsorientierte neue Strategie, mit der man Mitarbeiter sehr früh dazu bringe, sich zu engagieren und dadurch im Unternehmen innovativ zu wirken, zu einer neuen Kultur führe, so Michulitz. »In dem Maß, in dem man gute neue Lösungen findet und Mitarbeiter einbindet, entwickelt man für das Unternehmen eine neue Gesamtperspektive. Und gleichzeitig ent-

wickelt sich auch das Personal mit, indem man es mitnimmt auf den Weg in ein Nachwenderevolu-« Es reiche in Zukunft nicht mehr, ein guter Techniker zu sein, man müsse sich auch über EDV-Strukturen Gedanken machen können. Es gibt in der Personalentwicklung den Satz »hire for attitude and train for skills«, also sieh zu, die Leute mit der richtigen Einstellung zu gewinnen. Was diese können müssen, das bringt man ihnen schon noch im laufenden Betrieb bei. »Ich glaube, dass das zunehmend auch in der Energiewirtschaft ein Thema sein wird. Es ist wichtiger, die Menschen mit der richtigen Mentalität zu gewinnen, bei denen man sagt: Die passen zu uns.«