

## **Verbundforschungsprojekt:**

## **Erlebniswelt Erneuerbare Energien: powerado-plus (EEE<sup>+</sup>)**



## **Modul 17 EE-Branchen**

Enders, Gisela (2009b):

### **Modulbeschreibung EE-Branchen**

Materialien BR1

Klima Coaching Gisela Enders: Berlin.

Forschungsvorhaben im Rahmen der

Richtlinie zur Förderung von Untersuchungen zur  
Fortentwicklung der Gesamtstrategie zum weiteren  
Ausbau der Erneuerbaren Energien (EE)

Laufzeit: April 2009 bis März 2012

Das diesem Bericht zugrunde liegende Vorhaben wurde mit  
Mitteln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit unter dem Förderkennzeichen  
0325118 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser  
Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

## **Kontakt:**

Klima Coaching

Gisela Enders

Liningstraße 28

12359 Berlin

Gisela.Enders@gmail.com

Tel. 030 – 44 67 88 92

**Berlin, Mai 2009**

## 1 Kurzfassung Untersuchung zum nachhaltigen Wachstum in EE-Branchen: „Fachkräfte finden und binden“

Mit der Studie soll ein Beitrag zur Stärkung der EE für ein langfristiges und dennoch solides Wachstum geleistet werden. Dabei steht die Fragestellung im Vordergrund, wie die Branche Fach- und Führungskräfte rekrutiert, in das Unternehmen integriert und langfristig an das Unternehmen bindet.



Es sollen Daten dazu erhoben werden, inwieweit Qualifizierung und andere Maßnahmen zur Personalentwicklung in den relevanten Unternehmen angewendet werden und ob möglicherweise eine ausbleibende Qualifizierung auch ein – evtl. erhebliches - Wachstumsrisiko für die Branche darstellen könnte. Mit der Befragung besonders im persönlichen Gespräch sollen aber auch in die Firmen hinein Impulse für eine aktive Personalentwicklung gesetzt werden. Die Fragen sollen auf der einen Seite Informationen zusammentragen, aber eben auch möglichen Handlungsbedarf sichtbar machen. Die Wichtigkeit von passenden Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur für eine effektive Zusammenarbeit, sondern auch zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für neue Fachkräfte sowie zur

Bindung bestehender Fachkräfte an das Unternehmen soll durch die indirekte Präsentation von Lösungsmodellen hervorgehoben werden.

Ein Beirat aus der Branche wird die Studiererstellung begleiten, ein besonderer Fokus wird auch immer wieder darauf liegen, best-practice Beispiele der gesamten Branche bekannt zu machen.

Die Gesamtstudie wird einen Einblick in die Lage der Personalentwicklung der Branchen Solar, Wind, Geothermie und Biogas geben. Daraus können Rückschlüsse gezogen werden, ob Engpässe zu erwarten sind, wie diesen von Seiten der Unternehmen begegnet wird bzw. werden kann und ob es besonderen Unterstützungsbedarf gibt. Die Studie wird als gedruckte Broschüre sowie als pdf-Datei im Internet veröffentlicht werden, die Ergebnisse werden auch auf einer abschließenden Fachtagung mit Vertretern der Branche und der Politik diskutiert werden.

## 2 Einleitung und Ziele Untersuchung zum nachhaltigen Wachstum in EE-Branchen: „Fachkräfte finden und binden“

**Einleitung und Ziele:** Mit der Studie soll ein Beitrag zur Stärkung der EE für ein langfristiges und dennoch solides Wachstum geleistet werden. Dabei werden vorrangig Produzenten von Anlagen und Bauteilen zur Nutzung von erneuerbaren Energien in den Branchen Solar, Wind, Geothermie und Biogas untersucht werden. Weitere Marktteilnehmer, die ebenfalls vom Boom produzieren, wie z.B. die Handwerksbetriebe, die die Installation der privat genutzten Anlagen vor Ort durchführen, werden nur bei einem entsprechenden hohen Wachstum und entsprechender Größe befragt.



Es sollen Daten dazu erhoben werden, inwieweit Qualifizierung und andere Maßnahmen zur Personalentwicklung in den relevanten Unternehmen angewendet werden und ob möglicherweise eine ausbleibende Qualifizierung auch ein – evtl. erhebliches - Wachstumsrisiko für die Branche darstellen könnte. Mit der Befragung besonders im persönlichen Gespräch sollen aber auch in die Firmen hinein Impulse für eine aktive Personalentwicklung gesetzt werden. Die Fragen sollen auf der einen Seite Informationen zusammentragen, aber eben auch möglichen Handlungsbedarf sichtbar machen. Die Wichtigkeit von passenden Qualifizierungsmaßnahmen nicht nur für eine effektive Zusammenarbeit, sondern auch zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens für neue Fachkräfte sowie zur Bindung bestehender Fachkräfte an das Unternehmen soll durch die indirekte Präsentation von Lösungsmodellen hervorgehoben werden.

Die Gesamtstudie gibt politischen Entscheidungsträgern, Verwaltung und Verbänden einen Einblick in die Lage der Personalentwicklung der Branchen Solar, Wind, Geothermie und Biogas. Daraus können Rückschlüsse gezogen werden, ob Engpässe zu erwarten sind, wie diesen von Seiten der Unternehmen begegnet wird bzw. werden kann und ob es besonderen Unterstützungsbedarf gibt. Die Studie wird als gedruckte Broschüre sowie als pdf-Datei im Internet veröffentlicht werden, die Ergebnisse werden auch auf einer abschließenden Fachtagung mit Vertretern der Branche und der Politik diskutiert werden.

Die Herstellerfirmen aus den Bereichen Solarer Energie, Windenergie und Biogas sowie in den ersten Ansätzen auch aus der Geothermie wachsen nach wie vor sehr erfreulich. Der Ausbau und die steigenden Umsätze bringen auch – zum Teil erhebliches - Personalwachstum mit sich, das viele Anforderungen an ein nachhaltiges Wachstum stellt. Aktuelle Studien zeigen, dass momentan personalpolitische und soziale Fragen, die sich aus dem raschen Wachstum ergeben, kaum bearbeitet werden.

Bisher gibt es für den Bereich der Erneuerbaren Energien nur erste Schritte, eine systematische und qualifizierte Personalentwicklung einzuführen. Dies trifft auf wenige große Firmen zu, über viele andere Firmen ist nichts oder nur sehr wenig bekannt. Die Studie soll hier das Wissen um ein solides

Wachstum mehr und neue Impulse in die Branche geben, die dazu motivieren, in der konsequenten Personalentwicklung eine Notwendigkeit und Chance zu sehen.

Konkret soll die Studie der Politik einen Einblick zu folgenden Fragen geben:

- Wie werden neue Fachkräfte gefunden?
- Wie werden diese eingearbeitet und ins bestehende Team integriert?
- Wie viel Nachwuchskräfte bilden die Betriebe selbst aus?
- Wie werden bestehende Mitarbeiter geführt und qualifiziert?
- Erfahrungen aus anderen Branchen, welche effektiven Schritte bei einem stetigen Wachstum zur Personalentwicklung helfen.
- Erkenntnisse bzw. Einschätzungen über Besonderheiten der Organisationsentwicklung in der Branche EE.

In einer gedruckten Studie (die natürlich auch im Internet zur Verfügung gestellt wird) sollen die Empfehlungen in einer Art Handbuch für Personalierer viele Impulse geben, neue Instrumente der Personalentwicklung möglichst zügig einzuführen. Außerdem werden die Ergebnisse im Juni 2011 auf einer Fachtagung diskutiert werden.

### 3 Methodik



Für die Studie sollen 150 Interviews per standardisiertem Fragebogen durchgeführt werden. Befragte sind bei kleinen Firmen die Geschäftsführung, bei größeren Firmen Verantwortlichen in der Personalleitung. Ergänzend werden mit etwa 20 bis 30 Unternehmen vertiefende Interviews während eines individuellen Besuchs der Firma geführt. Die Interviews werden alle von ausgebildeten Personalentwicklern bzw. Coaches durchgeführt, selbstverständlich werden auch die Interviewfragen mit diesem Hintergrund entwickelt. Beim Untersuchungsdesign, sowie bei der fachgerechten Auswertung der Ergebnisse werden Wissenschaftler des Fachbereiches Wirtschaft und Marketing der Universität Nürnberg/Erlangen beratend und begleitend das Projekt unterstützen.

Neben den Unternehmen werden auch Interviews mit den wesentlichen Dachverbänden der Branche geführt, dies auch mit dem Ziel, die Dachverbände für eine Schulungsverantwortung zu gewinnen. Die Ergebnisse aus den Interviews werden ausgewertet und je nach Ergebnislage nochmals verglichen mit möglichen Parallelen zum Internetboom zum Jahrtausendbeginn oder auch mit anderen Wachstumsbranchen, die sich länger auf dem Markt etabliert haben.

## 4 Projektumsetzung und erwartete Ergebnisse

Für die untersuchten Unternehmen, die Dachverbände wie die Politik werden Empfehlungen erarbeitet, wie ein nachhaltiges Wachstum der erneuerbaren Energien auch aus personalpolitischer Sicht langfristig gut aufgestellt werden kann.

Ein Beirat soll die Entwicklung der Studie mit seinen Sichtweisen und Informationen unterstützen. Der Beirat soll sich aus Vertretern der Personalabteilung der Branchen sowie aus Vertretern der Verbände und der Politik zusammensetzen. Er wird sich während der Erstellung der Studie dreimal treffen. In der zusammenfassenden Studie werden in einer Broschüre folgende Inhalte behandelt werden:

- Instrumente der Personalentwicklung und Fachkräftebindung
- Ergebnis / Auswertung der Umfrage und Interviews
- Beschreibung von „best practice“-Beispielen
- verallgemeinerbare Schlussfolgerungen
- Empfehlungen zu erfolgreicher PE im Bereich der EE

Die Studie wird in einer Auflage von 2.000 Stück zur Abschlusstagung vorliegen. Im Anschluss an die Tagung kann sie über das Internet bestellt werden, alle beteiligten Firmen sowie relevante politische Vertreter erhalten sie automatisch.

Die Ergebnisse der Studie werden auf einer bundesweiten Tagung in Berlin der Branche und Politik zur Diskussion vorgestellt. Auf dieser Tagung besteht die Möglichkeit, Verabredungen zu treffen, beispielsweise zu einer Hilfestellung der Dachverbände oder einer gewünschten Vernetzung. Es kann sich aber auch nur das Verständnis vertiefen, dass eine gute Personalentwicklung für die einzelnen Firmen notwendig ist und diese individuell angegangen wird (hier fehlt bisher die Erkenntnis, inwieweit der Konkurrenzgedanke eine gemeinsame Entwicklung nicht sinnvoll erscheinen.

Gute Ansätze der Personalrekrutierung, Qualifizierung und Weiterentwicklung werden für die Branche nutzbar und kopierbar gemacht. Dabei wird auch durch Gespräche (Interviews) das Bewusstsein für die entsprechende Notwendigkeit in den Firmen geschaffen.

Für politische Entscheidungsträger bieten die Erkenntnisse der Studie verwertbare Einblicke in eventuelle Mißstände, die möglicherweise nur beobachtet werden müssen oder bei denen auch ein weiteres Handeln zur soliden Absicherung der Branche notwendig sein könnte. Im günstigsten Fall müssen nur positive Beispiele publik gemacht werden: Dabei wirken die Impulse der Gespräche zur Studie sowie die Abschlusstagung ausreichend positiv auf Verbände und Firmen, so dass die Branche weiterhin erfolgreich und mit ausreichend qualifizierten Mitarbeitern solide wachsen kann.