

Verbundforschungsprojekt:**Erlebniswelt Erneuerbare Energien:
powerado-plus (EEE⁺)****Modul 17 EE-Branchen**

Enders, Gisela (2009c):

**Konzept der Untersuchung zum nachhaltigen
Wachstum in EE-Branchen**

Materialien BR2

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

Enders@klimacoaching.de

Tel. 030 – 44 67 52 52

Berlin, August 2009



Inhaltsverzeichnis

1	Konzept der Untersuchung zum nachhaltigen Wachstum in EE-Branchen.....	3
1.1	Fragestellung	3
1.2	Zielgruppe	3
1.3	Arbeitsschritte.....	4
1.4	Beirat.....	4
1.5	Studie	5
1.6	Fachtagung	6
1.7	Zusammenfassung.....	6
2	Literaturverzeichnis	6

1 Konzept der Untersuchung zum nachhaltigen Wachstum in EE-Branchen

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. Mit diesem Konzept soll das Vorgehen innerhalb des Projektes beschrieben werden.

1.1 Fragestellung

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.

Die Fragestellungen wurden gemeinsam mit dem Bundesumweltministerium sowie befragten Fachverbänden ermittelt. Dabei liegt der besondere Fokus darauf, Risiken, die möglicherweise in Fragen der Personalentwicklung liegen, frühzeitig zu erkennen und die Branche mit positiven Beispielen und Lösungsansätzen für verstärkte Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen.

Im Rahmen einer ersten Internet- und Literaturrecherche ergaben sich keine Hinweise auf Fachartikel oder Studien zum Thema Personalentwicklung in der Branche der Erneuerbaren Energien. Allein die Studie Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien gibt Aufschluss über den Personalbedarf in der Branche (Bühler u.a., 2007).

Vergleichsweise viel findet sich zu der etwas älteren IT-Wachstumsbranche, die sich mit den Themen Gesundheitsvorsorge, demographische Entwicklung und Mitarbeitervertretung sowie Personalsuche befasst (Ladendorff, o.J.).

Die allgemeine Literatur zur Personalentwicklung beschreibt sehr gut die unterschiedlichen Möglichkeiten und Chancen, die in der Personalentwicklung liegen inkl. dem finanziellen Verlust, der sich aus nicht ausreichend motivierten, informierten und loyalen Personal ergibt. In diesen unterschiedlichen und umfangreichen Quellen finden sich viele Möglichkeiten wieder, wie eine Personalentwicklung von klein auf in einem Unternehmen aufgebaut und immer wieder optimiert werden kann.

1.2 Zielgruppe

Befragte Unternehmen kommen aus folgenden Branchen.

- Solar
- Wind
- Geothermie
- Bioenergie

➤ Wasser

Die Firmen sind dort in unterschiedlichen Bereichen, wie beispielsweise der Entwicklung, Produktion, Bau und Planung tätig. Innerhalb aller Branchen sollen unterschiedlich große Firmen erreicht werden. Von Größen ab 10 Mitarbeitern bis zu weltweiten Konzernen sollen jeweils die Abteilungen befragt werden, die sich um Personalrekrutierung und –entwicklung kümmern.

Um eine breite Vielfalt der Unternehmensgrößen sicherzustellen, werden nach einer sehr breit erfassten Datenbank jeweils Firmen nach dem Kriterium der Mitarbeiteranzahl ausgewählt, so dass in gleichem Maße folgende Größen befragt werden:

- 10 – 100 Mitarbeiter (klein)
- 101 – 1.000 Mitarbeiter (mittel)
- Mehr als 1.000 Mitarbeiter (groß)

Aus jeder Branche werden gleich viele Unternehmen aus den drei Größenkategorien erfasst.

1.3 Arbeitsschritte

Die Studie wird in drei Schritten erstellt werden. Im ersten Schritt werden Fachverbände und andere fachkundige Meinungen eingeholt, um zahlreiche bisherige Erfahrungen und Erkenntnisinteresse in die Studie einfließen zu lassen.

Im zweiten Schritt steht die telefonische Befragung der Unternehmen mithilfe eines Fragebogens an. Insgesamt sollen 150 Unternehmen befragt werden. Die Befragungen werden im Winter 2009 und Frühjahr bis hin zum Sommer 2010 durchgeführt werden. Durch die augenblickliche schwierige Lage der Solarindustrie wird diese Branche als letztes im Sommer 2010 befragt werden, in der Hoffnung, dass sich bis dahin viele Turbulenzen wieder mehr gelegt haben.

Der dritte Schritt sieht 20 bis 30 qualifizierte Interviews vor. Die Interviews dienen zwei Aspekten: Es sollen weitere Informationen gesammelt werden, welche Strategien in der Personalentwicklung in Firmen bereits gut funktionieren, es sollen aber auch Informationen weitergegeben werden, welche weiteren Maßnahmen möglicherweise hilfreich sein könnten. Mit diesem zweiten Schritt sollen die Firmen aktiv durch die Befragung angeregt werden, in die Personalentwicklung verstärkt Ressourcen zu investieren.

1.4 Beirat

Die Ziele für die Arbeit des Beirats sind:

- Informationsfluss, Dialog und Begegnung zwischen Multiplikatoren der verschiedenen Branchenbereiche der EE (z.B. Verbände) und Experten/ Expertinnen für Personal- und Organisationsentwicklung zu ermöglichen und für die Zukunft anzustoßen.
- Soft skills sowie das Thema Wertekulturen in den Fokus zu rücken und deren Bedeutung für den Erfolg in der Branche zu erörtern - unter anderem im Dialog zwischen Vertretern und Vertreterinnen der professionellen Unternehmenswelt und externen Experten bzw. Expertinnen.
- die Interview- und Befragungsergebnisse, Zwischenergebnisse, Tendenzen und Schlussfolgerungen sowie eine Auswahl der genannten Erfahrungen und Empfehlungen zu erläutern und zu diskutieren.
- Auszüge aus der qualitativen Diskussion können nach Authorisierung durch die Beteiligten in der Studie und in Fachartikeln zu dokumentieren und zu veröffentlichen.

Das Konzept

Es finden 3 eintägige Sitzungen in Kassel in den Jahren 2010/2011 statt. Jede Sitzung hat ein eigenes Schwerpunktthema und dazu passend eine jeweils etwas veränderte Teilnehmerstruktur.

Die 3 Schwerpunktthemen (Arbeitstitel) könnten sein:

- „Gute Personalsuche“
- „Weiterbildung Soft Skills“
- „Wertekultur im Unternehmen“

An jeder Sitzung nehmen insgesamt 20 bis 25 Personen teil. Es gibt ständige Mitglieder des Beirates und wechselnde Gäste. Die Beteiligung von einzelnen ausgewählten Unternehmen verschiedener Größe und aus verschiedenen Branchenbereichen hat zum Ziel, Praxisaspekte und wichtige Erfahrungen der Unternehmen in die übergeordnete Diskussion einzuspeisen. Es steht nicht der Erfahrungsaustausch zwischen den Firmen im Vordergrund. Es gibt einen festen Kern von Teilnehmenden, die eigentlichen Beiratsmitglieder, die an allen drei Veranstaltungen teilnehmen und in einer Kernphase des Tages unter sich sind. An einer erweiterten Phase, zum Beispiel einer Art „Hearing“ nehmen ergänzend Vertreter/innen von verschiedenen Firmen und ggf. auch externe Experten teil und stellen eigene best practice-Beispiele oder eigene Konzepte/ Erkenntnisse aus unterschiedlichen Handlungsfeldern oder Branchenbereichen vor.

Die Beiratsarbeit bzw. die Arbeit in den Expertenrunden und daraus resultierende Ergebnisse bzw. Empfehlungen können aufgrund der Begrenzung von Zeit, Ressourcen und Personenzahl nicht einem Anspruch auf Vollständigkeit oder alleingültigen Lösungen genügen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sie wichtige ergänzende Impulse gibt, festgestellte Tendenzen verdeutlicht und bestätigt oder fundiert hinterfragt und erste Multiplikationseffekte mit sich bringt.

Termine

Voraussichtlich werden die drei eintägigen Beiratssitzungen vor der Sommerpause 2010, im November 2010 und im März/ April 2011 stattfinden.

1.5 Studie

Alle relevanten Ergebnisse werden in einer Studie zusammengefasst. Diese wird auf einer Tagung im Jahr 2011 der Fachöffentlichkeit vorgestellt.

In der Studie werden 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 Gesamtstudie gibt politischen Entscheidungsträgern, Verwaltung und Verbänden einen Einblick in die Lage der Personalentwicklung der Branchen Solar, Wind, Geothermie, Wasser und Bioenergie. 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.

1.6 Fachtagung

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 sinnig erscheinen lässt.)

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.

1.7 Zusammenfassung

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.

Ein Beirat wird die Studiererstellung begleiten, dabei schwerpunktmäßig bestimmte Themen in unterschiedlicher Besetzung diskutieren.

Die Gesamtstudie wird einen Einblick in die Lage der Personalentwicklung der Branchen Solar, Wind, Geothermie, Wasser und Bioenergie 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 veröffentlicht und auf einer bundesweiten Fachtagung vorgestellt werden.

2 Literaturverzeichnis

Bamberger, Günter, (2005): Lösungsorientierte Beratung. Beltz Verlag Weinheim.

Becker, Manfred, (2005): Personalentwicklung. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Blanchard, Ken, (2004): Die Leadership-Pille. Hoffmann und Campe Verlag.

Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Trinks, Katrin, (2008), Gesundheit am seidenen Faden - Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung in der IT-Industrie. Online: http://www.diwa-it.de/img/content/arbeitspapier_02_v3.pdf. Zugriff: August 2009.

Bühler, Theo, Klemisch, Herbert, Ostenrath, Krischan, (2007): Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien. Wila Bonn.

Gutmann, Joachim, (2005): Personalentwicklung. Haufe-Verlag München.

Hochreiter, Gerhard, (2006): Choreografien von Veränderungsprozessen. Carl-Auer-Systeme Heidelberg.

HRmatic, (2008): Personalrecruiting und –entwicklung für mittelständische IT-Unternehmen. Online: http://www.hrmatic.com/fileadmin/template/Downloads/Praesentationen/Personalentwicklung_IT.pdf. Zugriff: Juli 2009.

Jahns, Christopher (Hrsg., 2003): Handbuch Management. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.

Ladendorff, Dirk, (o.J.): Personalentwicklung im IT- und Medienbereich. Hamburg@work.

Mücke, Klaus, (2001): Probleme sind Lösungen. Ökosysteme Verlag Potsdam.

Dr. Mundhenke, Jens, (2008): Leitfaden Fachkräfte für den Mittelstand Tipps zur Personalentwicklung. BITKOM. Online: http://www.bitkom.org/files/documents/Leitfaden_Fachkraefte_Mittelstand.pdf. Zugriff: August 2009.

Paschen, Michael, (2004): Instrumente der Personalentwicklung. BOD Norderstedt.

Radatz, Sonja, (2000): Beratung ohne Ratschlag. Verlag Systemisches Management Wien.

Schlieper-Damrich, Ralf (Hrsg 2006): Ermöglichungscoaching. ManagerSeminare Bonn.