



Claus-Peter Barfeld

Fachkräftemangel: Energiebranche steht mit dem Rücken zur Wand

© Mario Heimann / PIXELIO – www.pixelio.de

In letzter Zeit wird wieder verstärkt über die akute Knappheit an Fach- und Führungskräften in Deutschland diskutiert. Zu Recht! Denn der Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften hat mittlerweile auch die Energie- und Chemie-Unternehmen erreicht, die bislang zu den wichtigsten Zugpferden der deutschen Ökonomie gehörten und als attraktive, weil sichere Arbeitgeber galten. Und in den kommenden Jahren wird sich die Situation noch verschärfen.

Personalengpässe teilweise „hausgemacht“

Wir konnte es dazu kommen? Liegen die Ursachen im allgemeinen Demografiewandel oder sind die Probleme hausgemacht? Beides trifft zu. Zum Stichwort Demografiewandel ist zu sagen, dass wir gerade in der Energiewirtschaft eine Überalterung bei Fach- und Führungskräften feststellen. Zum Teil wurde aber auch jahrelang kein Führungsnachwuchs eingestellt, insbesondere in der Mineralölindustrie. Die Strom- und Gasunternehmen waren personell recht gut ausgestattet. Dies hat sich aber in der jüngsten Vergangenheit völlig verändert, denn hier machte sich auch aufgrund des Ergebnisrückgangs der Ar-

beitsplatzabbau – wenn auch sozial verträglich – breit. Wie schon erwähnt, hat die Mineralöl- und Petrochemieindustrie schon in den vergangenen zehn Jahren heftig abgespeckt und steht deswegen in den nächsten Jahren personell gesehen mit dem Rücken an der Wand. Dies gilt für die Bereiche Exploration, Raffinerien, aber auch Marketing und Vertrieb. Insofern sind die Probleme hausgemacht und das vor dem Hintergrund, dass es der Energiewirtschaft im Allgemeinen finanziell und ergebnismäßig gesehen recht gut gegangen ist. Man hätte hier früher Vorsorge treffen müssen! Ein jüngstes Zitat eines Unternehmenslenkers aus der Mineralölindustrie: „Wir haben zwischenzeitlich zu viel in Highflyer investiert, weniger für die Nachfolge von Managern für die untere und mittlere Führungsebene oder für ausgesuchte Spezialisten.“

Die Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels für die Energieunternehmen sind dabei schon jetzt spürbar. Einige Positionen – zumindest so wie die Anforderungsprofile von den Unternehmen definiert sind – können nicht mehr besetzt werden. Dabei sind vor allem Key Account oder Portfolio Manager zu nennen, aber auch Trader für die Strom- und Gasindustrie. Dies wird sich bedingt durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter deutlich verstärken.

Kurz gefasst:

- Die Energie- und Chemiebranche ist von einem massiven Fach- und Führungskräftemangel bedroht.
- Der Personalengpass ist einerseits die Folge des demografischen Wandels, aber andererseits auch durch Versäumnisse in der Personalplanung verursacht.
- Die Unternehmen müssen sich als attraktive Arbeitgeber nach außen präsentieren, um High Potentials – vor allem im technischen Bereich – anzulocken.
- Auch Politik und Bildungseinrichtungen sind gefordert, begabte Nachwuchskräfte gezielt zu fördern.

Schon jetzt lässt sich auch im Kraftwerksbereich feststellen, dass Positionen vakant bleiben. Dies hat Auswirkungen auf den Ausbau der nationalen und internationalen Geschäftsaktivitäten sowie auch schon auf das laufende Geschäft. Zum Beispiel sucht allein Siemens Power weltweit Tausende von technischen Mitarbeitern, um den Anforderungen, mit denen sich das Unternehmen aus den jeweiligen Märkten konfrontiert sieht, gerecht zu werden!

Richtig konfrontiert werden wir mit den Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels in den nächsten drei bis fünf Jahren. Und in den nächsten acht bis zehn Jahren wird er sich noch einmal massiv verstärken. Das hat natürlich Konsequenzen für die Energieunternehmen in Deutschland. Hier wird es vornehmlich Nachfolgeprobleme im technischen Bereich geben. In Folge dessen lässt die Innovationskraft in Deutschland nach, technisches Know-how geht verloren. Dies war in der Vergangenheit immer unsere Stärke. Um das zu verhindern, wird derzeit von den Unternehmen versucht gegenzusteuern. Aber selbst wenn dies kurzfristig passiert, wird Deutschland frühestens in zehn Jahren über das entsprechende Führungspotenzial verfügen. Damit tut sich eine Lücke von mindestens fünf Jahren auf, die letztendlich volkswirtschaftlich gesehen Wachstum kostet.

Politik und Bildungseinrichtungen in der Pflicht

Das führt zwangsläufig zu der Frage, welchen Beitrag die Energieunternehmen leisten können bzw. müssen, um dem Fach- und Führungskräftemangel zu begegnen. Schon jetzt wird damit begonnen, „Energielehrstühle“ an den deutschen Universitäten einzurichten. Daneben werden engagierte und qualifizierte Studenten, die nicht über entsprechende Geldmittel verfügen, mit Stipendien gefördert, um deren Ausbildung nicht nur national, sondern auch international zu unterstützen.

Im Übrigen muss die Politik entsprechende Rahmenbedingungen setzen, um junge Führungsnachwuchskräfte nicht mit einer schlechten Bildungspolitik aus dem Land zu „jagen“. Hier tut eine Vereinheitlichung über alle Bundesländer Not. Eine ausgewogene Hochschulpolitik könnte die Abwanderung der jungen Leute verhindern. Darüber hinaus müssen die Energieunternehmen, ähnlich wie andere Wirt-

schaftszweige, versuchen, die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie – und das nicht nur bei den Frauen – zu fördern. Hier greifen zwischenzeitlich erste Maßnahmen.

Wenn immer wieder beklagt wird, dass es zunehmend schwieriger wird, hoch qualifizierte Arbeitskräfte zu finden, dann muss man an dieser Stelle auch einmal erwähnen, dass die Besetzung von durchaus interessanten Positionen oftmals auch an der Immobilität der Arbeitnehmer scheitert. Den geeigneten und mit Perspektiven versehenen Arbeitsplatz gibt es nun mal in der Regel nicht um die Ecke. Ein sehr frühes Binden an Standorte und persönliche Gewohnheiten behindert nachweislich eine gute Karriere.

Darüber hinaus muss auch an der Schulbildung gearbeitet werden. Wir haben zu wenig gut ausgebildete Abiturienten, die in der Lage sind, den Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden. Dies gilt insbesondere für die naturwissenschaftlichen Fächer. Das

Bestreben, dass möglichst jeder Schulabgänger einen Abiturabschluss hat, ist zwar einerseits löblich, andererseits in der Regel nicht umsetzbar. Hier fehlt eine größere Differenzierung, die sicherlich im Einzelfall auch bedeutet, dass hoch engagierte und zielstrebige Schüler mehr gefördert werden müssen als diejenigen, die meinen, dass es reicht mit Mindestaufwand durch die Schulzeit zu kommen. Es fehlen derzeit Perspektiven für Hochbegabte, von denen in der Konsequenz viele spätestens nach dem Studium Deutschland in Richtung Ausland verlassen. Die Gleichmacherei aller Schüler, die im Moment politisch propagiert wird, wird es für die Unternehmen immer schwieriger machen, hoch qualifizierte Arbeitskräfte zu finden.

Schwindende Innovationskraft, steigendes Arbeitspensum

Sollte dem Fach- und Führungskräfte-mangel nicht erfolgreich begegnet werden können, ist die Innovationsfähigkeit der Energie- und Chemie-Unternehmen

HAYS Recruiting experts worldwide

HUMAN EXPERT RESOURCE

Wir haben die Fachkräfte, die Sie suchen.



hays.de

ACCOUNTANCY & MA/CONSTRUCTI
CONTACT CENTR
ATIONS/EDUCATI
HNOLOGY/LEGAL
SAFETY/POLICY &
OURCES & MINING
NGINEERING /HU
LOGISTICS/FACILITIES MANAGEMENT/FINANCIAL
CIAL SERVICES/SOCIAL CARE/SALES & MARKETI
ING/ENERGY/OFFICE SUPPORT/RESPONSE MANA
HEALTHCARE/OIL & GAS/ARCHITECTURE/ASSESS
& DEVELOPMENT/PUBLIC SERVICES/ACCOUNTAN
NCY & FINANCE/EDUCATION/PHARMA/CONSTRU
NSTRUCTION & PROPERTY/RESOURCE MANAGEM
ENT/MANUFACTURING & OPERATIONS/RETAIL/I
INFORMATION TECHNOLOGY/SALES & MARKETING
RATEGY/BANKING PUBLIC SERVICES
MARKETING/ENE RESOURCES & MIN
NING/TELECOMS ENGINEERING/H
HUMAN RESOURC CONTACT CENTRI
RES/FINANCIAL ES/SOCIAL CARE
PHARMA/MANUF NG/ENERGY/HEA
HEALTHCARE/AR OFFICE SUPPORT
PROCUREMENT/H LEGAL/OIL & GAS

in Gefahr. Gerade die technisch-naturwissenschaftlichen Bereiche sind betroffen, wo es um die Suche nach Verfahrenstechnikern und hoch qualifizierten Ingenieuren für zum Beispiel den Chemieanlagenbau, die Kraftwerkstechnik oder die rasant wachsenden erneuerbaren Energien geht. Deutschland wird es demnach schwer haben, in den Zukunftstechnologien weiter ganz vorne mitzuspielen. Ein Desaster für ein Land, das gerade bei den Zukunftstechnologien und im Bereich der erneuerbaren Energien seine Vorreiterrolle am Weltmarkt behaupten will.

Doch man muss sich an dieser Stelle auch fragen, wie sich die Arbeitswelt der Angestellten, die in den vom Nachwuchsmangel betroffenen Unternehmen bereits tätig sind, verändern wird. Können entstehende Personallücken nicht mit entsprechend qualifizierten Neueinsteigern geschlossen werden, bedeutet dies zwangsläufig ein steigendes Arbeitspensum für die bestehende Belegschaft und eine Steigerung der Komplexität der Aufgaben. Zusammen mit dem steigenden Durchschnittsalter führt dies zu steigenden Krankheitsquoten – womit das Produktivitätsrisiko wächst. Gleichzeitig kann das für den Betrieb so wichtige implizite Wissen in Form von langjährigen Erfahrungswerten nicht weitergegeben werden, wenn niemand da ist, um es aufzunehmen.

Fachkräftemangel & Wissensverlust entgegenwirken

Den negativen Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels entgegen

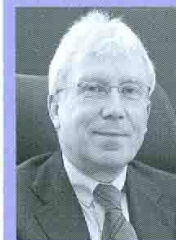
zu wirken, ist keine einfache Aufgabe und sicherlich keine, die von einer reinen Personalverwaltung gestemmt werden kann. Dafür bedarf es eines professionellen Personalmanagements. Doch hat dieses Ressort in vielen Unternehmen bis heute nicht den Stellenwert – geschweige denn die Budgetausstattung – der dafür notwendig wäre. Ein Umstand, der schnellstmöglich geändert werden sollte, zumal in den nächsten Jahren die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen und die entstehenden Personallücken umso größer werden.

Die Bindung guter, erfahrener Mitarbeiter und die Gewinnung viel versprechenden Nachwuchses werden immer wichtiger. „Die Personalstrategie in unserem Unternehmen muss sich zukünftig noch konsequenter am Lebenszyklus der Mitarbeiter orientieren“, ist eine Erkenntnis, wie man sie immer häufiger in den Vorstandsetagen der Energiebranche hört. Die Betrachtung der Mitarbeiter muss von der Rekrutierung über die Förderung und Entwicklung bis hin zur Nachfolgeplanung und einem geplanten Ausscheiden reichen. Dabei werden Leistungen, wie Kinderbetreuung, familiengerechte Arbeitszeitmodelle und Gesundheitsförderung, nicht mehr nur „nice to have“, sondern wesentliche Entscheidungsfaktoren für oder gegen einen Arbeitgeber sein.

Fazit:

Der War for Talents wird weitergehen und gerade mit Blick auf die Top-Nachwachskräfte und Potenzialträger

werden wir in den nächsten Jahren ein „Hauen und Stechen“ erleben. Diese Klientel wird in der komfortablen Lage sein, mehrere Jobangebote vergleichen und Rosinenpicken betreiben zu können. Da sind die Unternehmen gut beraten, sich frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Keine einfache, aber eine unumgängliche Aufgabe.



Der Autor:

Claus-Peter Barfeld hat nach dem Betriebswirtschaftsstudium in Münster zunächst als Vorstandsassistent bei einem großen internationalen Handels- und Dienstleistungskonzern gearbeitet. Danach war er in verschiedenen leitenden Positionen u.a. bei Stinnes und BP tätig, bis er 1981 die Unternehmens- und Managementberatung Barfeld & Partner GmbH gründete, die ihre Beratungstätigkeit auf die Rekrutierung von Führungskräften der ersten und zweiten Ebene konzentriert. Seit mehr als 30 Jahren berät Claus-Peter Barfeld Unternehmen unter anderem auch aus der Chemie- und Energie-Branche.

barfeld@wissensmanagement.net



20.-22. September 2011 | Messe Köln | Halle 2.2

Wissen ist Dynamik. Es entwickelt sich in den Köpfen der Mitarbeiter ständig weiter. Unternehmen, die sich am Puls des Mitarbeiterwissens bewegen, haben deshalb klare Wettbewerbsvorteile. Welche Technologien, Strategien und Methoden sie dabei einsetzen können, erfahren Personalverant-

wortliche und Wissensmanager auf dem „Professionell Learning Forum - Forum für E-Learning und Wissensmanagement“ der Messe Zukunft Personal. Vom 20. bis 22. September demonstrieren Spezialisten praktische Perspektiven und Lösungsansätze.

Zukunft Personal

12. Fachmesse für Personalwesen

Professional Learning Forum

Forum für eLearning und Wissensmanagement

Registrieren Sie sich noch heute unter: www.zukunft-personal.de