

# FACHKRÄFTE FINDEN UND BINDEN

---

 Klima  
coaching  
Enders

Personalentwicklung  
in den Erneuerbaren Energien

A low-angle photograph showing the silhouettes of workers in dark clothing and gloves installing solar panels. They are using tools to secure the panels, which are held in place by a metal grid structure. The background is a clear blue sky with some light clouds. The perspective is from below, looking up at the workers and the panels.

## IMPRESSUM

**Herausgeber** Klimacoaching Enders • Liningstr. 28 • 12359 Berlin  
E-Mail: Enders@Klimacoaching.de  
Internet: www.klimacoaching.de

**Redaktion** Dipl. - Ing. Gisela Enders (V. i. S. d. P.)  
**Freie Mitarbeit** Dipl. - Ing. Angela Fuhrmann und Sandra Kastner

**Gestaltung** Stefanie Schmitt • Berlin • www.frollein-schmitt.de  
**Druck** Laserline Berlin  
Diese Publikation wurde gedruckt  
auf 100% Recycling-Papier.

**Abbildungen** Titelseite: © Simon Kraus - Fotolia.com  
Seite 3: Gisela Enders  
Seite 4: © Sobotta-Photo - Fotolia.com  
Seite 14: © Andreas F. - Fotolia.com  
Seite 17: Rudolf Lüneborg  
Seite 18: © felisse - Fotolia.com  
Seite 19 und 21: Andreas Albrecht/Stefanie Schmitt  
Seite 23: © www.wagner-solar.com  
Seite 24: © www.wagner-solar.com  
Seite 25: © moodboard - Fotolia.com  
Seite 27: Sylvia Reckel  
Seite 28: Viessmann  
Seite 29: © Jake Hellbach - Fotolia.com  
Seite 39: Herbert Fischer

**Stand** März 2011  
**1. Auflage** 2.000 Exemplare

# INHALT

3 Vorwort

4 Fachkräfte finden und binden  
*STUDIENERGEBNISSE*

15 Zukünftiger Fachkräftemangel

16 Ausbildung ist ein Muss  
*IM GESPRÄCH MIT RUDOLF LÜNEBORG*

18 Win Win für beide  
*ZUSAMMENARBEIT MIT HOCHSCHULEN*

19 Motivation und Entwicklung  
durch Coaching

21 Kurzzeitcoaching  
*MIT WINGWAVE*

22 Die juwi Academy verbindet

23 Das Mitarbeiterunternehmen  
*WAGNER & CO SOLARTECHNIK GMBH*

25 Vereinbarkeit von  
Familie und Beruf  
*WINDWÄRTS ENERGIE GMBH*

28 Innovationsstärke und  
Internationalität bei  
gleichzeitiger regionaler  
Verankerung  
*VISSMANN*

29 Erfolgsfaktor Kooperation



# VORWORT

Sehr geehrte Interessierte,

wir freuen uns, dass Sie unsere neue Fachbroschüre in die Hand genommen haben. Zu einem Zeitpunkt des nahezu ungebremsten Wachstums im Bereich der Erneuerbaren Energien entstand das Vorhaben, exemplarisch Fragen an in diesen Branchen tätige Unternehmen zu stellen. Wie schnell wachsen die einzelnen Firmen, wie werden neue Mitarbeiter eingestellt und vorhandene Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden? Wie findet Weiterbildung und Personalentwicklung statt? Welche Maßnahmen haben sich bewährt? Vor dem Hintergrund von politisch angestrebtem Branchenwachstum, Fachkräftemangel, demografischem Wandel und schließlich der inzwischen eingetretenen Wirtschaftskrise sind wir auf Firmen mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern zugegangen. Über 100 Unternehmen wurden mit Hilfe eines Fragebogens befragt, in kleinerem Rahmen wurden konkret Bausteine der Personalauswahl und -entwicklung thematisiert und Einschätzungen zur Entwicklung gegeben.

Mit dieser Broschüre können wir nun die wesentlichen Ergebnisse und aus unserer Sicht erkennbaren Tendenzen weitergeben. Die Zusammenfassung der Studienergebnisse „Fachkräfte finden und binden – Personalentwicklung in den Erneuerbaren Energien“ wird ergänzt um Best-Practice-Beispiele und Erfahrungen aus Firmen sowie Impulse aus unserer Arbeit. Mit dieser Zusammenstellung, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit erfolgt ist, möchten wir gleichermaßen den Austausch für den Unternehmensalltag und die weitere nachhaltige Entwicklung der in diesen Branchen tätigen Firmen unterstützen. Ermöglicht hat uns diese Studie eine Förderung des Bundesumweltministeriums im Rahmen des Forschungsprojektes powerado plus. Dafür an dieser Stelle unseren herzlichen Dank. Unser Dank gilt ebenso den vielen Menschen, die sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten und den Firmen, die in enger Abstimmung mit uns eigene Beispiele oder Beiträge zur Verfügung stellten.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen das Team von Klimacoaching Enders

Ihre

PS: Frauen und Männer sind gleichermaßen gemeint, wenn bewusst die männliche und weibliche Form abwechselnd und zufällig gebraucht wird. Wir hoffen, dass sich dadurch Leserinnen und Leser gleichermaßen angesprochen fühlen.

## **KLIMACOACHING ENDERS**

*ist ein Beratungsunternehmen, welches Coaching, Trainings und Teamentwicklung anbietet. Zielgruppen sind Unternehmen aus der grünen Branche. Gründercoachings für Existenzgründer und Einzelcoachings für Menschen, die in der grünen Branche ihre berufliche Heimat finden wollen, runden das Angebot ab.*

*Für weitere Informationen besuchen Sie uns auf [www.klimacoaching.de](http://www.klimacoaching.de) oder rufen Sie uns an: 030/609 433 66.*



# FACHKRÄFTE FINDEN UND BINDEN

---

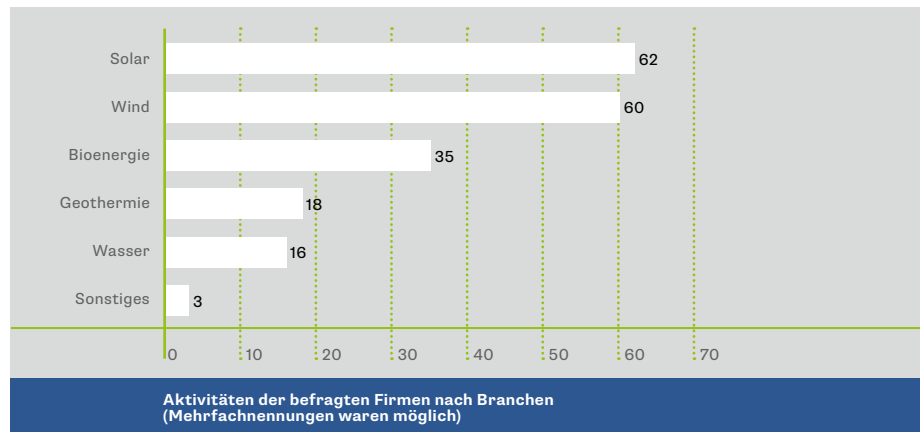
Ergebnisse der Befragung  
„Personalentwicklung in den Branchen der Erneuerbaren Energien“ –  
durchgeführt von Gisela Enders, Sandra Kastner und Angela Fuhrmann

**Wachstum bietet Chancen und Risiken. Die Studie „Fachkräfte finden und binden“ untersucht das Wachstum in den Erneuerbaren Energien in Bezug auf Personalentwicklung. Wie erfolgreich ist die Mitarbeitersuche, wie findet Bindung an das Unternehmen statt und welche Formen von Weiterbildung und Personalentwicklung kommen zum Einsatz?**

Die Branchen der Erneuerbaren Energien sind in den letzten Jahren rasant gewachsen. In Bezug auf die Mitarbeiterzahl gehörten Zuwachsraten im zweistelligen Prozentbereich für viele Unternehmen zur Regel, auch Verdoppelungen und mehr waren keine Seltenheit.

Verschiedene Untersuchungen zum Fachkräftebedarf und -mangel in der Branche wurden in Auftrag gegeben und bestätigten den Bedarf.

Für diese Studie hat uns interessiert, wie es um den Fachkräftemangel aus der Sicht der Unternehmen gestellt ist und wie vorhandenes Personal weitergebildet und an das jeweilige Unternehmen gebunden wird. Zu diesem Zweck wurden von Dezember 2009 bis Juli 2010 Unternehmen aus den Bereichen Solar, Wind, Wasser, Geothermie und Bioenergie befragt. Ursprünglich geplant waren Befragungen von Geschäftsführern und Personalverantwortlichen mittels eines standardisierten Telefoninterviews. Dies gestaltete sich schwieriger als zunächst angenommen. Daher wurden später die Interviews auch auf diversen Messen und Kongressen geführt mit den dort anwesenden Ansprechpartnerinnen. Hier beantworteten neben Personen aus dem Personalbereich und der Geschäftsführung auch Vertriebler unsere Fragen. Insgesamt konnten 110 Firmen zu den Themenkomplexen Mitarbeitersuche, -weiterbildung und -bindung befragt werden.

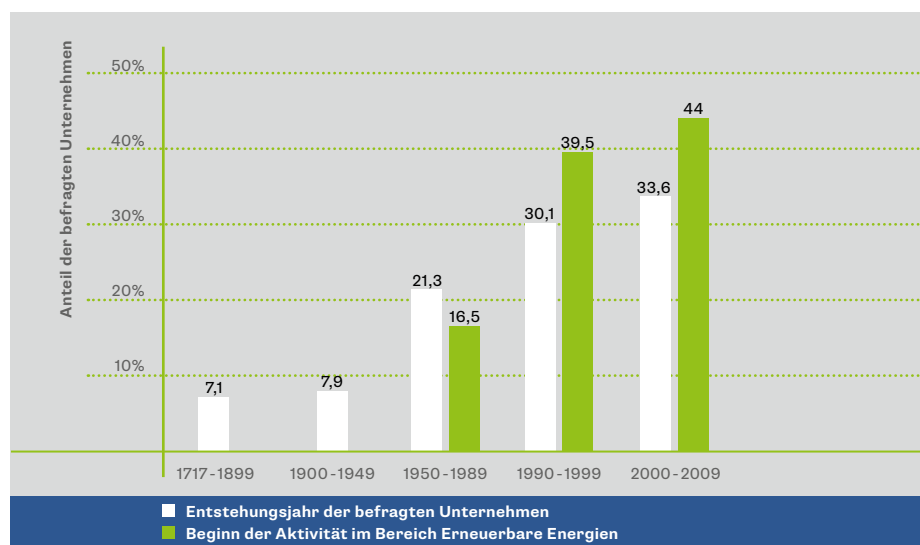


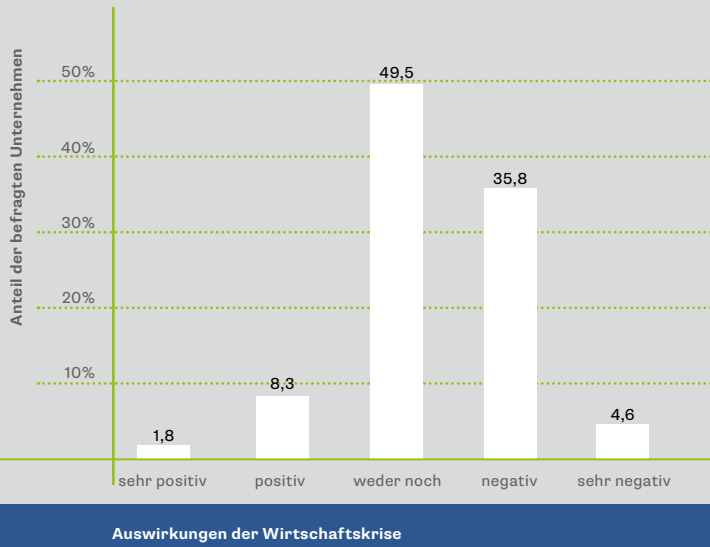
### TEILNEHMENDE FIRMEN

Es wurden Firmen aus den Bereichen Solar, Wind, Wasser, Geothermie und Bioenergie befragt, die mindestens 10 Mitarbeiter hatten. Das Spektrum der Firmen, die an der Befragung teilgenommen haben, reicht von kleineren Unternehmen bis hin zu den großen Konzernen, die im Bereich Erneuerbare Energien aktiv sind.

### ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

Mit der gezielten Förderung der Erneuerbaren Energien wuchsen nicht nur Unternehmen, sondern es kam zu einer großen Anzahl von Neugründungen. Die Zahlen weisen darauf hin, wie stark die deutsche Gesetzgebung hier einen Wirtschaftszweig befördert hat. Auch bestehende Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau und Energietechnik weiteten ihre Produktionsbereiche auf Bereiche der erneuerbaren Energieerzeugung aus.





**AUSWIRKUNGEN DER WIRTSCHAFTSKRISE**

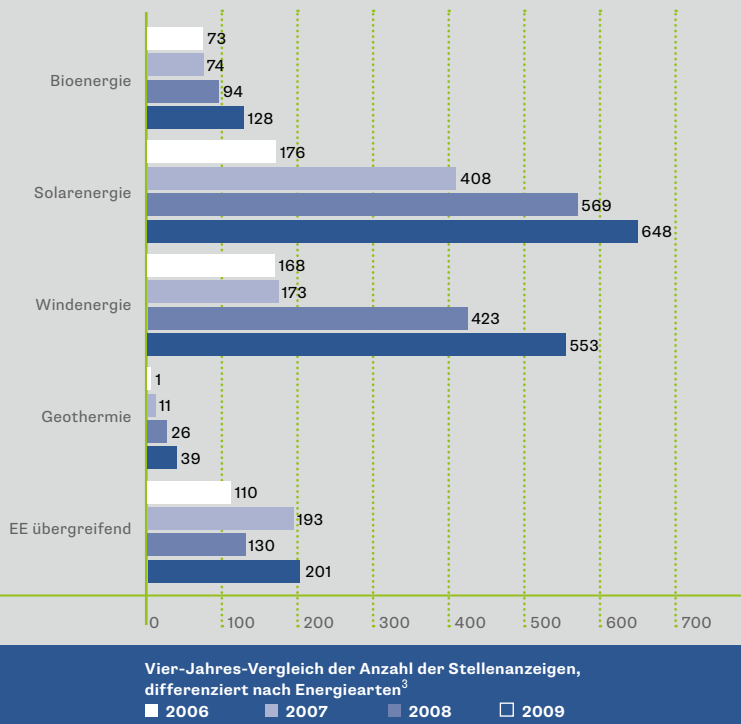
Die vorbereitenden Recherchen für die hier vorliegende Untersuchung fanden 2008 statt. Zu diesem Zeitpunkt war die dann eintretende Weltwirtschaftskrise nicht absehbar. Die Branchen im Bereich der Erneuerbaren Energien boomen. In einer Studie durch den Wissenschaftsladen Bonn konnte anhand der Auswertung von Stellenanzeigen ein laufend wachsender Bedarf an Fachkräften nachgewiesen werden<sup>1</sup>. Zum Zeitpunkt des Startes des Forschungsprojektes powerado plus - in dessen Rahmen diese Studie erstellt wurde - war die Wirtschaftskrise in vollem Gange. Bei Gesprächen mit den entsprechenden Fachverbänden im Herbst 2009 konnten keine konkreten Aussagen über die Auswirkungen der Wirtschaftskrise getroffen werden. Um nicht inmitten der größten Unsicherheit eine Befragung durchzuführen, wurde diese auf das Frühjahr 2010 verschoben.

<sup>1</sup> Theo Bühler, Herbert Klemisch, Krischan Ostenrath: Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien - Statusbericht 2007, Bonn 2007

<sup>2</sup> Studie: „Renewable Energy Snapshots 2010“ veröffentlicht im Juli 2010, [http://re.jrc.ec.europa.eu/refsys/pdf/Snapshots\\_EUR\\_2010i.pdf](http://re.jrc.ec.europa.eu/refsys/pdf/Snapshots_EUR_2010i.pdf), Internetrecherche vom 6.8.2010

<sup>3</sup> Aus Arbeitsmarkt Umweltschutz/ Naturwissenschaft\_39/2010, S.5

*Die Weltwirtschaftskrise hat sich auf die Branchen der Erneuerbaren Energien weniger ausgewirkt als befürchtet*



Erfreulicherweise scheint sich die Wirtschaftskrise nicht so schlimm auf die Firmen der Erneuerbaren Energien ausgewirkt zu haben, wie man befürchten könnte. Einbrüche, wie sie aus anderen Branchen durchaus zu hören waren, konnten für die Erneuerbaren Energien nicht festgestellt werden. Die Mehrzahl der Unternehmen bewertete die Auswirkung der Wirtschaftskrise für das eigene Unternehmen als neutral. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere Untersuchungen, wie beispielsweise das Joint Research Centre der EU-Kommission, die kaum Auswirkungen der Krise konstatieren und den Erneuerbaren weiterhin große Wachstumschancen in Europa einräumen.<sup>2</sup> Auch das Jobmonitoring des Wissenschaftsladens Bonn konnte im ersten Jahr 2010 keine Anzeichen einer Krise erkennen, im Gegenteil, das Stellenvolumen an ausgeschriebenen Stellen lag im ersten Quartal 2010 sogar 46% höher als im Vergleichszeitraum des Vorjahres.<sup>3</sup> Die Schätzungen des Bundesumweltministeriums in Höhe von 15% Stellenzuwachs muten dagegen sehr vorsichtig an und werden erfreulich übertroffen. Auch unterteilt nach unterschiedlichen Branchen, lässt sich bei allen Branchen der Erneuerbaren Energien ein Wachstum zwischen 2007 und 2009 ausmachen.

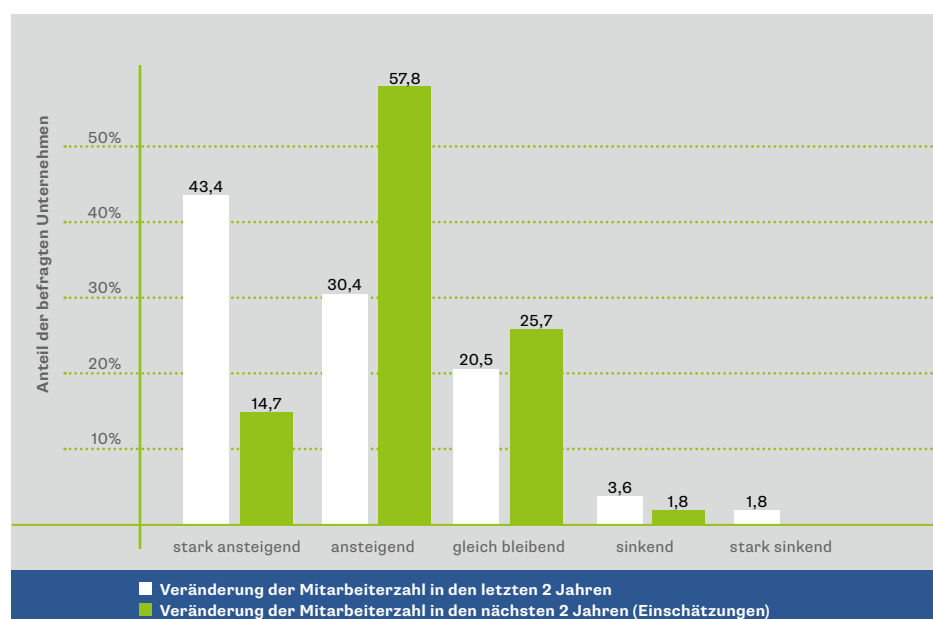
ANZAHL DER BESCHÄFTIGTEN NACH BRANCHEN <sup>4</sup>	BESCHÄFTIGUNG 2007	BESCHÄFTIGUNG 2008	BESCHÄFTIGUNG 2009
Wind	85.700	95.600	102.100
Photovoltaik	38.300	60.300	64.700
Solarthermie	10.900	17.300	15.900
Wasserkraft	8.100	7.900	7.800
Geothermie	10.300	14.700	14.500
Biomasse	48.300	47.800	47.600
Biogas & fl. Biomasse	19.100	19.300	22.800
Biomassebrennstoffe	28.200	30.800	31.500
Biokraftstoff	23.900	23.500	26.100
Summe	272.800	317.200	333.000
Beschäftigung durch öffentliche/gemeinnützige Mittel	4.500	4.900	6.500
Summe	277.300	322.100	339.500

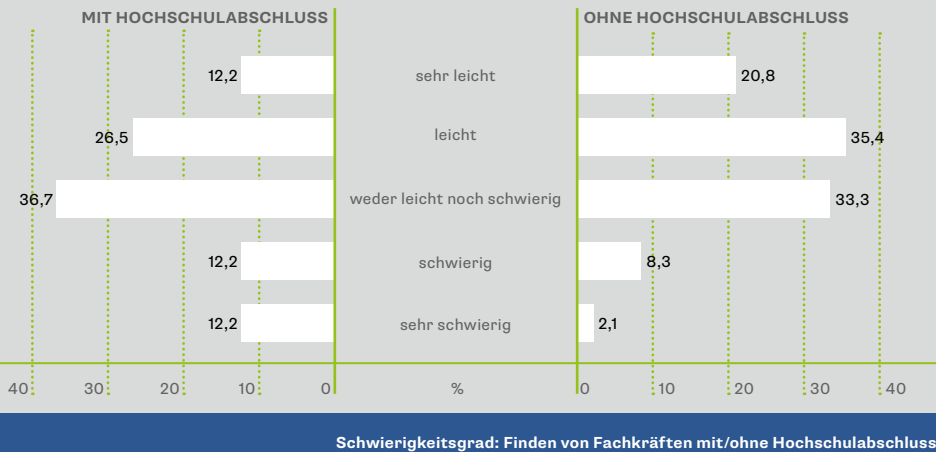
## Planungsunsicherheit bremst Wachstum

Bei den befragten Firmen wurden die Auswirkungen der Wirtschaftskrise nur in Ausnahmefällen sehr negativ bewertet. Negativ beeinflussten die Bewertung zwei Veränderungen von Förderbedingungen, die mit der eigentlichen Wirtschaftskrise nur mittelbar zusammenhängen. Die Kürzung des EEG als solche wurde von den Unternehmen nicht als wirklich dramatisch bewertet. Schwierigkeiten bereitete den Unternehmen die Planungsunsicherheit, die das erste Halbjahr 2010 prägte. Die Kürzungen im EEG und entsprechende Umsetzungstermine waren lange Zeit unklar. Der vorübergehende Stopp des Marktanzreizprogramms traf besonders Handwerksbetriebe und den Großhandel.

Die Unsicherheit hatte wirtschaftliche Konsequenzen: Bei einigen kam es zu massiven Überlastungen, andere litten durch Auftragsstornierungen und konnten auch später ihre Ausfälle aufgrund von Lieferengpässen bei Großhändlern nicht wieder wett machen. Hier wurde die klare Forderung an die Politik gerichtet, langfristiger zu handeln und damit Planungssicherheit zu geben.

<sup>4</sup> Marlene O'Silvian, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.:  
Bruttobeschäftigung 2007-2009





<sup>5</sup> Bei Mischunternehmen wurden in der Befragung die Auswirkungen der Wirtschaftskrise bezogen auf die Bereiche der Erneuerbaren Energien erfasst.

<sup>6</sup> Aus Arbeitsmarkt Umweltschutz/ Naturwissenschaft\_39/2010, S.5

**FACHKRÄFTEBEDARF**

Obwohl die wirtschaftlichen Schwierigkeiten in den Befragungen häufig benannt wurden, rechnen die Firmen nach wie vor mit einem personellen Wachstum. Nur wenige Unternehmen gaben an, dass nach ihrer Einschätzung die Mitarbeiterzahl in den nächsten zwei Jahren stagnieren würde.

Die Angaben zum Wachstum in den letzten zwei Jahren, also 2008 und 2009, waren ausgesprochen positiv und schließen damit an Ergebnisse aus vorherigen Studien, was den Fachkräftebedarf angeht, lückenlos an. Fast die Hälfte aller Unternehmen konnte auf einen starken Anstieg der eigenen Belegschaft zurückblicken. Dies ist umso erfreulicher, als es in vielen anderen Branchen zu einem massiven Abbau von Mitarbeitern kam. Befragte Firmen, die in unterschiedlichen Bereichen tätig waren, nahmen die Erneuerbaren Energien explizit aus, wenn sie von Umsatzeinbußen im Gesamtunternehmen berichteten.<sup>5</sup>

Die Suche nach Fachkräften wurde mehrheitlich als nicht sehr schwierig bewertet. Hier waren nur sehr geringe Vorboten eines Fachkräftemangels unter den Praktikern zu erkennen. Möglicherweise konnten die Branchen der Erneuerbaren Energien von den Auswirkungen der Wirtschaftskrise in anderen Branchen profitieren. Die Suche nach Fachkräften mit Universitätsabschluss gestaltete sich geringfügig schwieriger als für Fachkräfte ohne Universitätsabschluss.

Einige Firmen berichteten davon, dass es schwierig sei, gute und besonders selbstständige Mitarbeiter im Handwerk zu finden. „Wer selbstständig und gut in seinem Handwerk ist, der hat einen Job. Das macht die Suche so schwierig.“ – so ein Geschäftsführer im Interview. Insgesamt betrachtet ist die Suche nach Ingenieuren weiterhin der Bereich, der am schwierigsten eingeschätzt wird. Aber insgesamt schätzen nur ein Viertel der befragten Personen die Suche nach Mitarbeitern als schwierig oder sehr schwierig ein.

Gefragt nach den Bereichen, in denen in den nächsten zwei Jahren neue Fachkräfte benötigt werden, lagen die Bereiche „Planung, Projektierung, Finanzierung“ und „Vertrieb, Handel, Logistik“ vorne. An dritter Stelle wurde „Service, Wartung und Instandsetzung“ genannt, eng gefolgt von „Forschung und Entwicklung“.

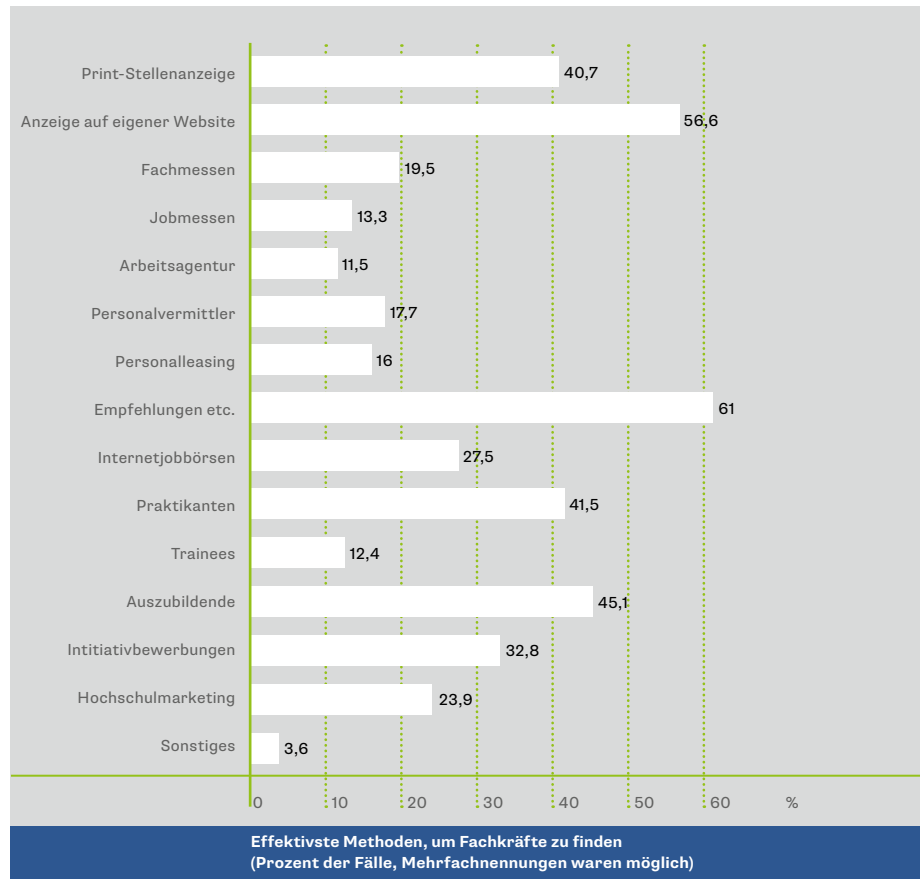
Ergänzend veröffentlichte der WILA Bonn erfreuliche Zahlen zur Befristung von Stellen in den Erneuerbaren Energien. Nur knapp 5% der Stellen in der Branche waren befristet ausgeschrieben. Ein deutlicher Trend gegen Befristungen zeigt, dass die Branche ein Interesse an langfristigen Bindungen hat.<sup>6</sup>

BEREICHE, IN DENEN FACHKRÄFTE GESUCHT WERDEN	PROZENT DER FÄLLE
Maschinen- und Anlagenbau	17,4 %
Anlagenbetrieb	10,1 %
Vertrieb, Handel, Logistik	54,1 %
Planung, Projektierung, Finanzierung	47,7 %
Forschung und Entwicklung	23,9 %
Installation und Montage	24,8 %
Büro und Verwaltung	23,9 %
Zulieferung und Produktion	8,3 %
Service, Wartung und Instandsetzung	31,2 %
Sonstige Bereiche	7,3 %

## AKQUISE VON FACHKRÄFTEN

In der letzten Studie zum Fachkräftebedarf ging man noch von einem großen Fachkräftebedarf und zunehmenden Schwierigkeiten bei der Findung dieser aus.<sup>7</sup> Auch wenn die Einschätzung bei unserer Befragung eine Entspannung vermuten lässt, so wird diese nicht von langer Dauer sein. Durch den demographischen Wandel werden in den nächsten Jahren deutlich weniger junge Menschen für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als dies in der Vergangenheit der Fall war. Entsprechend wichtig wird es für Unternehmen werden, als Arbeitgeber bekannt und attraktiv zu sein.

Um neue Arbeitskräfte zu finden, nutzen die Firmen sehr viele unterschiedliche Wege. Am häufigsten und erfolgreichsten erscheinen den Unternehmen Empfehlungsmarketing und die eigene Anzeige auf ihrer Website. Beim Thema Empfehlungen werden die eigenen Mitarbeiter als beste Quelle genannt. Diese Methode wird bei einigen Firmen auch finanziell belohnt. Bis zu 3.000,- Euro erhält die empfehlende Mitarbeiterin, wenn die neue Kraft die Probezeit beendet hat und im Unternehmen weiterarbeitet. Sicherlich ein Best-Practice-Tipp, der als gutes Beispiel dienen kann. Auch ohne besondere Prämie funktioniert dieser Weg gerade im ländlichen Raum gut. Ein größerer Handwerksbetrieb zu diesem Thema: „Bei uns kennt man sich und es weiß immer jemand im Betrieb, wer in der Umgebung noch gut ist oder auch nach einer neuen Stelle sucht“.



<sup>7</sup> Theo Bühler, Herbert Klemisch, Krischan Ostenrath: Ausbildung und Arbeit für erneuerbare Energien - Statusbericht 2007, Bonn 2007

<sup>8</sup> Studie: Kurz- und langfristige Effekte des Ausbaus erneuerbarer Energien auf den deutschen Arbeitsmarkt 2008 - 2011, federführend durchgeführt von der Gesellschaft für wirtschaftliche Strukturforschung.

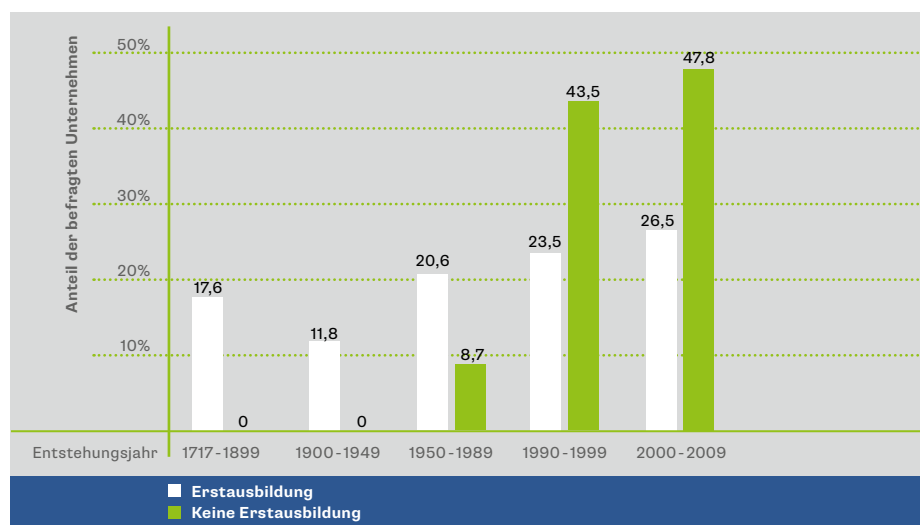
<sup>9</sup> Befragt wurden 1200 Firmen für das Jahr 2007

<sup>10</sup> Diese Angaben wurden ein Jahr zuvor erhoben: 2006

## AUSBILDUNG

Die eigene Ausbildungsquote ist bei den Unternehmen, die nach 1990 gegründet wurden, deutlich geringer, als bei älteren Unternehmen mit einer Ausbildungstradition. Hier gibt es einen Anknüpfungspunkt, um aus der Branche heraus einem zukünftigen Fachkräftemangel Eigeninitiative entgegen zu setzen.

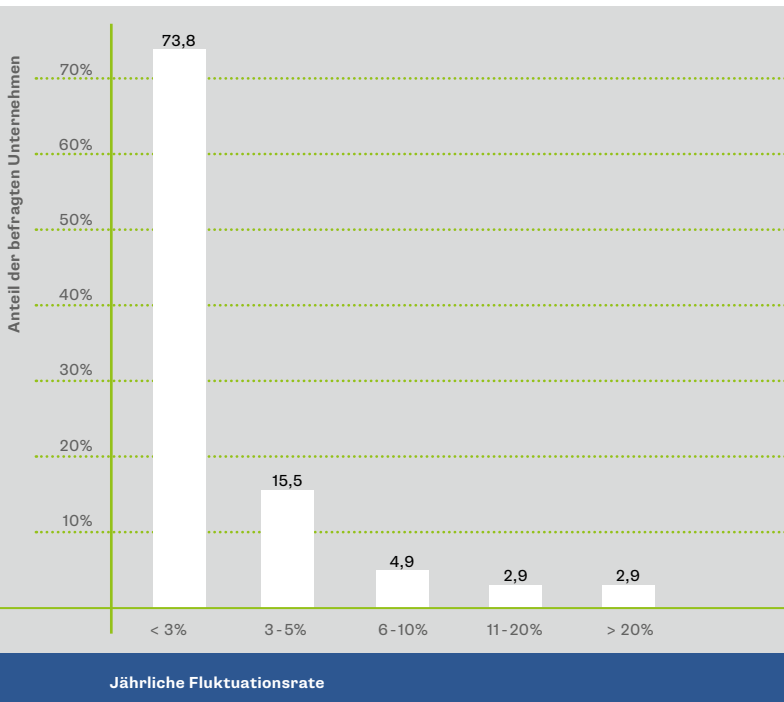
Auch andere Studien kommen zu diesem Ergebnis. Die GWS<sup>8</sup> ermittelte in ihrer Befragung eine Ausbildungsquote in den EE-Branchen von durchschnittlich 3,8%<sup>9</sup>. Im Vergleich liegen ähnlich geartete Branchen deutlich höher: Bergbau 6%, Maschinenbau 6,4%, E-Wirtschaft 4,9%, Datenverarbeitung 4,2%, Ausbau/Baugewerbe 9,6%.<sup>10</sup>



### MITARBEITERBINDUNG

In einem Arbeitsmarkt, in welchem viele Fachkräfte gesucht werden, ist mit einer hohen Fluktuation der Mitarbeiter zu rechnen. Es bestehen Möglichkeiten, sich bei der Konkurrenz zu verbessern oder bei Unzufriedenheit den Arbeitgeber zu wechseln – neue Stellen sind ja verfügbar. Diese Rahmenbedingungen stellen für Unternehmen eine Gefährdung dar. Jeder Mitarbeiterwechsel bedeutet den Wegfall von Wissen sowie Bindung von Ressourcen in der Findung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen.

## Weiche Faktoren sind wichtige Bindungsinstrumente



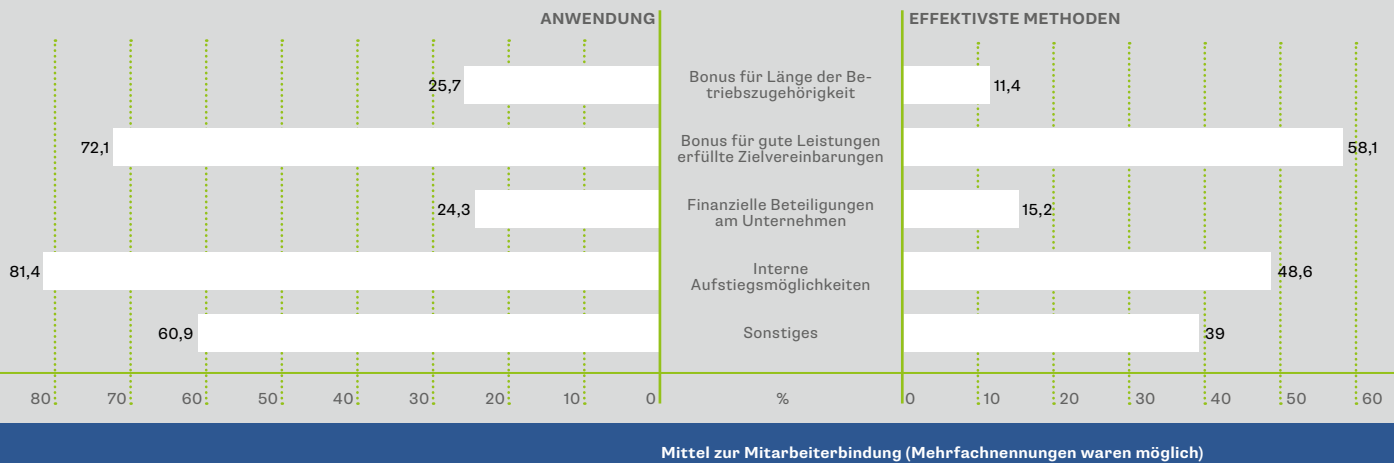
Neben den klassischen Bindungsinstrumenten spielen in der offenen Frage nach sonstigen Erfahrungen die weichen Faktoren eine große Rolle für die Bindung der Mitarbeiter an die Unternehmen. Darunter zählt die Bindung an ein Unternehmen, welches für eine gute Sache arbeitet: „Hier werden echte Kraftwerke gebaut, die dann mit Bioenergie betrieben werden. Das finde ich toll, da arbeite ich gerne!“

Aber auch flache Hierarchien und hohe Entscheidungsfreiheiten werden gelobt: „Wir haben flache Hierarchien, der Kontakt zur Chefin ist gut. Bei einem größeren traditionellen Industrieunternehmen hätte ich als Berufseinsteiger nie so viele eigene Handlungsmöglichkeiten“.

Häufig wird die gute Stimmung im Unternehmen gelobt, verbunden mit Aussagen wie: „Es ist toll, Teil der Firma zu sein, dazuzugehören“.

Trotz dieser an sich wechselfreundlichen Situation ist es erfreulich, dass die Mitarbeiterfluktuation auffällig gering ist. Einige befragte Unternehmen konnten stolz berichten, dass fast gar keine Mitarbeiter je aus eigener Motivation das Unternehmen verlassen haben. Ausnahmen waren Gründe wie Wohnortwechsel aufgrund familiärer Veränderungen oder Aufnahme eines Studiums.

Um die Bindung an das Unternehmen zu unterstützen, setzen die Unternehmen vielfältige Instrumente ein. Am häufigsten und effektivsten wird der Bonus für gute Leistung angesehen, besonders im Vertrieb sind Instrumente dieser Art klassisch und werden auch bei den befragten Unternehmen angewandt. Interne Aufstiegsmöglichkeiten werden häufig angeboten, sie werden als Mittel der Bindung aber längst nicht so hoch eingeschätzt.



**MITARBEITERVERTRETUNG**

Für eine junge Branche nicht ungewöhnlich ist, dass die betriebliche Mitarbeitervertretung in Form von Betriebsräten nicht sehr gut etabliert ist. Bei der Befragung wurden Stimmen laut wie: „Wir wollen arbeiten, wir brauchen so was nicht“. Größere Unternehmen verfügen häufiger über einen Betriebsrat als kleinere, wobei dies bei den befragten Unternehmen erst ab 1.000 Mitarbeitern deutlich steigt.

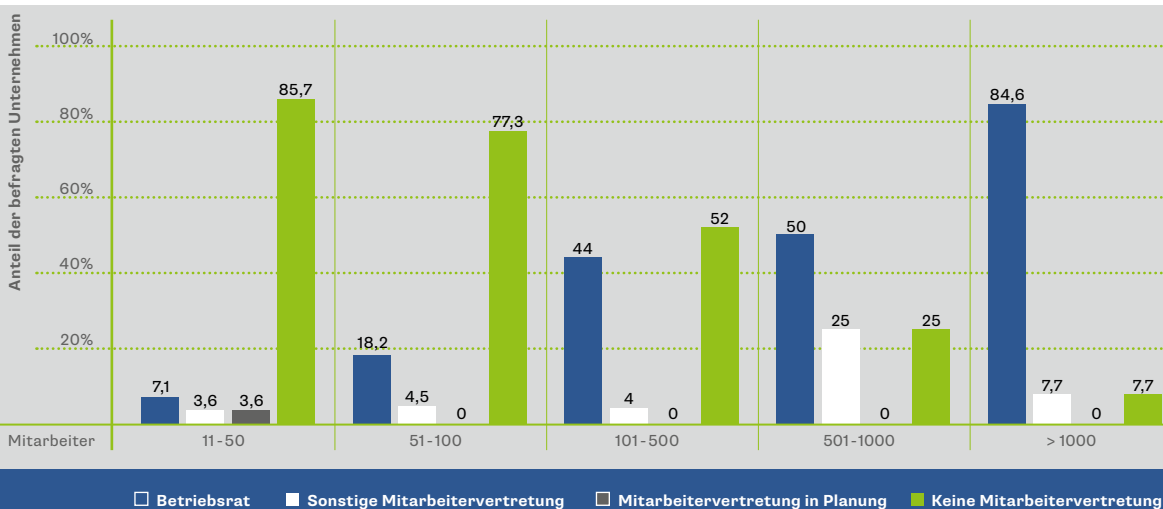
Eher unter der Hand bekamen wir aber auch genannt, dass dieses Thema in einzelnen Unternehmen tabuisiert würde und sie weitere Angaben als zu gefährlich für sich einschätzen würden.

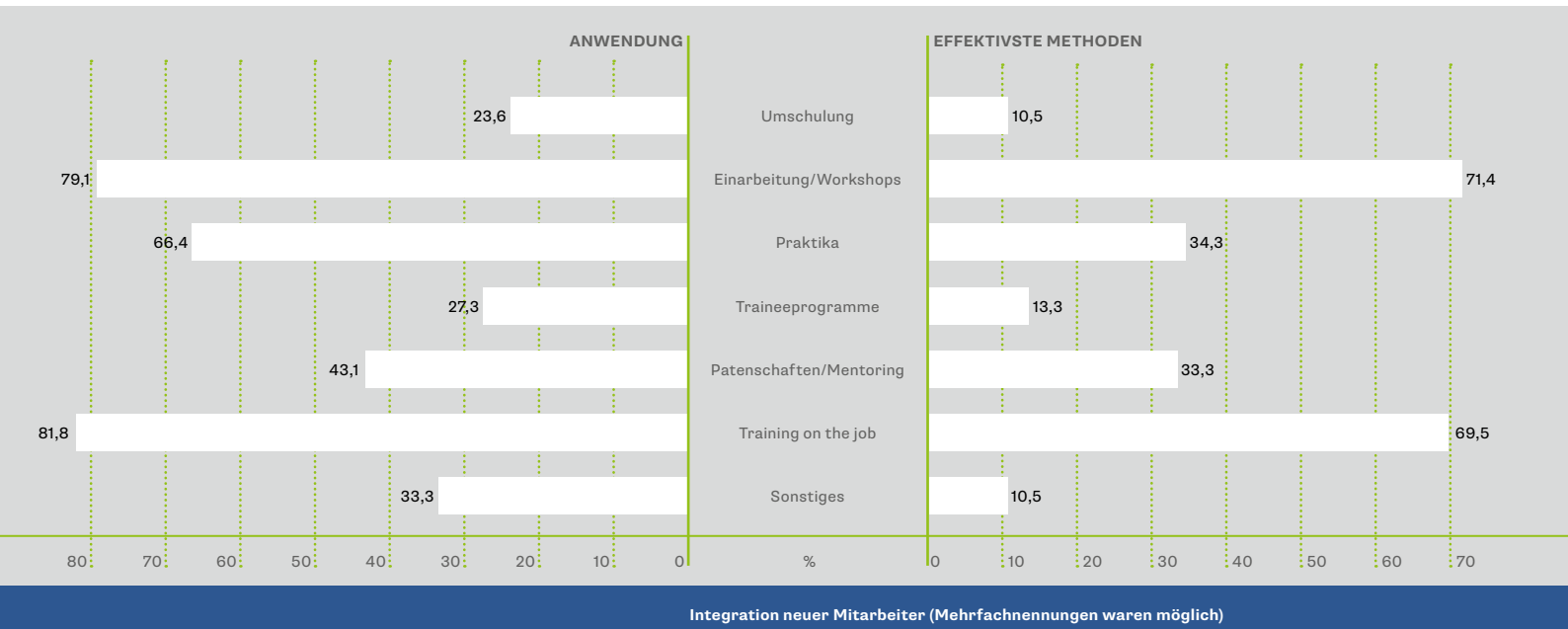
Für die Windenergie hat die IG Metall auf einer Konferenz „Wind und Arbeit“ im November 2010 den Fokus auf die Branche und die dort fehlende Mitbestimmung gerichtet.

Durch das rasante Wachstum in der Branche sind auch aus Sicht der Gewerkschaften Regelungen zur gerechten Entlohnung und Mitbestimmung nicht zufriedenstellend eingeführt worden.

Zu einer ökologisch und sozial nachhaltigen Perspektive in einer wachsenden grünen Industrie gehörten sowohl eine gesunde Umwelt als auch faire Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten, heißt es in einer Erklärung „Rückenwind“. Sechs Forderungen wurden aufgestellt, darunter: Arbeits- und Leistungsbedingungen seien tariflich zu regeln, familienunfreundliche Arbeitszeiten abzuschaffen, die Einführung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen und die Mitbestimmung der Betriebsräte seien sicherzustellen.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Zwischen Wunsch und Wirklichkeit, Sonne, Wind und Wärme 2/2011 S. 94





**EINARBEITUNG VON NEUEN MITARBEITERN**

Die gängigste Form neue Mitarbeiterinnen einzuarbeiten, wird von den Befragten mit „Training on the job“ angegeben. Dabei wurde in einigen Interviews von den Gesprächspartnern diese Qualifizierungsform als „ins kalte Wasser schmeißen“ umdefiniert. Hier lässt sich vermuten, dass viele „Training on the Job“-Aktivitäten nicht als geplante Instrumente mit unterschiedlichen Stations- und Lehrinhalten übersetzt haben, sondern eher als Lernen in der Praxis. Dieses wird entsprechend viel angewandt, ähnliche Zahlen erreichen weiterhin gezielte Einarbeitungen durch Workshops und begleitete Einarbeitungszeiten.

Erarbeitete Traineeprogramme oder Mentorenbegleitung werden selten angewandt und noch weniger als effektivste Methoden eingeschätzt. Auch Praktika und Umschulungen rangieren besonders in der Einschätzung der effektivsten Methoden weit hinten.

**PERSONALENTWICKLUNG FÜR DIE BESTEHENDE BELEGESCHAFT**

Bei der Entwicklung unserer Befragung waren wir neugierig, in welchem Umfang die schnell wachsenden Unternehmen Zeit für Personalentwicklung finden. Über die Erfahrungen aus der IT-Branche wird berichtet, dass Personalentwicklung erst so richtig betrieben wurde als das Wachstum zum Stillstand kam und damit für die Personalabteilungen Zeit blieb, sich dem bestehenden Team zuzuwenden statt laufend neue Mitarbeiter einzustellen. In Pre-Tests und Gesprächen zeichnete sich dieser Trend auch bei den Erneuerbaren ab. Bei der eigentlichen Befragung wurden erfreulich viele Instrumente genannt, die die Unternehmen einsetzen.

Bei der Bitte um Einschätzung der Effektivität der Instrumente fielen zahlreiche eingesetzte Methoden dann aber wieder stark zurück. Dies kann an der Methode an sich liegen oder an der Intensität, wie diese tatsächlich zum Einsatz kommt und damit auch Wirkung zeigen kann.

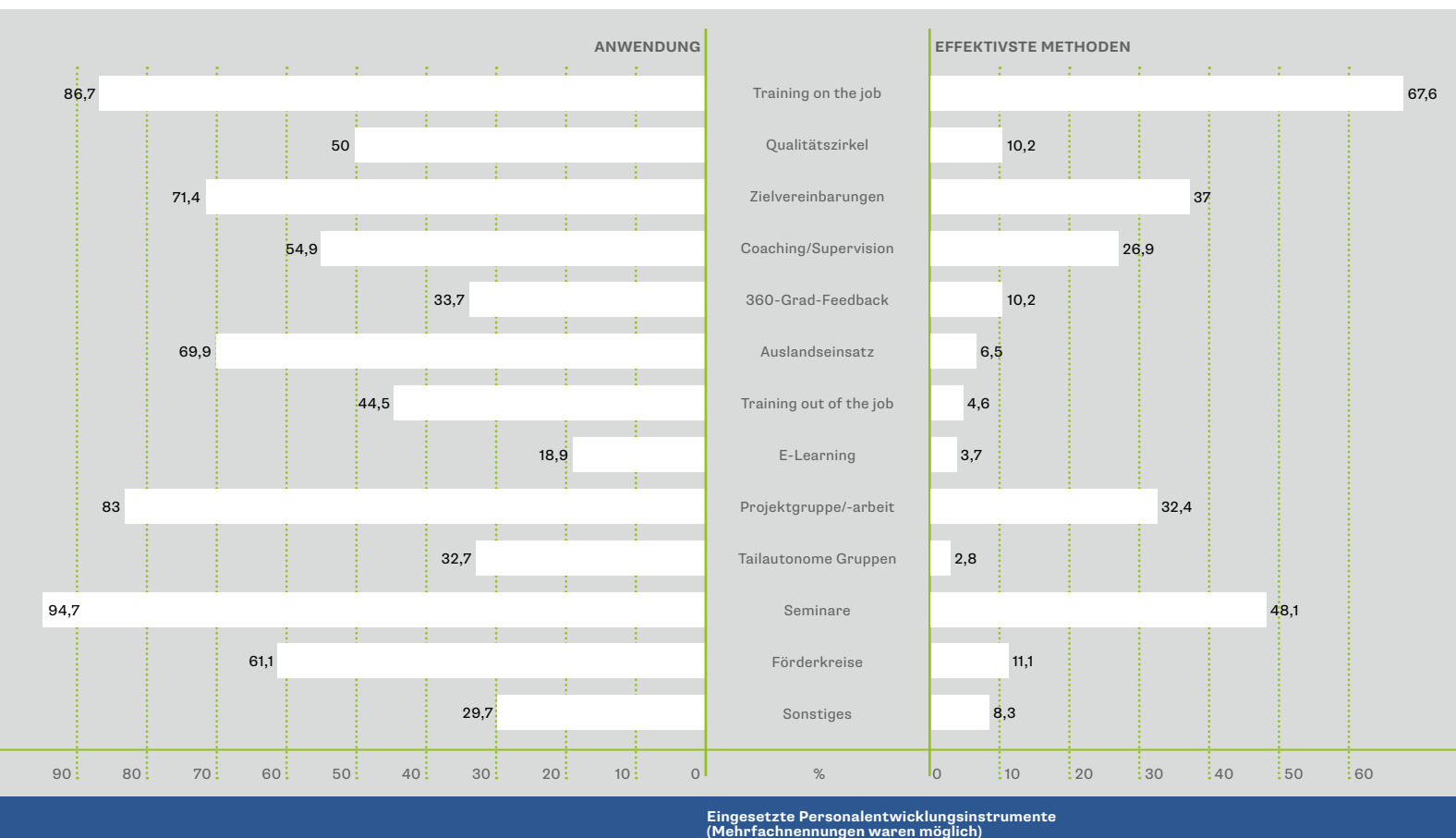
Die Wichtigkeit von „Training on the Job“ deckt sich mit einer Befragung der TU Berlin, einem Expertendelphi zur Personalentwicklung 2020. Hier fokussiert sich Lernen immer mehr in den Bereich des Lernens am Arbeitsplatz. Seminarangebote mit der Gießkanne gehören für diese Zukunftsprognose immer mehr der Vergangenheit an. Dabei werden sich die einzelnen Mitarbeiterinnen immer mehr zu „Wissensunternehmern“ entwickeln, die selbst wissen, was ihnen noch fehlt und an welchen Stellen eine Weiterentwicklung sinnbringend ist.

Die Personalentwicklung ist strategischer Partner dieses Wissensunternehmertums, entsprechend ist Coaching auch das Personalentwicklungsinstrument, von dem die Studienteilnehmer in Zukunft den stärksten Bedeutungszuwachs erwarten.<sup>12</sup> Fast alle Unternehmen bieten Seminare an – hier wurde nochmals gezielt nachgefragt, welche Themen in Seminaren vermittelt werden. Es überrascht nicht, dass alle Unternehmen ihre Mitarbeiter zu fachlichen Themen qualifizieren. Die Branche verändert sich so stark, dass eine laufende Qualifizierung zu fachlichen Themen für die Mitarbeiter fast zwingend ist. Auch Projektmanagement und Sprachen/Interkulturelle Trainings werden häufig angeboten. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen qualifizieren darüber hinaus in den Bereichen Soft Skills und Gesundheitsvorsorge.

THEMEN DER WEITERBILDUNG (TRAININGSBEREICHE)	PROZENT DER FÄLLE
Fachthemen	92,9 %
Projektmanagement	69,9 %
Sprachen/Interkulturelle Trainings	61,1 %
Systematische Führungskräfteentwicklung	49,1 %
Soft Skills	62,5 %
Gesundheitsvorsorge	54,1 %
Sonstiges	21,3 %

<sup>12</sup> TU Berlin, Expertendelphi „Personalentwicklung 2020“, durchgeführt durch Dr. Tobias Schröder, Karl Gläs (PFO Partnerschaft), Jens Nachtwei und Carsten Schermuly (beide Humboldt-Universität), Berlin 2010

*Mitarbeiter entwickeln sich zu „Wissensunternehmern“, die selbst wissen, welche Weiterbildung sie benötigen*





#### FAZIT

Zentrale Frage der Studie war, wie stark die Unternehmen derzeit wachsen und wie ein möglicher Fachkräftemangel eingeschätzt wird. Das erfreuliche Ergebnis ist: Trotz Wirtschaftskrise konnte sich die Branche weiterentwickeln. Die Suche nach neuen Fachkräften wurde als moderat schwer bis gar nicht schwer eingeschätzt. Dies kann aber an der Wirtschaftskrise in anderen Branchen liegen und sich entsprechend schnell verändern.

Die Sorge, dass es aufgrund der regen Entwicklung und des gleichzeitigen Fachkräftemangels auf dem Markt zu einer teuren und regelmäßigen Fluktuation von Mitarbeitern kommen könnte, scheint unbegründet zu sein. Stattdessen sind die Mitarbeiter ihren Unternehmen erfreulich treu, verbunden mit dem Wissen um ihre Tätigkeit in einer ökologischen und zukunftssträchtigen Branche.

Weiterhin sollte geschaut werden, inwieweit Personalentwicklungsinstrumente in den Unternehmen zum Einsatz kommen und ob möglicherweise in diesem Bereich Impulse aus der Politik hilfreich wären, um ein gesundes Wachstum der Branche zu unterstützen. Zwar gab es Unternehmen, die fast

gar keine Instrumente der Personalentwicklung einsetzen, diese waren aber stark in der Minderheit. Die Mehrheit setzt Instrumente der Personalentwicklung ein. Für die einzelnen Unternehmen ist es sicherlich empfehlenswert, diese in einem kontinuierlichen Prozess immer wieder auf ihre Effizienz hin zu überprüfen.

Verbesserungswürdig scheint die Ausbildungsbereitschaft in den Unternehmen zu sein. Gute Mitarbeiter können nicht nur von Universitäten und aus anderen Betrieben rekrutiert werden, sie müssen auch selbst ausgebildet und qualifiziert werden. Größere Unternehmen tun beides, sie bilden aus und qualifizieren in eigenen Akademien. Möglicherweise sind Zusammenschlüsse für kleinere Unternehmen eine Möglichkeit, um Ausbildungs- und Qualifizierungsanforderungen in vollem Umfang gerecht werden zu können. Auch die Einführung von Betriebsräten oder anderen Formen von Mitarbeitervertretungen könnte bei den Unternehmen erhöht werden, um hier immer wieder die Perspektive und die Bedürfnisse der Belegschaft systematisch mit einbeziehen zu können. ●

# ZUKÜNFTIGER FACHKRÄFTEMANGEL

In den letzten zwei Jahren hat die Wirtschaftskrise dazu beigetragen, dass es wieder etwas leichter war, Fachkräfte zu finden. Aus anderen Branchen orientierten sich Ingenieure und andere Fachkräfte um und fanden in den Erneuerbaren eine neue Heimat. Fachkräfte mit Branchenerfahrung blieben allerdings weiterhin Mangelware.

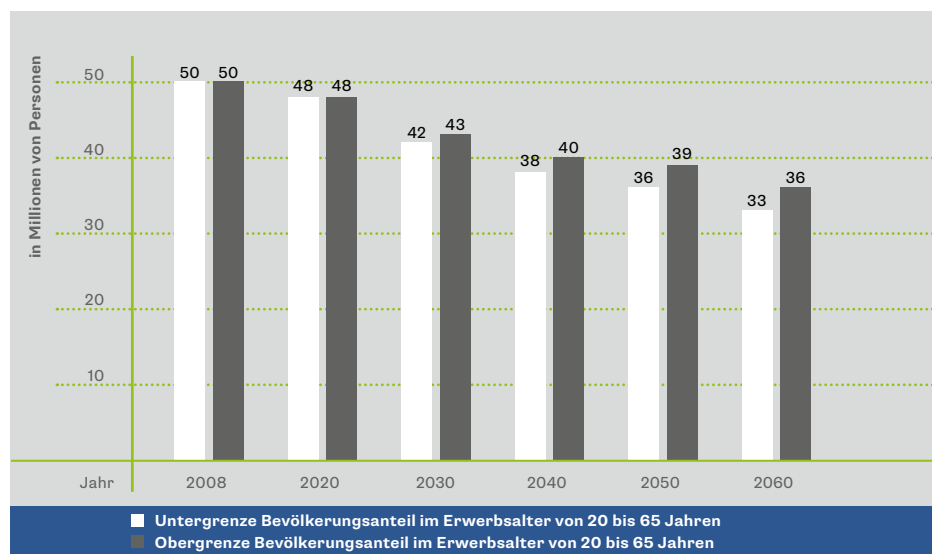
In den nächsten 10 bis 20 Jahren wird es absehbar zu einem viel dramatischeren Fachkräftemangel kommen. Dies resultiert aus zwei gegenläufigen Bewegungen. Unabwendbar ist der demografische Wandel, der sehr viel weniger junge Menschen in den Arbeitsmarkt bringen wird und der auf der anderen Seite ab 2015 immer größere Gruppen aus dem Arbeitsmarkt entlässt. Die Babyboomer gehen in Rente. Diese Mischung wird dazu führen, dass immer mehr Stellen nicht wieder besetzt werden können. Die Arbeit innerhalb der Personalabteilung wird sich verändern. Es wird nicht mehr schwerpunktmäßig darum gehen, aus einer Vielzahl von Bewerbungen auszusuchen, sondern attraktive Arbeitsplatzbedingungen anzubieten, damit sich ein Bewerber aus seinen vielzähligen Angeboten für das Unternehmen entscheidet. Welche Auswahlkriterien maßgebend sind, wird unterschiedlich sein. Neben Gehaltsvorstellungen werden (flexible) Arbeitszeiten, Arbeitsklima, Anerkennungskultur und Entscheidungskompetenzen wichtige Kriterien bei der Auswahl des Arbeitsgebers sein. Die Familienfreundlichkeit und der Bedarf nach flexiblen Arbeitszeiten werden sich nicht mehr auf die Versorgung von kleinen Kindern beschränken, sondern die Betreuung älterer Menschen zunehmend einbeziehen. Junge Menschen werden sich nicht nur um ihre Kinder, sondern auch um Eltern und zum Teil noch Großeltern kümmern (müssen). Die entsprechenden Wünsche nach befristeter Teilzeit über einen kürzeren oder längeren Zeitraum werden sich nicht mehr nur einer bestimmten Zielgruppe, etwa den jungen Frauen, zuordnen lassen, sondern in fast jeder Lebensphase auftreten können.

Für den ländlichen Raum wird es eine besondere Herausforderung werden, für den Zuzug neuer Fachkräfte besonders attraktiv zu sein. Diese Aufgabe wird sich nicht nur den Unternehmen, sondern ganzen Regionen stellen. Die Bertelsmann Stiftung hat zur Darstellung der unterschiedlichen Entwicklung in Deutschland eine Karte erstellt, in welcher die Regionen und ihre Bevölkerungsentwicklung hochgerechnet für die Zukunft dargestellt werden.<sup>1</sup> Die Herausforderungen sind bereits jetzt sehr deutlich absehbar und selbst mit zunehmender Einwanderung nicht ausreichend zu korrigieren.

Das erfreuliche Wachstum der Erneuerbaren Energien wird diese Branche vor besondere Herausforderungen stellen. Denn die Branche wird weiter wachsen. Die Zahlen variieren, abhängig besonders vom Export.

## Die Branche benötigt in den nächsten Jahren zwischen 300.000 und 600.000 neue Fachkräfte

Aber egal ob man am unteren Ende, bei einem prognostizierten Wachstum bis 2030 von etwa 300.000 zusätzlichen Beschäftigten oder bei der positiven Prognose bei 600.000 ansetzt, es werden mehr Menschen gebraucht werden. Diese benötigen ausreichende Qualifikationen und müssen sich zunächst einmal für einen Weg hin zu den Erneuerbaren Energien und damit in der Vielzahl für einen technischen Beruf entscheiden.<sup>2</sup> Es wird nicht nur zahlreicher Maßnahmen bedürfen, um diesen Herausforderungen zu begegnen – wahr-



scheinlich wird ein komplettes Umdenken erforderlich sein. Wie kann bereits in der Schule Technik als ein spannender Bereich vermittelt werden, wie können junge Menschen für entsprechende Ausbildungen gewonnen werden, nach welchen Kriterien werden sie sich dann für das jeweilige Unternehmen entscheiden? Und auf der Seite der Beschäftigung: Wie müssen sich Arbeitsprofile verändern, um möglichst vielen Menschen möglichst lange die Gelegenheit zur Weiterarbeit und zur Freude an der Arbeit zu bieten? Viele Fragen, auf die in der nahen Zukunft Antworten gefunden werden müssen. ●

<sup>1</sup> [www.wegweiser-kommune.de](http://www.wegweiser-kommune.de)

<sup>2</sup> BMU Fachbroschüre „Erneuerbar beschäftigt! Kurz- und langfristige Arbeitsplatzwirkungen des Ausbaus der erneuerbaren Energien in Deutschland!“ 2010

# AUSBILDUNG IST EIN MUSS

## Im Gespräch mit Rudolf Lüneborg

**Die Firma Lüneborg Wärme und Solar GmbH in Herdecke hat sich als klassischer Heizungsbaubetrieb schon vor über zehn Jahren zum „Meisterbetrieb für Erneuerbare Energien“ hin spezialisiert. Der engagierte Geschäftsführer Rudolf Lüneborg bietet mit einem ergänzenden Planungsbüro alle Angebote rund um den Wärmemarkt in Gebäuden an, mit Ausnahme aus Heizöl basierender Systeme. Bei der Handwerkskammer Dortmund schult er angehende Meister; eine Leidenschaft, um auch dem Nachwuchs die Vorzüge der Erneuerbaren Energien zu vermitteln.**

*Herr Lüneborg, vielen Dank, dass Sie für ein Gespräch mit uns zur Verfügung stehen. Seit wann bilden Sie in Ihrem Betrieb aus?*

Seit Firmengründung. Der Handwerksbetrieb startete vor 15 Jahren bei Null und schon damals war es für mich nur konsequent und für den Betrieb überlebenswichtig, direkt Fachpersonal auszubilden.

*In welchen Bereichen bilden Sie die Lehrlinge und Azubis aus?*

Mit mir als Installateur- und Heizungsbaumeister bildet unser Betrieb ausschließlich Anlagenmechaniker/-in SHK (Sanitär/Heizung/Klima) aus. Sie können in ihrem Betrieb nur in solchen Handwerksberufen ausbilden, in denen wenigstens ein Betriebsangehöriger auch die Meisterprüfung abgelegt hat und damit der verantwortliche Fachmann für die Ausbildung ist.

*Nicht jeder Betrieb bildet aus, gerade neuere Betriebe in den Erneuerbaren Energien tun dies noch nicht. Warum halten Sie es für eine Notwendigkeit auszubilden? Eher aus gesellschaftlicher Verpflichtung oder gibt es hier klare Eigeninteressen?*

Ich kenne kaum ein Handwerksunternehmen, das nicht ausbildet. Gerade das Handwerk hat schon immer darauf geachtet, regelmäßig für gut und erfolgreich ausgebildeten Nachwuchs zu sorgen. Die Fluktuation unter den Handwerkskollegen ist extrem gering, so dass eigentlich keine guten handwerklichen Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

*Wenn ein Betrieb sich neu entscheidet, auszubilden, wie geht er dann am besten vor?*

Erster Ansprechpartner für die Berufsausbildung ist die Kreishandwerkerschaft am Betriebsitz. Dort bekommt die neue Ausbilderin alle notwendigen und weiterführenden Informationen.

*Neben der Einrichtung einer Stelle ist der zweite Schritt, geeignete Bewerber zu finden. Wie muss sich ein Unternehmen oder ein Handwerksbetrieb aufstellen, um gute Bewerber zu finden? Wie machen Sie das?*

Der neuen Handwerksausbilderin muss zuerst klar sein, dass die interessierte Schülerdecke für den Beruf sehr gering ist, da das Handwerksimage seit vielen Jahren stark gelitten hat und die Ausbildungswilligen eher andere kaufmännische oder verwaltungsorientierte Berufe bevorzugen, bzw. eine Ausbildung in der Industrie beginnen. Dagegen steht gerade in unserem Beruf in den letzten 10 Jahren ein technischer Fortschritt, der die Außenwirkung unseres Berufes schon lange überholt hat: Der sogenannte „Klempner“ ist mit der modernen Sanitär- und Heizungstechnik fast immer überfordert. Deshalb haben wir auch zunehmend Schwierigkeiten, geeignete, ausbildungsfähige Azubis zu bekommen. Ein sehr bewährter Weg ist, den ständigen Kontakt mit den örtlichen Schulen zu suchen, um den verantwortlichen Techniklehrern unser sich stark gewandeltes Berufsbild zu vermitteln sowie durch die Lehrer-Vorauswahl geeignete Praktikanten zu bekommen. Nichts geht über das aktive Kennenlernen des möglichen zukünftigen Berufs durch ein – ruhig auch längeres – Praktikum. So können sich beide Seiten einer Ausbildung ohne Druck „beschnuppern“.

Ein weiteres, immer wieder erfolgreiches Mittel ist eine persönliche Zusammenarbeit mit den örtlichen Arbeitsagenturen. Alle unschlüssigen Schulabgängerinnen, die noch keinen Ausbildungsplatz haben, erlernen dort, ordentliche Bewerbungen zu schreiben und sich einen Alternativberuf zu ihrem Wunschjob auszusuchen. Dadurch erhalten sie als Ausbildungsbetrieb eine Vielzahl von ähnlich lautenden Bewerbungen, unter denen aber häufig ein oder zwei interessante Jugendliche sind, die dann zu einer ersten Vorstellung und einem Praktikum eingeladen werden können.

»Öl ist viel  
zu schade,  
um es zukünftig  
einfach nur  
zu verheizen«

Rudolf Lüneborg



*Gibt es besondere Tipps, die man bei der Auswahl der Bewerber beachten sollte? Lebensläufe sind in dem Lebensstadium ja noch nicht sehr aussagekräftig.*

Auch schon ein Lebenslauf der ersten zwanzig Jahre kann sehr aufschlussreich über die bisher zurück gelegte „Karriere“ sein. Hauptkriterium einer Vorauswahl ist jedoch das letzte Schulzeugnis, in dem ich fast immer nur auf die Noten in Deutsch, Rechnen und Technik schaue. Mindestens befriedigende Noten lassen hoffen. Seit einiger Zeit gibt es auch von unserem Fachverband NRW einen sehr guten „Eignungstest für Auszubildende“ für Anlagenmechaniker SHK, der in 60 Minuten OHNE Taschenrechner neben Angaben zur Person (Hobbys, Vereinsmitgliedschaft) und Allgemeinwissen („Aus wie vielen Bundesländern besteht die BRD“), auch 18 Rechenaufgaben, 17 Fachkundefragen sowie Ankreuzfragen aus Politik und Wirtschaft und eine kleine praktische Aufgabe enthält. Die Auswertung dieses Tests ist sehr aufschlussreich und bringt einen Vorgeschmack auf die Anforderungen, die unser Beruf heute stellt.

*Wenn die Ausbildung hoffentlich erfolgreich ist, wie sieht der weitere Werdegang ihrer Azubis aus? Werden sie übernommen oder gehen sie in andere Betriebe? Und wie sieht ihr weiterer Karriereweg aus?*

In fast allen Handwerksunternehmen bleiben die ehemaligen Azubis im Betrieb und bilden sich je nach Einsatzwillen und Fähigkeiten regelmäßig weiter fort. Sie sichern damit den erfolgreichen Fortbestand des Unternehmens. Wie schon oben erwähnt: Im Handwerk herrscht noch eine sehr starke Tradition „von der Lehre bis zur Rente“ in einer Firma.

Ein Teil der Gesellen verlässt den Betrieb, um an einer Handwerkskammer ihren Meisterbrief zu bekommen – die Voraussetzung zur Selbstständigkeit oder auch das Tor, in die Industrie oder den Vertrieb zu wechseln.

Eine geringere Anzahl geht nach der handwerklichen Ausbildung wieder zur Schule, um eine Fortbildung zum staatl. geprüften Techniker zu absolvieren, oder - je nach allgemeinem Schulabschluss - ein Studium zum Ingenieur für Versorgungstechnik aufzunehmen.

*Herr Lüneborg, wir danken Ihnen für das Gespräch. ●*

# WIN WIN FÜR BEIDE

## Zusammenarbeit mit Hochschulen zur Fachkräftesicherung

**In zahlreichen Studiengängen werden qualifizierte junge Menschen für eine berufliche Laufbahn in den Erneuerbaren Energien ausgebildet. Zum Teil spezifisch ausgerichtet auf die Branchen, zu einem weit größeren Teil aber in allgemeinen Studiengängen wie Maschinenbau, Verfahrenstechnik oder Betriebswirtschaft.**

Eine frühzeitige Zusammenarbeit mit Studierenden macht für beide Seiten Sinn: Relativ unverbindlich können sich Firma und Studierende kennen lernen und jeweils individuell entscheiden, ob eine weitere Zusammenarbeit erstrebenswert ist oder nicht. Neben diesem ersten Kennenlernen bieten sich auch inhaltlich wertvolle Anknüpfungspunkte bei einer Zusammenarbeit mit der Hochschule.

Management gibt Tipps, wie Studierende am besten den Kontakt zu Unternehmen herstellen und halten können:

„In den meisten Fällen ist es so, dass die Unternehmen durch unsere Studierenden, die dort im Praxissemester sind, auf uns aufmerksam werden. Wenn die Studierenden im Unternehmen einen guten Eindruck hinterlassen haben, werden schon mal konkret Stellenanzeigen für Praktika, Bachelorthesen oder reguläre Jobs direkt an uns geschickt. Die Angebote landen im Sekretariat des Studiengangs, selten aber auch mal bei der Studiengangleitung oder einzelnen Professorinnen.“

Nachdem unser Studiengang mittlerweile einige Absolventen in den relevanten Branchen unterbringen konnte, kommen auch von den Alumni Stellenangebote bzw. werden Kontakte zwischen dem Unternehmen und dem Studiengang vermittelt.

*Je genauer die Aufgaben beschrieben werden, desto attraktiver ist das Stellenangebot für die Studierenden*

Bestimmte Forschungsfragen, aber auch Fragen der Produktionsabläufe oder der Personalführung können wissenschaftlich nochmals mit einem anderen Blickwinkel beleuchtet werden und dabei wichtige inhaltliche Erkenntnisse für das jeweilige Unternehmen bieten.

Eingehende Stellenangebote werden bei uns am schwarzen Brett ausgehängt und per Mail an die Studierenden verschickt. Falls ein Unternehmen prinzipiell immer Praktikanten sucht, können wir das auch veröffentlichen. Hierfür haben wir außer dem schwarzen Brett eine Online-Stellenbörse. Hier werden die eingehenden Stellen auch veröffentlicht. Die Unternehmen bekommen eigene Zugangsdaten und können jederzeit Stellen eingeben und verwalten.

Grundsätzlich gilt für Praktika- und Stellenangebote wie auch für die Suche nach Studierenden, die ihre Abschlussarbeiten im Unternehmen schreiben: Je genauer die Aufgaben beschrieben sind, desto attraktiver sind sie. Eine einfache Meldung auf der Internetseite „Wir suchen Praktikanten“ reicht in der Regel nicht.

Wir schicken unsere Studierenden auch auf Jobmessen in der Region. Es wäre gut, wenn die Unternehmen hier präsent wären. Falls sich Unternehmen direkt im Studiengang vorstellen wollen, kann diese Möglichkeit auch mit der Studiendekanin und dem Dekan der Fakultät besprochen werden. Selbstverständlich helfen auch immer die persönlichen Kontakte zu Professoren oder wissenschaftlichen Mitarbeitenden. Diese können über vielfältigste Wege angebahnt und gepflegt werden.“ ●

Die Formen der Zusammenarbeit sind ähnlich vielfältig wie die Angebote an den Universitäten. In der Regel gibt es Möglichkeiten der Zusammenarbeit über Firmenpraktika, Abschlussarbeiten und zum Teil Projektarbeiten.

Petra Siewert-Weidler, Lehrbeauftragte an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen im Studiengang Energie und Ressour-





# MOTIVATION UND ENTWICKLUNG DURCH COACHING

## Der Nutzen und die Einführung von Coaching im Unternehmen

**Coaching ist als relativ neue Beratungsform in deutschen Unternehmen immer mehr im Kommen. Doch um was handelt es sich beim Coaching? Welchen Nutzen können Unternehmen ziehen? Und wie findet man geeignete Coaches?**

### WAS IST COACHING?

Der englische Begriff Coaching leitet sich von der Führung einer Kutsche (Coach) ab, wurde aber bereits im 19. Jahrhundert im englischen für einen Tutor an der Uni verwendet. Etwas später kommt bereits Coaching im Sport zum Einsatz. Bei beiden Tätigkeitsfeldern geht es um Begleitung, Motivation, Training und Prüfungsvorbereitung. Im weiteren Verlauf der Entwicklung von Coachings kamen diese auch immer mehr zum Einsatz bei Führungskräften. Seit den 1980er Jahren setzen auch in Deutschland immer mehr Unternehmen Coaches ein, um zunächst ihre Top-Führungskräfte zu coachen, später kamen dann auch Angebote für das mittlere Management und Nachwuchskräfte hinzu. In jedem Fall ist es – bis auf wenige Ausnahmen des Teamcoachings – eine individuelle Beratung von Einzelpersonen, die sich diskret und individuell an Personen mit Managementaufgaben richtet.<sup>1</sup>

Zu der Frage, was Coaching ist, gibt es keine einheitliche Definition. Es haben sich verschiedene

Richtungen ausgebildet. Das häufig genannte Ziel eines Coachings ist, die Lebenszufriedenheit und dauerhafte Arbeitsmotivation des Coachees zu erhöhen. Aus Sicht des Unternehmens geht dies oft einher mit der Erwartung, eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft zu erreichen. Es kann sich aber auch um eine Sofortmaßnahme handeln, die beispielsweise einen Mitarbeiter, der kurz vor dem Burn-out steht, darin unterstützt, seine Arbeitsbelastung gezielt herunter zu schrauben. Kurzfristig für das Unternehmen vielleicht eine kleine Einbuße, langfristig aber eine klare Sicherung der Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Tätigkeit eines Coachs auf eine einfache Formel bringen: Er leistet Hilfe zur Selbsthilfe. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Erkenntnis- und Entwicklungsprozess des Coachees. Er bestimmt Rhythmus, Tempo und Tiefe der „Expedition“. Die Aufgabe des Coachs besteht darin, dem Coachee auf seinem Weg zum Ziel ein professionelles Feedback zu geben.

### WANN MACHT COACHING SINN?

Unternehmerisch betrachtet stellen die Mitarbeiterinnen und deren reibungslose kooperative Zusammenarbeit ein wichtiges Kapital für das Unternehmen dar. Optimalerweise sind alle Mitarbeiterinnen hoch motiviert, werden durch qualifizierte Füh-

<sup>1</sup> Vgl. Michael Stephan u.a.,  
Management von Coaching,  
Stuttgart 2010, S. 18

rungspersönlichkeiten geführt, kommunizieren untereinander reibungslos und sprudeln vor Ideen. Selbstverständlich besteht eine hohe Bindung an das Unternehmen und eine große Leistungsbereitschaft bringt alle voran. Dennoch haben alle die Work-Life-Balance ausreichend im Blick, so dass Krankheiten durch Arbeitsüberlastung oder gar das Thema Burn-out nicht vorkommen...

Menschen funktionieren aber leider meistens nicht so reibungslos, wie oben skizziert. Es kommt zu Missverständnissen, Rollenkonfusionen und Konkurrenz. Viele Führungskräfte erhalten kaum noch Feedback und haben nur sehr wenig wohlwollend kritischen Austausch. Coaching kann dazu beitragen, diese Lücken zu füllen und sich als Unternehmen dem oben skizzierten Optimum zumindest anzunähern.

### DIE EINFÜHRUNG VON COACHING INS UNTERNEHMEN

Wenn sich nun ein Unternehmen für die Einführung von Coaching entscheidet, wie wird dieses Instrument am besten eingesetzt? Hier gibt es verschiedene Wege, die sich auch von den Nutzern unterscheiden. Top-Executives werden sich ihren Coach alleine suchen. Denkbar ist dies über Empfehlungen von Kollegen oder Geschäftsfreunden, auch Datenbanken sind eine erste Hilfe. In kleineren Unternehmen suchen sich möglicherweise auch Mitarbeiter aus anderen Führungsebenen ihren Coach selbst, hier sind aber auch Hilfestellungen durch die Personalabteilung oder eine andere Führungsebene denkbar. Je nach Menge der benötigten Coaches kann es hier zum Aufbau eines eigenen Coachingpools kommen, oder eine lose Sammlung von Coaches reicht aus, die bei Anfrage den Mitarbeitern empfohlen werden.

Bei der Auswahl der Coaches wird viel auf das „Bauchgefühl“ gesetzt – daneben können aller-

dings einige Kriterien abgefragt werden und mit unterschiedlichen Schwerpunkten bewertet werden. Leider ist die Bezeichnung Coach keine geschützte Berufsbezeichnung, entsprechend ist die Firmierung unter dem Namen Coach noch kein Qualitätskriterium.

Für den Coachee, der sich selbst einen Coach sucht, wird das wesentliche Kriterium sein, ob die Chemie stimmt und ob sich beim Erstgespräch das Vertrauen einstellt, gemeinsam berufliche Probleme zu besprechen und Lösungswege zu finden. Für eine Personalabteilung oder eine beauftragte Leitungsperson ist dies schon schwieriger. Es müssen Coaches gefunden werden, die für andere Personen passen – letztlich kann es sich hier nur um eine Vorschlagsliste handeln. Ein Coaching, bei dem die Chemie nicht stimmt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zielführend und sollte vermieden werden. Aber eben auch für die Vorschlagsliste sollten Kriterien aufgestellt werden, die eine Auswahl möglich machen. Bei der Auswahl wird jedes Unternehmen je nach Anspruch und Zeitbudget eine unterschiedliche Testtiefe wählen. Diese hängt von der Größe des Unternehmens und damit auch der Aussicht auf eine entsprechende Anzahl von zu erwartenden Coachings ab. Für beide Seiten. Bei sehr großen Unternehmen bestehen zum Teil umfangreiche Coachpools – um in diese zu gelangen, muss auch ein Coach viele Hürden nehmen, u.a. die Teilnahme an Assessmentcentern und die Durchführung von Probecoachings. Diesen Aufwand wird ein Coach gerne betreiben, wenn er danach die Aussicht auf zahlreiche, gut bezahlte Coachingstunden hat. Bei kleineren Unternehmen ist möglicherweise bei Bewerbungen von Coaches oder bei der eigenen aktiven Suche eine Abfrage von verschiedenen wichtigen Kriterien, ein erstes Gespräch und möglicherweise erste Coachingsequenzen die passendere Wahl des Aufbaus einer kleinen Liste.

### WIE STARTET EIN COACHINGPROZESS?

Je nach Thema wird für ein Coaching eine unterschiedliche Länge vorgesehen. Diese kann sehr unterschiedlich sein. Die Spannen liegen zwischen Kurzzeitcoachings, die bereits nach 2 bis 3 Stunden das jeweils akute Problem gelöst haben, bis zu einer langfristigen Coachingbegleitung beispielsweise als Sparringspartner einer Führungsperson (meist unregelmäßig und am Bedarf orientiert) oder aber auch als begleitende regelmäßige Beratung bei neuen Führungskräften oder in der Ausbildung für Nachwuchsführungskräfte. Bei letzterem vermischt sich Coaching auch mit Ausbildungsinhalten, die in diesen Phasen von einem passenden Coach beispielsweise zu Themen wie Ziel- und Zeitmanagement, Projektplanung oder Budgetüberwachung beigesteuert werden können. Der Umfang und die Ziele werden in der Regel in einer ersten

#### Mögliche Kriterien für die Auswahl von Coaches

- Coachingausbildung (Art und Länge/Ausbildungsstunden)
- Zertifikate
- Berufliche Laufbahn vor der Coachingtätigkeit (Praxiserfahrung)
- Eigene Führungserfahrung
- Studienrichtung und akademische Laufbahn
- Branchenerfahrung
- Höhe des Honorars
- Und zentral: die Chemie zwischen Coach und Coachee

Coachingvereinbarung zwischen Coachee und Coach vereinbart. Je nach Entwicklung des Coachings können diese selbstverständlich später erweitert werden.

Wenn ein Coaching für einen Mitarbeiter vorgesehen ist, macht es Sinn, das erste Auftragsgespräch zwischen der Personalabteilung oder einer Vorgesetzten, dem Mitarbeiter und dem Coach durchzuführen. In dieser Dreierkonstellation kann die Personalabteilung den gewünschten Entwicklungsbedarf für den Mitarbeiter formulieren – möglichst mit der Bereitschaft des Coachees, an diesen Entwicklungsprozessen intensiv mitarbeiten zu wollen. (Wenn dies nicht der Fall ist, wird jeweils der Coach mitentscheiden, ob er den Auftrag annehmen will oder nicht, dies hängt maßgeblich von den Ansichten des Coachs ab, ob er mit einer widersprüchlichen Auftragslage umgehen will und kann).

Im eigentlichen Coaching sitzen sich nur zwei Personen gegenüber. Zwischenberichte können die Auftraggeberin auf den Stand bringen und ihr ermöglichen, die zielgerichtete Arbeit zu überprüfen. Dabei wird Vertrauen aber auch immer eine notwendige Rolle spielen – Personalentwicklung basierend auf Kontrolle wird sehr schnell die freie Entwicklung und entsprechende Motivation des Mitarbeiters hemmen.

Zusammenfassend kann Coaching ein sehr kraftvolles Personalentwicklungsinstrument für Unternehmen sein, für motivierte Führungskräfte und Mitarbeiter, die um ihre Stärken wissen und mit ihren Schwächen einen optimalen Umgang gelernt haben. ●

### Aufbau eines Coaching- Pools

Wie findet man Coachs? Vor dieser Frage stand auch die RheinEnergie AG, als man sich im Rahmen eines PE-Programms für Führungskräfte für das Instrument Coaching entschied. Das HR-Management entwickelte mit einer externen Beraterin ein Coach-Assesment-Center. Dieses verlief in zwei Schritten: Zunächst wurden fünf Coachs mit unterschiedlichen Profilen eingeladen, die sich in Einzel-Assessments einem internen Gutachterkreis vorstellten. Im zweiten Teil erhielten die Kandidaten ein Fallbeispiel, für das sie ein mögliches methodisches Vorgehen skizzieren sollten. Am Ende des Auswahlprozesses wurden zwei der fünf Coachs in den internen Pool aufgenommen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Personalführung 9/2010, S. 38 – 42,

Heidi Reimer, Kordula Fengel

## KURZZEITCOACHING

### Erstaunliche Erfolge mit wingwave-Coaching

Nicht jeder Coachingprozess ist ein Prozess, der sich über einen längeren Zeitraum hinzieht. Bestimmte Themen wie beispielsweise Flugangst, Nervosität vor wichtigen Präsentationen oder Prüfungen oder Blockaden bei Verhandlungsgesprächen können mit wingwave-Coaching in wenigen Sitzungen behoben werden.

Die wingwave-Methode ist ein Leistungs- und Emotions-Coaching, das spürbar und schnell zum Abbau von Leistungsstress und zur Steigerung von Kreativität, Mentalfitness und Konfliktstabilität führt. Erreicht wird dieser Ressourcen-Effekt durch eine einfach erscheinende Grundintervention: das Erzeugen von „wachen“ REM-Phasen (Rapid Eye Movement), welche wir sonst nur im nächtlichen Traumschlaf durchlaufen.

In den Erneuerbaren Energien setzen einige namhafte Firmen wingwave-Coaching bei ihren Führungskräften ein. Flugangst ist im internationalen Geschäft der Windenergie nicht förderlich, hier konnte wingwave erfolgreich helfen. Aber auch



leistungseinschränkende Glaubenssätze sind für viele Führungskräfte eine unbewusste Blockade, die sich mit wenigen Sitzungen gut auflösen lassen. Forschungen an der Universität Hamburg haben ergeben, dass bereits drei Stunden wingwave-Coaching ausreichen, um beispielsweise Prüfungsängste nachhaltig zu bewältigen. ●

## DIE JUWI ACADEMY VERBINDET

**Die juwi-Gruppe aus Wörrstadt gehört zu den führenden Projektentwicklern von Wind-, Solar- und Bioenergieanlagen. Das Unternehmen wurde 1996 von Fred Jung und Matthias Willenbacher gegründet und ist heute sowohl ein regional verwurzelter Mittelständler mit Sitz in Rheinland-Pfalz als auch ein Weltunternehmen. Gemeinsam haben die Vorstände das Unternehmen von einem Zwei-Mann-Büro zu einer weltweit tätigen Gruppe mit rund 1.100 Mitarbeitern entwickelt.**

Allein in den vergangenen beiden Jahren hat juwi mehr als 600 neue Arbeitsplätze geschaffen. In diesem Jahr sind über 17.000 Bewerbungen eingegangen, Tendenz steigend. Die Gruppe verfügt über Niederlassungen in Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien, Tschechien, Griechenland, Polen, Großbritannien, Indien, den USA und Costa Rica. juwi hat sich mit großen Schritten entwickelt und begeistert eigene Mitarbeiter, Auszubildende, Praktikantinnen und Studenten sowie die Branche gleichermaßen.

### *Die große Herausforderung meistern, viele neue Mitarbeiter integrieren*

juwi wirbt mit der Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen unter einem Dach: Planung, Realisierung und Betrieb aus einer Hand. Wie gelingt es, hierfür viele neue Menschen in möglichst kurzer Zeit in das Unternehmen, seine Abläufe und in die Branche einzubinden und mit sehr anspruchsvollen Aufgaben an verschiedenen Standorten zu betrauen?

#### **MIT DER JUWI ACADEMY!**

2008 gestartet, ist sie als verbindendes Element zwischen Unternehmen und Mitarbeitern mit gewachsen. Neben ihrer weiterbildenden Funktion unterstützt sie auch die Integration von neuen Mitarbeitern, Auszubildenden, Praktikanten und Studentinnen aus dualen Studiengängen.

In den vier eigenen Schulungsräumen am Hauptsitz in Wörrstadt verbringen alle neuen Mitarbeiter in ihren ersten 5 Monaten in der Summe ca. zwölf Tage in Seminaren und Workshops. Die siebenköpfige Academy-Abteilung beschäftigt 50 interne Referenten sowie rund 20 gezielt ausgewählte externe Fachleute oder Beraterinnen nach Bedarf. Vermittelt

wird vorrangig Basis- und Fachwissen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien sowie Wissen über die Firma, ihre Abläufe und Aufgaben. „Warum funktioniert es so wie es funktioniert?“ und „Warum wird welche Entscheidung wie getroffen?“ sind wichtige Fragen, über die sich Teilnehmer und Referenten von juwi austauschen. Weitere Themen sind zum Beispiel Projektmanagement, Sprachen, Interkulturelles und Soft Skills.

2010 zählte die Academy mehr als 4.200 Veranstaltungsteilnahmen. Neben ein- und mehrtägigen Workshops finden auch viele Halbtages-Seminare statt, um einerseits allen Mitarbeitern die Teilnahme zu ermöglichen und andererseits die Beeinträchtigungen des Kerngeschäfts in Grenzen zu halten.

Die Evaluation der Schulungen zeigt, dass die Teilnehmer sehr zufrieden sind. Manche Führungskraft kritisiert, dass das vermittelte Wissen nicht spezifisch genug auf den konkreten Arbeitsplatz zugeschnitten ist. Das ist einerseits nachvollziehbar, andererseits verfolgt der Vorstand mit der Akademie das Ziel, den Gesamtblick für das Unternehmen zu schärfen, die Firmenphilosophie und das Zusammenwirken der verschiedenen Bereiche zu vermitteln. In diesem Sinne ist die heterogene Zusammensetzung der einzelnen Gruppen wertvoll: Die Teilnehmer kommen aus den verschiedensten Fachbereichen, Abteilungen oder Standorten und gehören gleichzeitig unterschiedlichen Altersgruppen und Hierarchieebenen an. Dies sowie der Einsatz interner Referenten mit verschiedenen Schlüsselrollen ermöglicht allen, das Unternehmen noch einmal anders kennen zu lernen und von vornherein „über den eigenen Tellerrand“ zu schauen und das Gesamtunternehmen und sein Geschäft zu begreifen.

Die Academy ist heute mit ihrer Verbindungsfunktion sehr präsent – sowohl im Gesamtunternehmen als auch in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter. Dies führt auch dazu, dass viele Erwartungen und immer wieder neue Themen an die Abteilung herangetragen werden. Der Erfolg ist nur möglich, weil der Vorstand der Academy eine entsprechende Bedeutung beimisst und sie mit kontinuierlichen Investitionen unterstützt.

juwi wächst und verändert sich – und das schnell. Auch die Academy muss daher ihr Konzept und Teile ihres Angebotes immer wieder überarbeiten. ●



## DAS MITARBEITERUNTERNEHMEN – FREIRÄUME UND VERANTWORTUNG FÜR ALLE

Ein einzigartiges Geschäftsmodell findet sich bei der  
Firma Wagner & Co Solartechnik GmbH mit Sitz in Cölbe/Marburg

**Die hauseigene Demokratie, die Tatsache, dass 100 % des Unternehmens den Mitarbeitenden gehören und die Familienfreundlichkeit – das sind die drei Punkte, die uns bei Wagner & Co Solartechnik als wesentliche Erfolgsfaktoren genannt werden. „Unser Geschäftsmodell basiert auf der Annahme, dass Mitbestimmung motiviert und gemeinschaftliches Handeln die Grundlage für unseren Geschäftserfolg ist“ – so die Aussage in einer Firmenbroschüre.**

Was heißt das für den Alltag in einem Unternehmen mit 400 Mitarbeitenden? Sabine Altmann, Mitglied der 7-köpfigen Geschäftsleitung und Peter Jacobs, Personalbeauftragter der Firma, geben einen kleinen Einblick: „Bei uns werden die 22 Abteilungsleiter aus den jeweiligen Abteilungen heraus gewählt. Dies hat natürlich Einfluss auf die Arbeitsatmosphäre. In einer aktuellen Mitarbeiterbefragung wurden insbesondere das Betriebsklima und die hohe Flexibilität in Bezug auf die Gestaltung der Arbeitszeiten hoch gelobt.“

Auch die Geschäftsleitung wird bei Wagner & Co gewählt. Es wird darauf geachtet, dass alle Geschäftsfelder in der Führungsetage vertreten sind. Darüber hinaus gibt es eine selbst organisierte Mitarbeitervertretung sowie einen Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat besteht aus acht Mitarbeiter-Gesellschaftern und vier normalen Beschäftigten. Er ist es, der die Kandidaten für die Geschäftsleitung vorschlägt, die von der Gesellschafterversammlung gewählt werden.

Alle Mitarbeiter haben die Möglichkeit, auch Miteigentümer zu werden – vorausgesetzt sie sind seit 2 Jahren angestellt und arbeiten mindestens 120 Stunden im Monat. Interessenten beantragen die Aufnahme bei einer eigens dafür eingerichteten Kommission. Aktuell hält knapp 30 % der Belegschaft Anteile am Unternehmen. Gewinne werden zum großen Teil reinvestiert und dienen der Eigenkapitalbildung. Was übrig bleibt, geht an die Gesellschafterinnen und Mitarbeiter.

In dem sehr seltenen Fall, in dem ein Miteigentümer das Unternehmen wieder verlässt, muss er seine Anteile abgeben. Auch die Gründer, die in einigen Jahren aus Altersgründen weg gehen werden, müssen ausbezahlt werden.

Die Firma Wagner & Co wurde bereits 1979 gegründet und seither stetig weiter entwickelt und durch Tochterunternehmen in anderen europäi-

Nachhaltigkeit und kontinuierliche Verbesserung werden auch heute groß geschrieben: Die Wagner's teilen die Begeisterung für neueste Technologien mit ihrer Kundschaft und ihren Kooperationspartnern. Durch die Funken, die bei dieser Kommunikation und in der Zusammenarbeit überspringen, entstehen immer wieder neue Synergieeffekte für Ökologie, Wirtschaft und die Mitarbeiterzufriedenheit. Zum Sprudeln der Energiequelle

## *Der Teamgeist und die Kommunikation untereinander stellen für das ganze Unternehmen eine Energiequelle dar*

schen Staaten sowie Vertriebspartner internationalisiert. Am Anfang stand eine studentische Initiative, die über die Bereitstellung von Infomaterial zum Energiewandel hinaus kommen und praktisch tätig werden wollte: Es entstand der erste eigene Sonnenkollektor, für den unter anderem Gewächshaus-Glasscheiben verarbeitet wurden. Pioniergeist, Ingenieurskunst und das Prinzip des gemeinschaftlichen Handelns haben die Entwicklung bis zu der Serien-Produktion von bis zu 600 Kollektoren am Tag bei kontinuierlichem Wachstum vorangetrieben. Die Verbindung zu den Anfängen und der Grundidee, das Bewusstsein für die eigenen Wurzeln und der Teamgeist wurden in all den Jahren gepflegt und an neue Mitarbeiter weitergegeben.

im eigenen Unternehmen tragen die stete Förderung des Teamgeistes, der Kommunikation untereinander und der persönlichen Entwicklung jedes Einzelnen entscheidend bei.

„Das über 30-jährige Bestehen, die Erfahrung und die erreichte Firmengröße strahlen für unsere Mitarbeiter und neue Bewerberinnen Sicherheit aus - Sicherheit, dass wir wissen, was wir tun, und Sicherheit für die Arbeitsplätze. Wir sind überzeugt, dass uns genau diese Kombination von Sicherheit, innovativem Geschäftsmodell und einem hohen Maß an Selbstverantwortung als Arbeitgeber attraktiv macht“ - so Sabine Altmann von der Geschäftsleitung. ●





## VEREINBARKEIT VON FAMILIE UND BERUF

Ein Interview mit Sylvia Reckel von der Windwärts Energie GmbH

**In vielen Unternehmen sind Mitarbeiterinnen und auch Mitarbeiter nicht mehr bereit, die Familie dem Beruf komplett unterzuordnen. Die Firma Windwärts Energie GmbH hat die Zeichen der Zeit frühzeitig erkannt und fortschrittliche Konzepte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt. Im Gespräch erläutert uns die Personalleiterin Sylvia Reckel Hintergründe und Praxis.**

*Frau Reckel, vielen Dank dass Sie uns einen kleinen Einblick bei Windwärts gewähren. Um das Unternehmen näher zu verstehen, in welchen Bereichen ist Windwärts aktiv?*

Die Windwärts Energie GmbH entwickelt, übernimmt und betreibt Projekte mit erneuerbaren Energien im In- und Ausland und bietet als erfahrenes Emissionshaus finanzielle Beteiligungen an ihren Energieprojekten an.

*Und wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten bei Windwärts?*

Aktuell sind wir 85 Personen, davon 50 Männer und 35 Frauen.

*Betreibt Windwärts schon immer eine familienfreundliche Firmenpolitik?*

In den Anfangsjahren stand der Aufbau des Unternehmens ganz klar im Vordergrund. Es gab früher individuelle Absprachen bei persönlichen Anliegen, aber der Bedarf für eine konzeptionelle Herangehensweise an das Thema Beruf und Familie entstand erst 2004, als eine unserer Projektentwicklungsingenieurinnen schwanger wurde. Etwa zur gleichen Zeit gab es ein Ehepaar aus unserem Unternehmen, das die Betreuung seiner kleinen Zwillinge zu regeln hatte. Und einer der erfahrensten Mitarbeiter (Führungskraft im Unternehmen) äußerte den Wunsch, seine Arbeitszeit auf vier Tage in der Woche zu reduzieren, um seiner Frau nach der Elternzeit den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. Die Zeit war also reif, das Thema anzugehen. Wir wollten auf der einen Seite eine größtmögliche Flexibilität zur Vereinbarkeit beider Lebensbereiche bieten, auf der anderen Seite aber auch gewährleisten, dass Frauen nach der Elternzeit möglichst frühzeitig und reibungslos den Weg zurück in das Unternehmen finden. Wichtig war uns also auch, das kreative Potenzial unserer hochmotivierten und spezifisch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern.

*Wie sind Sie vorgegangen? Gab es logische Schritte, den Weg zu einem familienfreundlicheren Unternehmen zu beschreiten?*

Es war uns bewusst, dass die geschilderten Beispiele keine Einzelfälle bleiben würden. Bei einem Altersdurchschnitt der Belegschaft von etwa Mitte Dreißig steht bei Vielen die Familiengründungsphase an und da wollten wir mit durchdachten Konzepten vorbereitet sein. Wir haben recherchiert und sind dabei auf das Audit berufundfamilie gestoßen. Dieses Audit, das auf Initiative und im Auftrag der Hertie-Stiftung entwickelt wurde, ist ein strategisches Managementinstrument, das eine

*Gerade mit Kindern ist es oft auch wichtig, von Zeit zu Zeit zu Hause arbeiten zu können. Gibt es dazu Angebote?*

Einige Mitarbeiter nutzen die Möglichkeit, in Form von alternierender Telearbeit einen Teil ihrer Arbeit im Home-Office zu erledigen. In diesen Fällen wird vereinbart, dass sie für einen definierten Anteil der Arbeitszeit von zu Hause aus arbeiten. Diese Erhöhung der persönlichen Flexibilität ermöglicht beispielsweise, Korrespondenz oder Konzepte am Abend zu bearbeiten, wenn die Kinder schlafen. Auch kurzfristig, wenn z.B. ein Kind krank wird und man deswegen zu Hause bleiben muss, nutzen die Beschäftigten die Arbeitsmöglichkeit im Home-Office.

*Wie rege wird das genutzt? Besteht nicht die Gefahr, dass man begeisterte „Heimarbeiterinnen“ gar nicht mehr sieht?*

Wir haben aktuell etwa 10 Personen, die einen definierten Home-Office-Anteil regelmäßig und mit einer festen Vereinbarung nutzen. Ganz klar ist dabei, dass der überwiegende Teil der Arbeitszeit im Büro verbracht wird – allein schon, um die interne Kommunikation sicher zu stellen.

## Das Kind kann zur Arbeit „ins Kinderzimmer“ mitgenommen werden

tragfähige, wirtschaftlich attraktive Balance von Unternehmenszielen und Mitarbeiterinteressen ermöglicht. Dabei werden bereits umgesetzte familienbewusste Maßnahmen begutachtet sowie betriebsindividuelle Potenziale aufgezeigt und konkrete Zielvereinbarungen getroffen. Wir sind seit 2005 zertifiziert und haben in diesem Zusammenhang Konzepte in verschiedenen Handlungsfeldern wie Arbeitszeit, Arbeitsort, Personalentwicklung und Führung erarbeitet.

*Was heißt das konkret für die Arbeitszeit? Gibt es unterschiedliche Arbeitszeitmöglichkeiten?*

Wir arbeiten mit einem Jahresarbeitszeitmodell. Umfang und Lage der täglichen Arbeitszeit sind ebenfalls gleitend und werden untereinander abgestimmt. Diese Regelung ermöglicht insbesondere den Beschäftigten mit Familienpflichten eine große Flexibilität. Natürlich müssen die jeweiligen Bedürfnisse innerhalb der Teams abgestimmt werden, um zu gewährleisten, dass die Arbeit dennoch gut läuft. Wir betrachten diesen Prozess als ein Geben und Nehmen, denn aufgrund des Projektentwicklungsgeschäfts müssen wir ja von unseren Beschäftigten ebenfalls eine gewisse Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitszeit erwarten.

*Wie wird der Wiedereinstieg nach der Elternzeit gestaltet?*

Zum einen ist es so, dass vor Beginn der Elternzeit eine Vereinbarung getroffen wird, in welcher Form der Kontakt zum Unternehmen gehalten werden soll. Zum anderen besteht für den Wiedereinstieg selber keine begrenzende untere Wochenstundenzahl. Wir haben ein Beispiel für eine Rückkehr vier Monate nach der Geburt eines Kindes mit sechs Arbeitsstunden pro Woche. Allerdings gibt es in unserem Konzept die Vereinbarung, dass in der Wiedereinstiegsphase alle drei Monate ein Personalgespräch geführt wird, in dem gemeinsam reflektiert wird, wie es für alle Seiten gelaufen ist und ob eine Aufstockung der Stundenzahl möglich ist. Wir haben noch nicht erlebt, dass nicht aufgestockt wurde. Bisher kamen die Mitarbeiterinnen in dieser abgestuften Form nach der Elternzeit recht schnell auf 75–100 % der Vollarbeitszeit. Das bestätigt uns in unserem Ansatz, die Schwelle für die Rückkehr ins Unternehmen bewusst niedrig zu halten.

*Nutzen auch Männer Teilzeitangebote?*

Aktuell arbeiten insgesamt 13 Personen (sechs Männer, sieben Frauen) in vollzeitnaher Teilzeit. Auch Männer in Führungspositionen nehmen bei

»Die Vereinbarkeit  
von Beruf und Familie  
spielt bei uns  
eine besondere Rolle«

Sylvia Reckel



der Windwärts Energie GmbH selbstverständlich die Möglichkeit wahr, in Teilzeit zu arbeiten oder aber auch selbst Elternzeit zu nehmen, insbesondere um ihren Frauen den Wiedereinstieg in den Beruf zu ermöglichen. Aber es gibt bei uns auch Frauen und Männer ohne Familienpflichten, die ihre Arbeitszeit aus Gründen der persönlichen Work-Life-Balance reduziert haben.

*Gibt es weitere Maßnahmen, die sich bei Windwärts bewährt haben?*

In Betreuungsnotfällen kann man die eigenen Kinder mit ins Büro nehmen und in unserem „Kinderzimmer“ arbeiten. Dies ist ein Raum, der mit einem vollen Arbeitsplatz ausgestattet ist, und in dem es auch kindgerechte Möbel, ein Sofa und Spielzeug gibt. Der Raum wird auch für ruhiges Arbeiten und intimere Gespräche sowie zum Ausruhen, in Krankheitssituationen und für unsere Mobile Massage genutzt. Die Nutzung als Kinderzimmer hat jedoch immer Vorrang.

*Was ist wichtig, damit dies alles gut funktioniert?*

Als Voraussetzung für das Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie werden bei der Windwärts Energie GmbH insbesondere die Faktoren Vertrauen und Flexibilität angesehen. Die bisher umgesetzten Maßnahmen waren erfolgreich, weil sowohl das Unternehmen als auch die Beschäftigten offen und verantwortungsvoll miteinander umgehen. Zudem stehen die Unternehmensleitung und die Führungskräfte hinter der familienbewussten Personalpolitik bei Windwärts und nehmen die Angebote zum Teil selbst in Anspruch.

*Wie wichtig ist Familienfreundlichkeit als Bindungsinstrument ans Unternehmen? Sind andere Bindungsinstrumente wichtiger?*

Natürlich motiviert bereits das Unternehmensthema, die erneuerbaren Energien, aber auch die Unternehmenskultur bei Windwärts. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt bei uns jedoch eine besondere Rolle, weil fast die Hälfte der Beschäftigten Kinder hat. Interessant in diesem Zusammenhang ist eine Mitarbeiterbefragung im Jahr 2007 zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR). Im Handlungsfeld Arbeitsplatz wurde dem Thema Familie und Beruf bzw. Work-Life-Balance unter den abgefragten Themen die höchste Relevanz beigemessen, und hier bestand auch die höchste Zufriedenheit mit der Umsetzung. Beide Aspekte lagen auf einer Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = sehr unwichtig bei 1,46 bzw. 1,71. Der Rücklauf der Befragung lag bei 85 %. Dieses Ergebnis unterstützt unsere Einschätzung, dass die nachhaltige Mitarbeitermotivation und -bindung in starkem Maße mit unserer familienfreundlichen Personalpolitik einhergeht.

*Frau Reckel, wir bedanken uns für das Gespräch. ●*

# INNOVATIONSTÄRKE UND INTERNATIONALITÄT BEI GLEICHZEITIGER REGIONALER VERANKERUNG

## Die Marke Viessmann

**Als international ausgerichtetes Unternehmen ist der Heiztechnikhersteller Viessmann stark mit der Region rund um den Unternehmensstammsitz in Allendorf (Eder) verwurzelt und bekennt sich zur sozialen Verantwortung als größter Arbeitgeber.**



In Allendorf ist das Unternehmen schon in 3. Generation aktiv. Die beruflichen Schulen im nahe gelegenen Frankenberg und in Bad Wildungen tragen den Namen „Hans-Viessmann-Schule“ – benannt nach ihrem langjährigen Förderer Dr. Hans Viessmann, dem Vater des heutigen Firmeninhabers. Auch mit den örtlichen allgemein bildenden Schulen arbeitet Viessmann seit vielen Jahren zusammen: Unternehmensvertreterinnen kommen in die Schulen, stellen Ausbildungsberufe vor, üben mit den Schülern in Rollenspielen für Vorstellungsgespräche und stehen als Experten für Projektstage zur Verfügung. Am Edertal-Gymnasium in Frankenberg machte schon mehrfach das Viessmann Solar mobil Halt, um die Schüler mit erneuerbaren Energiesystemen vertraut zu machen. Manchmal kommen auch Auszubildende des Unternehmens an die Schulen, um über ihre Erfahrungen zu berichten.

Es gibt vielfältige Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen. Immer wieder schreiben Studenten ihre Abschlussarbeiten bei Viessmann. Schüler, Auszubildende, Praktikanten und Studenten

### Vom Weiterbildungsangebot profitieren alle

ten – sie alle haben die Möglichkeit, persönliche Erfahrungen am „Great place to work“ zu sammeln, so Georg Glade, Leiter Personalentwicklung und Ausbildung. Über Informationsangebote und Erfolge der Ausbildung bei Viessmann wird regelmäßig in der Presse berichtet – egal, ob es um eine Abschlussfeier für Auszubildende geht, um die Projektwoche für Azubis des 1. Lehrjahres, um eine Ausbildungsmesse oder um den Viessmann Berufsinformationstag.

Nach Beendigung der Ausbildung hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit und auch die Pflicht, vom umfassenden Weiterbildungsprogramm des Unternehmens zu profitieren. Damit werden gleicherma-

ßen die persönliche Entwicklung und der Unternehmenserfolg gefördert. Und dann gibt es noch das offene Weiterbildungsangebot. Es umfasst zahlreiche interessante Kurse, die von den Mitarbeitern außerhalb der Arbeitszeit wahrgenommen werden können. Das Spektrum reicht vom Schnupperkurs Gleitschirmfliegen, über Sicherheitstrainings für Auto und Motorrad, bis hin zum Weinseminar.

Alle Mitarbeiterinnen sind aktiv in das Viessmann-Ideenmanagement einbezogen – was die Zahl von über 40.000 Verbesserungsvorschlägen im laufenden Jahr eindrucksvoll bestätigt. Durch die Ideenrealisiert das Unternehmen beträchtliche Einsparungen, doch auch die Einreicher profitieren – bei „großen“ Verbesserungsvorschlägen durch Geldprämien, bei „kleinen“ Ideen durch Gutscheine, die in den Geschäften der Region eingetauscht werden können.

Viessmann engagiert sich bereits seit 1993 im Sportsponsoring. Wesentliche übergeordnete Ziele des Viessmann Sportsponsorings sind die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und ein positiver Imagetransfer. Die Viessmann Marktpartner profitieren unmittelbar vom Viessmann Sportsponsoring, denn starke Marken, die beim Endkunden bekannt sind und denen er vertraut, verkaufen sich leichter. Was jedes Unternehmen und jeder Haushalt für den Klimaschutz und die Minderung der eigenen Energiekosten tun kann, zeigt Viessmann am Unternehmensstammsitz in Allendorf (Eder) mit dem Nachhaltigkeitsprojekt „Effizienz Plus“, das auf einem ganzheitlichen Konzept für Ressourceneffizienz, Klimaschutz und Standorticherung basiert.

In einem kompakten Rundgang durch das Unternehmen können neben der Fertigung, der Ausstellung Galeria und dem Unternehmensmuseum Via Temporis auch das Akademie-Gebäude mit angeschlossener Energiezentrale – ein wesentlicher Baustein des Projekts „Effizienz Plus“ – besichtigt werden. ●



## ERFOLGSFAKTOR KOOPERATION

**Unter den Unternehmen in den Branchen der Erneuerbaren Energien finden sich zahlreiche, die gezielt auf flache Hierarchien, möglichst weitgehendes eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden und kooperative Zusammenarbeit setzen. Für diese Unternehmen hat das Thema Kooperation eine herausragende Bedeutung.**

Die Ergebnisse der Studie „Organisation 2015“ weisen darauf hin, dass der Faktor Kooperation in Unternehmen grundsätzlich an Bedeutung gewinnt und in den kommenden Jahren zu einer der Schlüsselkompetenzen wird. (Siehe Kasten, Seite 30)

### **WIE KÖNNEN KOOPERATIONSKOMPETENZ UND SELBSTORGANISATION GEFÖRDERT WERDEN?**

Wie können die Unternehmensleitung und Führungskräfte Impulse setzen, die kooperative Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele fördern? Welche Leitgedanken, welche Maßnahmen können insbesondere Unternehmen mit einem hohen Grad an Selbstorganisation zielgerichtet unterstützen? Wie können die Mitarbeiter Stärkung für den Umgang mit schwierigen Situationen erfahren? Wie können möglichst viele Mitarbeiter in Entwicklungsprozesse des Unternehmens einbezogen werden? Zu diesen Fragen gibt Angela Fuhrmann, Organisationsberaterin und Mediatorin, aufgrund ihrer Erfahrungen aus der Praxis im Folgenden einige Anregungen.

### **DIE WÜRDIGUNG VON UNTERSCHIEDEN ERLEICHTERT KOOPERATION**

Sich selbst tragende Kooperationen sind ein hohes Gut, denn kooperatives Verhalten lässt sich nicht verordnen. Die Kooperation zu einem Thema oder in Bezug auf eine Aufgabe muss in der konkreten Situation für alle potenziell Beteiligten sinnvoll und machbar erscheinen. Schwierig für die betreffenden Personen wird dies dann, wenn sie um Anerkennung, Ressourcen oder positives Feedback miteinander konkurrieren. Förderlich hingegen ist ein gegenseitiges persönliches Interesse an den Kooperationspartnern sowie die gegenseitige Kenntnis und Würdigung der jeweiligen Kompetenzen.

Eine übergeordnete Ebene im Unternehmen kann unterstützend wirken, indem sie ausdrücklich die einzelnen unterschiedlichen Kompetenzen und Arbeitspräferenzen anerkennt und würdigt und ebenso ihre Vielfalt in der Summe. Das gemeinsame Ziel kann bewusst in den Vordergrund gerückt werden, zum Beispiel gegenüber individuellen Zielvereinbarungen. Hilfreich für die Mitarbeiter ist es zudem, wenn alle auf die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der jeweils anderen vertrauen können. Das Potenzial für erfolgreiche Kooperationen wächst durch erlebte Kontinuität und Verlässlichkeit in der/den übergeordneten Ebene(n). Positive individuelle und kollektive Erfahrungen geben Vertrauen und Sicherheit.

### VORGEHEN ZUR FÖRDERUNG VON KOOPERATIONSKOMPETENZ IM UNTERNEHMEN

Die skizzierten Leitgedanken beginnen auf der individuellen Ebene, berücksichtigen die kollegiale Begegnung, zum Beispiel auf Teamebene und enden auf der Ebene größerer Einheiten oder des ganzen Unternehmens:

1. Die Kenntnis von Basistechniken der Gesprächsführung erleichtert die Kommunikation auf Augenhöhe – besonders wenn die Kommunikation gerade schwierig wird oder wenig Zeit zur Verfügung steht.
2. Grundwissen zu Konfliktgeschehen und Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung gibt Sicherheit und Orientierung im Umgang mit schwierigen Situationen. Nicht die Konflikte selbst sind das Problem, sondern die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird. Konflikte werden es immer geben. An mancher Stelle können sie nützlich sein, wenn sie konstruktiv bearbeitet werden.

6. Methoden, die eine Person oder eine Gruppe dazu einladen, auch mal eine andere als die eigene oder übliche Perspektive einzunehmen, fördern das gegenseitige Verstehen und die Offenheit in Gesprächssituationen.
7. Kollektive Prozesse – zum Beispiel im Format einer Großgruppenveranstaltung – können ein wichtiger Meilenstein für die Weiterentwicklung der Kooperationskompetenz in einem Unternehmen sein.

### GROSSGRUPPENVERANSTALTUNG ALS QUELLE VON ENERGIE UND LERNEN

Kommunikationstrainings, Konfliktmanagement, Teamentwicklung, Teamtage, Workshops im Rahmen von Veränderungsprozessen, das sind bekannte Angebote, in deren Rahmen sich die genannten Inhalte und Methoden einbetten lassen. Der letzte Punkt „das Format der Großgruppenveranstaltung“ hebt sich etwas ab. Was verbirgt sich hinter dieser Veranstaltungsform?

Eine Großgruppenveranstaltung hat unter anderem zum Ziel, dass alle Mitarbeiter eines Unternehmens einen gemeinsamen Prozess erleben bzw. mit externer Begleitung selbst gestalten. Alle Personen, alle Sichtweisen, alle Interessen finden Platz in einem Raum und werden durch ihr gemeinsames Tun selbst zur Quelle von Energie und Lernen für das Unternehmen. Wie kann man sich das vorstellen?

Stellen Sie sich vor, Sie schauen in einen Saal, in dem ca. 100 Personen in kleinen Sitzrunden à 6-8 Personen in eine Vielzahl reger Unterhaltungen vertieft sind. Beim Öffnen der Glastüre hören Sie das Surren verschiedener Stimmlagen und fühlen regelrecht die konzentrierte Energie im Raum. Ihnen fällt ein Moderationsteam ins Auge, das just in diesem Moment eine Glocke läutet – offenbar ein Signal zum Wechsel – und eine kurze Anweisung gibt. Die meisten Personen stehen auf und setzen sich in neuer Zusammensetzung wieder in die Stuhlrunden, viele von ihnen scheinen einen Ablaufplan mit Handlungsanweisungen oder Fragestellungen in der Hand zu haben. In kurzer Zeit surrt der ganze Saal erneut vom Stimmengewirr und Sie können sehen, dass in jeder Runde auch Schriftliches auf einem Flip-Chart-Papier festgehalten wird.

Sie haben einen Ausschnitt aus einer Großgruppenveranstaltung gesehen. Möglicherweise haben sich in diesem Saal Mitarbeitende eines Unternehmens gerade abteilungsübergreifend über anstehende Veränderungen ausgetauscht, die ihnen zuvor vorgestellt wurden und zu denen ihre Meinung gefragt ist. In diesem Rahmen hatten sie die Möglichkeit, sich über die Neuigkeiten ein erstes Mal auszutauschen. Eine Großgruppenveranstaltung kann in ei-

### Kooperation ist zukünftig mehr Wertschöpfungsfaktor und weniger Unternehmenskultur so eine These, die durch die Studie „Organisation 2015“ gestützt wird.

Angaben der rund tausend befragten Führungskräfte zu den Kompetenzen ihrer Organisation wurden verglichen mit der Ertrags- und Wachstumsstärke der jeweiligen Unternehmen. Es zeigte sich, dass in der langfristigen Umsatz- und Gewinnentwicklung die Unternehmen mit hoher Kooperationskompetenz deutlich vor Unternehmen mit schwach ausgeprägter Kooperationsfähigkeit lagen. Bei der Bewertung von Maßnahmen zur Förderung der Kooperationskompetenz wurden einige hervorgehoben: Die Förderung von Informationsfluss und Wissensaustausch sowie Teambuildingaktivitäten off-the-job und der Aufbau von Feedbacksystemen zur Erfahrung der Zusammenarbeit.<sup>1</sup>

3. Der Erwerb neuer Kenntnisse auf der Ebene einzelner Personen reicht nicht aus. Das Wissen bzw. die Ressourcen müssen in die Kommunikation im Unternehmen kommen, damit sie im Alltag erfahrbar und auch für andere verfügbar werden.
4. Der professionelle und respektvolle Austausch in einem Team über die individuellen Arbeitspräferenzen und Vorlieben, über Kompetenzen sowie über Selbst- und Fremdeinschätzungen in Bezug zum Arbeitsalltag fördern die gegenseitige Wertschätzung und das Verständnis von Unterschiedlichkeit als Ressource.
5. Methoden der kollegialen Beratung ermöglichen interne gegenseitige Unterstützung auf Augenhöhe, gemeinsame Erfahrung und gemeinsames Lernen und fördern das Gefühl der Zusammengehörigkeit.

<sup>1</sup> Aus Zeitschrift Führung + Organisation (zfo) 02/2010, S. 121-125

»Gegenseitige  
Anerkennung, Akzeptanz  
von Unterschiedlichkeit  
und persönliches Interesse  
fördern die  
Kooperation im Alltag.«

Angela Fuhrmann



nem solchen Kontext „die Florgespräche“ in einem Raum zusammenfassen und ihnen offiziellen Raum geben.

Je nach Ziel und Konzeption der Großveranstaltung stehen Begegnung und Dialog und nicht oder nicht nur das Erarbeiten konkreter Ergebnisse im Vordergrund. Selbstverantwortung, Rollenklarheit, Zukunftsorientierung, Dialog und die passende Logistik prägen die verschiedenen Elemente einer Großgruppenveranstaltung. Die Teilnehmenden sollen sich wohl, willkommen und wertgeschätzt fühlen.

Die Veranstaltung findet in einem von der Unternehmensleitung definierten Rahmen statt. Impulsreferate und Fragestellungen werden im Vorfeld gut abgestimmt zwischen den Entscheidungsträgern, einer Projektgruppe und der externen Prozessbegleitung. Sie sind für den Prozess richtungweisend – geben Orientierung. Das Geschehen wird dann durch Arbeitsphasen geprägt, in denen alle Anwesenden die Gelegenheit zum Austausch haben und aus eigener Kraft Aufgaben und Fragestellungen in kleineren Gruppen unterschiedlicher Zusammensetzung erledigen.

Die Unternehmensleitung oder verantwortliche Führungskräfte stellen vor und nach der eigentlichen Veranstaltung die Weichen durch Entscheidungen und die Definition des Handlungsspielraumes. Im Prozess selbst nehmen sie eine neugierige und fragende Haltung ein oder ziehen sich auch mal auf die Rolle der Beobachtenden zurück.

Großgruppenkonferenzen mobilisieren die Selbstverantwortung von Beteiligten. Teilnehmer schätzen das intensive Gemeinschaftsgefühl, die zahlreichen kreativen Ideen und die neuen Kommunikationsbeziehungen. Führungskräfte wundern sich manchmal über die Fülle an Energie und Beweglichkeit. Die Großgruppenverfahren sind so effektiv, weil es vielen Menschen in sehr kurzer Zeit möglich ist, vielfältige Erfahrungen zu machen, Erkenntnisse zu sammeln und gemeinsam mögliche Handlungsschritte für die Zukunft zu entwickeln. ●

*Dipl.-Ing. Angela Fuhrmann ist als Organisationsberaterin, Teamtrainerin (TMS), Moderatorin und Mediatorin (BM) tätig. [www.angela-fuhrmann.de](http://www.angela-fuhrmann.de)*

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

**FÖRDERHINWEIS**

Das dieser Publikation 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 Autorinnen.