

HAMBURGER HANDBUCH

Personalmanagement Erneuerbare Energien



DIE ERNEUERBAREN ENERGIEN sind eine Branche, in der professionelles Personalmanagement eine besondere Rolle spielt. Zu den Herausforderungen gehören permanente Veränderungen der Technologie, der regulatorischen Rahmenbedingungen oder des Wettbewerbs. So werden immer wieder neue Inhalte und Methoden für Aus- und Weiterbildung oder operativer Personalarbeit und Führung benötigt. Diesen und weiteren Themen widmet sich das aktuelle „Hamburger Handbuch – Personalmanagement Erneuerbare Energien“ des Clusters Erneuerbare Energien Hamburg.

DIE IDEE des „Hamburger Handbuch – Personalmanagement Erneuerbare Energien“ hat das Cluster Erneuerbare Energien Hamburg (EEHH) gemeinsam mit dem Lenkungskreis des EEHH-Forums Personal & Qualifizierung Dr. Frank Edelkraut, Mentus GmbH, Thomas Streveld, Mercuri Urval GmbH, und Prof. Dr. Tim Warszta, Fachhochschule Westküste, entwickelt. Mehr als 20 Autoren wirkten an der Publikation mit.

BEITRÄGE	Themen sind unter anderem Ausbildungswege in die Erneuerbaren Energien, Recruiting von Fach- und Führungskräften, Competence Management in Erneuerbaren Energien, operatives Management
SEITENZAHL	183 Seiten
ZIELGRUPPEN	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Unternehmer
HERAUSGEBER	Dr. Frank Edelkraut, Mentus GmbH, geschäftsführender Gesellschafter Andreas Findeisen, Erneuerbare Energien Hamburg Clusteragentur GmbH, Projektleitung Innovationsmanagement Thomas Streveld, Mercuri Urval GmbH, Geschäftsführer Prof. Dr. Tim Warszta, Fachhochschule Westküste, Professur für Personalpsychologie
PREIS	19 Euro (inkl. gesetzl. MwSt. zzgl. Versandkosten) für Clustermitglieder 29 Euro (inkl. gesetzl. MwSt. zzgl. Versandkosten) für Nicht-Clustermitglieder
BESTELLUNG	www.eehh.de/handbuch-personalmanagement-erneuerbare-energien.html
ISBN-NR.	978-3-00-048370-7

4.5 Führungskräfteentwicklung in den Erneuerbaren Energien

Autor: Dr. Frank Edelkraut

Herausforderungen der Erneuerbaren Energien Branche an ihre Führungskräfte – Die VUCA-Welt

Wie viele andere Funktionsbereiche auch steckt die Personal- und Führungskräfteentwicklung in einer rasanten Transformation. Während vor wenigen Jahren noch viele Unternehmen primär auf einen Seminarkatalog vertrauten, der auf den Anforderungen von Stellen- und Kompetenzprofilen beruhte, haben sich zunehmend Modelle wie 70:20:10 (s. u.), neue Formate wie MOOCs (Massive Open Online Classes, die freie Veröffentlichung von Vorlesungsaufzeichnungen, Videos und Lehrmaterialien durch Hochschulen) und kollaborative Lernumgebungen (ERPENBECK / SAUTER 2013) etabliert.

Wesentlicher Treiber solcher Entwicklungen ist eine zunehmend dynamische, agile und komplexere Wirtschaft, die Konzepte erfordert, die mit den Herausforderungen der globalen, digitalen Welt umgehen können. Man spricht zunehmend von einer VUCA-Welt, in der V für volatil, U für unsicher, C für komplex (engl. complex) und A für widersprüchlich (engl. ambiguous) stehen. In einer VUCA-Wirtschaft, zu der man mit gutem Gewissen auch die Erneuerbaren Energien zählen darf, verändern sich die Aufgaben und Anforderungen, die Führungskräfte erfüllen müssen. So entsteht ein kontinuierlicher Qualifizierungsbedarf, der es Führungskräften erlaubt, ihre Führungskompetenz so zu entwickeln, wie es unter anderem von John Erpenbeck formuliert wird: *„Führungskompetenz ist die Fähigkeit, in unerwarteten (zukunfts-)offenen Führungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können.“*

Für die Erneuerbaren Energien trifft diese Definition von Führungskompetenz in besonderem Maße zu, denn sie erfüllt alle Kriterien von VUCA. Hier nur ein paar Überlegungen aus der Windbranche:

V – Verschiebung des Marktes von Neubau zu Upscaling und Wartung/Service, Wettbewerbsstruktur im steten Fluss

U – Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und schwer vorhersehbare Markteintritte neuer Wettbewerber, Finanzierungsrisiken

C – wichtige Märkte unterliegen hohem Staatseinfluss (China) oder werden durch Oligopolstrukturen auf Kundenseite beherrscht, Fachkräftemangel

A – Energiewende vs. Planungsdauer und „Wutbürger“, Subventionspolitik vs. Marktorientierung, hoher Druck zu permanenter Personal- und Organisationsentwicklung vs. schlecht ausgestattete Personalabteilungen

Der letzte Punkt verdient besondere Beachtung, denn in vielen Unternehmen der Erneuerbaren Energien ist die Personalabteilung nicht ausreichend mit Personal und anderen Ressourcen ausgestattet, um die nötigen Veränderungsprozesse zu steuern. Dies gilt sowohl für die kleineren Unternehmen am Markt wie für die EE-Sparten großer Unternehmen, die primär aus den Zentralen heraus bedient werden und dort leider nicht immer den Stellenwert haben, den das Kerngeschäft besitzt. In der Konsequenz bleiben viele Aufgaben im Veränderungsmanagement an den Führungskräften hängen, was den Druck auf diese noch weiter vergrößert.

Konsequenzen für die Führungskräfteentwicklung

Die oben beschriebene VUCA-Welt der Erneuerbaren Energien führt zu zusätzlichen Aufgaben in der Führung, die neben den Kernaufgaben in der eigenen Funktion grob die folgenden zwei Bereiche umfasst:

- Veränderungen bei Organisation und Prozessen gestalten – wechselnde Anforderungen an den eigenen Verantwortungsbereich, die organisatorisch und auf der Personalseite gestaltet werden müssen
- Mitarbeiter qualifizieren und umqualifizieren und ans Unternehmen binden

Das insgesamt komplexere Aufgabengebiet Führung erfordert auch, dass sich die Führungskräfte kontinuierlich selbst reflektieren und ihre Kompetenzen weiterentwickeln. Neben dem herausfordernden Tagesgeschäft ist dies nicht immer leicht zu bewältigen. Umso wichtiger ist es, dass, durch das Top-Management getrieben, eine kontinuierliche und strukturierte Führungskräfteentwicklung stattfindet. Die kontinuierliche Kompetenzerweiterung sollte zum Normalzustand werden. Da die funktional verantwortlichen Personalabteilungen ressourcenbedingt kaum in der Lage sind, den notwendigen Prozess zu gestalten und durchzusetzen und die Führungskräfte gleichzeitig dem Tagesgeschäft einen höheren Stellenwert einräumen als der eigenen Weiterentwicklung, entsteht ein Widerspruch, der nicht ohne weiteres aufgelöst werden kann. Notwendigkeit und Möglichkeiten passen nicht zusammen.

In den folgenden Abschnitten wollen wir aufzeigen, welche einzelnen Elemente der Personal- bzw. Führungsarbeit genutzt werden können, die Widersprüchlichkeit der Führungskräfteentwicklung zumindest teilweise zu verringern. Ein professionell gestaltetes und konsequent umgesetztes Programm zur Führungskräfteentwicklung kann dadurch nicht ersetzt werden, aber die meisten Unternehmen werden die hierzu nötigen Entscheidungen nicht treffen. Daher fokussieren wir hier auf Einzelschritte, die prinzipiell allen Unternehmen der Branche helfen können.

Strategische Personalplanung (Strategic Workforce Planning, SWP)

Unter strategischer Personalplanung versteht man den zumeist jährlich stattfindenden Prozess der Analyse von quantitativen und qualitativen Parametern der Belegschaft. Verkürzt gesagt, gilt es herauszufinden, wie viele Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen in der Belegschaft vorhanden sind und wie sich die Anforderungen an die Belegschaft aufgrund der erwarteten Veränderungen darstellen. Aus der gleichzeitigen Betrachtung der erwarteten Veränderungen im Geschäft werden die Anzahl und Kompetenzen abgeleitet, die in der Belegschaft vorhanden sein müssen, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Wenn Lücken identifiziert werden, werden Maßnahmen definiert, um diese zu schließen. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch, welche Überlegungen angestellt werden.

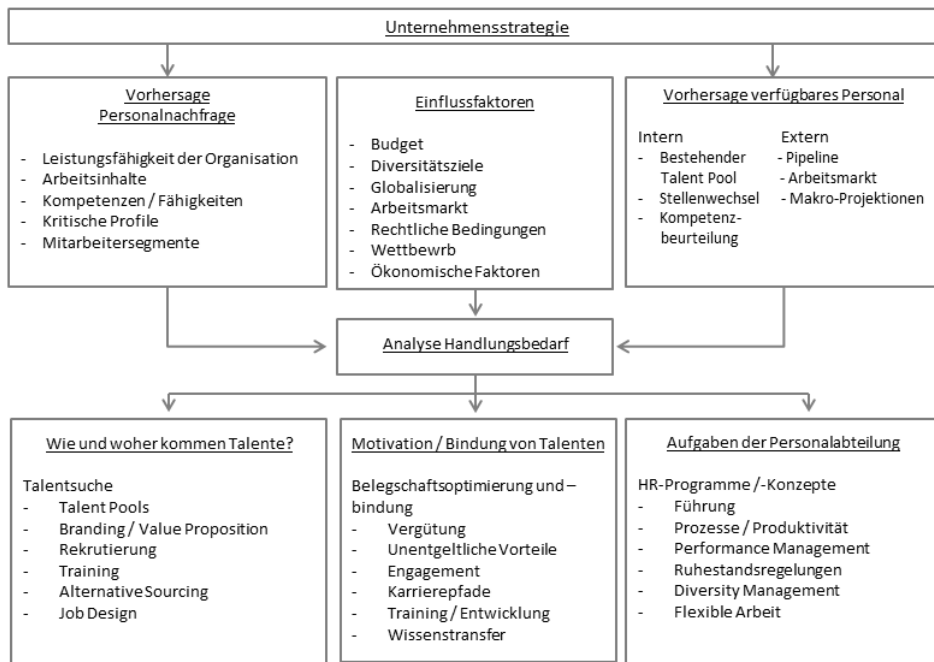


Abbildung 12: Strategische Personalplanung

(Quelle: SWP, überarbeitet nach PWC, 2012)

Auch wenn der erste Eindruck sein mag, dass es sich hier um einen eher theoretischen Angang handelt, hat sich die strategische Personalplanung gerade in stark veränderlichen Branchen als sehr nützlich erwiesen. Die regelmäßige Betrachtung von Soll führt in den meisten Unternehmen zu einem proaktiveren Umgang mit Personalfragen, d.h. mit einem Zeitgewinn, der aus früheren Entscheidungen (in Relation zu Unternehmen, die keine SWP betreiben) resultiert. Gerade für die Personal- und Führungskräfteentwicklung, die naturgemäß eher mittelfristig angelegt ist, entsteht ein deutlicher Vorteil. Weiterhin hilft sie, aus der meist reaktiven Personalentwicklung, die zunächst nach Entwicklungsbedarf sucht und dann ein passendes Angebot macht, herauszukommen.

Unabhängig von den unternehmensspezifischen Erkenntnissen wird eine strategische Personalplanung wahrscheinlich zeigen, dass sich die Personal- und Führungskräfteentwicklung in einer VUCA-Welt wie den Erneuerbaren Energien

verändert. Insbesondere die steigende Komplexität erzeugt einen zunehmenden Widerspruch aus Standardisierung und Individualisierung des Lernens.

Die Notwendigkeit zur Standardisierung des Lernens resultiert aus der verstärkten Wettbewerbssituation der Unternehmen in globalisierten Märkten. Zur Sicherstellung globaler Standards und einer einheitlichen Qualität werden Qualifizierungen gebraucht, die dies sicherstellen. Einige der in diesem Handbuch vorgestellten Angebote (vgl. Kapitel 3) zeigen exemplarisch auf, wo Vorteile liegen können. Eine Standardisierung wird jedoch zunächst vor allem die Erstausbildung und fachlich-methodische Qualifizierung betreffen. Für die Qualifizierung von Führungskräften und Spezialisten verstärkt sich der (scheinbar) gegenteilige Trend der Individualisierung.

Der Trend zur Individualisierung des Lernens beruht zunächst auf der Erkenntnis, dass viele der gängigen Lernformate nur bedingt zu Lernerfolgen führen. Die fehlende Effizienz von Seminaren wird bereits seit mehreren Jahren beklagt. Ein Grund für die Ineffizienz ist die Tatsache, dass Seminare mit weitgehend standardisierten Inhalten und Methoden arbeiten. Die Heterogenität der Teilnehmer, d.h. unterschiedliche Vorerfahrung, wird dabei ebenso wenig berücksichtigt wie unterschiedliche Lerntypen und Motivationslagen. Ein weiteres Defizit ist der mangelnde Praxisbezug des Instruments Seminar, der den Transfer der Inhalte kaum zulässt. Der Umgang mit Komplexität, die Fähigkeit auch in unklaren Situationen Entscheidungen zu treffen und Mitarbeiter zu zielgerichtetem Handeln zu motivieren, erfordert die Berücksichtigung so vieler Aspekte, dass letztlich jede (angehende) Führungskraft einen individuellen Entwicklungsplan benötigt, der in flexiblen Formaten umgesetzt wird. Dies möglichst im Unternehmen, damit die operative Arbeit möglichst wenig durch Lern- und Entwicklungsmaßnahmen beeinträchtigt wird. Ein weiterer Widerspruch, den die moderne Personalentwicklung in den Griff bekommen sollte. (EDELKRAUT / DETTWEILER 2013)

Design von Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung - 70:20:10-Modell

Ein Ansatz, der sowohl den Widerspruch aus Lernbedarf und verfügbaren Ressourcen (Zeit, Lernumfeld,...) als auch die grundlegenden Mechanismen menschlichen Lernens erfasst, ist das 70:20:10-Modell (JENNINGS 2011).

Das Modell besagt, dass:

- 70% des Lernens auf praktischer Erfahrung und Übung (Experience, Erfahrung),
- 20% auf Feedback und der Zusammenarbeit mit anderen (Exchange, Zusammenarbeit) und
- 10% auf formalem Lernen in Kursen oder anhand von Materialien (Education, Ausbildung) beruht.

Hinter dem 70:20:10-Modell steht die Erfahrung, dass Menschen am besten durch praktisches Tun und Interaktion mit anderen Menschen lernen. Man beobachtet immer wieder, dass der informelle Austausch mit Kollegen in Pausen, die Nachahmung von Kollegen oder die Zusammenarbeit mit Mentoren besonders positiv wirken.

Die Verhältnisse 70:20:10 sollten als Tendenz, nicht als absolute Werte verstanden werden. Was im Einzelfall als ideales Verhältnis anzusehen ist, wird sich unterscheiden. Von den Größenordnungen her empfiehlt sich aber meist ein hoher Anteil praxisnahen und sozialen Lernens.

Tabelle 2: Beispiele für Instrumente für die drei Bereiche des 70:20:10-Modells.

(Quelle: eigene Darstellung, Edelkraut 2014)

70% Erfahrung (Experience)	20% Zusammenarbeit (Exchange)	10% Ausbildung (Education)
On-the-job-Training	Patenschaften, Mentoring, Reverse Mentoring	PE-Programme
Anwendungsorientiertes Lernen	Coaching	Seminare und Master Classes
Projektarbeit	Feedback	Business Schools
Arbeitsplatztausch	Netzwerkveranstaltungen	Fernstudium
Zusatzaufgaben	Action Learning	E-Learning und Mobile Learning
Problemlösungs- und Verbesserungsmaßnahmen	Teamarbeit	Bücher, Wissensplattformen, Selbstlernmaterialien
Fachgruppenarbeit	Externe Fachgruppen	Case Studies
Leitung von Lehr- oder Anwendungsgruppen	Webinare	Studien und Assessments

Je nach Ausgestaltung können einzelne Instrumente auch anderen Bereichen zugeordnet werden.

Wie ein Führungskräfteentwicklungsmodell, das nach dem 70:20:10-Modell konzipiert wurde, praktisch aussehen kann, zeigt der Beitrag von Edelkraut und Grafeneder (2012). In einem internationalen Führungskräfteentwicklungsprogramm wurden durch den Vorstand strategisch relevante Projekte definiert (70) und betreut, in denen die Führungskräfte ihre Führungs- und Methodenkompetenz entwickeln konnten. Ihre Arbeitsleistung erbrachte gleichzeitig einen Mehrwert für das Unternehmen.

Mentoring

In der Vorstellung des 70:20:10-Modells wurde bereits das Mentoring angesprochen, das zu den sozialen Lernmethoden (20) gehört. Unter Mentoring wird allgemein die Unterstützung einer weniger erfahrenen Person (Mentee) durch eine erfahrene Person (Mentor) verstanden. Der Mentor fördert den Mentee in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung. Kern des Mentoring ist die Vermittlung von Erfahrungswissen. Neben den expliziten, direkt vermittelbaren Erfahrungen, lernt der Mentee viel aus dem Diskurs mit dem Mentor, der Beobachtung seines Verhaltens (Rollenmodell) und der begleiteten Umsetzung. So kann auch implizites Wissen (im Gegensatz zu explizitem Wissen nicht ausdrückbares Wissen) vermittelt werden. Langfristig angelegt, intensiv und unternehmensintern realisiert, wird Mentoring in Unternehmen zur gezielten und nachhaltigen Kompetenzentwicklung eingesetzt.

Für den Einsatz von Mentoring in der Talent- und Führungskräfteentwicklung sprechen vor allem folgende Gründe:

- Die Mentees werden durch den Mentor in ihrer Selbstwahrnehmung, -einschätzung und ihrem Selbstwertgefühl gestärkt
- beschleunigte persönliche und fachliche Entwicklung
- Die intensive Vertrauensbeziehung zum Mentor steigert die Loyalität gegenüber dem Unternehmen → Talentbindung und Arbeitgebermarketing
- Der Fokus des Mentoring liegt auf der Umsetzung der Ziele im Alltag. Diese werden immer wieder adressiert und evaluiert → Steigerung der Arbeitseffektivität und -effizienz
- Mentoren-Mentee-Beziehungen über Organisationsgrenzen hinweg verbessern die Kommunikation und Zusammenarbeitskultur des Unternehmens → Organisations- und Kulturentwicklung

In den Erneuerbaren Energien gehört das Mentoring bisher nicht zu den besonders intensiv genutzten Lernmethoden, wodurch einige Vorteile ungenutzt bleiben. Eine der häufigsten Ursachen liegt – neben der Unkenntnis über die Methode – darin, dass die Unternehmen bzw. Zielgruppen für ein Mentoring-Programm zu klein sind bzw. nicht genügend geeignete Mentoren verfügbar sind. Trotzdem müssen auch Mittelständler nicht auf ein Mentoring verzichten. Im Verbund mit anderen Unternehmen, einem sogenannten Cross-Mentoring, können die meisten Vorteile eines Mentoring bei überschaubarem Aufwand realisiert werden. In einem Cross-Mentoring schließen sich Unternehmen zusammen und stellen je einen Mentor und einen Mentee (oder ein Vielfaches). Die Tandems werden dann stets aus Beteiligten unterschiedlicher Unternehmen gebildet. Branchen- oder Wirtschaftsvereinigungen wie KIM (Maschinenbau), die Wirtschaftsjuvenen Braunschweig oder ein Verbund von Unternehmen der Biotechnologie in Hamburg zeigen, dass Cross-Mentoring-Programme einfach und trotzdem wirksam realisierbar sind (GRAF / EDELKRAUT 2014).

Das Beispiel eines Cross-Mentoring-Programms und die zuvor diskutierten Ansätze zeigen, wie mittelständische Unternehmen mit sehr überschaubarem Aufwand ein wirkungsvolles Talentmanagement realisieren können. Auch für andere Einsatzbereiche des Talentmanagements und der Führungskräfteentwicklung ist ein Verbund mittelständischer Unternehmen eine effiziente Möglichkeit, zu einer professionellen Lösung zu kommen. Es gilt der Leitgedanke: Gemeinsam sind wir stark!