

# Was wirklich gegen den Fachkräftemangel hilft

**Die Energie- und Wasserwirtschaft hat sich im zurückliegenden Jahr während der Corona-Krise als Garant einer sicheren Versorgung profilieren können. Um diese wichtigen Aufgaben jedoch auch in Zukunft zuverlässig zu bewältigen, ist die Branche auf qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte angewiesen – und auch die gefühlt allgegenwärtige Pandemie kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Versorgungsunternehmen hierzulande weiterhin stark an den Folgen des demografischen Wandels leiden. Der bloße Verweis auf den Fachkräftemangel greift jedoch häufig zu kurz. Vielmehr sollten Unternehmen sich gerade jetzt kritisch selbst hinterfragen, wie sie in Zukunft in Sachen Recruiting und Personalmanagement vorgehen möchten.**

von: Beate Teschner (corpus 2)

Die COVID-19-Pandemie hat uns 2020 Zeit, Geld und Nerven gekostet. Gleichzeitig hat die Krise der Allgemeinheit die Systemrelevanz der Energie- und Wasserversorgung vor Augen geführt und verdeutlicht, wie wichtig das Konzept der Daseinsvorsorge ist. Diese Relevanz kann für die Nachwuchsgewinnung in der Branche ein starkes Argument sein, den insbesondere Nachwuchskräfte tendieren dazu, einer sinnvollen beruflichen Aufgabe den Vorzug zu geben. Die Pandemie hat in diesem Zusammenhang zwar viele Handlungsbedarfe temporär überlagert – Fakt ist jedoch, dass der demografische Wandel mit unverminderter Kraft weitergeht, die Arbeitswelt sich rasant verändert und Unternehmen auch weiterhin um Talente konkurrieren, die sich wiederum in vielen Fällen den attraktivsten Arbeitgebern aussuchen können.

Qualifizierte Fachkräfte stehen auf dem Wunschzettel fast aller Arbeitgeber. Zahlreiche Energie- und Wasserversorger haben indes bereits heute Schwierigkeiten, Vakanzen schnell und passgenau nachzubersetzen: In vielen Fällen melden sich auf ausgeschriebene Stellen keine geeigneten Bewerber, obwohl auf diversen Portalen und verschiedenen Kanälen inseriert wird. Sogar beauftragte Headhunter liefern häufig keine geeigneten Kandidaten – und falls doch, haben diese ganz schön anspruchsvolle Forderungen.

Die medial langzeitlegitimierte Begründung ist in diesem Fällen häufig schnell gefunden: Es liegt natürlich am Fachkräftemangel, da kann man halt nichts machen! Aber ist das wirklich so? Wer bereit ist, Schritt für Schritt neue Vorgehensweisen zu erproben, hat jede Menge Optionen – auch in der Energie- und Wasserversorgung.

## Es ist, wie es ist

Ohne Top-Talente kein Top-Unternehmen. Desto weniger verlockend das Angebot ist, desto wahrscheinlicher heuern durchschnittlich oder sogar unterdurchschnittlich talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an. In Folge sinkt das Innovationspotenzial und die Unternehmensentwicklung wird ausgebremst. Statt Prosperität wird eine Abwärtsspirale der Durchschnittlichkeit in Gang gesetzt. Doch kein Unternehmen kann sich fehlende Problemlösungskompetenz auf Dauer leisten – erst recht nicht, wenn zukünftige Anforderungen veränderten Lösungsbedarf mit sich bringen.

## Vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt

Über Jahrzehnte hinweg hatten Unternehmen es mit einem für sie komfortablen Arbeitgebermarkt zu tun. Doch mittlerweile wählen in vielen Branchen Arbeitnehmerinnen und Arbeit-

nehmer ihr Wunschunternehmen aus und nicht mehr umgekehrt. Personalabteilungen müssen neuerdings oft wie die Kollegen aus den Bereichen Marketing und Sales agieren, um bei der Suche nach qualifizierten (Nachwuchs-) Kräften erfolgreich zu sein. Das Rekrutieren mit alten Methoden und Werkzeugen führt nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden, ist allerdings nur ein erster Schritt. Hier werden zwar immer mehr Ressourcen eingesetzt – der stärkere Hebel ist jedoch die frühe Vermeidung von Fluktuation. Denn was bringt der aufwendigste Rekrutierungsprozess, wenn neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits während der Probezeit desillusioniert das Weite suchen? Enttäuschte Erwartungen in Bezug auf Authentizität und unzureichendes Onboarding gehen da schnell Hand in Hand. Während annähernd jedes Unternehmen über ein Recruiting-Budget verfügt, steht nur ca. 20 Prozent auch ein Budget für das Onboarding zur Verfügung. Denn offensichtlich wird noch immer unterschätzt, wie ausschlaggebend die ersten Tage, Wochen und Monate für eine Arbeitsbeziehung sind. Auch hier wird die oben beschriebene Zeitenwende deutlich: Während früher die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust dominierte, wird heute bei Unzufriedenheit flott gewechselt.

## Zufriedenheit ist keine Frage des Gehalts

Das wird spätestens dann klar, wenn interne Spannungen und Querelen Unternehmen lähmen. Gute Bezahlung, viele Urlaubstage und Sicherheit am Arbeitsplatz sind zwar wichtig, führen in der Regel aber nur zu einer relativ schwachen emotionalen Bindung an den Arbeitgeber. Oder anders gesagt: Es sind Faktoren, die schnell als normale Rahmenbedingungen wahrgenommen werden. Wenn das Gesamtpaket nicht stimmt, wird aus einer guten Bezahlung Schmerzensgeld für vermieste Lebenszeit. Nicht selten wird dann für etwas weniger Gehalt zu einem anderen, attraktiveren Arbeitgeber gewechselt.

Emotionale Verbindungen eingehen. Der starke Zusammenhalt innerhalb der Belegschaft sowie ein gutes Verhältnis zur Führungskraft sind in diesem Zusammenhang Gold wert. Wenn dann auch noch die Aufgaben zu den Stärken des jeweiligen Mitarbeitenden passen, entstehen ideale Voraussetzungen für langfristige Arbeitsbeziehungen. Die Erfahrungen von Selbstwirksamkeit führen zu Wachstum im Sinne von persönlicher Weiterentwicklung und Eigenverantwortlichkeit. So werden nach und nach die notwendigen Voraussetzungen für echtes Unternehmertum im Unternehmen geschaffen.

Die Unternehmenskultur wirkt wie ein integrierter Filter: Naturgemäß zieht sie die an, die dann auch zur bestehenden Kultur passen. So werden die Passendsten und Qualifiziertesten von den Versorgungsunternehmen angezogen. Denn was nützt der schlaueste Experte, wenn er auf menschlicher Ebene ein wandelnder Sprengsatz voller zersetzender Energie ist? Er wird seinem Arbeitgeber weit mehr Schaden als Nutzen und wäre eine personelle Fehlbesetzung auf jeder Ebene.

Nicht zuletzt ist die Frage nach dem „Wofür“ (oder neudeutsch: „Purpose“), insbesondere für den Nachwuchs, ausschlaggebend. Aus welchem Grund möchten Mitarbeiterinnen und Mitar-

beiter ihre kostbare Lebenszeit in ein Unternehmen einbringen? Es sei an dieser Stelle gesagt: An der Bezahlung liegt es immer häufiger nicht. Vielmehr sind die folgenden Aspekte relevant: Decken sich die Unternehmensziele mit den Zielen und Werten der Mitarbeitenden? Werden Sinnhaftigkeit und eine wirklich aktivierende Vision geboten? Falls dies noch nicht der Fall ist, lohnt es sich, hier anzusetzen und noch einmal tiefer zu graben. Ist die Vision im Laufe der Jahre auf der Strecke geblieben oder wurde sie noch nie so definiert, dass sie auch tatsächlich Kräfte freisetzen und Begeisterung erzeugen kann? Proklamationen von Stärke, Erfolg, Selbstherrlichkeit oder kontinuierlichem Wachstum zählen übrigens zu den Pseudovisionen, für die morgens Niemand begeistert aus dem Bett springt! Die Empfehlung der Autorin ist: Weniger Arbeitgeber-Ego, dafür aber mehr Mitarbeiter- und Kundenorientierung.

### Der Weg zu richtig guten Fachkräften

Viele Energie- und Wasserversorger sind noch auf der sprichwörtlichen Einhornjagd, doch genau wie Mr. oder Mrs. Perfect, sind diese äußerst rar gesät. Profis, die all das kennen und können, was gerade im aktuellen Stellenprofil definiert wurde, arbeiten wahrscheinlich bereits in der Branche. Doch wenn sich alle munter im Kreis abwerben, erhöht sich die Zahl der Fachkräfte leider auch nicht. Erfolgsversprechender ist hier die Suche nach Talenten, die bereits vieles mitbringen – z. B. die richtige Einstellung – und auch noch einiges dazulernen wollen. Die Vermittlung von (noch) fehlendem

Fachwissen und Marktkenntnissen ist in diesem Zusammenhang essenziell. Natürlich ist das aufwendig, sicher kostet das Geld, doch an anspruchsvoller Ausbildung und zukunftsorientierter Qualifizierung geht kein Weg vorbei.

Zu einem attraktiven Arbeitgeber zu werden, ist übrigens gar nicht so schwer zu erreichen und auch nicht sonderlich kostspielig. Vielmehr wird ein Entwicklungsprozess in Gang gesetzt, der nach und nach fast unvermeidlich zu den gewünschten Veränderungen führt. Viele Zutaten wurden bereits benannt, dazu kommt eine signifikant verbesserte Wahrnehmung des Versorgungsunternehmens von außen, ein Upgrade der relevanten internen Prozesse (Bewerbermanagement, betriebliche Ausbildung, On- und Offboarding) sowie unverzichtbare Online-Kompetenz. ■

## VERANSTALTUNGSHINWEIS

Gleich zwei (Online-)Veranstaltungen der DVGW Beruflichen Bildung befassen sich im Februar 2021 mit dem Thema „Personal- und Nachwuchsgewinnung“: Den Start macht das 8. Kolloquium der Berufsbildungsgremien, das am 9. und 10. Februar 2021 aktuelle Entwicklungen bei der Zukunftsgestaltung von Berufsbildern und Qualifikationen der Energie- und Wasserbranche vorstellt. Am 24. und 25. Februar 2020 folgt dann die Veranstaltung „Personalmanagement zukunftsorientiert gestalten – Fachkräfte begeistern, gewinnen und halten“, bei der u. a. Anregungen für die erfolgreiche langfristige Personalplanung und den Aufbau einer Arbeitgebermarke gegeben werden.

Weitere Informationen zu den beiden Veranstaltungen finden Sie auf den Heftseiten **XX und XX** dieser Ausgabe!

### Die Autorin

**Beate Teschner** ist im Mittelstand in der Beratung aktiv und ist darüber hinaus als Referentin für den DVGW sowie verschiedene IHK, regionale Wirtschaftsförderungen, Bildungseinrichtungen und Unternehmensverbände tätig.

Kontakt:  
Beate Teschner  
corpus 2  
Farnst. 43  
22335 Hamburg  
Tel.: 040 75368-328  
E-Mail: [info@corpus2.com](mailto:info@corpus2.com)  
Internet: [www.corpus2.com](http://www.corpus2.com)