

# SONNE WIND & WÄRME

Das Branchen-Magazin für alle erneuerbaren Energien

**SCHWERPUNKT**

Solarwärme • Bioenergie

Produktionsstätten rund um den Globus

# Weltprodukt Pellets

**EU-GEBÄUDERICHTLINIE**

Was tun mit den Altbauten?

**SOFTWARE**

Sonnenwärme simulieren

**WÄRMENETZE**

Projekte und Perspektiven



# Kluge Köpfe an der Angel



Rotorblattservice in luftiger Höhe ist wichtig, aber nicht Jedermanns Sache.

Foto: WKN

**Es gibt verschiedene Ansätze, das eigene Unternehmen mit qualifiziertem Personal zu versorgen. Nur umsonst gibt es Fachkräfte auch für die Regenerativen nicht.**

**B**is zu 500.000 Fachkräfte könnten den Erneuerbaren nach verschiedenen Studien im Jahr 2030 fehlen. Selbst wenn die Prognosen nur zur Hälfte eintreffen, ist kluges Personalmanagement gefragt. Schließlich fischen alle Unternehmen im selben Pool.

Um geeignetes Personal an den Haken zu bekommen, könnte der Klimaschutz als Köder bald ausgedient haben: „Der Rückenwind für diesen Wettbewerbsvorteil lässt nach, da viele Branchen das Umweltthema entdeckt haben und es einsetzen. Wer seine Geschäfte zudem nur auf Förderkulissen für erneuerbare Energien ausrichtet, bekommt

in der Zukunft Schwierigkeiten“, glaubt Lothar Grünewald, Geschäftsführer von Grünewald Consulting. Zusammen mit der EnergieAgentur Nordrhein-Westfalen hatte der Personalvermittler von Fach- und Führungskräften die Branche Anfang September zu einer Konferenz eingeladen, an der 120 Personalentscheider teilnahmen. Dabei ging es um den Erfolgsfaktor Personal. „Die Strategie zu fahren, dass Erneuerbare sozusagen auf der guten Seite stehen, ist zu eindimensional. Bewerber interessieren sich für andere Dinge wie Unternehmenskultur, Karriere oder langfristige Sicherheit“, sagt Grünewald.

## Wenig Chancen für Berufseinsteiger

Gleichzeitig steigen mit hohen Exportquoten oder internationalen Projektgeschäften die Ansprüche an das Personal: Internationalität, Flexibilität und unternehmerisches Denken sind gefordert. Bisher positionieren sich aber nur die großen Player am Arbeitsmarkt, legen sich ein Image zu und pflegen ihre Unternehmensphilosophie mit dem Ziel, als Arbeitgeber interessant zu sein. Da sich Absolventen angesichts der demographischen Entwicklung ihren Arbeitsplatz zunehmend aussuchen können, muss sich vor allem der Mittelstand etwas einfallen lassen. „Es fehlt an eigenen Identitäten. Nicht selten befinden sich Personalabteilungen noch im Aufbau oder die Auswahl liegt bei der Geschäftsführung. Unternehmen sollten eigene Personalmarketingstrategien entwickeln und her-

ausstreichen, wofür sie stehen und warum sie langfristig ein attraktiver Arbeitgeber sind. Hier werden Trümpfe wie internationale Ausrichtung, flache Hierarchien, schnelle Entscheidungswege oder gute Karrierechancen noch nicht ausreichend gespielt“, sagt Grünewald.

In einer Umfrage unter den Konferenzteilnehmern kam heraus, dass in den Chefetagen der Regenerativen die Faktoren Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung unter den Nägeln brennen. Erst an dritter Stelle kamen Neueinstellungen. Hier werden überwiegend Menschen mit Berufserfahrung für den kurzfristigen Einstieg gesucht. Damit verbauen sich Unternehmen langfristig Chancen, etwa Hochschulabsolventen an sich zu binden: „Die Bereitschaft, Menschen ein Stück weit lernen zu lassen, ist grundsätzlich sehr gering. Damit beschneidet sich ein Betrieb aber in seiner eigenen Flexibilität“, findet Grünewald.

## Headhunter auf leisen Sohlen

Ähnliche Erfahrungen macht auch Alexander Schneider von Kelly Engineering in Hamburg. Der Spezialist für Personaldienstleistungen ist in 37 Ländern vertreten: „Obwohl viele Absolventen eine sehr gute Ausbildung haben, bleibt mangelnde Berufserfahrung eine große Hürde bei Einstellungen“, bestätigt Schneider. Er ist bei Kelly für die Rekrutierung von Ingenieuren zuständig und im Auftrag von Unternehmen häufig als sogenannter Headhunter unterwegs. Auf diese diskrete und sehr leise ablaufende Rekrutierungs-Strategie greift auch die regenerative Branche zunehmend zurück. Vor allem dann, wenn es um die Besetzung von Entwicklungsposten, konzernentscheidende Projekte oder ausgesuchte Experten geht, deren Anstellung die hohen Kosten und den enormen Aufwand rechtfertigen: „Im Ingenieurbereich geht es zu über 80 % nur noch über die Direktansprache. Top-Leute sind am Markt praktisch nicht vorhanden. Das gilt keineswegs nur für das obere Management“, erläutert er. Da die gefragten Experten bereits in Spitzenpositionen sitzen, ist Geduld gefragt. Von der ersten Kontaktaufnahme bis hin zum finalen Gespräch kann es mitunter einige Monate dauern.

Die Gretchenfrage ist, was den potenziellen Kandidaten zu einem Wechsel motivieren könnte. „Da Ingenieure gerne die aktuellsten Marktentwicklungen mitgestalten, ist die Technologievielfalt ein entscheidender Impuls. Je spannender und facettenreicher die Aufgabe ist, desto besser sind die Chancen. Daneben spielen Gehalt, Unternehmenskultur, der Verantwortungsbereich

oder die Geschäftsstrategie des möglichen Arbeitgebers eine große Rolle“, weiß Schneider. Ein generell nicht zu unterschätzender Faktor ist der Standort. „Gutes Personal für ländliche Bereiche zu gewinnen, ist beispielsweise nicht einfach. Wer aus der Großstadt kommt, zieht nicht unbedingt in eine abgeschiedene Gegend“, macht er deutlich.

## Unternehmenskultur leben

Experten sind sich darin einig, dass die Personalfrage über Erfolg und Innovationskraft entscheidet. Dass es sich lohnt, eine eigene Firmenphilosophie aufzubauen und die postulierten Klimaziele oder Work-Life-Balance auch im Arbeitsleben zu verankern, zeigt das Beispiel Juwi mit seiner Kampagne „100 % erneuerbar“. Der 1981 gegründete Projektierer stellt zurzeit bis zu 80 neue Mitarbeiter monatlich ein und kann dabei aus dem Vollen schöpfen. „Die Arbeit am eigenen Image und die Forcierung der Kampagnen schlägt voll durch. Bei uns gehen bis zu 1.000 Bewerbungen im Monat ein“, erläutert Pressesprecher Ralf Heidenreich. Neben Sportmöglichkeiten, einer Kita für Mitarbeiter oder einer Mensa gibt es seit einem Jahr eine hauseigene Akademie, die jeder neue Mitarbeiter durchläuft. Hier lernen sie die Grundlagen der Erneuerbaren kennen, planen Projekte und erfahren, in welchen Geschäftsfeldern Juwi aktiv ist. „Die Akademie hat sich bewährt. Sie fördert die Motivation neuer Kollegen und sie sind schneller in der richtigen Arbeit“, sagt Heidenreich.

Unternehmen können für die Rekrutierung von Fachkräften grundsätzlich auf un-

terschiedliche Strategien zurückgreifen. Etwa indem sie selbst ausbilden oder qualifizieren, sich an Verbundausbildungen beteiligen, Studenten über duale Studienangebote oder Arbeiten an sich binden, auf Personaldienstleister zurückgreifen oder das Personalmanagement komplett auslagern.

Diese Variante bietet die AutoVision GmbH, eine Tochter des Volkswagenkonzerns, an. „Wir sind in der Lage, das gesamte Personalmanagement oder Teile davon zu übernehmen. Über diesen Weg sparen Unternehmen Zeit und Geld und können sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren“, erklärt Pressesprecher Bernd Telm. So wurde beispielsweise für das Bewerbungsmanagement eine technische Infrastruktur entwickelt. Über eine sogenannte „Online-Prozess-Plattform“ läuft das komplette Prozedere einer Stellenausschreibung, auf dass der Kunde jederzeit Zugriff hat. AutoVision kooperiert bei der Kandidatensuche mit Netzwerkpartnern, Hochschulen oder Portalen.

## Vorsprung durch Ausbildung

Unternehmen, die auf Spezialisten angewiesen sind und im handwerklichen oder technischen Bereich arbeiten, können ihren Bedarf durch Ausbildung abdecken. Diesen Weg geht seit 2003 der Dienstleister L&L Rotorservice. Das 1994 gegründete Unternehmen bildet zurzeit 15 junge Menschen, darunter zwei Frauen, zu Verfahrenstechnikern für Kunststoff- und Kautschuktechnik aus. Prokurist Ingolf Lührs nimmt den Aufwand gerne in Kauf: „Wir können das Know-



Auf der Konferenz „Erneuerbare Energien – Erfolgsfaktor Personal“ in Düsseldorf stellten die Referenten fest, dass sich bisher nur die großen Unternehmen auf dem Kandidatenmarkt positionieren. Von links: Dr. Torsten Amelung, Geschäftsführer von Statkraft Markets, Lothar Grünewald, Tamar Grünewald, Gesellschafterin von Grünewald Consulting, Dr. Frank-Michael Baumann, Geschäftsführer der Energieagentur.NRW.

Foto: Grünewald Consult



Die Fachkräfte von morgen, hier beim Bau von Solar-Buggies können sich ihren zukünftigen Arbeitgeber quasi aussuchen.

Foto: Torsten Thomas

how und unsere Position am Markt nur mit Spezialisten halten. Da es die nicht gibt, bilden wir sie selbst aus“, erläutert er. Zum einen kann L&L Jugendlichen eine breite Ausbildung bieten. Zum anderen lernen sie die Arbeit an Rotorblättern, deren Reparatur und Kontrolle ein wichtiges Betriebsstandbein ist. Dazu kommen betriebsinterne Schulungen und Qualifizierungen oder Nachhilfestunden, wenn es in der Berufsschule hakt. Als Arbeitgeber ist L&L fest in der Region verankert. „Es gibt eine regionale, aber auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Darum geben wir auch scheinbar Schwächeren oder Jugendlichen mit Migrationsintergrund eine Chance“, sagt Lührs.

Für Betriebe, die nicht selbst ausbilden können oder wollen, bieten zunehmend Bildungsträger maßgeschneiderte Verbundausbildungen an. Allerdings mit unterschiedlichem Erfolg. Eher mäßig ist dieser in der Windenergie. So war das Bildungszentrum für Erneuerbare Energien, BZEE Consult GmbH, 2007 mit einer Erstausbildung zum Mechatroniker mit der Zusatzqualifikation Windenergie gestartet. Da im BZEE-Trägerverein diverse Windenergieunternehmen Mitglied sind und die zertifizierten Qualifizierungsmaßnahmen des BZEE einen guten Ruf genießen, schien die Erstausbildung ein logischer Schritt. Als Anschlag floss reichlich Geld aus dem europäischen Sozialfond. Die Grundidee ist es, dass ein Teil der Ausbildung

überbetrieblich stattfindet und beteiligte Unternehmen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stellen, ohne sich mit der gesamten Ausbildung beschäftigen zu müssen. 2008 sollte sich die Verbundausbildung über das Interesse aus der Windbranche eigentlich selbst tragen. Stattdessen schläft sie langsam ein, weil kaum ein Betrieb Verantwortung übernimmt oder sich zuständig fühlt.

### Schleppende Verbundausbildung

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der Bildungsträger Berufliche Bildung Bremerhaven gGmbH ausgerechnet in Deutschlands Offshorezentrum. Seit 2003 werden dort junge Menschen zu Elektronikern für Betriebstechnik ausgebildet. Aufgestockt wird die Ausbildung durch Wahlpflichtfächer, die auf die Bedürfnisse der Windenergie abgestimmt sind. Für das neue Ausbildungsjahr waren eigentlich 16 Auszubildende vorgesehen, von denen jeder nach dem ersten Jahr phasenweise direkt in den Betrieb geht: „Realistisch sind eher sechs bis acht Jugendliche, die wir unterbringen können. Ohne Verpflichtung funktioniert leider keine Verbundausbildung“, muss Geschäftsführer Andreas Nowacki feststellen.

Auch hier sprudeln die Gelder vornehmlich aus europäischen Sozialfonds und den Kassen von Arbeitsagenturen oder Arbeits-

gemeinschaften. „Wir stellen die komplette Logistik von Auszubildenden über Werkstätten bis hin zu Kammergesprächen zur Verfügung. Dafür zahlen Betriebe zwischen 500 und 700 € monatlich. Aus dem Obolus werden zum Beispiel die Vergütungen von Auszubildenden bestritten, die sich Betriebe auch noch selbst aussuchen können“, sagt Nowacki. Das verhaltene Interesse findet er bedauerlich. „Unternehmen kommen ihrer Verpflichtung nicht nach. Sie wollen einsatzfähige Fachkräfte, aber keine Verantwortung übernehmen. Nach der Ausbildung reißen sie uns die Teilnehmer aber aus der Hand“.

### Solarwirtschaft macht mit

Besser läuft es mit der Solarbranche in Thüringen. Hier hat die Politik erkannt, dass es nicht reicht, über Fördergelder und Subventionen High-tech ins Land zu holen, wenn es gleichzeitig die Menschen in den Westen zieht. Mit dem Bau des „Thüringer Kompetenzzentrums für Hochtechnologien und Solarwirtschaft“ hat sich die Landespolitik deshalb in die Pflicht nehmen lassen. An den Baukosten von 9 Mio. € beteiligt sich die Solarbranche immerhin mit 1,5 Mio. €. Künftig wird das Bildungswerk für berufsbezogene Aus- und Weiterbildung Thüringen gGmbH (BWA) in dem neuen Gebäude die Ausbildung von Fachkräften im Freistaat übernehmen. An dem Konzept beteiligen sich alle Unternehmen der Solarwirtschaft im Freistaat, die zur rund 75 % Facharbeiter beschäftigen. „Wir übernehmen schon länger Teile der Verbundausbildung, organisieren Personalauswahlverfahren, qualifizieren Arbeitslose, kooperieren mit Schulen und bieten ihnen Praktika an oder haben gemeinsam mit Hochschulen eine Kombination aus Ausbildung und Studium entwickelt“, zählt Karl-Heinz Pfündner, Geschäftsführer des BWA, auf.

Für ihn war der Schritt hin zu einem neuen Zentrum mit Laboren und Trainingsstätten zwangsläufig, da allein in den nächsten Jahren gut 3.000 zusätzliche Arbeitskräfte benötigt werden. „In der Mikrotechnologie ist die Ausbildung nicht einfach und mitunter aufwändig. Da kann man nicht einfach eine Produktionslinie abschalten, um zu üben. Darum ist das neue Zentrum wichtig“, sagt er. Allerdings sieht auch Pfündner, dass sich die PV-Industrie den Service künftig mehr Geld kosten lassen muss. Bisher gewährt der Freistaat für jeden Teilnehmer, der zur BWA geschickt wird, Zuschüsse zwischen 23 und 46 € pro Tag. „Technik lässt sich kaufen, Fachkräfte müssen entwickelt werden“, bringt es Pfündner auf den Punkt.

Torsten Thomas