Die Bedeutung der Weiterbildung in Zeiten des demografischen Wandels am Beispiel der Energiewirtschaft

Marcus Schmitz

Abstract

The importance of further education – In times of demographical change using the example of energy industry

Without any doubt, the demographical development in Germany has an impact on the economy. Especially the qualified manpower supply will change not only in our country, but also in all other Western industrial nations.

Companies would be well advised, if they previously anticipated the consequences they will face, to check and adjust their human resource strategies, if necessary. The target is to have specialists and executive staff available, according to quantitative as well as qualitative needs. Further education plays a decisive role to meet a shortage of human resources.

The importance of this sphere of activity cannot be assessed highly enough, especially in the energy industry that meets special challenges as far as requested innovations, internationalisation and the consequences of the liberalisation are concerned.

Autor

Dipl.-Kfm. Marcus Schmitz
IGS Organisationsberatung GmbH
Köln/Deutschland

Demografische Entwicklung

Unzweifelhaft hat die demografische Entwicklung in Deutschland Auswirkungen auf die Wirtschaft. Vor allem das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften wird sich in Deutschland – aber auch in allen anderen westlichen Industrienationen – verändern. Unternehmen sind gut beraten, wenn sie die Auswirkungen, die hier auf sie zukommen, im Vorfeld antizipieren, ihre Personalstrategien überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Ziel ist es, über Fach- und Führungskräfte sowohl quantitativ als auch qualitativ dem Bedarf entsprechend zu verfügen. Eine zentrale Rolle, um einer Verknappung der Ressource Personal zu begegnen, spielt die Weiterbildung. Die Bedeutung dieses Handlungsfeldes kann vor allem in der Energiewirtschaft, die hinsichtlich der geforderten Innovationen, der Internationalisierung und den Folgen der Liberalisierung vor besonderen Herausforderungen steht, nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Analyse des demografischen Wandels

Die Grafiken zur demografischen Entwicklung in Deutschland sind bekannt. Ausgehend von einer Verteilung der Bevölkerung über die einzelnen Altersstufen, die sich um das Jahr1910 als Tannenbaum darstellte, entwickelt sie sich über die „Gyrosstruktur“ im Jahr 2005 hin zu einer Säule im Jahr 2050. Die Dramatik der Veränderung ist in den Beschreibungen der Entwicklung zu finden. Alternde Gesellschaft, fehlende Kinder, Vergreisung und andere Begriffe fallen, wenn die Entwicklung publikumswirksam beschrieben wird. Dabei muss – bei aller Wahrheit in den Betitelungen – bedacht werden, dass die demografische Entwicklung vor allem auf den Fortschritten in zwei Bereichen zurückzuführen ist: Hygiene und Medizin. Sie machen es möglich, dass die Menschen älter werden. Dies ist ein Erfolg! Schließlich konnte auf diese Weise die Lebenserwartung in hundert Jahren nahezu verdoppelt werden.

Eine zweite Auswirkung ist eine geringere Kindersterblichkeit. Mit anderen Worten: Die oft als ideal dargestellte Tannenbaumstruktur bildet sich deshalb ab, weil viele Menschen früh sterben. Auch die hier stattfindende Entwicklung, dass diejenigen, die geboren werden, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit alt werden als dies früher der Fall war, ist positiv zu werten. Dass sich vor diesem Hintergrund – einschließlich der Möglichkeiten zur Geburtenkontrolle – die Anzahl der geborenen Kinder vermindert, ist nicht überraschend. Als Fazit ist die demografische Entwicklung ein Erfolg der Wissenschaft und in außerordentlicher Weise erfreulich!

Ein weiterer Aspekt ist sowohl für Unternehmen als auch für gesellschaftlich Verantwortliche angenehm. Die demografische Entwicklung ist planbar und auf einen ansehnlichen Zeithorizont sicher, wenn besondere Ereignisse wie Kriege, mögliche Epidemien oder Ähnliches außer Acht gelassen werden. Konkret: Solange nicht zehnjährige Kinder zur Welt gebracht werden können, ist bekannt, wie viel Auszubildende in zehn Jahren zur Verfügung stehen werden. So einfach ist Demografie!

Es müssen nicht alle Entwicklungen verkomplizieret werden, wenn auf Basis bestehender Fakten qualitativ hochwertige Entscheidungen getroffen werden können. Dies ist bei Demografie der Fall. Gerade für die Unternehmen liegen planbare und sichere Entwicklungen für die Ressource Personal vor. In welchen sonstigen Bereichen können für ein Unternehmen die nächsten fünf Jahre vorausgesagt werden? Für die demografische Entwicklung ist dies möglich. Unternehmen können sich also auf die Entwicklungen einstellen. Je früher dies geschieht, umso größer ist der Marktvorteil. Wer die Entwicklung ignoriert, darf sich über die Auswirkungen einer eingeschränkten Zukunftsfähigkeit nicht wundern.

Die demografische Veränderung bedeutet, dass es in einem bisher einmaligen Prozess zu einer rasanten Abnahme von Leistungsfähigen kommt, während die Älteren anzahlmäßig zunehmen. Dies macht sich auf dem Arbeitsmarkt bemerkbar. Eine bisher im Überfluss vorhandene Ressource verknappt sich. Dies ist aus anderen Bereichen bereits bekannt und setzt sich nun bei der Personalplanung fort. Die Kulturveränderung kann für Unternehmen nicht hoch genug eingeschätzt werden. Während gemeinhin Personal als zu viel und zu teuer angesehen wird, liegt in Zukunft hier der Engpass für die Unternehmen.

VGB PowerTech - Autorenexemplar - © 2010

Stark aus Überzeugung!

CLEAN: Energiegewinnung aus fossilen Brennstoffen und Umweltbewusstsein gehen mit uns Hand in Hand. Leistungsfähige Kesselreinigung, optimierte Entaschung, zuverlässige Lenkung und Reinigung der Rauchgase, nachhaltige Energierückgewinnung und maßgeschneiderte Brennerlösungen bedeuten für Sie mehr Anlagenverfügbarkeit und Effizienz bei geringerer Umweltbelastung.

ENERGY: Boiler Efficiency, Materials Handling, Air Pollution Control, Energy Recovery, Air-Gas Handling und Firing Solutions – profitieren Sie von einem einzigartigen Produktprogramm entlang Ihrer gesamten Wertschöpfungskette im Verbrennungsprozess.

SOLUTIONS: Von der Prozesssteuerung über Prozesssimulationen bis zur thermodynamischen Bilanzierung in Echtzeit – Engineering-Kompetenz, verfahrenstechnisches Know-how und umfassende Serviceleistungen machen uns zu einem leistungsfähigen Lösungsanbieter für thermische Prozesse.

www.clydebergemannpowergroup.com

CLYDE BERGEMANN Power Group

VGB PowerTech - Autorenexemplar

Ein Blick auf die Zahlen belegt, dass der Bestand von 44,7 Millionen Arbeitskräften im Jahr 2010 auf 36,4 Millionen im Jahr 2050 sinken wird. An dieser Stelle schalten Unternehmen meistens ab, weil die Bedrohung erst in einem irrelevanten Zeitraum gesehen wird. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich die altersmäßige Verteilung anzusehen: Bereits in den nächsten Jahren wird die Altersgruppe der 15- bis 29-Jährigen um über eine Million zurückgehen – von über 10 auf 8,9 Millionen.

Im Jahr 2030 erfolgt die nächste Reduzierung um eine weitere Million. Auch die Anzahl der 30- bis 49-Jährigen sinkt in den nächsten fünf Jahren bereits um 2 Millionen. Daraus folgt, dass in einem übersehbaren Zeitraum von fünf bis zehn Jahren die Anzahl der 50- bis 64-Jährigen von 11,8 Millionen über 13,5 (2015) auf 14,2 Millionen im Jahr 2020 ansteigt. Das Ende der Jugendorientierung ist absehbar. Die Altersstrukturen werden sich in den Betrieben erheblich verändern.

Was dies zur Folge hat, macht eine Kennzahl des Instituts der deutschen Wirtschaft deutlich: die Demografieersatzrate. So sperrig der Begriff klingt, so einleuchtend und einfach (Demografie ist einfach!) ist die Erkenntnis. Zwei Altersgruppen werden miteinander ins Verhältnis gesetzt. Einerseits die Gruppe, die 60 bis 65 alt ist und in Folge dessen (derzeit) nahe daran ist, aus dem Erwerbsleben auszuscheiden. Andererseits geht es um die Gruppe der 30- bis 35-Jährigen, die die Ausbildung abgeschlossen hat und als Ersatz für die Ausscheidenden zur Verfügung steht.

Werden diese beiden Altersgruppen noch nach Qualifikationsniveaus in Lehre, Meister und Techniker und Fachschule, Fachhochschule, Hochschule eingeteilt, dann wird deutlich, was in der nahen Zukunft zu erwarten ist. Denn bereits im Jahr 2015 beträgt für alle Qualifikationsniveaus die Demografieersatzrate kleiner gleich Eins. Dies bedeutet konkret, dass zu diesem Zeitpunkt die Ausscheidenden nicht mehr durch die Nachfolgenden ersetzt werden können. Eine besonders niedrige Rate ergibt sich übrigens bereits heute für Meister, Techniker und Fachschulabsolventen, gefolgt von der Lehre. Erst danach folgen die Universität und die Fachhochschule.

Zwischenfazit: Auch wenn die Entwicklung des Arbeitsmarktes – und selbst darüber kann die Ansicht unterschiedlich sein – als aktuell nicht besonders dramatisch angesehen wird, zeigt der Blick auf die Qualifikationsniveaus, dass erhebliche Herausforderungen zu bewältigen sein werden. Ausscheidende werden nicht mehr ersetzt werden können. Sollten also besondere Herausforderungen zu bewältigen oder Optimierungsmöglichkeiten nahezu ausgeschöpft worden sein, wird es eng. Das Angebot wird kleiner sein als die Nachfrage. Die Lehre sagt, dass sich der Markt dann über steigende Preise ins Gleichgewicht bringt. Ob dies am Arbeitsmarkt der Fall sein wird, bei dem noch andere Faktoren als der Preis eine Rolle spielen, darf zumindest im Ansatz bezweifelt werden.

Ein weiterer Aspekt ist in diesem Zusammenhang als Zwischenfazit von Bedeutung. Unter Ressourcengesichtspunkten wird zukünftig – vielleicht politisch unkorrekt – von zwei Arbeitsmärkten gesprochen. Auf dem Arbeitsmarkt, auf dem sich Anbieter bewegen, die über keine Qualifikation verfügen, wird es weiterhin einen Angebotsüberhang der Arbeitskräfte geben. Auf dem zweiten Arbeitsmarkt, auf dem sich Qualifizierte – jeden Niveaus – bewegen, wird es einen Nachfrageüberhang geben. Unternehmen werden mehr Arbeitskräfte nachfragen als zur Verfügung stehen. Insofern sind die absoluten Zahlen über die Arbeitskräfteentwicklung bereits aussagekräftig. Sie sind noch alarmierender, wenn der Aspekt des Ausbildungsniveaus zusätzlich betrachtet wird.

Dies ist ein Blick auf die zahlenmäßige Betrachtung der demografischen Entwicklung. Neben der damit beschriebenen Alterung der Gesellschaft gibt es allerdings parallel dazu verlaufende gesellschaftliche Entwicklungen, die unbedingt in die Überlegungen einbezogen werden müssen. Zum einen verändern sich die Wertvorstellungen. Karriere, Maximierung des Familieneinkommens, Präferenz auf den Beruf vor dem Privatleben sind in weiten Teilen überholt.

Die Bestrebungen, Privat- und Arbeitsleben in eine individuelle Balance zu bringen, nehmen zu. Die Bereitschaft, dafür Konsequenzen zu ziehen, steigt und wird sich mit zunehmender Marktmacht weiter entwickeln. Es kann zum Beispiel bei Vätern beobachtet werden, dass die Bereitschaft auf Einkommen zu verzichten, dafür aber etwas vom eigenen Kind mitzubekommen, steigt. Des Weiteren ist festzustellen, dass Pflegeaufgaben innerhalb der Familie ernst genommen und eben nicht hinter berufliche Anforderungen gesetzt werden. Fluktuationsraten in Unternehmen, die eine exorbitant hohe Arbeitsbelastung aufweisen (zum Beispiel Großkanzleien), geben weiteres Zeugnis über die beschriebene Entwicklung.

Kurzum: Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihren Beschäftigten beigebracht, die Kosten-Nutzen-Frage zu stellen. Diese Kenntnis wird nun auf den individuellen Rahmen übertragen. Auch hier wird die Fragestellung „Was kostet es mich?“ „Was bringt es mir?“ zur Grundlage individueller Entscheidungen. Diese Werteveränderungen zu vernachlässigen und die Auswirkungen auf die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften zu unterschätzen, ist wenig zukunftsorientiert.

Ein weiterer Punkt, der mit der demografischen Entwicklung einhergeht, ist die empirisch belegbare relative Zunahme von Frauen. In den demografisch reiferen Gesellschaften liegt der Anteil der Frauen höher als in Gesellschaften, die sich in anderen Stufen der demografischen Entwicklung befinden (zum Beispiel Saudi Arabien). Damit stellen Frauen ein wesentliches – oftmals noch vernachlässigtes – Potenzial zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs dar. Dies umso mehr, als dass sie bessere Abschlüsse in Schule und Ausbildung vorweisen können. Ihr Anteil steigt stetig, was später noch beschrieben wird.

Mit der demografischen Entwicklung ist darüber hinaus verbunden, dass sich die gesellschaftliche Struktur verändert. Nicht nur durch aktuelle Untersuchungen aus dem Jahr 2010 ist das Thema in die Diskussion geraten. Die gesellschaftliche Mitte schrumpft. Gleichzeitig hängt Bildung in einem erheblichen Maße nach wie vor mit der gesellschaftlichen Herkunft zusammen. An dieser Stelle sollen die Entwicklungen analysiert, nicht bewertet werden. Für den Arbeitsmarkt bedeutet das, dass der Anteil der Qualifizierten auch durch diese Entwicklung abnimmt, der Anteil der Nichtqualifizierten indes steigt. Dies ist eine wichtige Erkenntnis; schließlich geht es um die Deckung des benötigten Bedarfs an Fach- und Führungskräften. Es stellt sich folglich die Frage, ob hier nicht Potenzialträger aus gesellschaftlichen Ordnungsprinzipien dem Arbeitsmarkt verloren gehen, die mittels Weiterbildung für das Unternehmen wichtige Aufgaben übernehmen könnten.

Wichtig ist, die demografische Entwicklung nicht auf die bloße Alterung der Gesellschaft zu beschränken. Andere – parallel zur Demografie verlaufende Entwicklungen – haben ebenfalls erheblichen Einfluss auf das zur Verfügung stehende Arbeitskräftepotenzial. Unternehmen sollten sich diese gesellschaftlichen Entwicklungen vor Augen führen, um adäquate Entscheidungen hinsichtlich der Personalpolitik treffen zu können.

Arbeitskräftebedarf in der Energiewirtschaft

Die Energiewirtschaft steht vor weitreichenden Veränderungen. Sowohl die politische Großwetterlage als auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen, zum Beispiel im Hinblick auf die CO_2-Emissionsrechte ab dem Jahr 2013, deuten darauf hin, dass die konventionelle Energieerzeugung tendenziell abnimmt und die neuen Energien tendenziell zunehmen. Bei aller Unsicherheit in dieser These kann aber in jedem Fall der Schluss gezogen werden, dass sich hinsichtlich der anzuwendenden Technik ein hoher Innovationsdruck ergibt. Damit steigt der Bedarf an qualifizierten und hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich diesem technischen Wandel widmen. Tatsächlich zeigt sich dies

VGB PowerTech - Autorenexemplar - © 2010

auch in den Zahlen. So stellt das Bundesministerium für Wirtschaft die Beschäftigten im konventionellen Energiesektor mit abnehmender Tendenz dar. Vom Jahr 2007 auf 2008 nahm die Anzahl der Beschäftigten von 240.774 auf 238.171 ab. Dies entspricht immerhin einem Rückgang von 1,1 %.

Im gleichen Zeitraum nahm die Anzahl der Beschäftigten im Bereich erneuerbare Energien von 249.300 auf 278.000 zu. Dies entspricht einem Anstieg von 11,5 %. Die Prognose ist nicht abwegig, dass sich diese Entwicklung in der Zukunft fortsetzt. Die Verbände jedenfalls prognostizieren genau dies. Der Bundesverband für Solarwirtschaft gibt eine Beschäftigtenzahl in der Branche von 82.000 im Jahr 2006, von 90.000 im Jahr 2012 und von 200.000 im Jahr 2020 an. Der Bundesverband WindEnergie prognostiziert bis 2020 eine Zunahme von 110.000 Arbeitsplätzen. Und auch die gängige Presse berichtet von einem Bedarf von „Hunderten Ingenieuren“ sowie von „Arbeit für Generationen von Ingenieuren“ (FAZ Hochschulanzeiger) in der Energiewirtschaft.

In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick auf die Fluktuation, die ebenfalls ein Indiz für die Marktchancen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist. So veröffentlicht der E.ON-Konzern im Internet seine Fluktuationsraten. Insgesamt ergibt sich ein Anstieg von 4,3 % im Jahre 2007 auf 5,2 % im Jahre 2008. Angesichts einer eher fluktuationsarmen Branche kann dieser Anstieg, sofern er nicht auf eine gewollte Fluktuation zurückzuführen ist, ebenfalls als ein Indiz für den Wandel beim Arbeitskräftebedarf in der Energiewirtschaft gesehen werden.

Kurzum, der Bedarf an gut ausgebildeten Beschäftigten wird durch die unterschiedlichen Entwicklungen in der Energiewirtschaft ansteigen. Innovationsdruck, Internationalisierung, Liberalisierung sorgen für zunehmende Nachfrage. Dies ist vor der dargestellten Entwicklung zum Arbeitnehmermarkt eine Verschiebung, auf die sich die Energieunternehmen einstellen sollten.

Auch die oftmals erwähnte Rekrutierung von ausländischen Fachkräften stößt gerade in Deutschland auf erhebliche Schwierigkeiten. Deutschland ist im internationalen Kampf um Arbeitskräfte schlecht aufgestellt, die politische Durchsetzbarkeit zum Anwerben ausländischer Fachkräfte angesichts der Arbeitslosenzahlen (bei Nicht-Qualifizierten) nur rudimentär vorhanden. Interessant ist hier die Ausbeute des eigens geschaffenen Forscherparagrafen, nach dem hochqualifizierte Wissenschaftler vereinfacht angeworben werden können. In ganz Sachsen liegt die Anzahl der damit angeworbenen Spitzenkräfte unter 20. Auch hier befindet sich Deutschland im Wettbewerb, wobei neidlos anerkannt werden muss, dass Länder wie die Schweiz bei der Gewinnung ausländischer Fachkräfte weitaus besser positioniert sind.

Handlungsoptionen für Unternehmen

Die schlechteste Variante für Unternehmen ist das Ignorieren der bevorstehenden Entwicklungen. Prinzipiell stehen drei Handlungsalternativen zur Wahl:

Zum einen die Variante „nichts tun, hoffen, aussitzen“. Diese in keiner Weise abwertend gemeinte Alternative kann vor allem für Unternehmen oder Unternehmensbereiche von Bedeutung sein, die sich überwiegend gering qualifizierter Arbeitnehmerinnen und -nehmer bedienen. Auf diesem Markt wird das Angebot nicht abnehmen. Darüber hinaus kann es unternehmensinterne Entwicklungen geben, die die Zeit für die Berücksichtigung demografischer Entwicklungen als noch nicht reif erscheinen lassen. Es bleibt der Hinweis, dass bei einem Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften diese Alternative eine Zukunftsgefährdung für das Unternehmen impliziert.

Die zweite Variante besteht in kurzfristigem Aktionismus, um Stakeholdern – welchen auch immer – zu signalisieren, dass etwas getan wird. Der Demografiebeauftragte wird ernannt, sein Auftrag allerdings wenig konkretisiert, die Entwicklung unternehmenskulturell nicht wirklich ernst genommen. Sollte behauptet werden, dass diese Alternative besser sei als die Variante eins, ist festzustellen, dass die Kurzfristigkeit einer Aktion in aller Regel eine größere Enttäuschung in den Erwartungen nach sich zieht, als wenn überhaupt keine Aktion angegangen worden wäre. Die Nebenwirkungen gerade dieser Alternative sind also nicht zu unterschätzen.

Personalleiter raten typischerweise zur Überarbeitung der mittel- bis langfristigen Personalstrategie. Dabei wird unterstellt, dass es eine niedergeschriebene Personalstrategie gibt. Allein diese Unterstellung ist in vielen Fällen nicht erfüllt. Gleichsam den Erfahrungen der vergangenen Jahre, dass Personal alles andere als einen Engpass darstellt, wird hier eher die operative als die strategische Aufgabe gesehen. Im Hinblick auf die prognostizierten und dargestellten Entwicklungen ist gerade für Unternehmen der Energiewirtschaft eine kulturelle Veränderung der Sichtweise dringend anzuraten.

Für den Fall, dass es ein ernsthaftes Interesse gibt, das Unternehmen und seine Personalstrategie tatsächlich „demografiefest“ auszugestalten, werden neun Handlungsfelder, die im Unternehmen bearbeitet werden sollten, empfohlen:

- Personalplanung, Flexibilisierung Personaleinsatz
- Personalgewinnung – Quellen und Vorgehen
- Qualifizierung, Lernumgebung, Personalentwicklung
- Bindung und Aktivierung
- Kulturentwicklung – Bewusstseinswandel, Wissenskultur
- Führung
- Alter(n)smanagement und Gesundheitsförderung
- Lebensarbeitszeitgestaltung, Vergütungsprinzipien
- Berufsaustritt – Know-how-Transfer

Zweifellos kommt dem Handlungsfeld der Qualifizierung, das heißt der Weiterbildung, eine wichtige Rolle zu, die im Folgenden eingehender betrachtet werden soll. Die Diskussionen auf Veranstaltungen und Kongressen zum Umgang mit den Herausforderungen der Demografie werden auf gesellschaftlicher Ebene schnell zu einer Bildungsdiskussion. Dies vor allem vor dem gesellschaftlichen Hintergrund, dass es nicht gelingt, die zur Verfügung stehenden Ressourcen „in die Bildung“ zu bringen. Viele fallen zum Beispiel aufgrund sozialer Herkunft durch das Raster. Kurzum muss es in Zukunft darum gehen, so viele wie möglich nicht durch Numerus-clausus-Regeln von den Universitäten fernzuhalten, sondern eben diese weit zu öffnen, um einen hohen Bildungsstand zu ermöglichen. Beim Vergleich der unterschiedlichen Generationen und der Verteilung auf die Qualifikationsniveaus in Ergänzung zu den Demografieersatzraten stellt sich eindeutig heraus, dass der Abstieg einerseits „mangels Masse“, andererseits mangels des vorherrschenden Bildungssystems erfolgt. Das Qualifikationsniveau fällt anstatt zu steigen (Bild 1).

Allerdings stellt die (Weiter-) Bildung nicht nur auf der gesellschaftlichen Ebene eine große Bedeutung für die Bewältigung der demografischen Herausforderungen dar. Auch für die unternehmerische Ebene ist sie ein Schlüsselfaktor. Unternehmen sehen sich zunehmend Märkten ausgesetzt, die von steigender Dynamik einerseits und von zunehmender Komplexität andererseits gekennzeichnet sind. Veränderungen vollziehen sich immer schneller, in stets kürzeren Abständen. Während früher Konsolidierungsphasen als wichtig erachtet wurden, sind heute geplante Veränderungen noch nicht etabliert oder in das Bewusstsein aufgenommen, wenn die nächste Veränderung schon ihre Wirkung entfaltet.

Gleiches gilt für die Komplexität. Immer mehr Faktoren sind bei Entscheidungen einzubeziehen. Immer mehr müssen berücksichtigt werden, wenn das Ergebnis der Bemühung ein Erfolg sein soll. Zunehmende Komplexität und Dynamik sind Kennzeichen der Veränderungen. Wie soll angesichts der Veränderungen ohne Zusatzqualifizierungen ein zeitgemäßer Stand der Technik erreicht werden? Wie soll dies geschehen, wenn der Zeit-

VGB PowerTech - Autorenexemplar - © 2010

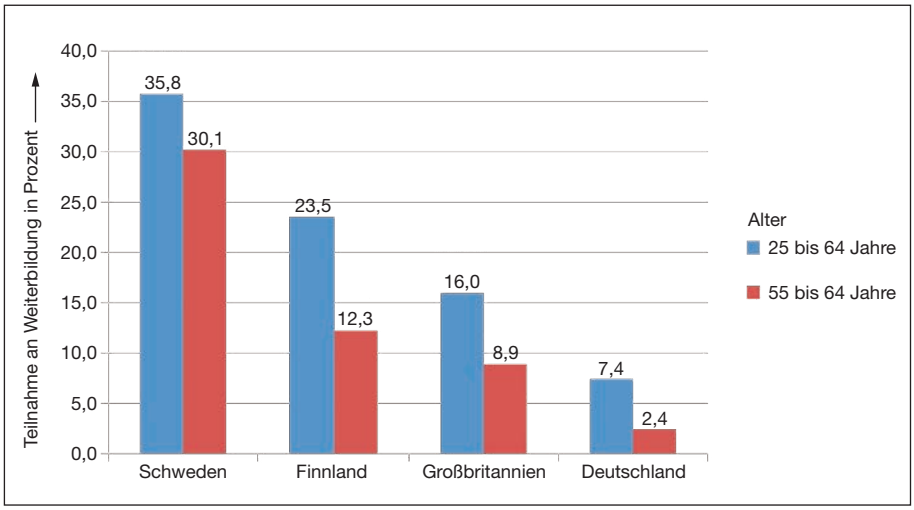


Bild 1. Bevölkerung nach Qualifikation und Alter, in Millionen im Jahr 2006; Quelle: IAB, Mikrozensus, DIW.

punkt des eigentlichen Wissenserwerbs (Ausbildung) sich immer weiter vom Stand der aktuellen Technik entfernt?

Gleiches gilt im Übrigen für die oft vernachlässigten Soft-Skills. Wie kann eigentlich die Führung in einem solchen Umfeld aussehen? Wie adäquate Verhaltensweisen von Beschäftigten, die an die Stabilität des Unternehmens glauben und nun feststellen, dass sie nicht mehr nur die Eigentümer, sondern auch den Namen des Unternehmens und des Bereiches, in dem sie arbeiten, nicht mehr nachhalten können? Weiterbildungsbedarf ergibt sich also per se aus den Veränderungen, die in den Unternehmen stattfinden.

Darüber hinaus geht es im Rahmen der demografischen Herausforderungen aber auch um die Nutzung von sich bietenden Potenzialen. Fachliche und persönliche Potenziale und Kompetenzen müssen ausgebildet und genutzt werden, wenn sie knapp sind. Dies betrifft konsequenter Weise die talentierten Beschäftigten. Hier ist durch Weiterbildung eine Weiterentwicklung auch in Form einer steigenden Verantwortungsübernahme möglich. Derjenige, der eine Lehre im Kraftwerk gemacht hat, sich in der Praxis bewährt und dann über den Kraftwerksmeisterlehrgang verantwortungsvollere Tätigkeiten übernehmen kann, ist hier gemeint. Aber auch erfahrene Beschäftigte, deren Wissen sich durch Erfahrung auszeichnet, die bei vielen Neuentwicklungen Unternehmen davor schützt, Fehler zwei Mal zu machen. Diese Gruppe auf dem Stand der Technik zu halten, ist entscheidend. Wichtig ist hier, dass es gelingt, die Erfahrung wertzuschätzen und für die Weitergabe des Wissens an andere zu sorgen.

Energieunternehmen widmen sich ebenfalls – derzeit noch aus gesellschaftlichen Verpflichtungen heraus – der Aufgabe, so genannte abgehängte Jugendliche für das Arbeitsleben einsetzbar zu machen. RWE bietet unter dem Namen „Ich pack das“ ein Programm an, in dem Jugendliche ausbildungsfähig gemacht werden. Dazu gehört die Schaffung einer Basis, die im Extremfall beinhaltet, Jugendlichen zu vermitteln, morgens um 7 Uhr aufzustehen, um 8 Uhr zur Arbeit zu gehen und dort bis 17 Uhr durchzuhalten. In diesem Zusammenhang sei an die Demografieersatzraten im Bereich „Lehre“ erinnert. Zukünftig werden sich Unternehmen zweifellos mehr Gedanken darüber machen müssen, wie sie Auszubildende gewinnen und wie sie ihre Lehrstellen besetzen können.

Als ein weiteres Beispiel sollen an dieser Stelle die gut ausgebildeten, in Führungsfunktionen aber sehr selten vorzufindenden Frauen dienen. Dieses vernachlässigte Potenzial wird zukünftig einen Schlüssel zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen darstellen. So können die aus familiären Gründen aus dem Erwerbsleben eine Zeit ausgeschiedenen Frauen für das Arbeitsleben wieder gewonnen werden (Wiedereinsteigerinnen). Selbstredend, dass hier Qualifizierung von größter Bedeutung ist, um die versäumten Entwicklungen im Unternehmen und in der Technik nachholen zu können.

Aber auch ein anderer Aspekt ist wichtig: Frauen gehen in den Hierarchieebenen verloren. Hier sind zum Beispiel Mentoringprogramme als eine Form der Weiterbildung zu empfehlen, um Hilfestellungen für eine hierarchische Entwicklung zu geben. Die gegenwärtige – und längst überfällige – Diskussion um die Bedeutung der Frauen in der Wirtschaft zeigt, dass hier andere Weiterbildungsmaßnahmen gefordert sind als obligatorisches, verhaltensbezogenes Training. Gerade im Hinblick auf die hohen Qualifikationsniveaus wie Abitur und Studium ist der mittlerweile über 50-prozentige Anteil von Frauen als besonders bedeutsam einzustufen. Unternehmen tun gut daran, hier in Unterstützungsmaßnahmen zur Förderung der Karriere zu investieren.

Diese Beispiele zeigen, wie wichtig und existenziell die Weiterbildung in Zukunft für Unternehmen wird. Diese Wichtigkeit potenziert sich für Energieunternehmen dahingehend, dass die erwähnten Herausforderungen Innovation, Internationalisierung und Liberalisierung besondere Anforderungen an Management und Beschäftigte stellen.

Internationaler Vergleich

Alle westlichen Industrienationen stehen vor ähnlichen demografischen Herausforderungen. Insofern gilt die Hypothese, dass die am Beispiel Deutschland erwähnten Herausforderungen auf viele – vor allem europäische – Länder übertragbar sind. Dabei gibt es Unterschiede in der gesellschaftlichen Entwicklung. Skandinavien ist sicherlich Vorreiter, Südeuropa eher Nachzügler in Bezug auf die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse.

Die deutsche Position und der daraus entstehende Bedarf im Hinblick auf die Weiterbildung werden deutlich, wenn die Teilnahme an Weiterbildungen in Prozent in Relation zu an-

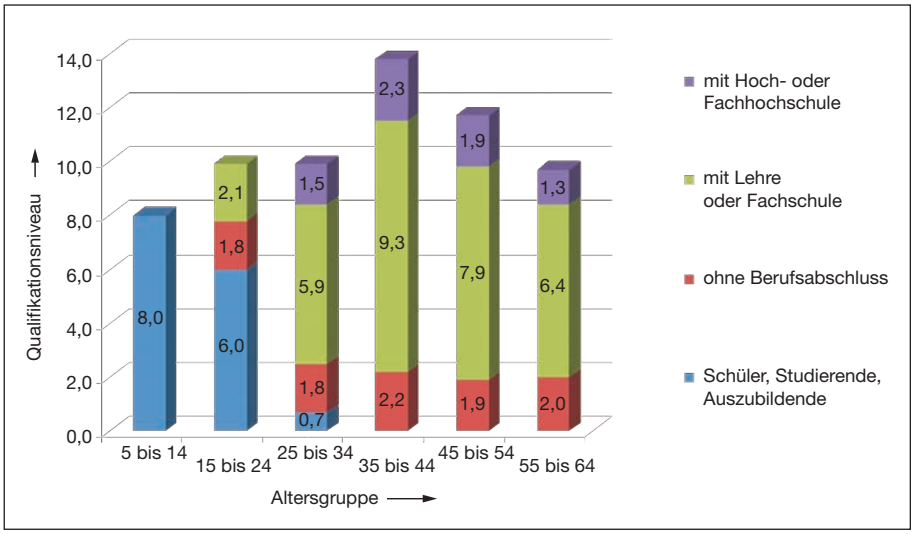


Bild 2. Teilnahme an Weiterbildung in Prozent, Quelle: Die Zeit vom 14. September 2006.

VGB PowerTech - Autorenexemplar - © 2010

deren europäischen Ländern herangezogen wird. Im Bild 2 ist auf einen Blick erkennbar, dass es nicht nur auf die Weiterbildung an sich ankommt, sondern auf das Aufholen im internationalen Vergleich.

Veränderungsbedarf in der Weiterbildung

Nachdem die Bedeutung der Weiterbildung für Unternehmen herausgearbeitet wurde, ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass sich auch die Weiterbildung an die neuen Herausforderungen mit Veränderungen anpassen muss. Zum einen sind die Methoden zu überdenken. Nicht alles, was auf junge Leute im Rahmen des Jugendwahns anwendbar erschien, gilt für andere Zielgruppen solcher Maßnahmen. So ist die methodische Frage zu stellen. Erfahrungsbasiert statt wissensbasiert, generationenübergreifende oder geschlechtsspezifische Themen gehören auf die Agenda von zeitgemäßer Weiterbildung. Neue Themen flackern auf. Dazu zählt zum Beispiel „Jung führt Alt“. Neue Zielgruppen gehören in die Weiterbildungsmaßnahmen. Das Wegbrechen von Beschäftigten über 50 Jahren ist ein Indikator, dass viele gar nicht in den Genuss von Maßnahmen kommen, obwohl sie eine wichtige Zielgruppe sind. Schließlich werden die 50-Jährigen in naher Zukunft noch (nahezu) 20 Jahre im Erwerbsleben verbringen.

Aber auch und gerade kulturell muss für Weiterbildung die Werbetrommel gerührt werden. Weiterbildung ist nicht die Behandlung von Defiziten, wie es oft in Unternehmen vermittelt wird: „Sie haben schlechte Führungswerte in der Mitarbeiterbefragung? Dann gehen Sie mal auf ein Führungsseminar.“ Weiterbildung ist Wettbewerbsfaktor und kulturell absolute Notwendigkeit, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Weiterbildung ist keine Belohnung oder Bestrafung, sondern betriebliche Notwendigkeit, um die Herausforderungen der Zeit zu bewältigen und ein Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

Fazit

Weiterbildung ist ein Schlüsselfaktor bei der Bewältigung der demografischen Herausforderungen besonders in der Energiewirtschaft. Unternehmen, die diesem Feld Aufmerksamkeit schenken, werden mit einem geringeren Fachkräftemangel zu kämpfen haben als dies in Unternehmen der Fall sein wird, die eines Tages von den Entwicklungen überrannt werden. Personal wird zum Engpass und damit zu einem entscheidenden Maß im Hinblick auf den unternehmerischen Erfolg. Es lohnt sich, diese neue und ungewohnte Entwicklung auf die Auswirkungen für das Unternehmen hin zu überprüfen. Der Grad der Zukunftsfähigkeit wird es danken. □

VGB PowerTech - Autorenexemplar - © 2010

VGB PowerTech

International Journal for Electricity and Heat Generation

Please copy >>> fill in and return by mail or fax

☐ *Yes, I would like order a subscription of* ***VGB PowerTech.***

The current price is Euro 275.– plus postage and VAT.

Unless terminated with a notice period of one month to the end of the year, this subscription will be extended for a further year in each case.

Name, First Name

Street

Postal Code City Country

Phone/Fax

Date 1st Signature

Cancellation: This order may be cancelled within 14 days. A notice must be sent to to VGB PowerTech Service GmbH within this period. The deadline will be observed by due mailing. I agree to the terms with my 2nd signature.

Date 2nd Signature

Return by fax or mail or in business envelope with window to

VGB PowerTech Service GmbH
Fax No. +49 201 8128-302

VGB PowerTech

The generation of electricity and the disposal of heat is in all parts of the world a central topic of technology, economy, politics and daily live. Experts are responsible for the construction and operation of power plants, their development and monitoring as well as for various tasks in connection with service and management.

The technical journal VGB PowerTech is a competent and internationally accepted publication for power plant engineering. It appears annually with 11 bilingual issues (German/English). VGB PowerTech informs with technical/scientific papers and up-to-date news on all important questions of electricity- and heat generation.

Topics: development, planning, construction and operation of power plants under special consideration of

– Operation and plant safety,
– Economic efficiency,
– Environmental compatibility,
– Research and development and application of new technologies,
– Competitiveness of different technologies and
– Legal aspects.

VGB PowerTech appears with VGB PowerTech Service GmbH, publishing house of technical-scientific publications.

VGB PowerTech e.V., the European technical association, is the publisher.

Your contact at VGB PowerTech Service GmbH,
Gregor Scharpey, Phone: +49 201 8128-271, E-Mail: mark@vgb.org

VGB PowerTech Service GmbH
P.O. Box 10 39 32
45039 Essen
ALLEMAGNE

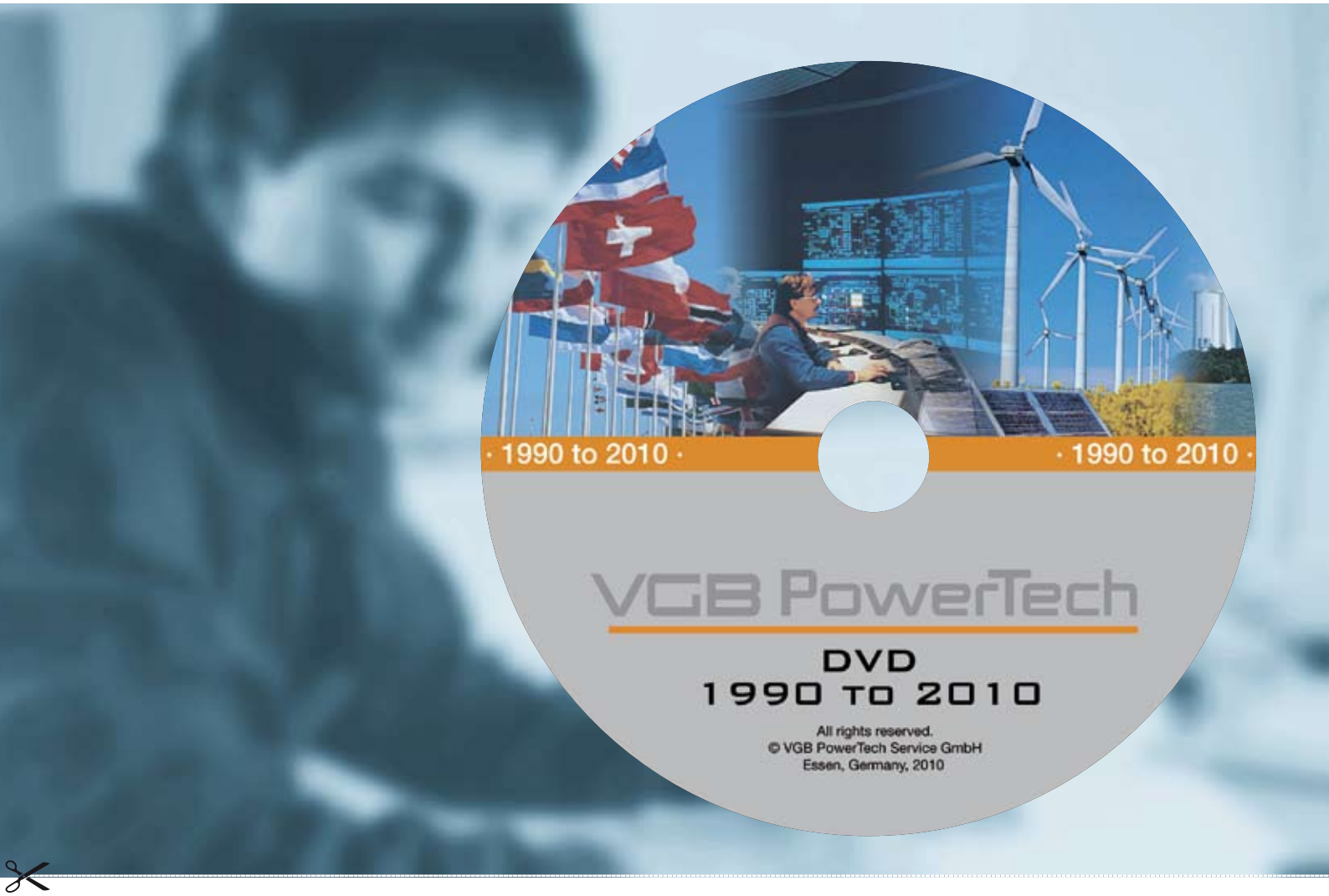
PT

InfoExpert

VGB PowerTech-DVD

More than 12,000 digitalised pages with data and expertise

(incl. search function for all documents)



Please fill in and return by mail or fax

*I would like to order the VGB PowerTech-**DVD** 1990 to 2010 (single user license).*

- ☐ *Euro 950.–* (Subscriber of VGB PowerTech Journal [1])*
- ☐ *Euro 1950.–* (Non-subscriber of VGB PowerTech Journal [2]) Plus postage, Germany Euro 7.50 and VAT*
- ☐ *Network license (corporate license), VGB members' edition (InfoExpert) and education license on request (phone: +49 201 8128-200).*

** Plus VAT.*
Annual update [1]) Euro 150.–; [2]) Euro 350.–
The update has to be ordered annually.

Return by fax or in business envelope with window to

VGB PowerTech Service GmbH
Fax No. +49 201 8128-329

Name, First Name

Street

Postal Code City Country

Phone/Fax

Date 1st Signature

Cancellation: This order may be cancelled within 14 days. A notice must be sent to to VGB PowerTech Service GmbH within this period. The deadline will be observed by due mailing. I agree to the terms with my 2nd signature.

Date 2nd Signature

VGB PowerTech – www.vgb.org

The generation of electricity and the disposal of heat is in all parts of the world a central topic of technology, economy, politics and daily live. Experts are responsible for the construction and operation of power plants, their development and monitoring as well as for various tasks in connection with service and management.

The technical journal VGB PowerTech is a competent and internationally accepted publication for power plant engineering. It appears with 11 bilingual issues (German/English) annually. VGB PowerTech informs with technical/scientific papers and up-to-date news on all important questions of electricity and heat generation.

VGB PowerTech appears with VGB PowerTech Service GmbH, publishing house of technical-scientific publications.

VGB PowerTech e.V., the German and European technical association, is the publisher.

VGB PowerTech DVD 1990 to 2010:
Digitalised technical papers of VGB Kraftwerkstechnik and VGB PowerTech.

You find the competent technical know-how from 21 years on more than 12,000 pages

VGB Kraftwerkstechnik (German issues until 2000) and the international technical journal VGB PowerTech (as of 2001) with:

– More than 2300 technical papers,
– All documents in PDF-format (up to the year 2000 for technical reasons as b/w scan),
– Convenient search function in all papers as full-text search and/or deliberate search for authors and documents titles,
– Navigate quickly to the desired papers with a few mouse clicks.

The VGB PowerTech-DVD is available as single license or multi-user license for companies, research institutions and authorities.

The single license can be ordered by form and by post/fax or use our online shop under www.vgb.org.

A quotation for a multi-user license is made on demand.
You can bring up to date your DVD annually with the VGB PowerTech update.
The update has to be ordered annually.

Your contact at VGB PowerTech Service GmbH,
Jürgen Zimander, Phone: +49 201 8128-200, E-Mail: mark@vgb.org

VGB PowerTech Service GmbH
P.O. Box 10 39 32
45039 Essen
ALLEMAGNE