

## Personalmanagement wird zum Überlebensfaktor



*Peter Holl,  
Bereichsleiter  
Ver- und Entsorgung,  
KCP Executives  
GmbH*

**D**er bisherige Liberalisierungsprozess in der Energiewirtschaft war nur ein Vorspiel dessen, was in den nächsten Jahren an Veränderungen zu erwarten sein wird. Anreizregulierung, Marktprozessregulierung und die neu eröffnete Jagd großer Player auf Privatkunden dürften einen immensen Kostendruck auslösen, der viele Versorger finanziell in Atemnot bringen und zur Aufgabe der Selbstständigkeit zwingen wird. Die Zeit für eine grundlegende Marktberreinigung scheint endgültig gekommen.

Viele Unternehmen unterschätzen in dieser heiklen Situation die vielleicht größte Gefahr: Ihnen fehlt das Personal, in diesem Existenzkampf zu bestehen. Wer überleben will, braucht die besten Ideen der besten Köpfe. Doch da hakt es schon heute vielerorts: Unzählige schlaue Alte wurden aus Kostengründen früh aufs Abstellgleis geschickt. Die Ausbildung von Nachwuchsführungskräften kommt oftmals sträflich zu kurz. Die Attraktivität vor allem vieler kommunaler Versorger für externe Spitzenkräfte ist gleich Null. Abgerundet wird das Szenario durch den verhängnisvollen Umstand, dass der Arbeitsmarkt für Fachkräfte leergefegt ist – es herrscht Arbeiterlosigkeit.

Hat die Energiebranche ihre Zukunft schon verschlafen? Im Bereich Human Resources hilft jetzt nur ein schneller Neustart mit neuen Strukturen, Methoden und Werkzeugen. Suche, Auswahl, Aufbau, Fortbildung, Führung und Bindung von Mitarbeitern unterliegen inzwischen ganz anderen Kriterien und Anforderungen als noch zu Monopolzeiten und auch noch im Wettbewerb 1.0. Ein Beispiel: Die Welt ist digital geworden,

also hat auch die Bewerbung per Post ausgedient. Warum sollte ein Bewerber ein Unternehmen kontaktieren, das ihm eine umständliche Papierbewerbung abverlangt, während die Konkurrenz ihm den Bewerbungsvorgang per Internet mundgerecht serviert? Wer künftigen Mitarbeitern nicht entgegengeht und sich nicht als moderner, attraktiver Arbeitgeber präsentiert, bleibt im »War for Talents« zweiter Sieger.

Im Umkehrschluss bedeutet dies: Spitzenkräfte haben heute in allen Technik- und Managementberufen die freie Auswahl – und entsprechende Vergütungserwartungen. Marktfähige und leistungsorientierte Gehälter sind somit Voraussetzung, um für Top-Kräfte interessant zu sein. Wer nicht so tief in die Tasche greifen kann oder will, sollte auf anderen Ebenen attraktive Zusatzangebote machen können: Vergünstigungen, Hilfe bei der Wohnungssuche, gute Fortbildungsmöglichkeiten oder familienfreundliche Arbeitszeitmodelle beispielsweise.

Auch das Thema »ältere Arbeitnehmer« verlangt angesichts veränderter Vorzeichen (längeres Arbeitsleben) künftig neue Konzepte. Die Stärken und Vorteile erfahrener Kräfte werden aber noch immer vollkommen unterschätzt.

Modernes Personalmanagement hat zig Facetten, und einen Königsweg gibt es nicht. Aber es lassen sich anforderungsgerechte Lösungen entwickeln – auch für die Energiewirtschaft, auch noch fünf vor zwölf und am besten gemeinsam mit Experten auf diesem Gebiet.