

Die Wasserwirtschaft im Wettbewerb um Fachkräfte: Entscheidend ist der Weg des Recruitings

In den kommenden zehn Jahren werden die Vertreter der so genannte „Babyboomer“-Generation in Rente gehen. Selbst in den Versorgungsunternehmen wird dieser Effekt spürbar. In der Konjunkturumfrage Herbst 2019 des Deutschen Industrie- und Handelskammertags nannten immerhin 56 % der befragten Unternehmen den Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko (neben anderen Risiken). Zu den Bereichen, in der Fachkräftebedarf die Bewerberzahl übersteigt, zählen die typischen MINT-Bereiche (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik). Hier steht die Wasserwirtschaft also mit Industrieunternehmen und Handwerksbetrieben in Konkurrenz. Kann sie da mithalten und was erwarten Versorgungsunternehmen und Bewerber der Generationen Y (Jahrgänge 1980 – 1994) und Z (ab 1995) voneinander? Dieses und noch mehr zum Thema Rekrutierung fragte gwf Wasser/Abwasser Marion Bathke und Daniel Birich. Mit ihrem Unternehmen bigguban unterstützen sie Organisationen bei nachhaltigen Veränderungen, unter anderem im Bereich Personalmanagement. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dem gesamten Interview das generische Maskulinum verwendet. Die jeweils gewählte Form bezieht sich jedoch ausdrücklich auch auf alle anderen Geschlechteridentitäten.

Frau Bathke und Herr Birich, wie gut oder schlecht stehen die öffentlichen Versorger aus Ihrer Sicht da im Hinblick auf die mittel- und langfristige Deckung ihres Personalbedarfs?

MB Die gesamte Wirtschaft, sei es Wasserwirtschaft, Kommunalwirtschaft oder freie Wirtschaft, ist gerade auf dem Weg zur Transformation in die Digitalisierung. Aus unserer Sicht ist da noch keine Entscheidung getroffen, wer das Rennen um die Fachkräfte macht. Durch die demografische Entwicklung nimmt dieses Rennen noch zusätzlich an Fahrt auf. Ob die öffentlichen Versorger in diesem „war of talents“ überhaupt bestehen können, wird sich nach unserer Auffassung in nächster Zeit zeigen. Zurzeit haben sie aber noch die gleichen Chancen wie alle anderen. Entscheidend ist der Weg, den sie jetzt im Hinblick auf das Recruiting einschlagen.

DB Die Unternehmen stehen aber auch vor den Herausforderungen, dass einerseits der Bewerbermarkt aufgrund der geburtenstarken Jahrgänge relativ klein geworden ist und sie an

dererseits dem hohen Anspruchsdenken der neuen Generationen gerecht werden müssen. Da müssen kommunale Unternehmen sich anders positionieren als es die großen Wettbewerber tun. Die Generationen Y und die Generation Z legen besonders Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz, eine klare Strukturierung und eine familienähnliche Unternehmenskultur. Aber auch die Themen Nachhaltigkeit und Daseinsvorsorge haben einen größeren Stellenwert, als es vielleicht noch vor 20 – 30 Jahren der Fall war.

MB Diese neue Generation bietet aufgrund ihres völlig neuen Mindsets und ihrer Werte enorme Potenziale für die Wasserwirtschaft und die gesamte kommunale Wirtschaft. Dass sie diesen Wertevorstellungen ein Zuhause bieten kann, kann ein strategischer Vorteil der Wasserwirtschaft sein. Die Frage ist: Entkommt die Wasserwirtschaft ihrem teilweise etwas verstaubtem Image?

INTERVIEWPARTNER

Marion Bathke ist Diplom-Kauffrau (Universität zu Köln) und zertifizierter Business Coach. Sie verfügt über langjährige Erfahrungen als Führungskraft bei einer Landesbank. Sie war 10 Jahre Geschäftsführerin und Projektleiterin beim ZENO und ist aktiv als Lehrbeauftragte und Trainerin an mehreren Hochschulen.

Daniel Birich studierte Finanzmanagement (B. A.) und Digital Business Management (M. Sc.) und ist Doktorand an der Universität Potsdam. Er verfügt über Berufserfahrungen als Unternehmensberater und agiert als Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.

Zusammen gründeten Marion Bathke und Daniel Birich mitten in der Corona-Krise 2020 das Unternehmen bigguban.



„Manche Helikoptereltern werden jetzt als Vorgesetzte mit den Ergebnissen ihrer eigenen Erziehungsmethoden konfrontiert.“

Marion Bathke

Ist das über alle Ebenen ähnlich verteilt oder gibt es Unterschiede zwischen Management und Handwerk/Betrieb?

MB: Diese Unterschiede gibt es sicherlich: die Mehrheit der jungen Menschen möchte selbstbestimmte Bürojobs, am besten „Homeoffice forever“. Berufe, bei denen man sich dreckig macht, sind nicht mehr so gefragt. Das ist auch ein bisschen die Schuld unserer Generation X (Geburtsjahre 1965 – 1980), die ihren Kindern eingeredet hat, dass sie unbedingt Abitur machen und studieren sollten, um sich später für bessere Jobs und Karriere-möglichkeiten zu qualifizieren. Das taten auch jene Eltern, die selber als Facharbeiter oder Handwerker tätig sind oder waren.

Steigt die Wertschätzung des Handwerks nicht mittlerweile wieder, weil die Nachfrage größer ist als das Angebot?

DB: Das aktuelle Bild von Handwerkern hat sich in den letzten 20 Jahren tatsächlich geändert. Handwerk ist wieder zu einem goldenen Gewerbe geworden, und die Verdienste sind auch gestiegen. Die Frage ist nur, ob das bei den jungen Generationen auch wahrgenommen wird. Die Entscheidung, ob der eigene Weg eher ins Management oder in technische Gewerke führt, wird bei der jungen Generation auch stark von den sozialen Medien mitbestimmt. Die Selbstdarstellung, der eigene Status spielen eine große Rolle, und damit haben ein Studium und die Zugehörigkeit zu einer Managementebene vermutlich einen höheren Stellenwert.

Wie überzeugt man junge Menschen, dass es eine gute Entscheidung ist Kanalarbeiter zu werden? Wenn diese Tätigkeit mit körperlicher Anstrengung bei Wind und Wetter, mit Schichtdienst und hoher Einsatzbereitschaft verbunden ist?

DB: Wenn man die Attraktivität des Berufes fördern will, müssen Kinder und Jugendliche frühzeitig an das Berufsbild herangeführt werden. Es muss einen Kulturwandel geben: Aus dem dreckigen Kanalarbeiter muss ein **Infrastrukturetter** werden, denn das ist er schließlich auch! Als positives Beispiel nenne ich die Außendarstellung der Müllwerker der Berliner Stadtreinigung (BSR), die mittlerweile als die Helden, die Berlin sauber halten, geschätzt und gefeiert werden.

MB: Das war sehr gutes Employer-Branding. Die gute Darstellung der Marke Stadtreinigung ist den Berlinern gelungen. Darüber hinaus ist es wichtig, sein Employer-Branding auf die richtige Zielgruppe auszurichten. Hier muss man gezielt auf die Haupt- und Realschulen zugehen und den Schüler über Praktika und dergleichen Einstiegsszenarien aufzeigen.

Aber ein tolles Image reicht allein nicht, um junge Menschen an

BIGGUBAN GMBH

Die bigguban GmbH ist ein Spin-Off des Zentrums für Nachhaltige Ökonomie (ZENO) e.V. Der Firmenname ist Programm: bigguban ist das japanische Wort für den Urknall, der die nachhaltige Transformation in Organisationen unterstützt und bestehende Strukturen und Denkprozesse in Frage stellt. Das Unternehmen entwickelt Systeme, Organisationen und Personen in den Zielrichtungen weiter, in denen diese ihr Wertschöpfungspotenzial für sich, ihre Lebensidee oder ihre Unternehmen sehen. Nähere Informationen: www.bigguban.de

sich zu binden. Arbeitgeber müssen weitere Dinge bieten wie Auszeiten für Kinderbetreuung, identitäts- und sinnstiftende Tätigkeiten, selbstbestimmtes Arbeiten. Letzteres ist eine große Herausforderung bei traditionellen Schichtplänen. Andererseits halten sich Wasserrohrbrüche auch nicht an diese Pläne. Je besser die Wasserwirtschaft auf die Wünsche der Generation Z eingehen kann, desto höher sind die Chancen auf Nachwuchs.

Schauen wir auf die Management-Ebene: Wie gewinnt man junge, mobile und abenteuerlustige Akademiker für einen Kommunalbetrieb jenseits der großen Metropolen, wo sie wenige spannende Einsätze in der weiten Welt erwarten dürfen? Oder ist „was Festes“ in der Heimat auch noch gefragt?

DB: Mit Sicht auf die aktuelle Corona-Situation sollten wir erstmal abwarten, ob das Thema „Sicherheit in der Heimat“ nicht an Bedeutung gewinnt gegenüber der Neugier auf andere Länder.

MB: Hier muss man auch zwischen den Generationen Y und Z differenzieren. Generation Z legt Wert auf klare Strukturen, sichere Jobs, Mitreden, aber wenig Verantwortung übernehmen. Diese Generation ist heimatverbunden, die Privatsphäre wird ebenso hochgeschätzt wie die Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Weltweite Reisetätigkeiten sind schon allein wegen der damit verbundenen CO₂-Emissionen gar nicht mehr so angesagt. Generation Y (wie Herr Birich) hat da noch ganz andere Vorstellungen: „Wenn der Deal stimmt, gehe ich auch nach Singapur.“

DB: Ich hatte nach dem Studium tatsächlich eine Stelle in einem Unternehmen, für das ich durch die halbe Welt gereist bin. Das hat mir Spaß gemacht und ich war zu der Zeit deutlich weniger ortsbunden als es heute viele Angehörige der Generation Z sind.