

Die weichen Erfolgsfaktoren – Interview mit Jürgen Meereis



Der Leiter des Osterberg Instituts: Jürgen Meereis.

Foto: Osterberg Institut

Das Osterberg-Institut in Niederkleveez am Plöner See bietet Fortbildungen zur Personalentwicklung, Umgang mit Konflikten und zur Kommunikation in international besetzten Teams. Institutsleiter Jürgen Meereis weist darauf hin, dass es wichtig ist, in Personal zu investieren, um gute Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Weiche Faktoren wie gute Teamarbeit, Gesundheit am Arbeitsplatz und Vereinbarkeit von Beruf und Familie können über den Erfolg eines Unternehmens entscheiden.

windcomm: Wie kann der Fachkräftemangel in der Windbranche aus Ihrer Sicht langfristig vermindert werden?

Meereis: Der demografiebedingte Fachkräftemangel wird andauern. Wenn die Wahlmöglichkeit eher bei den Arbeitnehmern als bei den Arbeitgebern liegt, zählt die Attraktivität der Unternehmen. Die Höhe des Gehalts ist dabei nur ein Faktor - die Wirkung einer Gehaltserhöhung ist zeitlich sehr begrenzt, dann wird sie als Normalzustand empfunden. Wichtig ist, dass die Menschen erleben, dass SIE das wichtigste Kapital des Unternehmens sind. Dazu kann vieles beitragen, etwa

- Entwicklungsperspektiven, die auch nach mehr als 5 Jahren noch neue Herausforderungen versprechen;
- Eigenständigkeit und Übertragung von Verantwortung;
- die gesamte Unternehmens- und Führungskultur;
- Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie - demografiebedingt zunehmend auch mit Blick auf die Pflege älterer Angehöriger;
- ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Sucht- und Burnoutprävention.

Gerade Letzteres zeigt, dass viele Maßnahmen gleich doppelt wirken: Zum einen sind sie durch die Reduzierung von Fehlzeiten hochgradig rentabel,

gerade mit Blick auf den wachsenden Anteil älterer Beschäftigter. Zum anderen demonstriert das Unternehmen so Wertschätzung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Zudem müssen Unternehmen sich auf ältere Beschäftigte, auch bei Neueinstellungen, einrichten.

Diese haben ganz andere Motivationsstrukturen, Weiterbildungsbedarfe etc. als junge. Die klassische Weise auf Personal in der ersten Lebenshälfte ausgerichtete Personalentwicklung muss sich also umstellen. Ein Nebeneffekt: „Diversity“ im Sinne altersgemischter Teams befördert die Arbeitsqualität.

windcomm: Wie wichtig sind Soft-Skills für die Windbranche?

Meereis: Soft Skills wie Kommunikation, Führung, Umgang mit Konflikten, interkulturelle Kompetenzen etc. sind für jedes Unternehmen wichtig. Die Windbranche arbeitet in hohem Maße arbeitsteilig und international, so dass diese Fähigkeiten nicht nur unternehmensintern, sondern auch an allen Schnittstellen nach Außen ganz besonders gefordert sind.

windcomm: Welche großen Unterschiede sehen Sie bei den Anforderungsprofilen der Onshore- und Offshore-Branche?

Meereis: Im Offshore-Bereich wird unter harten Bedingungen und mit besonders hohem Ressourceneinsatz gearbeitet. Dort kaum vermeidbare Konflikte effizient zu lösen, schnell wechselnde Teams im Griff zu haben, klar zu kommunizieren und sich darauf einzustellen, dass ausländische Projektpartner manchmal anders „ticken“, kann einen effizienten Projektablauf sichern und so enorme Kosten einsparen. Letztlich gilt On- und Offshore das Gleiche, die Relevanz ist Offshore aber noch höher.

windcomm: Welche Rolle werden Frauen zukünftig in der Windkraft spielen?

Meereis: Dies liegt an der Branche selbst! Wenn sie ihren Fachkräftebedarf decken will, muss sie auch für Frauen attraktiv sein oder eben werden. Der Klassiker ist hierbei die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Home Office, flexible Arbeitszeiten etc.), Einbindung während der Elternzeit u. ä. Hier merken wir in unseren Veranstaltungen, dass dies zunehmend auch von Männern nachgefragt wird. Aber auch dass Frauen und Männer unterschiedlich kommunizieren und männliche

Vorgesetzte zuweilen die Kompetenzen von Mitarbeiterinnen nur teilweise wahrnehmen, kann eine Rolle spielen. Entsprechende Schulungen von Mitarbeiterinnen werden von den Unternehmen daher nicht mit dem Ziel von Quoten, sondern schlicht zur besseren Nutzung ihres „Human-kapitals“ unterstützt.

Dass selbst vorbildliche Unternehmen in 10 Jahren einen signifikanten Anteil von Offshore-Service-technikerinnen haben, bezweifle ich dennoch. Aber die Branche hat daneben ja viele andere Stellen zu besetzen. Dabei kann auch ein zweiter Aspekt von „Diversity“, im Sinne gemischtgeschlechtlicher Teams, die Arbeitsergebnisse verbessern.

windcomm: Was muss in Unternehmen zukünftig mehr geschult werden, damit sie am internationalen Markt bestehen können?

Meereis: Interkulturelle Kompetenz, jenseits von Fragen wie mit welcher Hand in welchem Land Visitenkarten überreicht werden. Dies steht in jedem besseren Reiseführer. Es gibt international jedoch völlig unterschiedliche Vorstellungen von Verbindlichkeit, von der Bedeutung von Sach- und Beziehungsebene u. a. wenn ein Deutscher einen Vorschlag mit „interessant“ kommentiert, kann die Diskussion beginnen, bei einem Briten ist sie beendet. Je mehr wir diese Unterschiede kennen und berücksichtigen, desto besser tanzen wir auf dem internationalen Parkett.

Auch „Diversity“ durch Mitarbeitende aus unterschiedlichen Kulturen hilft nicht nur bei der Fachkräftesicherung, sondern kann inhaltlich eine echte Bereicherung sein. Selbst da ist interkulturelle Sensibilität, zumindest bei der Führungskraft, hilfreich.

www.osterberginstitut.de