



Abenteurgeist, der Wunsch nach mehr persönlichem Gestaltungsraum, Nachhaltigkeit, eine gute Work-Life-Balance: Die Bewerber haben viele ausgesprochene und implizite Erwartungen an die neue Branche.

Willkommen im PV-Land

Seiteneinsteiger: Ob Georg Salvamoser, Frank Asbeck oder Anton Milner, einst kamen alle Mitarbeiter der Photovoltaik aus fremden Branchen. Auch heute noch werden viele branchenfremde Fachleute eingestellt. Die externen Bewerber erhoffen sich etwas von der neuen Branche und kommen mit ganz bestimmten Erwartungen. Personalexperten und Unternehmensleiter müssen darauf reagieren.

Es gibt Platzmangel auf dem Gelände von Phoenix Solar im bayerischen Sulzemoos. Neben dem Hauptgebäude des Unternehmens erhebt sich eine Wand von Bürocontainern, ein Provisorium für die wachsende Zahl von Mitarbeitern. „Viele unserer Bewerber denken, nachdem diesen Sommer die Energiewende beschlossen wurde, rappelt es nur so im Kasten“, sagt Lydia Dyck, Senior Recruiting Manager bei Phoenix Solar. „Sie glauben, dass die Photovoltaikbranche für die Zukunft gut gewappnet ist, aber sie vergessen dabei, welche Hürden die

Branche durch die Politik, den Preisverfall und den starken internationalen Wettbewerb überwinden muss.“ Lydia Dyck hat ein einfaches Konzept für überhöhte Erwartungen an die Branche: Sie stellt Gegenfragen. „Beim Nachhaken wird den Bewerbern schnell bewusst, dass ihre Erwartung nicht mit Fakten hinterlegt ist“, erklärt sie.

Erwartungen erfassen, prüfen und anpassen: In einer jungen Branche wie der Photovoltaik müssen Personaler besonders darauf achten, zwischen den Vorstellungen der Bewerbungskandida-

ten und den Realitäten zu vermitteln. Denn falsche Erwartungen an die Unternehmen können zu Enttäuschungen und im schlimmsten Fall zu kostspieligen Neubesetzungen führen. Das kann sich eine von mittelständischen Betrieben geprägte Branche kaum leisten.

Doch wie oft kommt es tatsächlich vor, dass Mitarbeiter ohne Branchenerfahrung eingestellt werden? Bei Phoenix Solar stammen 43 Prozent der bestehenden Belegschaft aus externen Branchen, Tendenz steigend. „Im Bereich Technik und Innovation, Strategie und Kraft-



Sebastian Stoll war ursprünglich Maschinenbauer im Automobilbereich. Bei Phoenix Solar konnte er ein Jahr lang in Eigenregie eine Unterbaukonstruktion entwickeln.

werksbau werden Brancheninsider eingesetzt, in allen anderen Fachbereichen spielt die Branchenkenntnis in unserem Haus eine eher untergeordnete Rolle“, berichtet Lydia Dyck. Auch bei S.A.G. Solarstrom aus Freiburg geben Branchenfremde den Ton an, und nicht nur dort, wo die Durchlässigkeit traditionell hoch ist, an der Führungsspitze. „70 Prozent unserer Fachkräfte kommen aus anderen Branchen“, bestätigt CEO Karl Kuhlmann, der für die Besetzung der oberen Führungsetage verantwortlich ist.

Großes Angebot

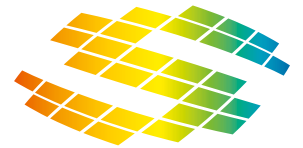
Von einem Trend hin zu „Branchen-Outsidern“ zu sprechen ginge trotzdem zu weit – das wird deutlich im Gespräch mit Christian Röther, geschäftsführender Partner bei der Personalberatung Sunjob Consult aus Wiesbaden. Der Branchenspezialist berät Solarunternehmen bei der Suche nach Fachkräften für kaufmännische und technische Aufgabengebiete. Branchenfremde Kandidaten würden von den Auftraggebern der Personalberatung relativ selten nachgefragt. „Durch die Konsolidierung und Professionalisierung im Photovoltaikmarkt gibt es ein großes Angebot an Fachkräften mit Branchenerfahrung“, sagt Christian Röther. „Und wenn ein Unternehmen zwischen zwei gleich qualifizierten Kandidaten wählen kann, nimmt es unserer Erfahrung nach in 90 Prozent der Fälle den mit Branchenerfahrung.“

Wenn branchenfremde Kandidaten von den Personalberatern zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden, sind sie jedoch über allgemeine Aspekte der Branche gut informiert. Das zunehmende Interesse der Medien am Thema erneuerbare Energien und der breite Informationszugang durch das Internet erleichtern es Bewerbern, sich zumindest theoretisch mit der Branche vertraut zu machen.

Wissen ist jedoch nicht der einzige Faktor, der die eigenen Erwartungen an eine fremde Branche beeinflusst. Viele Erwartungen werden auch von den ganz persönlichen Sehnsüchten der Kandidaten geformt: Abenteuergeist, der Wunsch nach mehr persönlichem Gestaltungsraum, Nachhaltigkeit, eine gute Work-Life-Balance: Die Bewerberinnen und Bewerber tragen einen ganzen Strauß an ausgesprochenen und impliziten Erwartungen an die Branche heran.

Romantische Vorstellungen haben in der Photovoltaikbranche jedoch mitunter ein kurzes Leben. Bewerbungen, die eine starke idealistische Motivation verstrahlen, werden von den Personalverantwortlichen schon früh im Bewerbungsprozess herausgefiltert. „Manche Bewerber haben verkündete Vorstellungen von den erneuerbaren Energien, sie stellen das Ideelle vor das Betriebswirtschaftliche. Das kann nicht gut gehen in dieser Branche, denn hier geht es darum, in einem harten Geschäft Geld zu verdienen“, fasst Karl Kuhlmann zusammen. Seine Haltung steht für jenen »

TECHNOLOGIE.
DESIGN.
UMWELT.



Bauhaus.SOLAR

4. Internationaler Kongress

8. – 9. November 2011

Messe Erfurt

Anmeldung unter:
www.bauhaus-solar.de

Keynote Speaker

KAI-UWE BERGMANN, BIG Kopenhagen –
DAVID COOK, Behnisch Architekten – DR.
HEIDE SCHUSTER, THOMAS THÜMLER,
WSGreenTechnologies GmbH – PROF.
JOSEPH WHEELER, Virginia Polytechnic
Institute and State University – PETER-M.
FRIEMERT, ZEBAU Hamburg



Foto: Frank Pichler

Axel Sonnenschein und Christian Röther von Sunjob Consult erfahren immer wieder, dass Branchenneulinge gut informiert sind.

Richtungswechsel in der Photovoltaikbranche, der viele Pionierunternehmen von einer ökologischen Zielsetzung mit unternehmerischen Zügen zu einer unternehmerischen Zielsetzung mit ökologisch-sozialen Werten geführt hat. Und ähnlich wie in den Unternehmen finden sich auch unter den Bewerbern Fachleute, für die Nachhaltigkeit eine mehr oder weniger wichtige Rolle spielt. Für beide Gruppen gilt, dass sie von der Branche zeitgemäße Arbeitsbedingungen erwarten, und das heißt konkret: flexible Arbeitsmodelle, eine familienfreundliche Unternehmenskultur und eine sozial verantwortliche Unternehmensführung.

Doch das sind Brot-und-Butter-Themen, die heute fast jeder Bewerber von seinem Arbeitgeber erhofft. Leuchtende Augen bekommen Neueinsteiger in der Photovoltaikbranche dann, wenn es um das Thema Internationalität geht. „Die

Möglichkeit, international zu arbeiten, ist ein starkes Zugpferd“, bestätigt Kuhlmann. Viele Bewerber fragten gezielt danach, wie sie im Rahmen einer Weiterentwicklung der S.A.G. Solarstrom internationale Erfahrung sammeln könnten. Doch wie weit geht die Bereitschaft, mit der Photovoltaikbranche in fremde und immer weiter entfernte Märkte zu ziehen? Tatsächlich lässt das Interesse beziehungsweise die Bereitschaft zur beruflichen Flexibilität bei den Mitarbeitern in dem Maß nach, wie Familie und Hausbau an Bedeutung zunehmen.

Karriere oder Überzeugung

Ausgenommen von dieser Entwicklung sind Führungskräfte, zumindest wenn sie sich auf internationales Management fokussiert haben. Aber auch bei Topmanagern sind die Erwartungen an die Branche differenzierter, als man auf den ersten Blick annehmen könnte. Die internationale Executive-Search-Beratung Stanton Chase hat sich auf die Vermittlung von Führungspersonal im Markt für Solarenergie, Automotive und Professional Services spezialisiert. „Die ‚Karrieristen‘ unter den Führungskräften erwarten ein internationales Arbeitsumfeld, die ‚Überzeugungstäter‘ möchten eher regional arbeiten“, präzisiert Falco Nicklas, Partner bei Stanton Chase in Düsseldorf.

Ein weiterer häufig geäußerter Wunsch ist nach Aussagen der Experten die Erwartung, ein „vielfältigeres Aufgaben-

spektrum“ betreuen zu können. Branchenfremde Bewerber sind sich dabei nicht immer bewusst, dass „vielfältig“ in einem jungen, aufstrebenden Mittelstandsunternehmen etwas anderes bedeuten kann als bei einem großen Konzern beziehungsweise in einer etablierten Branche. „Wir müssen in jedem Gespräch betonen, dass zu den in der Stellenbeschreibung erwähnten Punkten laufend andere Aufgaben oder Einsatzgebiete hinzukommen können“, berichtet Lydia Dyck. Neue Mitarbeiter erlebten häufig einen Realitätsschock „im positiven Sinn“, weil sie von der ersten Stunde an sehr eigenverantwortlich arbeiten könnten. Sebastian Stoll, ursprünglich Maschinenbauer im Automobilbereich, nickt zustimmend. Bei Phoenix Solar konnte der Diplomingenieur ein Jahr lang in Eigenregie eine Unterbaukonstruktion entwickeln: „Als Konstrukteur hatte ich sehr viel Freiraum. Ich konnte meine Ideen in alle Aspekte der Konstruktion einfließen lassen.“ Im Gegenzug wird von den Bewerbern in vielen Unternehmen erwartet, dass sie ein hohes Maß an Selbstorganisation an den Tag legen, wie Christian Röther von Sunjob Consult es bei einigen Neueinstellungen erlebt hat. Im Extremfall komme es vor, „dass der Kandidat sich am ersten Arbeitstag selbst einen Schreibtisch suchen muss“.

Viel Verantwortung, viel Gehalt – dieser Umkehrschluss hat sich bei vielen Bewerbern eingebürgert, zum Leidwesen der Personalverantwortlichen. S.A.G. Solarstrom begründet diese Erwartungshaltung damit, dass viele Mitarbeiter ein niedriges Durchschnittsalter haben und in der Regel sehr gut qualifiziert sind. „Häufig haben Bewerber die Vorstellung, dass in unserer Branche extrem gut bezahlt wird. Wir versuchen, diese Erwartung auf ein realistisches Maß zu bringen“, kommentiert CEO Karl Kuhlmann. Wer mit einer Personalagentur zusammenarbeitet, verlagert diese Vermittlungsaufgabe auf die Berater. „Wir haben oft erlebt, dass unsere Kandidaten nach Rücksprache mit unseren Beratern bereit sind, beim Eintritt in die Photovoltaikbranche einen gewissen finanziellen Rückschritt im Vergleich zu ihrer vorherigen Branche zu akzeptieren – solange die Aussicht besteht, diesen später wieder aufzuholen“, kommentiert Personalberater Christian Röther das Vorgehen bei überhöhten Gehaltsvorstellungen seiner Bewerber. ♦

Birte Pampel

Anzeige

Jurawatt
Die Sonne der Bayern
Tel. 09181 50 953 0 www.jurawatt.de
30
JAHRE
LEISTUNGSGARANTIE