



*Personalarbeit im Mittelstand mag knappe Ressourcen haben, die Firmen mögen an ihrem mangelnden Promistatus leiden – aber auch kleine Lösungen im Personalmanagement sind erfolgreich, wenn sie wie bei Wahl + Co. konsequent geplant und umgesetzt werden.*

## Vom Azubi bis zur Rente

Es war ein Weckruf der besonderen Art für Wahl + Co. Das mittelständische Elektronunternehmen aus Seelze bei Hannover hatte per Anzeige einen Nachfolger für einen in Rente gegangenen Obermonteur gesucht, der Bauprojekte leiten sollte. Aber unter allen Bewerbungen war kein passender Kandidat. Die meisten Bewerber hatten zwar Erfahrungen in den benötigten Techniken, vor allem der Elektroinstallation, der Netzwerktechnik

oder der Sicherheitstechnik – aber die Führungserfahrung für Großbaustellen fehlte allen.

Nach intensiven Bemühungen konnte die Stelle letztlich doch noch besetzt werden, aber das Problem war offenbar geworden. Mit 250 Mitarbeitern war das Unternehmen so groß, dass ein Bewerber aus einem kleineren Handwerksbetrieb nicht die nötige Erfahrung mitbrachte. Auf der anderen Seite war die Firma als Mittelständler aber auch zu klein, als dass sie mit den größeren Industrieunternehmen konkurrieren und deren Mitarbeiter abwerben konnte. Mit Blick auf den sich einstellenden demografischen Wandel wurde allen klar, dass diese Situation sich zukünftig eher noch verschärfen würde.

Eigene Monteure bildet das Unternehmen seit über 60 Jahren aus.

Zusammen mit der Geschäftsleitung und den Bereichsleitern entwickelte die Personalabteilung ein Konzept, um diese Ausbildung auf die Entwicklung eigener Obermonteure auszuweiten. Heute, zwei Jahre nach dem Anlaufen der „Wahl Akademie“, gilt sie im Haus als Erfolgsprojekt.

### Akademie mit Zielen

Die Akademie hatte drei Ansatzpunkte. Erstens sollten gute Schüler das Unternehmen frühzeitig kennen lernen und als Auszubildende in das Un-



*Alexander Mehnert, Leiter Personalwesen, Wahl GmbH + Co. KG, Seelze*

✉ alexander.mehnert@wahl-co.de

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Auszubildende
- Führungskräfte
- Personalentwicklung

ternehmen einsteigen; zudem sollte die Attraktivität eines Mittelständlers gegenüber der Großindustrie den Schülern deutlich werden.

Zweitens sollten die regelmäßigen fachlichen Schulungen, durch die die Monteure die geforderte hochqualitative Arbeit leisten können, systematisiert werden. Durch lebenslange Weiterbildung sollten die Mitarbeiter jederzeit auf dem aktuellen Stand der Technik sein. Als positiver Nebeneffekt sollte ihnen die regelmäßige fachliche Entwicklung Perspektiven aufzeigen und sie langfristig an das Unternehmen binden.

Das Kernelement der Akademie war jedoch der dritte Ansatzpunkt: die Führungskräfteentwicklung, in der die Monteure zu Obermonteuren – oder im Idealfall auch zu Bereichsleitern – entwickelt werden konnten.

### Fehlerquellen suchen

Um das Auftreten von Problemen bereits im Vorfeld zu vermeiden, suchte die Personalabteilung proaktiv mögliche Fehlerquellen. Dabei ging es insbesondere um eventuelle Schwierigkeiten, durch die die Akzeptanz

des Konzepts bei den Mitarbeitern riskiert wurde oder aufgrund derer es nicht funktionieren würde. Zwei Probleme kristallisierten sich als besonders kritisch heraus.

Im Unternehmen gab es selbstverständlich schon vorher Obermonteure. Diese wurden vielfach aber „durch Handauflegen“ in ihre neue Position befördert. Eine systematische Personalentwicklung zu fachfremden Themen wie etwa der Mitarbeiterführung fand nicht statt. Das Problem war, dass neue Obermonteure nun sehr gut auf ihre Aufgabe vorbereitet werden sollten, bevor sie in die Vorgesetztenrolle kamen. Allerdings durfte bei den alten Obermonteuren nicht das Gefühl aufkommen, die Neuen seien etwas Besseres und sie selbst nur „Vorgesetzte zweiter Klasse“.

Unbestritten war, dass Personalentwicklung Zeit kosten würde. Vor allem brauchte die Ausbildung nicht-technischer Themen wie Führung oder Rhetorik Zeit, in der die zu entwickelnden Monteure bei ihrer eigentlichen Arbeit auf der Baustelle fehlten. Um den Unmut der Kollegen und Vorgesetzten zu vermeiden, galt es einen Weg zu finden, möglichst

viele Themen gut auszubilden und gleichzeitig den Bauablauf nicht zu behindern.

### Aus Schülern werden Auszubildende

Im Rahmen der Akademie wurde die Zusammenarbeit mit den Schulen in der Region intensiviert. Viele Schulen bieten regelmäßig Ausbildungsmessen an, an denen das Unternehmen sich rege beteiligt. Hinzu kommen Bewerbungstrainings, die direkt in den Schulen angeboten werden, und Praktika für interessierte Schüler. So konnte der Bekanntheitsgrad des Unternehmens bei den Schülern deutlich gesteigert werden.

Die höhere Bekanntheit alleine führte aber nicht zu mehr Bewerbungen. Das Unternehmen musste in den zwei Jahren der Akademie lernen, dass die Ansprache der Schüler durch den Personalleiter oder den Ausbilder nicht effektiv war. Als Erwachsene waren diese beiden von den Schülern zu weit weg. Heute sind bei Veranstaltungen immer auch aktive Auszubildende anwesend, die den Schülern aus erster Hand von ihren Erfahrungen berichten können.

## Modulbausteine

### Modul 1: Kommunikation und Führung

- Rollenfindung als neue Führungskraft
- „Vom Kollegen zum Vorgesetzten“
- Motivation von Mitarbeitern
- Kommunikation mit Mitarbeitern
- Beurteilungen
- (Selbst-)Präsentation
- Mitarbeiterführung
- Rechte und Grenzen des OM

### Modul 2: Recht

- Handelsrecht
- Gewährleistungsrecht
- Arbeitsrecht und Mitbestimmung

### Modul 3: Arbeit- und Arbeitsorganisation

- Projektmanagement
- Zeitmanagement
- Qualitätsmanagement

### Modul 4: Wirtschaftliches Handeln

- Kalkulation von Angeboten
- Preisgestaltung
- Aufmaßabrechnung
- Einführung Betriebsbuchhaltung
- Controlling und baustellenrelevante Kennzahlen

Um es Schülern zu ermöglichen, sich auch online über die Ausbildung zu informieren, wurde ein Werbefilm produziert. Damit auch hier die Ansprache durch Gleiche erfolgt, beschloss das Unternehmen, keine Werbeagentur zu engagieren, sondern ein Projekt mit der Multimedia-Berufsschule in Hannover durchzuführen. Während sich das Unternehmen mit Ideen weitgehend zurückhielt und nur Drehorte und technische Informationen beisteuerte, konnten die Berufsschüler der Medienberufe einen Kurzfilm über die Ausbildung nach ihren Vorstellungen planen und drehen. Das Ergebnis war anders als es jeder im Unternehmen gedacht hätte, aber es kam von Jugendlichen, und die Resonanz der Zielgruppe Schüler war großartig – weil es authentisch war.

### Kernstück: Führungskräfte entwickeln

Bei der Führungskräfteentwicklung, also der Ausbildung der Obermonteure, wurde mit den Bereichsleitern zuerst erarbeitet, welche Themen ein Obermonteur beherrschen muss. Aus diesen Themen wurden ursprünglich zehn Module entwickelt, die jeweils zwei Stunden dauerten. Gedacht war, dass diese zweistündigen Lerneinheiten kurz genug wären, so dass die Abwesenheit der Monteure auf der Baustelle kaum auffiele. Während des ersten Durchgangs zeigte sich aber, dass diese vielen kurzen Abwesenheiten für den Bauablauf störender waren, als wenige ganztägige Fehlzeiten. Infolgedessen wurden die Module so überarbeitet, dass es heute vier Hauptmodule gibt: Kommunikation und Führung, Recht, Arbeit und Arbeitsorganisation sowie Wirtschaftliches Handeln. Hinzu kommen allgemeine Unterweisungen zum Beispiel zur Arbeitssicherheit oder technische Schulungen wie die Schaltbefähigung, die nebenbei laufen. Je Quartal wird ein Modul durchgeführt, so dass man die Reihe in einem Jahr vollständig durchlaufen kann. Danach beginnt sie wieder von vorne. (Abb.) Die Teilnahme an den vier Grundmodulen ist für neue Obermonteure

im Unternehmen Pflicht, bevor sie eine Baustelle eigenverantwortlich leiten dürfen. Um die Akzeptanz bei den altgedienten Obermonteuren zu gewinnen, wurden die Module offen gestaltet. Die Themen und Termine werden veröffentlicht und neben den neu eingesetzten Führungskräften ist jeder Mitarbeiter ab der Obermonteurebene eingeladen, aber nicht gezwungen teilzunehmen. In der Praxis wird dieses Angebot überraschend gut angenommen und zwar nicht nur von den Altobermonteuren. Je nach Thema melden auch Bereichsleiter und sogar Geschäftsführer befreundeter Unternehmen Interesse zu Modulen an. Durch das offene Angebot wurde die Akademie als Möglichkeit der Weiterbildung von Jung- und Altobermonteuren anerkannt. Ein Zweiklassendenken, wie es eingangs befürchtet worden war, konnte vermieden werden.

### Technische Weiterbildung

Bereits in der Anfangsphase der Akademie wurde deutlich, dass es im Unternehmen nicht genug freie Plätze gibt, um jeden interessierten Monteur zum Obermonteur zu entwickeln. Andererseits hatte aber auch nicht jeder Interesse an einer Vorgesetztenrolle. Damit diejenigen Monteure, die keine Obermonteure würden, dennoch Perspektiven auf ein Fortkommen im Unternehmen haben, wurde die Möglichkeit eingeführt, sich auf spezielle Techniken zu spezialisieren. Ob nun die intelligente Haustechnik oder die Elektroinstallation etwa in explosionsgefährdeten Bereichen oder Krankenhäusern – durch individuelle Lehrpläne konnten die Monteure sich zu gefragten Spezialisten auf ihrem Gebiet entwickeln.

### Ausblick

Nachdem die Akademie seit zwei Jahren implementiert ist, wird sie von Monteuren und Führungskräften durchgängig positiv gesehen. Die Führungskräfte sind zufrieden, dass sie auch zukünftig mit ausreichend

vielen und gut qualifizierten Obermonteuren planen können. Die Monteure schätzen die Möglichkeiten, sich zu entwickeln. Inzwischen hat sich bei den Monteuren die Sichtweise eingestellt, dass die Entwicklung in der Akademie eine Belohnung für gute Leistungen darstellt. Das hat dazu geführt, dass Mitarbeiter sich besonders anstrengen, um in den Kreis der zu Entwickelnden aufgenommen zu werden. Aber auch die anderen Monteure haben nicht das Gefühl, dass sie nicht wertgeschätzt würden. Denn durch die Möglichkeit der technischen Weiterbildung sehen auch diese Monteure für sich Perspektiven. Den demografischen Wandel kann das Unternehmen mit der Akademie nicht stoppen. Aber durch das frühe Gewinnen guter Schüler, eine gelungene Ausbildung und eine technische und überfachliche Personalentwicklung von der Ausbildung bis zur Rente können die Gefahren für Wahl + Co. zumindest gemindert werden.

### Personalarbeit praktisch

Autor Alexander Mehnert wird auf dem **3. Berliner PE Forum** am 24. Mai zeigen, dass der Mittelstand mithalten kann, wenn es um die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern geht. Sein Projekt „Vom Azubi bis zur Rente“, also das Beispiel einer konsequenten Personalarbeit, stellt der Leiter Personalwesen der Wahl GmbH + Co. KG. in Seelze auf der Veranstaltung vor, zu der die TAW Technische Akademie Wuppertal in Kooperation mit der Fachzeitschrift PERSONAL einlädt. Mehnert ist einer von drei Referenten der Nachmittagsveranstaltung zu „Aktuellen Herausforderungen und Trends in Personalauswahl und Personalentwicklung“. Viola Ritschel, Personalleiterin DB Services Nordost GmbH, wird über das Projekt „Einsteigen! – Eine Chance für Jugendliche ohne Hauptschulabschluss“ berichten. Jürgen Albers, Dozent und Berater nimmt sich die Zukunft vor: „Generation Y – Innovative High Potentials, Schreckensvision oder einfach eine neue Generation“. Moderieren wird PERSONAL-Chefredakteurin Ruth Lemmer.

[www.taw.de](http://www.taw.de)