

# Arbeitsmarkt Energie

## REPORT 2023/24

---

Die Themen dieser Ausgabe:

- Schwierigkeiten und Trends im Recruiting:  
Wo die Personalbeschaffung ganz besonders herausfordernd ist.
- Instrumente der Personalbeschaffung:  
Was verwendet wird und was besonders gut funktioniert.
- Gehalt ist nicht alles: Die Bedeutung der Benefits  
und Rahmenbedingungen.
- Mitarbeiterbindung: Wie man Beschäftigte langfristig hält.
- Exklusive Interviews mit Branchenexperten.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Arbeitsmarkt 2023/24</b> .....	4
Vergangene und geplante Personaleinstellung .....	4
Most Wanted: Wen die meisten Unternehmen suchen .....	5
Spezialisten sind am gefragtesten .....	6
Gründe für Stellenbesetzungen .....	7
Negativtrend im Recruiting: Stellenbesetzung zunehmend schwieriger .....	8
Die Bedeutung des Recruitings für Unternehmen .....	10
Gehalt ist nicht alles – die Bedeutung der Benefits und Rahmenbedingungen .....	11
<b>Personalbindung</b> .....	13
Nach Beschaffung kommt Bindung – wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden halten können .....	13
Marktübliche Gehälter machen sich bezahlt .....	14
Die Führungskraft als Schlüssel zur Bindung qualifizierter Mitarbeitender .....	15
Ein gutes Umfeld zum Lernen und für Weiterentwicklung schaffen .....	16
Der Wohlfühlfaktor Team .....	16
<b>Ausblick</b> .....	17
<b>Experteninterviews</b> .....	18
Interview mit Rüdiger Becker .....	19
Interview mit Steffen Schwind .....	25
Interview mit Christian Wild .....	31
<b>Anhang</b> .....	35
Stichprobe .....	36
Durchführung und Auswertung .....	36
<b>Kontakt und Impressum</b> .....	37

# Vorwort



**MIRIAM HEINZL** ist Beraterin bei Callidus Energie und beschäftigt sich v. a. mit den Themen Energiehandel und Erneuerbare Energien. Als studierte Psychologin, mit fundierten methodischen Kenntnissen, führt sie regelmäßig Studien und Umfragen durch, um die neuesten Trends am Arbeitsmarkt der Energiewirtschaft zu erforschen.  
✉ [m.heinzl@callidus-energie.de](mailto:m.heinzl@callidus-energie.de)

*Die deutsche Energiebranche blickt auf ein bewegtes Jahr 2023 zurück: Nicht nur gingen im April die letzten drei Kernkraftwerke endgültig vom Netz, womit der Ausstieg aus der Atomenergie vollendet ist<sup>1</sup>. Auch wurde mit einem Anteil von 56% mehr als die Hälfte des Stroms aus Erneuerbaren Energien erzeugt, wobei die Windkraft mit 139,3 Mrd. kWh eine bedeutsame Rolle einnimmt<sup>2</sup>. Hiermit einhergehend erfolgten im letzten Jahr Rekordinvestitionen insbesondere in den Ausbau der Stromnetze,*

*womit die Energiebranche den zweiten Platz hinter der Automobilindustrie einnimmt<sup>3</sup>. Die Energieversorgung sichern und dies auf eine möglichst grüne Art und Weise – das ist die Herausforderung, welche die Branche seit Jahren umtreibt und auch weiterhin beschäftigen wird.*

*Als eine auf das Thema Energie spezialisierte Personalberatung befassen wir uns tagtäglich mit der Suche und Auswahl der passenden Köpfe für eben diese Aufgaben. Der Arbeits- und Stellenmarkt ist hierbei als Seismograph der Branche zu verstehen: Wer stellt verstärkt ein? Welche Spezialisten und Fachkräfte sind ganz besonders gesucht? Welche Themen treiben die Unternehmen in der Energiewirtschaft um und müssen personell bedient werden? All diese Fragen geben Hinweise auf die Trends und zukünftige Entwicklung der Branche.*

*Unser Arbeitsmarktreport besteht nicht nur aus der Analyse von Daten, welche wir im Rahmen einer Umfrage erhoben haben. Wir verknüpfen die hieraus gewonnenen Erkenntnisse darüber hinaus mit unserer Expertise aus aktuellen Beratungsmandaten und gewinnen somit ein präziseres Lagebild. Bei der Lektüre wünschen wir viel Spaß!*

*Miriam Heinzl*

<sup>1</sup> Bundesamt für die Sicherheit der nuklearen Entsorgung, 21.01.2024, *Der Atomausstieg in Deutschland*, [https://www.base.bund.de/DE/themen/kt/ausstieg-atomkraft/ausstieg\\_node.html](https://www.base.bund.de/DE/themen/kt/ausstieg-atomkraft/ausstieg_node.html) (25.04.2024)

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt, 07.03.2024, *Stromerzeugung 2023: 56% aus erneuerbaren Energieträgern*, [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24\\_087\\_43312.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/03/PD24_087_43312.html) (25.04.2024)

<sup>3</sup> BDEW, 02.01.2024, *Die Energieversorgung 2023*

# Der Arbeitsmarkt 2023/24

## Vergangene und geplante Personaleinstellung

Während die deutsche Wirtschaft an den Nachwehen der Corona-Pandemie, dem Krieg in der Ukraine und Uneinigkeiten in der Politik leidet und sich die Wachstumsprognose für das laufende Jahr auf 0,3% beläuft<sup>4</sup>, bekommt die Energiewirtschaft hiervon bislang wenig mit: Lediglich 6,5% der Studienteilnehmenden erwarten, dass das eigene Unternehmen stark bis sehr stark davon betroffen wäre. Knapp 70% schätzen den Einfluss **einer wirtschaftlichen Rezession auf das eigene Unternehmen hingegen als eher gering bis sogar sehr gering ein.**

Die Resilienz der Energiebranche gegenüber der Wirtschaftskrise zeigt sich auch anhand der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der geplanten Personaleinstellung in den nächsten Monaten: So stieg letztes Jahr die Mitarbeitendenanzahl in den deutschen Energieversorgungsunternehmen um 2,7% an, womit sich der seit 2014 herrschende Trend fortsetzte<sup>3</sup>. Auch in unserer Umfrage, in welcher **74,5% der Teilnehmenden angaben, ihr Unternehmen hätte im vergangenen Jahr etwas oder sogar deutlich mehr Personal als 2022 eingestellt**, zeigte sich diese Entwicklung. Dies deckt sich ebenfalls mit unserer Erfahrung als Personalberatung, konnten wir im vergangenen Jahr doch einen großen Zuwachs an Beratungsmandaten verzeichnen. Einer der Hauptgründe hierfür liegt sicherlich in den stetig neuen Vorgaben der Bundesregierung. „Vor allem weil die Regulierung am Energiemarkt so kompliziert ist, werden immer mehr Fachleute gebraucht, die das abbilden“, erklärt Steffen Schwind, Leiter Personalmanagement bei den Stadtwerken Speyer. Auch im Jahr 2024 kann entsprechend der Studienergebnisse mit einer verstärkten Personaleinstellung gerechnet werden, auch wenn der Anstieg nicht so extrem wie im Vorjahr ausfallen sollte. So gaben nur 14% an, weniger neue Mitarbeitende rekrutieren zu wollen als 2023. **Knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen planen hingegen dieses Jahr mehr Personal als im Vorjahr einstellen zu wollen.**



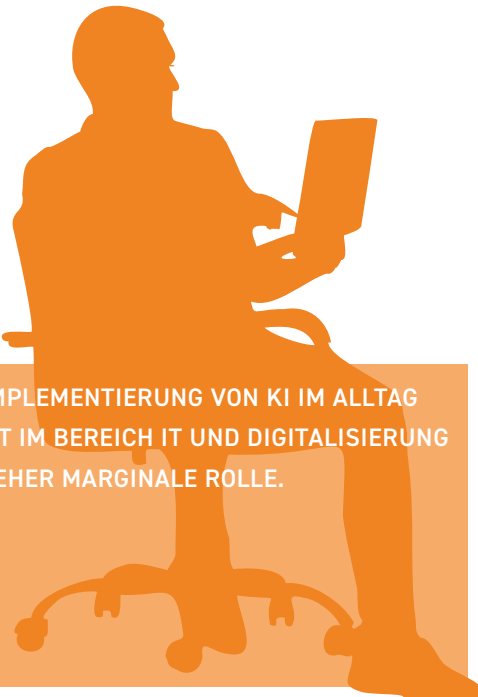
ÜBER DIE HÄLFTE DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN  
PLANEN FÜR 2024 MEHR PERSONAL ALS IM VORJAHR  
EINSTELLEN ZU WOLLEN.

## Most Wanted: Wen die meisten Unternehmen suchen

Insgesamt rechnen knapp 60% der befragten Unternehmen mit einer Steigerung des Personalbedarfs im Jahr 2024, wobei etwa ein Viertel von einer deutlichen Zunahme ausgeht. Nur ein Studienteilnehmer prognostiziert eine Abnahme des Personalbedarfs, der Rest rechnet mit einer diesbezüglichen Stagnation.

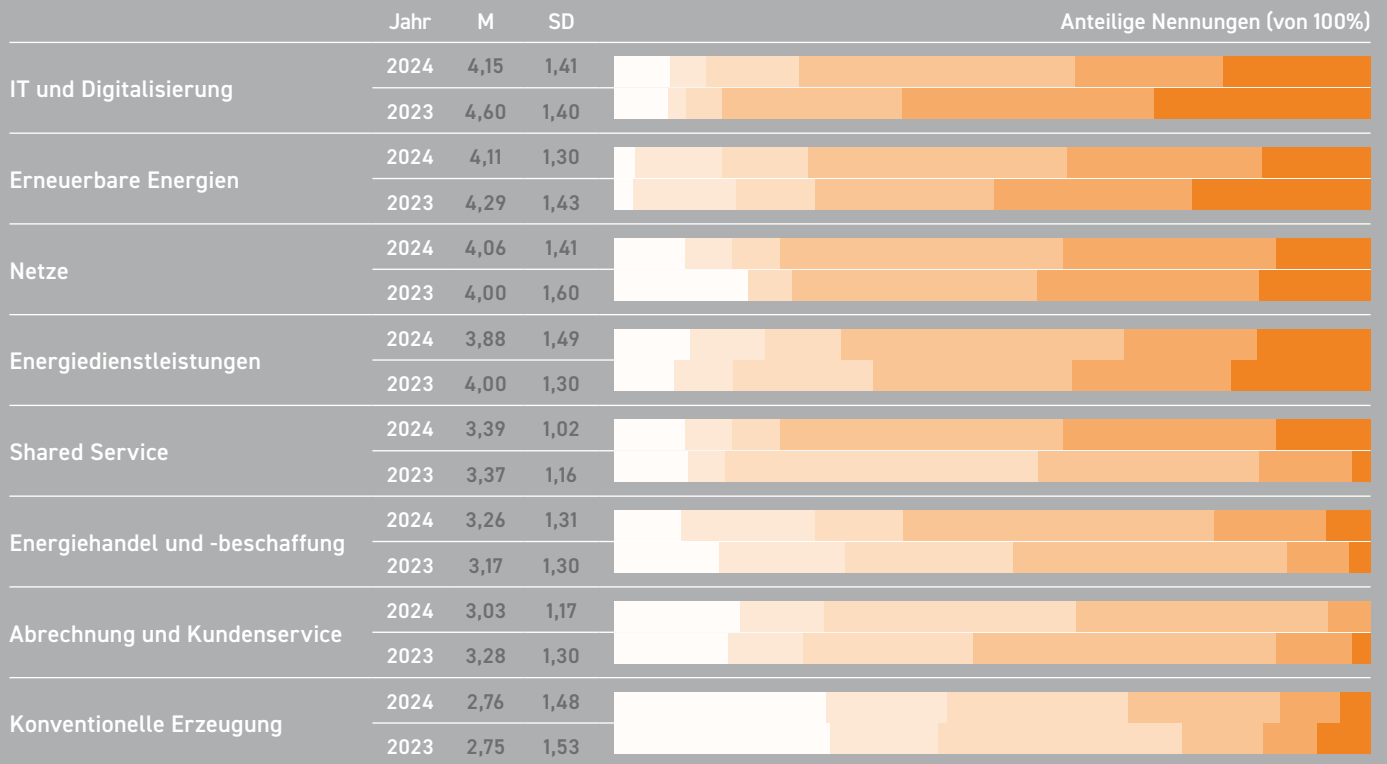
Wie hoch der Bedarf ausfällt, hängt maßgeblich von den Bereichen beziehungsweise Berufsgruppen ab. So steht mit Abstand an erster Stelle Personal im Bereich IT und Digitalisierung, was hinsichtlich der diesbezüglichen Entwicklungen keine allzu große Überraschung darstellen wird. Die Implementierung von KI im Alltag spielt hier bislang unserer Erfahrung als Personalberatung nach eine eher marginale Rolle. Viele Unternehmen beschäftigen sich eher mit der Digitalisierung von Prozessen auf allen Stufen der Wertschöpfungskette, ob es nun die Netzplanung beziehungsweise den -betrieb, die Wartung von Erzeugungsanlagen, den Vertrieb von Energie oder die Implementierung der sich stetig neuernenden regulatorischen Anforderungen betrifft, welche schlussendlich allesamt IT-seitig umgesetzt werden müssen. Hinter IT und Digitalisierung folgen die Erneuerbaren Energien, Netze und Energiedienstleistungen. Abrechnung und Kundenservice beziehungsweise die konventionelle Erzeugung stehen an hinterster Stelle, wobei ersteres vermutlich an der Tatsache liegt, dass hier eher Sachbearbeiter als Spezialisten gebraucht werden, deren Suche einfacher fällt. Der Bereich der konventionellen Erzeugung wird darüber hinaus bei vielen Unternehmen verkleinert, sodass hier das Personal eher abgebaut beziehungsweise umgeschult als neu gesucht wird.

In der Hälfte der Bereiche (IT und Digitalisierung, Erneuerbare Energien, Abrechnung und Kundenservice beziehungsweise Energiedienstleistungen) ist es zu einer leichten Abnahme des Personalbedarfs gekommen. Bei den anderen ist dieser in etwa gleich geblieben, beziehungsweise teilweise, wie zum Beispiel beim Energiehandel und der -beschaffung, leicht gestiegen im Vergleich zu 2023.



DIE IMPLEMENTIERUNG VON KI IM ALLTAG SPIELT IM BEREICH IT UND DIGITALISIERUNG EINE EHER MARGINALE ROLLE.

**Fragen:** Wie hoch war der Bedarf 2023 in den folgenden Berufsgruppen?  
Wie wird er vermutlich dieses Jahr ausfallen?



Sehr niedrig (1)
  Niedrig (2)
  Eher niedrig (3)
  Eher hoch (4)
  Hoch (5)
  Sehr hoch (6)

M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

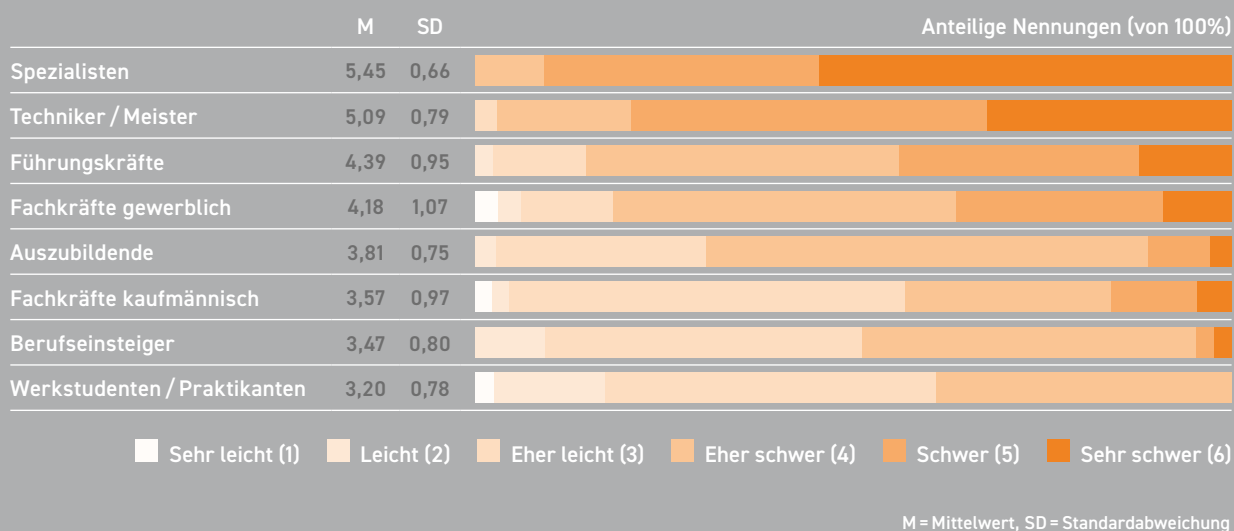
## Spezialisten sind am gefragtesten

Auch wenn sich Personal allgemein schwer finden lässt, gibt es dennoch Unterschiede hinsichtlich des Erfahrungs- und Hierarchiegrades: **Am mit Abstand herausforderndsten gestaltet sich nach wie vor die Suche nach Spezialisten, die ausnahmslos alle befragten Unternehmen als schwierig empfinden.** Direkt dahinter reihen sich die Techniker und Meister beziehungsweise die Führungskräfte ein. Bei ersteren wird das Recruiting von 79,4% als mindestens schwer eingeschätzt, bei letzteren von 47,37%. Dieses Ranking deckt sich mit unserer Einschätzung als Personalberatung. So wurden wir in den vergangenen Monaten mehrheitlich mit der Suche nach Spezialisten beauftragt, etwa ein Viertel unserer Beratungsmandate sind hingegen Führungspositionen. Bezüglich Techniker und Meister unterstützten wir als Personalberatung vor allem im Bereich Netze, doch auch im Umfeld der Erneuerbaren steigt der Bedarf. So merke man zum Beispiel bei der MVV

Energie AG, dass „es immer schwieriger [werde] Mitarbeiter im zum Beispiel Handwerkerbereich zu finden, welche die Anlagen auch installieren“, berichtet Rüdiger Becker, der dortige Leiter Recruiting.

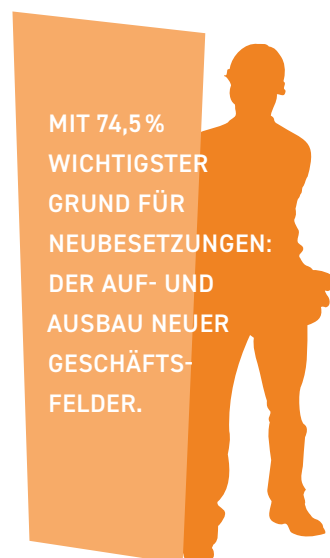
Werkstudenten beziehungsweise Praktikanten und Berufseinsteiger sind entsprechend ihrer geringen Berufserfahrung am leichtesten zu finden, obgleich selbst bei letzteren 63% der Befragten gewisse Herausforderungen im eigenen Unternehmen angaben.

### *Frage: Wie gestaltete sich 2023 die Besetzung der Stellen auf den folgenden Hierarchieebenen?*



## Gründe für Stellenbesetzungen

Dass neue Mitarbeitende gesucht werden, hat unterschiedliche Gründe: Der mit 74,5% als am wichtigsten betitelte besteht im Auf- und Ausbau neuer Geschäftsfelder, wohinter dynamische Entwicklungen der Branche stehen. So stellt der Ausbau Erneuerbarer Energien, ebenso wie jener der Fernwärmeversorgung beziehungsweise der Netze, für viele Unternehmen wie zum Beispiel Stadtwerke ein Wachstumsthema dar. Aber auch die kommunale Wärmeplanung, das Thema Smart Grids beziehungsweise Messstellenbetrieb oder im Energiehandel Direkt- und Flexibilitätsvermarktung beziehungsweise der Abschluss von PPAs ist für viele Neuland. Dahinter reihen sich mit 60,8% die steigenden Anforderungen im Kerngeschäft ein, was angesichts der immer komplexer werdenden und sich ständig verändernden Gesetzesauflagen nicht verwundern dürfte. Es folgt mit 51% die notwendige Nachbesetzung intern und extern gewechselter Arbeitnehmenden.



Auch wenn dies auf eine hohe Fluktuation schließen lassen könnte, wurde diese für 2023 lediglich von knapp über einem Fünftel der Studienteilnehmenden als hoch bis sehr hoch eingestuft. 40% empfanden den Personalwechsel als moderat, 38% hingegen bewerteten ihn sogar als niedrig bis sehr niedrig.

Als am wenigsten relevanter Grund für Stellenbesetzungen – aber trotzdem von knapp der Hälfte – wird die Altersnachfolge aufgeführt. Angesichts der in den nächsten Jahren in Rente gehenden Babyboomer-Generation dürfte sich dies bald ändern. So werden nach Aussage der Unternehmen in den nächsten fünf Jahren im Durchschnitt jeweils 13,73% (*SD* = 10,59) der Belegschaft in Rente gehen und hierdurch ein großes Defizit an qualifizierten Fachkräften hinterlassen. Gerade im technisch-gewerblichen Bereich könne dies in Zukunft sehr herausfordernd werden, präzisiert Steffen Schwind, Leiter Personalmanagement bei den Stadtwerken Speyer.



DURCHSCHNITTLICH KNAPP 14 %  
DER BELEGESCHAFTEN WERDEN IN DEN  
NÄCHSTEN 5 JAHREN IN RENTE GEHEN.

## Negativtrend im Recruiting: Stellenbesetzung zunehmend schwieriger

Die Stellenbesetzung gestaltet sich zunehmend herausfordernd – ein Trend, der sich aus den letzten Jahren fortsetzt. **So gaben 96% der Studienteilnehmenden an, das Recruiting sei im Jahr 2023 schwergefallen, 78% empfanden es außerdem als mühsamer als im Jahr zuvor.** Im laufenden Jahr erwartet zwar ein Drittel der Umfrageteilnehmenden eine leichte Entspannung in der Personalbeschaffung, dennoch rechnen auch hier 70% mit einer weiteren Verschärfung der Lage im Recruiting.

Die benannten Gründe für den Negativtrend sind vielfältig: **Die am häufigsten aufgeführte Ursache ist die demografische Entwicklung, welche zu einem Fachkräftemangel in qualitativer und quantitativer Hinsicht führt.** Auf ausgeschriebene Stellen bewerben sich signifikant weniger Personen, aus denen Firmen auswählen müssen. Hinzu kommt, dass die Stellen in der Energiebranche in den letzten Jahren aufgrund umfassender zu bewältigender Herausforderungen, wie dem Ausbau Erneuerbarer Energien, der Digitalisierung, der Wärmewende beziehungsweise der Energiekrise, sowohl zahlreicher, als auch komplexer geworden sind, sodass eine adäquate Besetzung auch ohne mangelnden Bewerberpool schwerer fallen würde.

Der Kampf am Markt um gutes Personal werde weiterhin dadurch befeuert, dass derzeit viele Marktteilnehmer ihr Geschäft insbesondere im Bereich der Erneuerbaren, aber auch im Trading massiv ausbauen. So würden zum Beispiel bei großen Ölkonzernen Tradingfloors auf- und ausgebaut, wodurch



viele Firmen derzeit nach denselben Kandidatenprofilen suchen und sich gegenseitig Konkurrenz machen. Dies verstärkte den sowieso bereits herrschenden Arbeitnehmermarkt, welcher sich unter anderem in erhöhten Anforderungen an die Arbeitgeber hinsichtlich Gehalt, Homeoffice oder Teilzeitmodellen zeige. Neben diesen am häufigsten genannten Gründen sehen einzelne Stimmen die Problematik auch an anderen Stellen: So seien manche Berufe, zum Beispiel durch einen großen Anteil an Außendienst, schlicht unattraktiv geworden; auch würden viele technische Positionen in der Bevölkerung kein Ansehen genießen, was insbesondere Jobeinsteiger abschrecken könne. Zwei Studienteilnehmende nehmen darüber hinaus eine gewisse Unsicherheit in der Bevölkerung in Bezug auf Jobwechsel wahr, was nach wie vor durch Corona beziehungsweise die Inflation hervorgerufen werde. Ein anderer sieht die Wurzel des Problems in der eigenen unzureichenden Recruiting-Ressource.

Dennoch scheint es bei 20% der Umfrageteilnehmenden zumindest eine leichte Entspannung der Lage in der Personalgewinnung gegeben zu haben. Gründe hierfür sehen einige in der allgemein schwächeren Konjunktur in Deutschland, wovon die krisensichere Energiebranche profitieren konnte. So seien insbesondere aus der Industrie Beschäftigte freigesetzt worden, was die Anzahl verfügbarer Fachkräfte auf dem Markt erhöht habe. Diese orientierten sich häufig in Richtung der Energiewirtschaft, welche aufgrund der Präsenz in den Medien und dem steigenden Interesse an den Renewables stark an Attraktivität gewonnen habe. Gerade unter jungen Arbeitnehmenden bemerkt man diesen Trend. „Es ist sehr schön zu sehen, dass die jüngeren Menschen [...] tatsächlich auch mitmachen wollen bei der Energiewende!“, betont zum Beispiel Christian Wild, Gründer und Geschäftsführer der PONTE GmbH, einem Unternehmen mit Fokus Projektentwicklung PV.

Einige Unternehmen hätten darüber hinaus verstärkt in den HR-Bereich investiert, die Prozesse optimiert, bekanntheitssteigernde Marketingaktionen durchgeführt, das Recruiting weiter ausgebaut und dieses neu ausgerichtet. So habe das Personalteam der MVV Energie AG unter anderem festgestellt, „dass die passiven Kanäle weniger gut funktionieren“ und man „mehr in die aktive Ansprache gehen [muss].“

So habe man mittlerweile zwei eigene Mitarbeiter für Active Sourcing eingestellt und hiermit sehr gute Erfahrungen sammeln beziehungsweise Erfolge verzeichnen können, erzählt Rüdiger Becker, Leiter Recruiting des Konzerns. Entgegen der Aussage von anderen Unternehmen führen manche die Entspannung in der Personalbeschaffung darüber hinaus auf das Ende der Corona-Pandemie zurück, wodurch die Arbeitnehmenden eine höhere Wechselbereitschaft aufgewiesen hätten.

AUFGRUND DER SCHWÄCHELNDEN KONJUNKTUR WERDEN FACHKRÄFTE INSBESONDERE AUS DER INDUSTRIE FREIGESETZT, WAS DIE LAGE DER PERSONALGEWINNUNG IN DER ENERGIEBRANCHE TEILWEISE ENTSPANNT HAT.

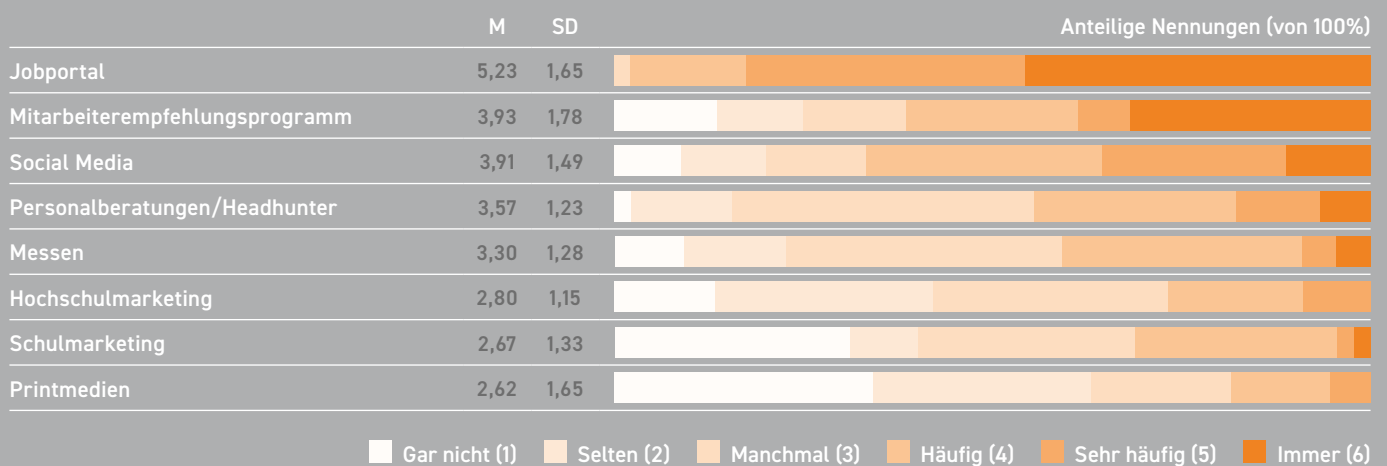


# Die Bedeutung des Recruitings für Unternehmen

Da im Durchschnitt 55% der vakanten Positionen im Unternehmen nicht durch interne Weiterentwicklung, sondern durch externes Personal besetzt werden, kommt dem Recruiting eine besonders wichtige Rolle zu. Dass es sich im eigenen Unternehmen um ein strategisch wichtiges Thema handelt, dem stimmen 93,5% der Teilnehmenden und damit auch 5,5% mehr Personen zu als vergangenes Jahr. Trotzdem wird das hierfür zur Verfügung gestellte Budget nach wie vor von knapp einem Viertel der Befragten als zu niedrig bewertet.

Bei der Stellenbesetzung arbeiten Unternehmen oft mit einem bunten Mix an Instrumenten:

*Frage: Wie oft verwenden Sie folgende Instrumente bei der Stellenbesetzung?*



M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

Das Medium, welches fast immer Anwendung findet und damit unangefochten auf Platz 1 steht, ist die Stellenanzeige im Online-Jobportal – erreicht man auf diese Weise doch recht schnell eine breite Masse an potenziell interessierten Personen. Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm und Anzeigen auf Social Media folgen mit etwas Abstand an zweiter und dritter Stelle. Hier gaben 61,36% beziehungsweise 66,67% an, diese mindestens häufig zu benutzen. Gerade Kampagnen auf Plattformen wie LinkedIn, Instagram oder Facebook erfreuen sich immer größerer Beliebtheit und sind nach Aussagen von Rüdiger Becker, Leiter Recruiting der MVV Energie AG, eine der aktuell erfolgversprechendsten neuen Strategien des Konzerns. Die Zusammenarbeit mit Personalberatungen oder Headhuntern rangiert auf Platz 4. Marketingaktionen wie Auftritte auf Messen, in Universitäten oder Schulen reihen sich in absteigender

Reihenfolge dahinter ein. Printmedien werden von den meisten Firmen selten bis gar nicht mehr verwendet. Nur 18,4% gaben an häufig bis sehr häufig hierauf zurückzugreifen.

Tatsächlich kann aus unserer Sicht nicht pauschal gesagt werden, welches Medium im Recruiting am erfolgversprechendsten ist, hängt es doch stark von der jeweiligen Position ab. So machen unserer Erfahrung nach Anzeigen in Zeitschriften und Zeitungen bei technischen Vakanzen für erfahrene Spezialisten teilweise durchaus Sinn, während das Geld bei Berufseinsteigerpositionen in Aktionen auf Social Media besser investiert wäre. Bevor man sich zu sehr auf ein Medium versteift, sollte man sich differenziert je nach Vakanz Gedanken machen, wen man als Zielgruppe ansprechen möchte und über welches Medium dies am effizientesten geschehen könnte.

## Gehalt ist nicht alles – die Bedeutung der Benefits und Rahmenbedingungen

Immer häufiger geschieht es, dass man als Recruiter direkt im ersten Gespräch mit Bewerbern und Bewerberinnen nach den Rahmenbedingungen und zusätzlichen Vergünstigungen gefragt wird. Nicht selten ruft dies eine eher verhaltene Reaktion oder einen gedanklichen Negativvermerk hervor, möchte man doch Mitarbeitende für sich gewinnen, die die Stelle wegen der Aufgaben und des Unternehmens Willen und nicht aufgrund der zahlreichen Benefits ausüben wollen.

Hinter den Nachfragen stecken bei näherer Beschäftigung damit oft nachvollziehbare Bedürfnisse nach Sicherheit, Wohlbefinden, Abgrenzung vom immer komplexer und fordernder werdenden Arbeitsalltag oder die Möglichkeit, das Privat- und Berufsleben einigermaßen miteinander vereinbaren zu können. Nicht nur unter jüngeren Bewerbenden ist dies ein Phänomen, es ist vielmehr „ein Trend in der gesamten Wirtschaft, dass die Bedürfnisse und Erwartungen andere [geworden] sind“, stellt Christian Wild, Gründer und Geschäftsführer der PONTE GmbH fest.

Tatsächlich bieten die meisten Unternehmen eine Vielzahl von Benefits und attraktiven Rahmenbedingungen an. Warum also nicht aus der Not eine Tugend machen, den Bewerbenden zuvorkommen und transparent kommunizieren, was man als Firma alles für das Wohlbefinden seiner Mitarbeitenden tut?

Wir haben die Studienteilnehmende gefragt, was sie an attraktiven Rahmenbedingungen und Benefits in ihrem Unternehmen anbieten, um einen Überblick über den diesbezüglichen Stand am Markt zu geben und eine Vergleichsgrundlage zu schaffen.

Knapp über 90% und damit die große Mehrheit bieten den Mitarbeitenden Homeoffice an. Da manche Berufe schlicht nur in Präsenz durchführbar sind, ist dies bereits eine große Prozentzahl und entspricht dem Wunsch, den wir als Personalberatung täglich von den Kandidaten gespiegelt bekommen. Auch die in den meisten Fällen für die Remotearbeit notwendige technische Ausstattung in Form von Dienstlaptop und -handy werden von jeweils 88,2% beziehungsweise 84,3% zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus schafft es ebenfalls die Möglichkeit in Teil- beziehungsweise Gleitzeit zu arbeiten in die Top 5 der bereitgestellten Benefits. Für viele Arbeitnehmende ist diese nicht nur ein „Nice-to-have“, sondern notwendig um ihr privates Leben mit dem beruflichen vereinbaren zu können. Nur teilweise steht der Wunsch nach mehr Freizeit und Erholung dahinter. Oftmals sind die Gründe anderer Natur und bestehen zum Beispiel in pflegebedürftigen Familienangehörigen, Kinderbetreuung oder einem berufsbegleitenden Studium. „Auch wenn viele Unternehmen ganz offensichtlich mittlerweile verstanden haben, dass sie ihren Mitarbeitenden Flexibilität und Selbstbestimmung gewähren müssen, um sie zu halten, haben andere noch immer Nachholbedarf“, sagt Ron-Arne Sydow, Geschäftsführer der Callidus Energie GmbH. Auch Weiterbildungen werden von über 86% der befragten Unternehmen angeboten. Während regelmäßige Fortbildungen nicht nur unabdingbar sind, um beim sich dynamisch verändernden Markt stets auf dem Laufenden zu bleiben, steht bei vielen, insbesondere jüngeren Arbeitnehmenden, der intrinsische Wunsch nach kontinuierlicher Weiterentwicklung dahinter.

Zwar von etwa einem Viertel und trotzdem am seltensten werden den Mitarbeitenden Zuschüsse zur Pflege und Kita gewährt. Auch ein Stromdeputat beziehungsweise ein Dienstwagen zur privaten Nutzung werden nur von etwa einem Drittel der befragten Unternehmen den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt und rangieren damit auf den hinteren Plätzen.

Neben den aufgezählten Benefits gaben darüber hinaus einige Befragte an, ihre Beschäftigten mit Mobilitätzuschüssen in Form von Jobtickets zu unterstützen, Leasingautos beziehungsweise -räder zur Verfügung zu stellen oder den Mitarbeitenden Beratung in schwierigen Situationen durch Employee-Assistance-Programme anzubieten.



ÜBER 90% DER  
BEFRAGTEN UNTERNEHMEN  
BIETEN HOMEOFFICE AN

*Frage: Welche der folgenden Benefits bieten Sie in Ihrem Unternehmen an?*

Benefit/Rahmenbedingung	n	
Homeoffice	46	90,2%
Dienstlaptop	45	88,2%
Weiterbildung	44	86,3%
Diensthandy	43	84,3%
Teilzeit	43	82,4%
Gleitzeit	42	82,4%
Gesundheitsfördernde Leistungen	41	80,4%
Betriebliche AV	41	80,4%
Parkmöglichkeiten	31	60,8%
Getränke/Snacks	30	58,8%
Vermögenswirksame Leistungen	30	58,8%
Subventionierte Kantine	30	58,8%
Sabbatical	23	45,1%
Stromdeputat	16	31,4%
Dienstwagen zur privaten Nutzung	17	33,3%
Kita/Pflegezuschuss	13	25,5%

## Personalbindung

### Nach Beschaffung kommt Bindung – wie Unternehmen ihre Mitarbeitenden halten können

Ob die großen Herausforderungen, vor denen die Energiewirtschaft steht, erfolgreich bewältigt werden können, hängt maßgeblich von dem richtigen Fachpersonal ab. **Das Personalmanagement nimmt daher in Firmen mittlerweile eine zentrale und immer wichtigere Rolle ein,** entscheidet es doch maßgeblich über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.


Neben der Rekrutierung qualifizierter neuer Mitarbeitenden ist es ebenso wichtig, bestehende Beschäftigte zu halten und an das Unternehmen zu binden. **Die Kündigung eines qualifizierten Mitarbeitenden bedeutet für ein**

Unternehmen nicht nur die Reduzierung der verfügbaren Arbeitskraft, sondern auch einen Verlust des Know-hows beziehungsweise des beruflichen Netzwerks. Darüber hinaus ist auch die Einstellung eines neuen Kollegen und dessen Einarbeitung teuer, sodass sich die Fluktuationskosten pro Weggang und Neubesetzung auf durchschnittlich 14.900 Euro pro Stelle belaufen<sup>5</sup>.

Doch wie hält man seine Mitarbeitenden im eigenen Unternehmen? Wenn man das verstehen möchte, lohnt sich ein Blick auf die Kündigungsgründe. Laut einer Studie von McKinsey aus dem Jahr 2022<sup>6</sup> sind die drei wichtigsten Ursachen für den Weggang aus einem Unternehmen eine unzureichende Vergütung, Unzufriedenheit mit den Führungskräften beziehungsweise ein Mangel an beruflicher Entwicklung und Beförderung. Jede für sich bietet diverse Anknüpfungsmöglichkeiten, um sich als Arbeitgeber auch auf Dauer attraktiv zu positionieren.

#### MARKTÜBLICHE GEHÄLTER MACHEN SICH BEZAHLT

Dass ein angemessenes Gehalt wichtig für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist, ist selbstredend und braucht an dieser Stelle nicht ausführlich begründet werden. Am Ende bleibt, auch wenn viele Personen ihren Job gerne und aus Überzeugung machen, Arbeit schließlich Arbeit. Mieten wollen bezahlt und Rechnungen beglichen werden. In Zeiten einer zunehmenden Transparenz in Bezug auf Gehälter kennen immer mehr Arbeitnehmende ihren Marktwert. Liegt der eigene Lohn demnach auf lange Sicht und nach mehrfacher Ansprache beim Vorgesetzten unter dem, was andere Unternehmen bieten, ist ein Arbeitgeberwechsel aus wirtschaftlicher Sicht die einzig richtige Entscheidung. Eine kontinuierliche Anpassung der Gehälter an die Marktpreise birgt für manche Unternehmen allerdings hohe Herausforderungen. So muss bei der Einstellung neuer, teurer Mitarbeitenden darauf geachtet werden, dass das Gehaltsgefüge gewahrt wird, langjährige Mitarbeitende sich nicht benachteiligt fühlen und dadurch verloren gehen. Außerdem stellten steigende Personalkosten ein zunehmendes Problem in Bezug auf die Rentabilität der Unternehmen dar, berichtet Steffen Schwind, Leiter Personalmanagement der Stadtwerke Speyer. Gerade als Unternehmen mit eingeschränkten Möglichkeiten in Bezug auf die Gehälter müssten daher auch andere Strategien der Mitarbeiterbindung beachtet werden.



BEI DER NEUEINSTELLUNG MUSS DARAUF GEACHTET WERDEN, DASS DAS GEHALTSGEFÜGE GEWAHRT WIRD UND LANGJÄHRIGE MITARBEITENDE SICH NICHT BENACHTEILIGT FÜHLEN.

<sup>5</sup> Deloitte, 2019, *Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf> (30.04.2024)

<sup>6</sup> McKinsey & Company, 21.12.2022, *McKinsey-Umfrage: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung*, <https://www.mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland> (30.04.2024)

## DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS SCHLÜSSEL ZUR BINDUNG QUALIFIZIERTER MITARBEITENDER

Die Unzufriedenheit mit der Führungskraft ist als Kündigungsgrund schwieriger zu fassen. Hier wurde in Bezug auf den Führungsstil insbesondere ein Mangel an Wertschätzung angeführt. Das Gefühl der Wertschätzung – ein abstrakter Begriff, unter dem jeder etwas Anderes versteht und für dessen Erzeugung es entsprechend keine einfache Anleitung gibt. Auch wenn schlussendlich jede Führungskraft hierbei ihren eigenen, authentischen Weg finden muss, gibt es dennoch ein paar Grundsätze, die Beachtung finden sollten. Im Folgenden daher einige Tipps aus unserer Sicht als Personalberatung:

### 1. Wertschätzung zeigt sich nicht in großen Gesten, sondern im Alltag.

Als Führungskraft sollte man sich ausführlich lobende Worte nicht für das jährliche Mitarbeitergespräch aufheben, sondern vielmehr auch kleinere Leistungen im Alltag honorieren. „Nicht geschimpft ist genug gelobt“ – dieser Ansatz ist bereits seit langem überholt. Liest sich ein Bericht ganz besonders gut? Ist eine Präsentation hervorragend gelungen? Wurde unerwartet eine gute Idee zur Verbesserung bestehender Prozesse präsentiert? Dann sollte dies auch lobend erwähnt werden. Hierdurch fühlen sich Mitarbeitende in ihren Bemühungen gesehen und erhöhen nachweislich im Anschluss ihre Anstrengungen.

**2. Mitarbeitende einbeziehen lohnt sich.** Als Führungskraft ist man am Ende die Person, die Entscheidungen treffen muss. Dennoch sollte der Prozess bis dahin nach Möglichkeit partizipativ gestaltet werden. Niemand schätzt es, wenn Entscheidungen, die einen selbst betreffen, über den eigenen Kopf hinweg getroffen werden und am Ende sogar aus heiterem Himmel kommen. Selbst wenn das Resultat der Entscheidung für die Mitarbeitenden unangenehm ist, wird dieses viel eher mitgetragen, wenn der Weg dorthin und die Hintergründe transparent kommuniziert wurden. Darüber hinaus kann es bei einigen Themen durchaus erhellend und bereichernd sein, Input von den eigenen Mitarbeitenden und damit den Personen zu erhalten, die oft am tiefsten im operativen Geschäft drinstecken.

**3. Vertrauen macht sich oft bezahlt. Gute Leistungen sollten nicht nur mit Worten anerkannt, sondern auch durch die Übertragung verantwortungsvoller Aufgaben honoriert werden.** Zeigt man den Mitarbeitenden, dass man ihnen mehr zutraut als die bisherigen Tätigkeiten, wollen die meisten diesem Anspruch gerecht werden und wachsen über sich hinaus. Erfolgreich eigenverantwortlich zu handeln und zu entscheiden muss gelernt und die Chance hierzu erstmal gegeben werden.



Als gute Führungskraft sollte man sich daher regelmäßig mit seinen Mitarbeitenden zusammensetzen, um diese dort abzuholen, wo sie stehen, und Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen. Nur so schafft man es auch „situativ und individuell auszuloten, welchen Mitarbeiter man mit welchem Incentive im Unternehmen halten kann“, erklärt Steffen Schwind von den Stadtwerken Speyer.

#### EIN GUTES UMFELD ZUM LERNEN UND FÜR WEITERENTWICKLUNG SCHAFFEN

Menschen haben ein intrinsisches Bedürfnis zu lernen, weshalb ein Mangel an beruflicher Entwicklung und Beförderung für viele Mitarbeitende auf Dauer ein Grund ist, den Arbeitgeber zu wechseln. Als Unternehmen hat man die Aufgabe, die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen, dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung möglich ist. In Fort- und Weiterbildungen zu investieren, stellt nur einen möglichen Weg hierfür dar. Führungskräfte sollten sich regelmäßig mit ihren Mitarbeitenden austauschen und klare Entwicklungspfade aufweisen. Nicht jeder hat Ambitionen die Karriereleiter immer weiter hochzuklettern, sondern wäre auch mit einem Sidestep sehr zufrieden, solange Abwechslung in den Arbeitsalltag kommt und man sich neu gefordert fühlt. Teams und Abteilungen sollten daher durchlässig sein für Quereinsteiger aus den eigenen Reihen und die entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung stellen. Darüber hinaus ist eine konstruktive Fehlerkultur essenziell. „Insbesondere für jüngere Menschen ist es wichtig, dass man bei Fehlern und Rückschlägen aufgefangen wird, man darüber lachen kann und nicht mit dem Finger auf einen gezeigt wird“, berichtet Ron-Arne Sydow, Geschäftsführer der Callidus Energie GmbH. „Nur so bauen sie das notwendige Selbstvertrauen für das Berufsleben auf und haben die Chance sich kontinuierlich zu verbessern.“

#### DER WOHLFÜHLFAKTOR TEAM

Neben einer angemessenen Vergütung, einem wertschätzenden Führungsstil und Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung ist allerdings auch die Schaffung einer guten Teamatmosphäre unabdingbar. Auch hierfür können unterschiedliche Maßnahmen herangezogen werden: Ein gemeinsames Ziel schafft nachgewiesenermaßen Zusammengehörigkeitsgefühl. Ein Unternehmen, aber auch die kleineren Einheiten wie Abteilungen und Teams, sollten ihren Mitarbeitenden einen klaren Purpose kommunizieren und ihr Handeln danach ausrichten. Doch auch die Schaffung von Orten der Begegnung und des inoffiziellen Austauschs sind wichtig. Ob dies nun ein Aufenthaltsraum mit Kaffeemaschine, ein Raum für das gemeinsame Mittagsessen oder regelmäßige Teamevents sind – Gespräche abseits der Arbeit schweißen zusammen und können einen positiven Effekt auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Teamkollegen, deren Wohlbefinden und hierdurch auch auf die berufliche Zusammenarbeit und Leistungen haben.



Es bleibt festzuhalten: Die Bindung von Personal ist ein wichtiger Baustein für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Ob Mitarbeitende bleiben oder kündigen ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels von Faktoren, die nicht immer beeinflussbar sind. Dennoch haben Unternehmen die Möglichkeit, eine Vielzahl von Maßnahmen zu ergreifen, welche die Wahrscheinlichkeit einer langjährigen, erfolgreichen Zusammenarbeit erhöhen. Gut ausgebildete, motivierte Fachkräfte und Spezialisten stellen die Basis des Erfolgs eines jeden Unternehmens dar und sollten daher mit entsprechender Umsicht behandelt werden.

## Ausblick

Die deutsche Konjunktur schwächelt und aktuell ist nicht absehbar, wie sich die wirtschaftliche Lage in den nächsten Monaten in der Bundesrepublik entwickeln wird. Indirekt hat die sinkende Produktionsleistung in der Industrie auch Auswirkungen auf die Energiewirtschaft, dennoch hat die Branche in den letzten Jahren eine bemerkenswerte Resilienz an den Tag gelegt. Multiple Krisen wie die Corona-Pandemie, der Ukrainekrieg, die hierdurch hervorgerufene Gaskrise und die extrem volatilen Großhandelsmärkte wurden an vielen Stellen genutzt, um sich neu und besser aufzustellen. Trotz allem bleibt Personalbeschaffung eine große Herausforderung für viele Unternehmen. Unabhängig von akuten Krisen werden Entwicklungen wie der demografische Wandel perspektivisch zu einer weiteren Verschärfung führen. Firmen sollten daher lieber früher als später dem Thema eine angemessene Priorität einräumen, um sich personell bereits jetzt für die Zukunft sicher aufzustellen.

# Experteninterviews

# Interview mit Rüdiger Becker

17. APRIL 2024

Rüdiger Becker ist seit März 2021 Leiter Recruiting bei der MVV Energie AG. Mit etwa 6.400 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von über 7,5 Mrd. Euro im Geschäftsjahr 2023 handelt es sich hierbei um eines der führenden Energieunternehmen Deutschlands.

---

**M. HEINZL:** *Herr Becker, angesichts der aktuellen konjunkturellen Herausforderungen in Deutschland und der von der Bundesregierung geschätzten Wachstumsprognose von lediglich 0,2 Prozent wird im Jahr 2024 die wirtschaftliche Anspannung deutlich spürbar sein. Welche Auswirkungen sehen Sie in Bezug auf den zukünftigen Personalbedarf in der Energiewirtschaft?*

**R. BECKER:** Es ist natürlich so, dass man mit Investitionen noch sorgfältiger umgeht und genau überlegt, welche Bereiche gestärkt und aufgebaut werden sollen, um die Ziele zu erreichen. Was man sicherlich braucht, oder haben möchte, ist mehr Flexibilität, wenn man Teams aufbaut oder Stellen nachbesetzt. Das ist grundsätzlich eine wichtige Anforderung: Veränderungsbereit zu sein und sich immer wieder neuen Themen und Herausforderungen zu stellen.

**M. HEINZL:** *So wie ich das verstehe, sehen Sie da auch eine gewisse Verantwortung bei den Mitarbeitern selbst, dass sie sich flexibel zeigen, um auf die komplexeren und gestiegenen Anforderungen besser eingehen zu können?*

**R. BECKER:** Ja, das denke ich schon. Das ist, glaube ich, eine ganz wichtige Anforderung, der sich jeder Mitarbeitende, jeder Bewerber, jeder, der am Arbeitsmarkt teilnimmt, bewusst sein muss.

**M. HEINZL:** *Sie hatten gerade gesagt, man muss ebenfalls ganz genau überlegen, worin man Investitionen tätigt und in welche Bereiche man investieren will. In welchen Bereichen sehen Sie denn insbesondere Bedarf?*

**R. BECKER:** Im Speziellen jetzt in unserer Branche, in unserem Unternehmen, ist sicherlich die Herausforderung, das Thema erneuerbare Energien zu stärken und dies auch in ganz unterschiedlichen Bereichen. Hier geht es um strategische Entscheidungen, aber auch um Aufgaben im eher handwerklich-gewerblichen Umfeld. Dass diese Themen einfach umgesetzt werden. Wir sehen nämlich schon auch, dass es immer schwieriger wird Mitarbeiter im zum Beispiel Handwerkerbereich zu finden, welche die Anlagen auch installieren.

**M. HEINZL:** *Verstehe. Und was sicherlich erschwerend dazukommt, ist, dass in den kommenden Jahren aufgrund des bevorstehenden Renteneintritts der Babyboomer-Generation knapp 30 Prozent der Erwerbspersonen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden werden. Es herrscht aktuell schon Fachkräftemangel, und der wird dadurch nochmal signifikant verstärkt werden. Mit welchen Strategien begegnen Sie denn der Herausforderung, qualifiziertes Personal zu finden?*

**R. BECKER:** Das ist tatsächlich auch bei uns im Unternehmen ein großes Thema, weil das Durchschnittsalter der Mitarbeiterschaft relativ hoch ist. Womit wir uns beschäftigen, ist die Art und Weise der Ansprache von Kandidaten. Wir stellen verstärkt fest, dass die passiven Kanäle weniger gut funktionieren und wir mehr in die aktive Ansprache gehen müssen. Also Stellenanzeigen schalten und gucken, was passiert, ist schwierig. Es gibt viele Bereiche, wo man sehr wenige bis keine Bewerbungen über diesen Kanal kriegt. Und da ist eben die Herausforderung, über welche alternativen Kanäle Kandidaten dann in einer guten Art und Weise auch angesprochen werden können. Also Stichwort Active Sourcing oder Performance Marketing. Da sind wir aktuell noch unterwegs und noch nicht so stark aufgestellt. Aber das Thema zu drehen von eher passiven Kanälen in Richtung aktive Kanäle, das ist sicherlich eine Sache. Was wir darüber hinaus sehen, ist das Thema Prozessgeschwindigkeit. Das ist sehr wichtig, denn wenn man zu lange unterwegs ist im Prozess und Entscheidungen beziehungsweise Auswahlprozesse zu lange dauern, hat man das Problem, dass Kandidaten dann schon vielleicht in parallel laufenden Prozessen und plötzlich doch vom Markt weg sind.

Und als drittes noch das Thema Candidate Experience – also welche Erfahrungen machen Kandidaten im Rahmen des Auswahlprozesses? Fühlen sich die Menschen wohl in den Kontaktpunkten, die sie zum Unternehmen haben? Wie ist der Blick von außen? Wie ist dann der Blick auch von innen, wenn man dann diese Berührungspunkte eben hat?

Das sind Themen, mit denen wir uns auch verstärkt beschäftigen, wie wir da unsere Voraussetzungen nochmal verbessern können.

**M. HEINZL:** *Was sind denn konkrete Beispiele, wie Sie den Wohlfühlfaktor für Bewerbende stärken möchten?*

**R. BECKER:** Ein wichtiges Thema ist die Kommunikation auf Augenhöhe. Hier gibt es sicherlich Hiring Manager, die aus einer anderen Zeit andere Erfahrungen haben als die, die heute relevant sind. Man sagt ja so schön: Unternehmen bewerben sich heutzutage bei Kandidaten und nicht mehr umgekehrt. Das ist vielleicht irgendwie eine Floskel, aber ich glaube, dass sie tatsächlich stimmt. Dann ist die Frage, wie man sich ausdrückt, um auch in den Interviews eher die Diskussion anzuregen, statt einfach einen Fragenkatalog runter zu rasseln. Darüber hinaus ist es natürlich auch ganz wichtig, die Kandidaten dort

abzuholen, wo sie sind. Die Wünsche, Erwartungen und Anforderungen der Kandidaten wirklich zu verstehen und ihnen ein Gefühl geben, dass wir uns als Unternehmen bemühen, ein gutes Arbeitsumfeld und eine positive Unternehmenskultur zu pflegen und weiterzuentwickeln. Das sind schon Themen, die für Menschen wichtig sind, in der Entscheidung, wo sie dann künftig arbeiten möchten.

**M. HEINZL:** *Das Thema Unternehmenskultur und eine Atmosphäre zu schaffen, in der man sich wohlfühlen kann, geht ja schon ganz stark in Richtung Mitarbeiterbindung, was ebenfalls ein sehr wichtiges Thema ist. Haben Sie noch weitere Strategien in Ihrem Unternehmen, um Mitarbeitende langfristig bei sich zu behalten?*

**R. BECKER:** Also wir kümmern uns intensiv um das Thema Vielfalt und Gleichbehandlung. Das ist für uns sehr wichtig. Wir arbeiten daran, entwicklungs-hemmende Faktoren, beispielsweise für Frauen oder Menschen in Teilzeit, zu reduzieren. Aber auch das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein entscheidender Punkt, dass da Angebote zur Verfügung gestellt werden. Es ist uns außerdem wichtig, diverse Kommunikationsformate anzubieten, die einen Austausch über alle Hierarchieebenen hinweg ermöglichen, mit dem Vorstand, mit Führungskräften. Dass die Möglichkeit besteht, auch mal mit dem Vorstand zu sprechen und Themen zu adressieren. In einem Format, das auch anregt, sich da zu trauen. Wobei jetzt bei uns das gar nicht so schwierig ist, weil unsere Vorstände sehr nah an unseren Mitarbeitenden dran sind und man da keine Berührungängste haben muss.

**M. HEINZL:** *Das ist schön zu hören! Sie haben ja vorhin gesagt, das Durchschnittsalter bei Ihnen ist relativ hoch. Trotzdem drängen auch sukzessive jüngere Generationen auf den Arbeitsmarkt und haben veränderte Ansprüche an den Arbeitgeber. Ich denke, das merken Sie vielleicht an der einen oder anderen Stelle auch. Wie reagieren Sie denn auf diese veränderten Wünsche, beziehungsweise: Wie gedenken Sie darauf, in Zukunft zu reagieren?*

**R. BECKER:** Ich glaube, man muss verstehen, worum es den Menschen erstmal geht. Es ist auch nicht so, dass in einer Gruppe oder einer Generation pauschal alle Angehörigen gleich funktionieren oder gleiche Wünsche und Interessen haben. Dieses Thema Individualisierung ist, glaube ich, schon ein Spannungsfeld. Einerseits gibt es einen großen Wunsch, auch individuelle Wünsche und Bedürfnisse ausdrücken zu können. In so einer Organisation wie der MVV kommt man dann vielleicht auch manchmal an Grenzen, wenn man denkt, man muss bestimmte Themen regeln und organisieren, um auch dieses Thema Gleichbehandlung von Menschen sicherzustellen.

Aber man muss, denke ich, auch Angebote machen. Also wenn es jetzt beispielsweise den Wunsch gibt, in Teilzeit zu arbeiten, aus welchem Grund auch immer, oder das Thema Flexibilisierung der Arbeitsstätte, also Stichwort

Homeoffice. Da gibt es ja immer wieder Trends, das auch eher wieder zurückzufahren, weil man eben die Zusammenarbeit im Unternehmen doch schon auch zu schätzen weiß. Wenn Menschen sich dann persönlich begegnen. Ich finde aber auch, dass man auf jeden Fall eine gewisse Offenheit braucht. Ich persönlich finde, dass man auch jüngeren Kolleginnen und Kollegen aus dem Team signalisieren muss, dass die Meinung von ihnen wichtig ist. Dass man sagt: Hey, ich kann auch von Jüngeren was lernen und nicht nur umgekehrt. Dass man einfach offen rangeht und Menschen da respektvoll und wertschätzend auf Augenhöhe gegenüber tritt. Dann ist es, glaube ich, im Alltag eine gute Basis für eine Zusammenarbeit.

**M. HEINZL:** *Spannend! Das war jetzt ja schon sehr viel in Richtung Mitarbeiterbindung. Ich würde nochmal gerne auf das Thema Recruiting zu sprechen kommen, gerade weil es so herausfordernd ist derzeit. Sie hatten vorhin schon ein paar Rekrutierungsinstrumente genannt und auf den Trend Richtung mehr aktive Instrumente, weniger passive Instrumente verwiesen. Können Sie das vielleicht nochmal spezifizieren? Was setzen Sie im Moment ein an Rekrutierungsinstrumenten und was hat sich in Ihren Augen als besonders erfolgreich erwiesen, vor allem in der letzten Zeit?*

**R. BECKER:** Also wir haben im Prinzip zwei Dinge, die für die MVV neu waren, jetzt implementiert. Das eine: Wir haben Recruiting-Kampagnen über Meta gemacht, also über Instagram und Facebook und ergänzend auch über LinkedIn. Das machen ja relativ viele Firmen bereits ganz intensiv. Wir haben da jetzt mal zwei Jobprofile adressiert und festgestellt, dass wir eine gute Aufmerksamkeit erreicht haben. Sprich, wir hatten gute Klickzahlen auf unseren Anzeigen. Wir haben in einigen Bereichen tatsächlich spürbar den Bewerbungseingang erhöhen können. Und was tatsächlich spannend war, dass es in einem Umfeld war, wo wir zuvor wirklich massive Probleme hatten, nämlich im Bereich Anlagenfahrer. Das sind Profile, die man zum Beispiel über LinkedIn oder XING nicht adressieren kann, weil es vielleicht auch nicht zwingend akademische, sondern eher gewerblich-technische Berufe sind, die auf diesen Plattformen weniger zu finden sind. Da haben wir zum Beispiel auch gemerkt, dass wir gute Abstrahlungseffekte hatten, dass wir eigentlich regional das Targeting aufgesetzt hatten und sich der Kreis dann erweitert hat. Wir haben dann auch Zielgruppen in einem größeren Radius erreicht. Das war wirklich spannend.

Und was wirklich eine richtige Erfolgsgeschichte gerade ist, ist das Thema Active Sourcing. Dass wir eben zwei Mitarbeiter haben, die ganz gezielt auf den Plattformen unterwegs sind und Kandidaten ansprechen. Mit dem Ergebnis, dass viele Kandidaten zurückmelden, dass sie eigentlich auf Ansprachen gar nicht mehr reagieren, weil sie schon so überhäuft werden. Aber es in dem Fall doch getan haben, weil wir direkt aus dem Unternehmen heraus die Leute angesprochen haben. Das ist ein ganz spannendes Phänomen und da muss man natürlich ein bisschen Know-how und Infrastruktur aufbauen und

erstmal eine Ramp-up-Phase durchlaufen, bis es dann läuft. Aber es gibt ganz, ganz viele Nebeneffekte. Also teilweise auch, dass Kandidaten, die wir gesourced haben, uns dann wieder weiterempfohlen haben in ihrem Netzwerk. Das war ganz spannend. Und wir bauen parallel darüber einen eigenen interessanten Kandidatenpool auf, aus dem wir auch wieder Profile für andere Suchen oder zeitversetzt für ähnliche Suchen sourcen können.

**M. HEINZL:** *Man hört auf jeden Fall raus, wie sorgfältig Sie mit den Bewerbenden umgehen, selbst wenn eine Stelle nicht passt, dass man sie auf dem Schirm behält, vielleicht für eine andere Position.*

**R. BECKER:** Also ich glaube, das ist wirklich eine Stärke eines Zentralbereiches. Man kann sich ja auch dezentral aufstellen im Recruiting und da wird man, glaube ich, solche Synergien verlieren. Ich sage mal, zum Beispiel ein Controller oder ein Projektmanager, der ein Second-Best-Kandidat in einem Bereich ist, kann ja durchaus an einer anderen Stelle im Unternehmen eine Chance haben. Das klappt manchmal besser und manchmal weniger gut.

**M. HEINZL:** *Das deckt sich tatsächlich auch mit unserer Erfahrung. Eine weitere Strategie, die derzeit von einigen Unternehmen gefahren wird, ist, dass Sie verstärkt auf Quereinsteiger aus anderen Branchen setzen. Welche Erfahrungen haben Sie diesbezüglich schon gesammelt?*

**R. BECKER:** Also Quereinsteiger haben wir tatsächlich noch nicht im Fokus in dem Sinne. Was wir eher machen, ist, dass wir auch Kandidaten einstellen, die von ihrer Seniorität beispielsweise vielleicht noch nicht auf dem Niveau der Anforderungen sind. Dass wir sagen, man entwickelt jetzt jemanden in so eine Funktion rein, der diese Grundlagen eigentlich hat, aber vielleicht vom Erfahrungsschatz noch nicht so weit ist.

Das kann man sich, glaube ich, inzwischen auch nicht mehr erlauben zu sagen: Nein, dann sind solche Kandidaten für uns direkt auf dem Stapel B! Sondern man muss sich ernsthaft Gedanken machen, ob man einen Entwicklungsplan entwickelt, um jemanden innerhalb einer Zeit auf das gewünschte Niveau zu kriegen.

Was wir im Bereich Quereinsteiger machen, das ist eher tatsächlich im Moment noch bei gewerblichen Tätigkeiten. Wo man sagt, als Anlagenfahrer beispielsweise oder als Monteur, man entwickelt die Menschen dahin. Also klassischer Fall: Unsere Tochtergesellschaft, die Solaranlagen aufs Dach montiert, hat Programme, wo sie dann innerhalb von vier Wochen beispielsweise – jetzt nicht abfällig gemeint – jedem, der die körperlichen Voraussetzungen erfüllt und über ein gutes handwerkliches Geschick verfügt, die Chance geben, sich in so einen Job einarbeiten zu lassen. Durch gezielte Lehrwerkstätten beispielsweise. Aber es ist jetzt noch nicht so flächig ausgeprägt.

**M. HEINZL:** *Aber ist das etwas, worüber Sie nachdenken? Oder war das bislang noch nicht priorisiert in Ihrem Unternehmen?*

**R. BECKER:** Also, punktuell schon. An manchen Stellen ist es schwierig. Die Anforderungen sind gegeben und man hat Einschränkungen, jemanden überhaupt in einer solchen Stelle arbeiten lassen zu können. Wenn man dann die Zertifikate, die jemand benötigt, um an Anlagen zu arbeiten, nicht hat, dann wird es schwierig. Aber es gibt durchaus Bereiche in den Anlagen, wo das geht. Kommt halt immer auch darauf an, wie groß der Schmerz da ist, überhaupt jemanden zu finden. Und je größer die Not, bereits ausgebildete Fachkräfte zu finden, desto größer ist dann auch die Bereitschaft, mehr zu investieren und zumindest zum Start dann auch den, ich sag jetzt mal, Funnel zu erweitern.

**M. HEINZL:** *Die Erfahrung haben wir tatsächlich auch gemacht. Je größer die Not, desto größer ist auch die Flexibilität, was das Anforderungsprofil angeht. Da sagen Sie etwas Wahres. Herr Becker, haben wir ja bereits einiges besprochen. Herzlichen Dank für Ihre Einblicke und Ihre Zeit!*



# Interview mit Steffen Schwind

16. APRIL 2024

Steffen Schwind ist Leiter Personalmanagement bei den Stadtwerken Speyer, einem regionalen Energieversorgungsunternehmen in Rheinland-Pfalz mit 350 Mitarbeitenden. Seit etwa 27 Jahren ist er hier mit sämtlichen Angelegenheiten rund um das Thema Personal betraut.

---

**M. HEINZL:** *Als etwas allgemeinerer Start: Um die Konjunktur in Deutschland steht er derzeit nicht sonderlich gut. Wenn man es konkret macht, schätzt die Bundesregierung das Wachstum für das Jahr 2024 auf lediglich 0,2 Prozent. Welche Auswirkungen sehen Sie hierbei in Bezug auf die Energiebranche und auf den zukünftigen Personalbedarf in der Energiewirtschaft?*

**S. SCHWIND:** Das muss differenziert betrachtet werden. Auf der einen Seite sind wir natürlich Versorger von Unternehmen. Von größeren Industrieunternehmen, die es bei uns in Speyer und im Umland gibt, aber natürlich auch von Gewerbebetrieben. Die sind hauptsächlich von diesem Konjunkturrückgang betroffen. Bislange habe ich da noch keine detaillierten Informationen, dass da jetzt deutlich weniger Energie abgesetzt wird. Aus der Perspektive der Privathaushalte ist das sowieso kaum der Fall. Die sind, was ich mitbekomme, doch relativ stabil hinsichtlich des Energiebezugs. Aber es ist klar: Wenn die Wirtschaft zurückgeht, geht auch die benötigte Energiemenge zurück. Spürbar ist das in der Umsetzung noch nicht wirklich. Wir sind daher, würde ich sagen, nicht wesentlich eingebrochen. Zumal uns die Bundesregierung, was das Personalthema angeht, immer mit neuen zusätzlichen Themen beschäftigt, die sehr personalintensiv sind. Das heißt, die Entwicklung ist etwas ambivalent. Das eine ist die Bereitstellung der Infrastruktur und die Energielieferung und das andere Thema sind Angelegenheiten wie der Ausbau der Windenergie, von Photovoltaik und der Geothermie. Hier haben wir jetzt noch mal eine eigene Gesellschaft gegründet und bauen das auf.

Mal so gesagt: Wir haben bei uns in etwa 350 Mitarbeiter und im letzten Jahr haben wir 50 neue eingestellt. Das ist zwar kein Nettozuwachs, denn natürlich gab es auch Abgänge. Aber wir sind tendenziell doch deutlich gewachsen. Ich glaube, von den 50 war die Hälfte circa ersetztes Personal und die andere Hälfte haben wir neu aufgebaut. Vor allem weil die Regulierung am Energiemarkt so kompliziert ist, werden immer mehr Fachleute gebraucht, die das abbilden. Der Personalbedarf ist aufgrund dieser Anforderungen und Herausforderungen zumindest bei uns durchaus gewachsen. Ich sehe hier allerdings auf Dauer aus betriebswirtschaftlicher Sicht vielleicht ein Problem, da dieser Personalaufbau, der für die Aufrechterhaltung der Prozesse erforderlich ist, dazu führt, dass wir immer weiter bei der Rentabilität noch unten rutschen.

**M. HEINZL:** *Wie kann ich das verstehen?*

**S. SCHWIND:** Die Personalkosten, die wir haben, sind relativ hoch, obwohl wir ein anlageintensives Unternehmen sind. Ich meine, unsere Anlagen, Trafostationen, Umspannwerke, Verteilerstationen im Gasbereich, das ganze Leitungsnetz, das ist sehr kostenintensiv. Wir haben da in letzter Zeit deutlich steigende Personalkosten. Das kann ein Problem werden, weil es dauerhafte Verbindlichkeiten oder Verpflichtungen sind, die man als Unternehmen eingegangen ist. Man kann sie nicht einfach wieder kündigen, wenn es der Wirtschaft schlechter geht. An dem Punkt sind wir zumindest nicht. Ich sehe hier langfristig schon ein Problem in der Ertragssituation. Denn wir müssen das Geld, was wir für die Mitarbeiter ausgeben, auch erst mal verdienen. Wir sind ja im Tarifvertrag der Versorgungsbetriebe. Da gab es jetzt auch wieder eine saftige Tarifierhöhung. Gemessen an der Inflation ist die allerdings nicht mehr so saftig. Das muss man auch immer berücksichtigen. Nettolohnmäßig geht es aus meiner Sicht seit den 2000er-, 2010er-Jahren bergab. Das heißt, die Leute können sich im Vergleich zu damals heute weniger leisten, obwohl sie mehr verdienen. Dass die Leute nicht so begeistert von dieser Entwicklung sind, das merken wir auch immer wieder. Und bei dem einen oder anderen führt das auch zu Motivationsproblemen.

**M. HEINZL:** *Da sind Sie bei einem sehr, sehr spannenden Punkt, den ich tatsächlich gerne mit Ihnen besprechen wollte. Und zwar geht es ja nicht nur darum, qualifizierte Mitarbeitende neu zu finden, sondern auch darum, das bestehende Personal langfristig zu binden und zu motivieren. Welche spezifischen Strategien setzen Sie denn bereits ein, um Ihr Personal langfristig bei sich zu halten?*

**S. SCHWIND:** Da haben wir zuallererst Themen wie: Was bieten wir unseren Mitarbeitern, wenn sie bei uns sind? Das sind klassische Dinge wie gute Sozialleistungen. Wir haben eine Kantine bei uns auf dem Betriebsgelände. Wir haben flexible Arbeitszeit- und Homeofficeregelungen. Darüber hinaus haben wir Goodies wie ein Leasing-Rad eingeführt. Man kann bei uns Freitagmittag für zwei Euro ins Bademaxx und schwimmen gehen. Wir haben ein Sommer- und ein Weihnachtsfest. Wir haben zwei Betriebsausflüge im Jahr. Die betriebliche Altersvorsorge und die Zusatzversorgungskasse der Bayerischen Gemeinde habe ich, glaube ich, noch nicht genannt. Das sind natürlich eher formale Dinge. Mitarbeiterbindung, das hat so viele Aspekte, gerade auch im Bereich der Führung. Da ist es wichtig, dass die Mitarbeiter im regelmäßigen Austausch mit der Führungskraft stehen hinsichtlich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche. Zielsetzung ist, dass die Unternehmensentwicklung und die individuelle Entwicklung der Persönlichkeiten im Gleichklang laufen. Das deckungsgleich zu bekommen, ist natürlich oft ein bisschen schwierig. Aber man bemüht sich, das einigermaßen zu erreichen. Dazu ist es notwendig, dass man regelmäßig in Dialoge geht. Hier gibt es verschiedene

Instrumentarien: Zum einen sind das regelmäßige Teambesprechungen. Dann natürlich das jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch, was auch dokumentiert wird. Da werden strukturierte Fragen gestellt, sodass sich der Mitarbeiter und die Führungskraft im Vorhinein vorbereiten können. Sie sollen aus dem Termin rausgehen mit einem positiven Blick in die Zukunft, mit Zielvereinbarungen in Bezug auf das Arbeitsaufgabengebiet, aber auch was die fachliche und persönliche Entwicklungsperspektive betrifft. Teilweise sind dann auch die Finanzen und die diesbezüglich Weiterentwicklung Thema. Das Wichtigste ist, dass die Führungskräfte sensibilisiert werden. Da sind wir beim Thema Führungskräfteentwicklung. Das Ohr bei den Mitarbeitern haben, sodass man es schafft, situativ und individuell auszuloten, welchen Mitarbeiter man mit welchem Incentive im Unternehmen halten kann.

Auch ein positives Betriebsklima gehört natürlich dazu. Das schaffen wir zum Beispiel mit Teamevents. Da haben die Mitarbeiter als Team gemeinsam die Möglichkeit Veranstaltungen zu besuchen, auf Konzerte oder essen zu gehen, Minigolf spielen, Fallschirm springen, Heißluftballon. Alles, was die Teams sich so überlegen.

**M. HEINZL:** *Das ist eine wirklich breite Spanne an Aktivitäten!*

**S. SCHWIND:** Wir haben dieses Jahr jetzt eine Lamawanderung. Als wir früher noch männerdominierter waren in unserem Team, haben wir auch solche Dinge gemacht wie Kart fahren oder uns mit Stahlseilen von Baum zu Baum zu hangeln. Wildwasserraften, Tontaubenschießen, all das haben wir schon gehabt. Solche Events schweißen die Teams ein bisschen zusammen und erzeugen ein Zugehörigkeitsgefühl.

Retention-Management ist im Moment tatsächlich ein großes Stichwort in der HR-Welt, wird aber individuell gehandhabt. Wir stehen zum Beispiel im Wettbewerb mit der EnBW, mit der MVV, mit den Pfalzwerken – die sind größer als wir und zahlen auch besser. Daher müssen wir immer überlegen: Wie kann man es für die Mitarbeiter so angenehm gestalten, dass sie bei uns bleiben, auch wenn wir nicht die höchsten Gehälter zahlen können. Wir sind kommunal, sind nicht im TVöD zum Glück, sondern im TV-V, der ist ein bisschen besser. Aber letzten Endes wird hier niemand reich. Es gibt Mitarbeiter, bei denen steht die finanzielle Optimierung im Vordergrund. Die kriegen vielleicht im Jahr 10.000 Euro mehr, wenn sie woanders hingehen. Da kann es passieren, dass wir sie nicht halten können. Die Abgänge, über die ich vorhin schon gesprochen hatte, waren nicht nur Abgänge in den Ruhestand. Es war auch Fluktuation, sprich Eigenkündigungen der Arbeitnehmer. Wir führen Abganginterviews, wo wir mit jedem Mitarbeiter die Motive besprechen, damit wir lernen können und erkennen, was wir gegebenenfalls falsch gemacht haben oder wie wir es hätten verhindern können. Manchmal sind es sehr private Gründe, wie das Zusammenziehen mit dem Partner. Das können wir natürlich nicht beeinflussen. Bei anderen kriegt man aber mit, dass es mit dem Vorgesetzten Schwierigkeiten gibt. Dass die Aufgaben nicht so waren,

wie sich derjenige das vorgestellt hat. Oder dass die Entwicklungsperspektiven nicht da waren, weil jemand anderes befördert worden ist.

**M. HEINZL:** *Sehr spannend! Um neben dem Thema Mitarbeiterbindung auch ein wenig über das Thema Recruiting zu sprechen: In den kommenden Jahren werden aufgrund des bevorstehenden Renteneintritts der Babyboomer-Generation knapp 30 Prozent der Erwerbspersonen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden. Bedeutet, der bereits bestehende Fachkräftemangel wird sich verstärken. Mit welchen Strategien begegnen sie jetzt schon dieser Herausforderung qualifiziertes Personal zu finden? Beziehungsweise welche streben sie auch an, in Zukunft anzuwenden?*

**S. SCHWIND:** Unsere Hauptstrategie ist, vor allem auch im technisch-gewerblichen Bereich, Mitarbeiter durch die eigene Ausbildung zu rekrutieren. Das ist schon seit Jahrzehnten unsere Strategie, dass wir zukünftige Fachkräfte und auch Führungskräfte aus den eigenen Reihen heranziehen. Für uns ist die Herausforderung, ausbildungsfähige junge Menschen frühzeitig an das Unternehmen heranzuführen und bestenfalls einen Ausbildungsvertrag abzuschließen. Wenn sie einmal bei uns sind und gesehen haben, wie es funktioniert, dann haben wir eigentlich eine relativ hohe Übernahme- und eine niedrige Absprungrate. Natürlich gibt es das immer wieder mal, aber im Großen und Ganzen würde ich sagen, halten wir 70 bis 80 Prozent der Leute, die bei uns gelernt haben, tatsächlich im Unternehmen. Das heißt, wir fokussieren uns im Personalmarketing hauptsächlich auf den Nachwuchs. Donnerstag gehen wir zum Beispiel auch wieder auf eine Ausbildungsmesse, wo wir bei unserem Stand alle Ausbildungsberufe präsentieren. Das sind über zehn Berufe, die wir ausbilden, auch wenn nicht jedes Jahr alle. Probleme sehen wir aktuell hauptsächlich im technisch-gewerblichen Bereich. Tatsächlich hatten wir dieses Jahr bis Ende Februar lediglich einen Ausbildungsvertrag unterschrieben. Aktuell sind wir bei sieben. Da ist also in den letzten sechs Wochen noch einiges passiert, zum Glück. Wir hatten uns schon überlegt, was wir falsch machen und wollten die Strategie umstellen. Vorher haben wir die interessanten Kandidaten nämlich zuerst einen Einstellungstest online machen lassen. Hier haben wir aber gemerkt, dass über 50 Prozent keine Lust haben, diesen Test zu machen, da sie woanders einen Platz kriegen, und zwar ohne Test.

**M. HEINZL:** *Definitiv, das erhöht natürlich die Hemmschwelle.*

**S. SCHWIND:** Genau. Wir haben auch gesagt, dass das vielleicht nicht mehr zeitgemäß ist. Viele Jahre hat das wirklich gut funktioniert, aber jetzt gehen wir da andere Wege und steigen mit einem Vorstellungsgespräch ein. Wenn das gut war, dann folgt ein Probetag bei uns im Unternehmen. An diesem Tag zeigen wir dem Bewerber ein bisschen was, machen etwas Werbung für uns, wollen aber gleichzeitig nochmal abklopfen, ob derjenige tatsächlich auch in der Lage ist, das Ausbildungsziel zu erreichen. Das mal als Beispiel dafür, wie wir vorgehen.

Wenn wir das versäumt haben, dann rufe ich irgendwann Callidus Energie an und sage, wir brauchen jemanden. Sie wissen, dass das zwar ein eleganter, aber recht teurer Weg ist. Und die Erfahrung zeigt auch, dass die Mitarbeiter, die sich irgendwo rauskaufen lassen, das auch mehrmals gerne machen. Wenn man die dann bei sich im Unternehmen hat ist nie klar, wie lange sie bleiben werden, bis der nächste Headhunter anruft.

**M. HEINZL:** *Ich verstehe. Sie haben gerade gesagt, Sie versuchen bereits frühzeitig junge Menschen an sich zu binden. Ein weiteres Thema in Bezug darauf ist, dass die jüngeren Leute bedingt durch generationsbedingte Herausforderungen wie Klimawandel, Pandemie oder geopolitische Krisen veränderte Ansprüche an ihren Arbeitgeber haben. Wie reagieren Sie denn auf die veränderten Wünsche oder wie gedenken Sie darauf in Zukunft zu reagieren?*

**S. SCHWIND:** Also wir merken das definitiv! Es vergeht kein Vorstellungsgespräch mehr ohne dass das Thema mobiles Arbeiten oder Homeoffice angesprochen wird vom Bewerber. Früher war für uns immer die Frage, ob das klappt. Aber ich muss dazu sagen, dass wir im Sommer 2019, also noch vor Corona, eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben zu dem Thema mobile Arbeit. Wir hatten das entsprechend schon in der Schublade als es dann so weit war. Bei uns ist das alles sehr liberal gehalten. Es gibt keine Vorgaben wie „es müssen mindestens ein oder zwei Tage im Büro gearbeitet werden“. Jedes Team kann das für sich entscheiden. Wir haben zum Beispiel auch Themen, wo Mitarbeiter bei uns mehrfach im Jahr für zwei, drei Wochen aus dem Ausland heraus arbeiten. Das ist auch gar kein Problem. Ich sage nur immer, dass die persönliche Eignung dazu vorhanden sein muss. Man kann das auch nicht mit jedem Mitarbeiter machen. Aber dort wo es geht, warum nicht? Das sind Themen, die auch wieder zur Mitarbeiterbindung beitragen.

Dass man solche Wünsche nicht kategorisch ablehnt, sondern sagt: Wenn es dir als Mitarbeiter wichtig ist und es auf den betrieblichen Alltag keine oder kaum Auswirkungen hat, warum dann nicht? Mit dieser Grundhaltung würde ich sämtlichen Forderungen, die da kommen, begegnen. Da müssen wir uns in Zukunft einfach mehr öffnen. Die Alternative ist sonst gegebenenfalls, dass wir unseren Leistungserstellungsprozess nicht mehr fortführen können, wenn Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Ich habe natürlich auch immer die Herausforderung, dass ich eine gewisse Gleichbehandlung sicherstellen muss, dass ich einen Betriebsrat habe im Unternehmen, der bei solchen Konstellationen nach dem Betriebsverfassungsgesetz noch Mitsprache hat. Ganz frei selbst entscheiden können wir daher nicht. Aber ich denke, wir haben hier ein gutes Dialogumfeld und kommen auch sehr gut miteinander aus, sodass man sowas gut besprechen kann. Wir merken auch immer wieder im Austausch mit anderen Unternehmen, das wir, was das angeht, schon sehr weit sind.

**M. HEINZL:** *Abgesehen von den Forderungen nach mobilem Arbeiten, was sind weitere Wünsche, die Ihnen häufig begegnen? Vor allem im Vergleich auch zu früher?*

**S. SCHWIND:** Die Preise. Das merken wir und das bringt natürlich einige Probleme mit sich, wenn langgediente, langjährige Mitarbeiter, die ihre Arbeit sehr gut machen, auf einmal merken: Ich habe mich jahrelang dort hoch gearbeitet und jetzt kommt einer von extern und kriegt das gleiche oder, wenn es schlecht läuft, sogar mehr. Natürlich gilt immer die Verschwiegenheitsvereinbarung, aber spätestens wenn es beim Betriebsrat war, ist die Transparenz vorhanden. Wir müssen darauf achten, dass wir die langjährig Beschäftigte nicht benachteiligen. Wir merken, dass das ein bisschen aus dem Ruder läuft. Auch bei dem letzten Mitarbeiter, den uns die Callidus Energie vermittelt hat, waren wir schon am Schlucken mit 25 Jahren und 80 bis 85 Tausend Euro Jahresgehalt. Das kennen wir so noch nicht. Da müssen wir jetzt nochmal abwarten, ob der Preis gerechtfertigt ist und wie die Performance ist.

**M. HEINZL:** *Das kann ich verstehen. Hier geht es auch viel um das Thema Konkurrenz am Markt. Diese Gehälter werden mittlerweile gezahlt und dass wissen die jungen Personen auch.*

**S. SCHWIND:** Ja, was macht man dann? Man kann als Unternehmer schlecht sagen, dass die anderen Gehälter nachgezogen werden müssen. Leistung ist auch so ein Thema, was im Tarifvertrag nicht unbedingt sauber abgebildet werden kann. Da zählen Tätigkeitsmerkmale und nicht die Leistung. Es gibt zwar Komponenten, aber die sind in Bezug auf das Entgelt sehr schmal und kaum der Rede wert. Man muss daher schauen, wie man es hinkriegt, dass das Gehalt noch im Gefüge ist. Ich habe eingangs bereits erwähnt, die Personalkosten sind eine große Summe. Wenn wir jetzt Gehaltsveränderungen gehabt hätten von im Schnitt zehn, elf Prozent, dann ist das schon gewaltig, da wir die Arbeitgeberanteile nochmal obendrauf zahlen.

**M. HEINZL:** *Ich kann Ihren Punkt absolut nachvollziehen, das ist keine leichte Aufgabe für Sie. Herr Schwind, ich bedanke mich für Ihre Ehrlichkeit und Ihre Zeit. Ich fand das Gespräch mit Ihnen sehr spannend.*

# Interview mit Christian Wild

26. APRIL 2024

Christian Wild ist seit über 15 Jahren in der Erneuerbaren Energie Branche tätig und war sowohl bei der ABO WIND AG als auch bei Ranft Erneuerbare Energien in leitenden Positionen beschäftigt. Das von ihm 2001 gegründete und seither geführte Unternehmen PONTE GmbH befasst sich mit der Projektentwicklung von insbesondere Solaranlagen.

---

**M. HEINZL:** *Herr Wild, Deutschlands Wirtschaft schwächelt deutlich und wir befinden uns derzeit in einer Rezession. Wie bewerten Sie diese Entwicklung im Hinblick auf das Segment der Erneuerbaren Energien?*

**C. WILD:** Die Erneuerbare-Energien-Branche ist natürlich immer abhängig von den wirtschaftlichen Entwicklungen, aber eigentlich noch viel mehr von politischen Weichenstellungen. Ich will gar nicht bewerten, ob wir wirklich in einer Rezession sind, oder ob es immer nur so heißt. Aber die Auswirkungen, die das auf die Branche hat, sind eher indirekt als direkt.

**M. HEINZL:** *Können Sie das spezifizieren, wie diese indirekten Auswirkungen aussehen?*

**C. WILD:** Die Branche ist davon abhängig, dass zum einen Material geliefert wird, zum anderen, dass Manpower da ist, um etwas zu errichten. Außerdem muss der Strom irgendwie verkauft werden. Wenn es dann heißt, wir sind in der Rezession und wir können uns alles nicht mehr leisten, bedeutet das auf der einen Seite, dass die Strompreise im freien Fall sind. Und auf der anderen Seite, dass Arbeitskraft extrem teuer wird. Und das ist eine ganz schlechte Entwicklung, wenn das gleichzeitig kommt.

**M. HEINZL:** *Spannend. Da sprechen Sie einen interessanten Punkt an mit den Arbeitskräften! Es ist kein Geheimnis, dass Fachkräftemangel herrscht. Viele Unternehmen der Energiewirtschaft öffnen sich zunehmend auch aus diesem Grund für Quereinsteiger aus anderen Branchen. Insbesondere zum Beispiel Personen aus der Immobilienbranche oder mit Spezialisierung auf Landschaftsplanung werden als interessant für Positionen in der Akquise oder auch der Projektentwicklung erachtet. Welche Erfahrungen haben sie hiermit mitgemacht?*

**C. WILD:** Sehr gute Erfahrungen! Und ich würde sagen, dass es gar kein so neues Thema ist.

Gerade im Bereich der Projektentwicklung gab es schon immer eine sehr große Durchlässigkeit für, Sie sagen es, Landschaftsplaner, Architekten, Geographen, und so weiter. Die Berufsbezeichnung, oder sagen wir die



Studiengänge für Erneuerbare Energien, gibt es ja noch gar nicht so lange. Als das EEG wirklich zum Tragen kam, gab es das alles noch gar nicht. Das heißt, im Prinzip waren es aus heutiger Sicht alles Quereinsteiger, die das Ganze gemacht haben. Zum Teil waren das Chemiker, Elektrotechniker, Architekten oder auch Kaufleute, die gesagt haben: Wir machen das einfach mal. Dann ist natürlich immer die Frage: Wie bringt man das Know-how zusammen, was dafür benötigt wird? Und ich glaube, dass das gar nicht so schwierig ist. Das ist wie in manchen anderen Branchen auch. Man braucht für einzelne Themen immer sehr spezialisiertes Fachwissen. Da muss man schauen, woher man das bekommt.

Aber ich würde sagen, das ist eine Branche, in der Quereinstieg schon immer Gang und Gäbe war.

**M. HEINZL:** *Eine weitere Entwicklung im Segment Erneuerbaren ist, dass immer mehr Unternehmen auch aus dem Ausland auf den deutschen Markt drängen. Welche Implikationen beziehungsweise Handlungsbedarfe sehen Sie in Anbetracht der zunehmenden Konkurrenz für deutsche Unternehmen in der Branche?*

**C. WILD:** Ich erlebe das auch so, dass tatsächlich sehr viele aus dem Ausland hineindrängen.

Und ich muss dazu sagen, oft auch, jedenfalls wie ich das mitbekomme, mit etwas überzogenen Erwartungen an den deutschen Markt. Nach dem Motto: Hier ist alles stabil und wir können ganz schnell ein sehr gutes Geschäft machen. Da werden zum Teil mittlere bis große Teams akquiriert in der Hoffnung, dass man mehrere hundert Megawatt pro Jahr ganz schnell umsetzen kann. Die Realität zeigt aber, dass es zum einen natürlich schwer ist, Personal zu bekommen. Zum anderen, dass man solche Projektkapazitäten gar nicht so schnell mal eben aus dem Boden stampfen kann, weil andere natürlich auch auf den Flächen sind. Aber zum Dritten eben auch oft nicht überlegt wird, mit welcher Mentalität man in einen Markt hinein geht. Ich kann dazu einfach mal sagen: Ich habe auch schon mal einen ausländischen Markt aufgebaut und man muss sich sehr dem Land anpassen, wenn man dort arbeiten will. Dann kann man auch zum Ziel kommen. Man kann das schwer Überstülpen und sagen: Jetzt kommen wir aus Land XY, streichen das alles in der Farbe und dann sind wir ganz schnell erfolgreich. Es gibt sehr viele, die sich auch schon wieder aus dem deutschen Markt zurückziehen, weil sie falschen Erwartungen gefolgt sind.

**M. HEINZL:** *Das heißt, Sie sehen da gar keine so große Schwierigkeit, da aufgrund der Mentalität, mit der viele Unternehmen aus dem Ausland an den deutschen Markt herangehen, ihr Vorhaben sowieso nicht gelingen wird?*

**C. WILD:** Nein, das möchte ich so nicht sagen. Es ist definitiv ein Problem für den Markt! Wenn man in Konkurrenzdenken die Energiewende bestreiten will,



man quasi nur aus rein kaufmännischen Gesichtspunkten unterwegs ist und zum Beispiel, gerade im Akquisitionsbereich, Teams losschickt, die schnell irgendetwas fertig machen sollen, dann ist das sehr hinderlich. Weil man sich gegenseitig die Preise verdirbt, die dann gar nicht mehr wirtschaftlich sind. Oder eben auch die Eigentümer und Kommunen verschreckt, die eine ganz andere Herangehensweise bräuchten.

**M. HEINZL:** *Ich verstehe. Ich würde an dieser Stelle gerne auf das Thema Personal zu sprechen kommen, mit dem das Ganze ja steht und fällt. Als Personalberatung bekommen wir mit, dass insbesondere jüngere Menschen großes Interesse an Nachhaltigkeitsthemen haben, beziehungsweise an Erneuerbaren Energien, und sich hier engagieren möchten. Welche Veränderungen hinsichtlich Wünschen, Erwartungen oder auch der Arbeitsatmosphäre können Sie diesbezüglich wahrnehmen?*

**C. WILD:** Ja, es ist sehr schön zu sehen, dass die jüngeren Menschen sich zum einen vermehrt auf solche Studiengänge bewerben, zum anderen aber tatsächlich auch mitmachen wollen bei der Energiewende! Welche Veränderungen man dadurch sieht? Wie ich das mitbekomme, ist das eher ein Trend in der gesamten Wirtschaft, dass die Bedürfnisse und Erwartungen andere sind. Ich bin jetzt nun ja doch schon ein bisschen länger unterwegs. Und es war vor zehn, fünfzehn Jahren noch eher so, dass man ein sehr starkes Zugehörigkeitsgefühl hatte zum Unternehmen, man sich sehr engagiert hat, damit das Unternehmen nach vorne kommt. Sehr plakativ gesagt ist die Richtung heute eher: Es geht mehr um das persönliche Wohl. Mehr um den Freizeitwert. Wie viele Stunden Homeoffice kann ich machen? Und wie viele davon sind vielleicht halbe Freizeit? Was bekomme ich? Wie oft kann ich eine Gehaltserhöhung erhalten? Ohne zu verstehen, welche wirtschaftlichen Implikationen das auch für ein Unternehmen hat.

**M. HEINZL:** *Sie sind also der Meinung, der Individualismus wäre gestiegen? Dass in den letzten Jahren der Fokus mehr auf einen selbst und weniger auf das Unternehmen gelegt wird?*

**C. WILD:** Ja, das sehe ich so, von dem was ich mitbekomme.

**M. HEINZL:** *Sehr spannend! Aus ihrer langjährigen Erfahrung heraus: Welchen Ausblick können Sie uns denn geben für die Branche in den nächsten Jahren?*

**C. WILD:** Na, da ist die Glaskugel gefordert! Es ist sehr, sehr schwierig das vorauszusagen.

Ich glaube, wir haben noch richtig viel, schöne Arbeit vor uns. Und ich hoffe darauf, dass die Politik nicht sich selbst, der Branche, der Bevölkerung immer wieder Beine stellt. Dass wir die Ziele, die wir haben, nämlich eine Elektrifizierung von verschiedenen Sektoren, auch erreichen.

**M. HEINZL:** *Das wäre schön! Eine letzte Frage: Worüber wird Ihrer Meinung nach zu wenig geredet in der Erneuerbaren-Branche?*

**C. WILD:** Was glaube ich fehlt in den Diskussionen in der Öffentlichkeit, in der Politik, die man so mitbekommt: Es wird gar nicht verstanden, welche Mammutaufgabe vor uns liegt und wie schwierig es im Detail ist, auch nur kleine Ziele durchzubringen. Einen Solarpark oder einen Windpark tatsächlich bis zum Ziel zu bringen, ist zum Beispiel eine hoch komplexe Aufgabe. Und oft geht es immer nur darum: Wo möchte jemand keine Windkraftanlage sehen. Oder: Mein Nachbar bekommt jetzt eine Photovoltaikanlage auf seine Fläche, warum kriege ich denn hier kein Geld? Oder: Eigentlich gibt es sowieso gar keine Klimakrise. Das alles sind die Themen, die diskutiert werden, die durchs Dorf getragen werden. Aber dass es hier darum geht, eine ganz wichtige Infrastruktur für Deutschland zu errichten auf privatem Risiko, das sieht kaum jemand.

**M. HEINZL:** *Also Sie meinen, da fehlt ein bisschen die Anerkennung an der einen oder anderen Stelle?*

**C. WILD:** Anerkennung muss man da jetzt nicht unbedingt für bekommen. Aber wenn man sehen würde, dass da vielseitig auch Unterstützung gebraucht wird durch örtliche Akteure. Es geht gar nicht darum, dass man den Unternehmen auf die Schulter klopfen muss, die das machen. Sondern einfach um ein bisschen mehr Miteinander. Die Grundstimmung, die ich mitbekomme in vielen Teilen der Bevölkerung, ist: Ja, wir brauchen Erneuerbare. Was man mitbekommt, wenn man dann tatsächlich an Projekten arbeitet, sind dann aber eher die Themen, die kolportiert werden in der bunten Presse.

**M. HEINZL:** *Herr Wild, Danke für den interessanten Einblick und für Ihre Zeit!*

# Anhang

# I. Studiendesign

## I.I STICHPROBE

In die Analysen gingen nach Bereinigung des Datensatzes die Werte von  $N = 51$  Teilnehmenden ein. Nicht alle Personen machten zu allen Fragen Angaben, was die teils geringere Anzahl an Beantwortungen pro Frage erklärt.

Während  $n = 16$  der Umfrageteilnehmenden eine Führungsposition, zumeist in Form einer Abteilungs- oder Geschäftsführung, bekleiden, sind  $n = 15$  Personen im Bereich Personal tätig, 10 hiervon wiederum in einer leitenden Position. Die meisten Beantwortungen erfolgten von Stadtwerken oder Regionalversorgern ( $n = 19$ ), 12 Teilnehmende sind hingegen in einem Energiekonzern oder einer Tochter davon beschäftigt. 6 Personen gaben an in einem Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Energiewirtschaft zu arbeiten, 5 bei einem Erzeuger Erneuerbarer Energien und 3 bei einem Netzbetreiber. Die verbleibenden Teilnehmenden teilen sich auf Energiehandelshäuser, Contractor, Projektentwickler oder die Kategorie „Sonstiges“ auf.

Während 12 Personen in Unternehmen mit maximal 100 Mitarbeitenden angestellt sind, arbeiten 16 in Firmen mit 101 bis 1000 Beschäftigten. 19 sind aktuell in einem Unternehmen mit 1.001 bis 10.000 Mitarbeitenden angestellt, 3 bei einem Konzern mit mehr als 10.000 Beschäftigten.

Die große Mehrheit der Beantwortungen kamen aus Unternehmen, welche in den alten Bundesländern angesiedelt sind ( $n = 45$ ), nur 5 gaben hingegen an in einer Firma in Ostdeutschland tätig zu sein. Während 36 außerdem in einer Großstadt (> 200.000 Einwohner) lokalisiert sind, verneinten 14 Teilnehmende die Frage hiernach.

## I.II DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG

Mittels des Programms Survey Monkey wurde ein Online-Fragebogen mit insgesamt 28 Items konzipiert. Erfragt wurden neben Informationen zur ausfüllenden Person und ihrer Funktion auch Eckdaten zum Unternehmen und ihre Einschätzung zu gewissen den Arbeitsmarkt betreffenden Themen. Die Antwortoptionen variierten zwischen Skalierungen, dichotomen Antwortmöglichkeiten beziehungsweise offenen Formaten. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag bei 10 Minuten.

Im Zeitraum vom 24. Februar bis 10. März 2024 wurden über einen E-Mail-Verteiler Nachrichten an potenzielle Teilnehmende verschickt. Hierin wurden diese über die Hintergründe der Umfrage aufgeklärt und erhielten außerdem als Dankeschön für die Teilnahme eine kostenlose Version des fertigen Arbeitsmarktreports beziehungsweise ein exklusives Webinar mit einer Präsentation und Einordnung der Studienergebnisse in Aussicht gestellt. Nach Abschluss der Erhebung wurden die Daten mittels des Programms SPSS (29.0.2.0) ausgewertet.

## Kontakt

Bei Rückfragen zu den Methoden bzw. den Ergebnissen der Studie stehe ich jederzeit gerne zur Verfügung:

✉ [m.heinzl@callidus-energie.de](mailto:m.heinzl@callidus-energie.de)

Miriam Heinzl, Psychologin (M. Sc.)  
Callidus Energie GmbH

## Impressum

Callidus Energie GmbH  
Mainzer Landstraße 47  
60329 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 401507 420  
E-Mail: [info@callidus-energie.de](mailto:info@callidus-energie.de)  
[www.callidus-energie.de](http://www.callidus-energie.de)

### Copyright-Hinweis:

Die Inhalte dieser Publikation sind urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung – auch auszugsweise – ist nur mit schriftlicher Genehmigung der Verfasser gestattet.

