

Arbeitsmarkt Energie

REPORT 2024/25

Die Themen dieser Ausgabe:

- Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen am Arbeitsmarkt
- Welche Fachkräfte sind am Arbeitsmarkt am gefragtesten?
- Die 15 am stärksten einstellenden Unternehmen
- Quereinstieg in die Energiebranche
- Experten-Interviews mit Adrian Szabó (Hanau Netz), Jana Michel und Alexander Wiegand (EVO) und Matthias Klein-Lassek (DEW21)

Inhalt

Vorwort.....	3
Die Energiebranche im gesamtwirtschaftlichen Kontext ...	4
Personalbedarf im Jahresverlauf	5
Die in 2024 am stärksten einstellenden Unternehmen	7
Künstliche Intelligenz: Der schleppende Anlauf des Trendthemas	8
Der Arbeitsmarkt in der Energiewirtschaft: Teilweise Ent- spannung bei nach wie vor schwieriger Lage	9
Ausblick auf 2025	11
Quereinstieg in die Energiewirtschaft	12
Ausblick	17
Experteninterviews	18
Anhang.....	40
Kontakt und Impressum	42

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

Trotz der verhaltenen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland zeigt die Energiewirtschaft weiterhin dynamisches Wachstum. Dies spiegelt sich nicht nur in der steigenden Anzahl von Unternehmen und Beschäftigten in der Branche wider, sondern auch in den nach wie vor beeindruckenden Investitionsvolumina (BDEW, 2024). Insbesondere die Netzinfrastuktur profitiert von diesen Rekordinvestitionen, da sie die Grundlage für den erfolgreichen Ausbau der Erneuerbaren Energien bildet. Auch der Fortschritt bei den Renewables ist deutlich spürbar: Im Jahr 2024 konnte der Anteil der Erneuerbaren am Energiemix erneut um 4,2 % gesteigert werden – maßgeblich durch den starken Zuwachs an Photovoltaikanlagen im Vorjahr.

Zusätzlich nimmt Deutschland beim Thema Energiespeicher weiter Fahrt auf. Während in den vergangenen Jahren vor allem kleinere Speicher im privaten Segment installiert wurden, deuten Netzanschlussfragen bei den Übertragungsnetzbetreibern einen signifikanten Zuwachs bei Großspeichern an. Prognosen lassen erwarten, dass die Gesamtkapazität bis Ende 2025 verdoppelt sein könnte.

Die derzeitigen Transformations- und Ausbauprojekte erfordern jedoch vor allem eines: qualifiziertes Personal. Der Arbeitsmarkt fungiert hier als Seismograph der Branche. Welche Unternehmen stellen verstärkt ein? Welche Fachkräfte und Spezialisten sind besonders gefragt? Und welche Themenfelder treiben die Unternehmen um, sodass personelle Kapazitäten gezielt ausgebaut werden müssen? Die Beantwortung dieser Fragen liefert wertvolle Einblicke in die aktuellen Trends und zukünftigen Entwicklungen der Branche.

Als auf die Energiewirtschaft spezialisierte Personalberatung stehen wir in engem Austausch mit zahlreichen Unternehmen und Fachkräften der Branche. Unsere tägliche Arbeit in der Rekrutierung der richtigen Köpfe für die Herausforderungen von heute und morgen ermöglicht es uns, tiefgehende Einblicke in die Marktbewegungen zu gewinnen. Im vorliegenden Arbeitsmarktreport verbinden wir diese Expertise mit den Ergebnissen unserer Datenerhebungen und den Erkenntnissen aus Experteninterviews, um ein präzises und fundiertes Lagebild der Energiewirtschaft zu präsentieren.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und spannende Einblicke in die aktuellen Entwicklungen der Branche.

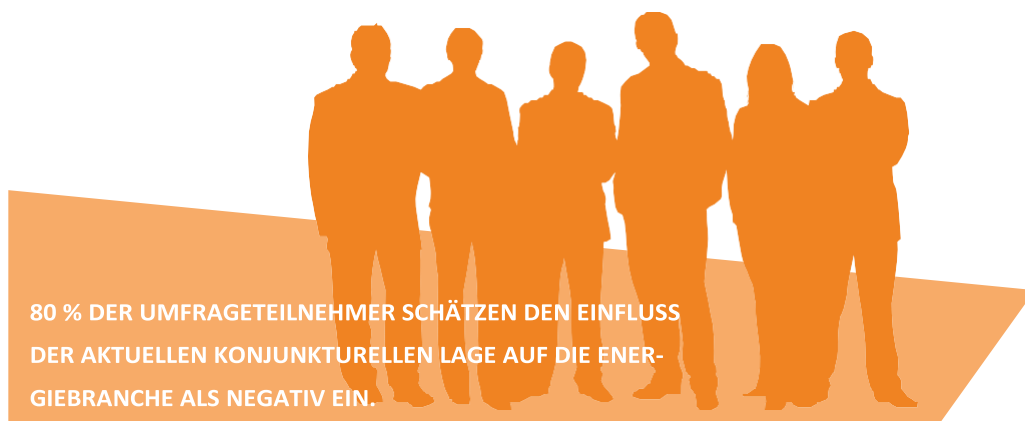
Der Arbeitsmarkt 2024/25

Die Energiebranche im gesamtwirtschaftlichen Kontext

Mit einem erneuten Rückgang des Bruttoinlandprodukt um 0,2 % ist in Deutschland 2024 als zweites Rezessionsjahr infolge zu Ende gegangen (Statistisches Bundesamt, 2025). **Auch die Energiebranche spürt die Auswirkungen dieser gesamtwirtschaftlichen Negativentwicklung:** So schätzen zwei Drittel der in unserer Studie befragten Unternehmen den Einfluss der derzeitigen konjunkturellen Lage in Deutschland auf das eigene Unternehmen als eher negativ ein, auf die Energiewirtschaft als Ganzes sind es sogar 80 %.

Wenngleich einige Unternehmen die Auswirkungen als weniger gravierend beschreiben, da man als reguliertes oder ein in der Netzwirtschaft tätiges Unternehmen eher konjunkturunabhängig agiert, fürchten andere den Rück- bzw. Abbau von (energieintensiven) Industriestandorten, welche mit einer verminderten Strom- bzw. Gasnachfrage und entsprechend sinkenden Absätzen auf Seiten von Versorgern einhergehen würde. Auch die Unsicherheiten in der Bevölkerung und eine drohende Verknappung des Haushalts für Projekte der Energiewende lassen einige Firmen eher pessimistisch auf die aktuelle Lage blicken.

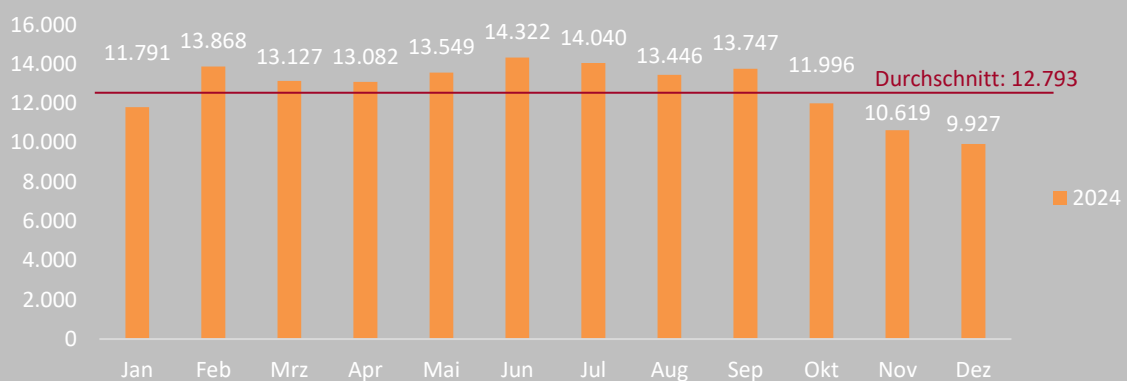
Auf die **empfundene Beschäftigungssicherheit auf Seiten der Mitarbeiter** hat diese Entwicklung nach Einschätzung der Unternehmen allerdings bislang noch **keine großen Auswirkungen:** So gaben 60 % der befragten Unternehmen an, die Mitarbeitenden würden positiv auf ihre Beschäftigungssicherheit blicken; lediglich 10 % attestierten konkrete Sorgen in der Belegschaft..



Personalbedarf im Jahresverlauf

Diverse Indikatoren, wie das ifo-Beschäftigungsbarometer, die Anzahl der bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldeten Stellen bzw. das IAB-Arbeitsmarktbarmeter deuten auf eine sinkende Arbeitskräftenachfrage und eine im gesamtwirtschaftlichen Kontext restriktiver werdende Personalplanung hin. Auch wenn sich die Anzahl der Stellenausschreibungen und der damit zusammenhängende Personalbedarf mit einer Anzahl von 94.479 Vakanzen im vergangenen Jahr nach wie vor auf einem vergleichsweise hohen Niveau bewegt, ist auch **in der Energiebranche die Fachkräftenachfrage 2024 im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken.**

ANZAHL AUSGESCHRIEBENER STELLEN IN DER ENERGIEVERSORGUNG 2024¹



Quelle: eigene Berechnungen

Dieser Trend betraf beinahe alle Berufsgruppen. Lediglich in den Segmenten konventionelle Erzeugung und Netze konnte ein leicht gestiegener Bedarf festgestellt werden.

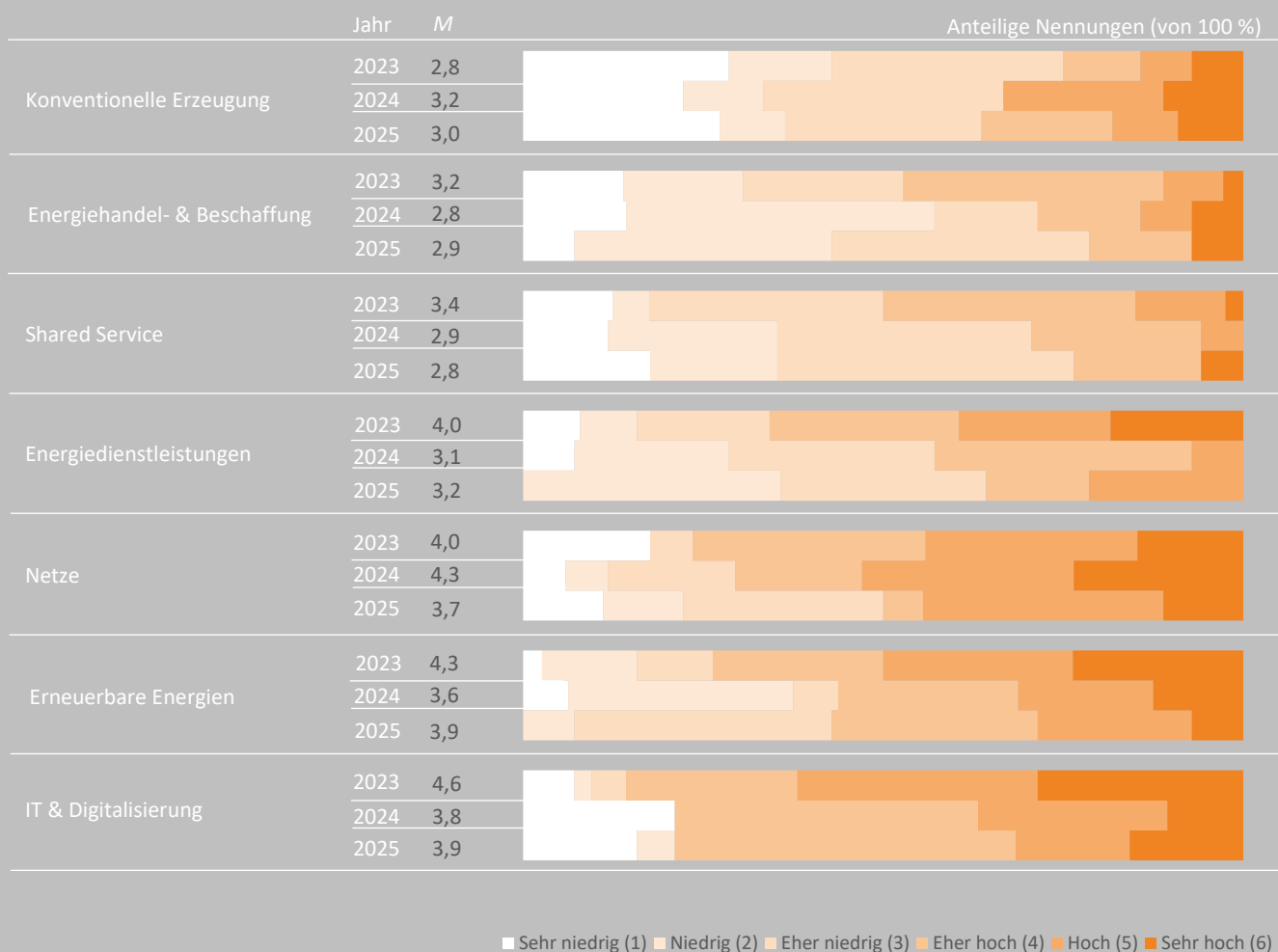
Die notwendige Anzahl an Ingenieuren und Technikern hierfür schlug sich ebenfalls in der hohen Anzahl der hierauf ausgerichteten geschalteten Stellenanzeigen nieder. So dienten **51 % aller für die Energieversorgung veröffentlichten Annoncen zur Suche nach technischen Fachspezialisten.**

¹ Die monatlichen Stellenausschreibungen beinhalten teilweise dieselben Positionen, sodass sich die Zahlen nicht zu dem Gesamtwert von 94.479 Vakanzen addieren, sondern darüber liegen.

In Anbetracht der enormen netzseitigen Herausforderungen zur Bewältigung der Energiewende verwundert das kaum. Hinzu kommt der hohe Altersdurchschnitt der in diesem Bereich tätigen Fachkräfte. Laut einer Kooperationsstudie zwischen Callidus und der Universität in Frankfurt wird dieser zu einem in dieser Berufsgruppe ganz besonders stark ausgeprägten demografischen Wegfall in den nächsten Jahren führen.

Fragen: Wie hoch war der Bedarf 2024 (vs. 2023) in den folgenden Berufsgruppen?

Wie wird er vermutlich dieses Jahr ausfallen?



Die in 2024 am stärksten einstellenden Unternehmen

Wer über 2024 hinaus vermehrt eingestellt hat, spiegelt klar wider, welchen Herausforderungen die Branche gegenübersteht. Neben **Energiekonzernen** wie der E.ON, EnBW, RWE, Uniper und Vattenfall, haben einige im **Erneuerbaren** Segment tätigen Unternehmen wie die ENGIE, Enercon, Vestas bzw. Enpal personell aufgestockt um die große Nachfrage ihrer Leistungen bedienen zu können. Und auch eine signifikante Anzahl an **Netzbetreibern**, wie die Bayernwerk Netz GmbH, Netze BW, TenneT bzw. die Westenergie finden sich unter den Spitzenreitern, was den aktuell bereits stattfindenden und zukünftig noch vermehrt anzugehenden Netzausbau unterstreicht.



E.ON SE, EnBW UND ENGIE DEUTSCHLAND STELLTEN 2024 DAS MEISTE PERSONAL EIN.

TOP 15 DER EINSTELLENDEN UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND 2024 (NACH ANZAHL AUSGESCHRIEBENER STELLEN)

E.ON SE	3167
EnBW Energie Baden-Württemberg AG	2202
ENGIE Deutschland GmbH	1814
Enercon GmbH	1730
RWE AG	1454
Bayernwerk Netz GmbH	1258
Uniper SE	1227
Netze BW GmbH	1086
Stadtwerke München GmbH/ SWM	1024
Vestas Deutschland GmbH	939
Enpal B.V.	939
Vattenfall GmbH	916
TenneT TSO GmbH	885
50Hertz Transmission GmbH	873
Westenergie AG	846

Quelle: Index Anzeigendaten

Künstliche Intelligenz: Der schleppende Anlauf des Trendthemas

Auch wenn ein hoher Bedarf im Bereich IT und Digitalisierung auf eine zunehmende Integration von Künstlicher Intelligenz in die Unternehmen hinweisen könnte, so sprechen die Ergebnisse der Umfrage und unsere Erfahrung aus dem Recruitingalltag dagegen:

Während etwa ein Viertel der befragten Unternehmen KI in keiner Form nutzt, greift etwa die Hälfte der Firmen lediglich sporadisch und in Einzelfällen darauf zurück.

Lediglich 18 % der Befragten gaben an, dass künstliche Intelligenz bereits in mehreren Abteilungen und Teams Einzug gehalten hätte, bislang sei diese allerdings in noch keinem Unternehmen flächendeckend integriert.

Wenn KI eingesetzt wird, geschehe dies insbesondere zur Unterstützung in alltäglichen Aufgaben, wie der Recherche oder Dokumentenerstellung mittels Chat GPT. Auch im Handel, der Analyse, in der Netztechnik bzw. Kundenservice scheint KI zumindest gelegentlich als Instrument zum Einsatz zu kommen.

Auch wenn das Potenzial von KI von den meisten Befragten anerkannt wird, scheint eine große Veränderung des Alltags noch auf sich warten zu lassen. So gaben 87 % der Befragten an, dass 2025 maximal mit einer geringen personellen Entlastung durch KI zu rechnen sei.

Als Personalberatung haben auch wir zuletzt eine erhöhte Experimentierbereitschaft im Hinblick auf den Einsatz von KI insbesondere im Kundenkontakt beobachten können. Bislang führt dies in den meisten Fällen allerdings lediglich zu einer höheren Servicequalität, nicht aber zur Einsparung personeller Ressourcen. Dies wird unserer Meinung nach erst der Fall sein, wenn die Prozesse, welche zunehmend digitalisiert oder mittels KI unterstützt werden sollen, als Ganzes betrachtet und hinsichtlich ihrer Effizienz hinterfragt und optimiert werden. Auch laut einem von uns geführten Interview mit Herrn Klein-Lassek, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor von DEW21, liege in der Digitalisierung und Prozessoptimierung noch enormes Potenzial. Während seiner Meinung nach andere Branchen, wie beispielsweise der Maschinenbau, dahingehend bereits



75 % DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN NUTZEN KI IN IHREM ALLTAG MAXIMAL IN EINZELFÄLLEN.

sehr weit fortgeschritten seien und an Prozesszeitverbesserungen im Sekundenbereich arbeitet, biete die Energiewirtschaft nach wie vor enormen Gestaltungsspielraum. Diesen gelte es zu nutzen, um dem Fachkräftemangel proaktiv entgegenzuwirken.

Der Arbeitsmarkt in der Energiewirtschaft: Teilweise Entspannung bei nach wie vor schwieriger Lage

Die notwendige Nachbesetzung intern und extern gewechselter Mitarbeiter stellte 2024 den häufigsten Grund für Personaleinstellungen dar, auch wenn die personelle Fluktuation im vergangenen Jahr insgesamt lediglich als niedrig bis moderat beschrieben wurde.



Im Schnitt blieben Stellen bei den Unternehmen 4,8 Monate lang vakant.

Dieser Wert ist vergleichbar mit der nach Statista² angegebenen Vakanzzeit über alle Wirtschaftszweige hinweg von etwas über 5 Monaten.

Als Personalberatung erleben wir es allerdings nicht selten, dass manche Vakanzen teilweise über ein Jahr hinweg bestehen, insbesondere wenn besonders spezifische Fähigkeiten und Erfahrungen gefordert sind bzw. die Rahmenbedingungen im Vergleich zur Konkurrenz weniger attraktiv sind.

Die richtige Besetzung für vakante Stellen zu finden ist nach wie vor schwer. So gaben **86,95 % der Umfrageteilnehmer an, dass sich derzeit die Stellenbesetzung mindestens tendenziell herausfordernd gestaltet.**

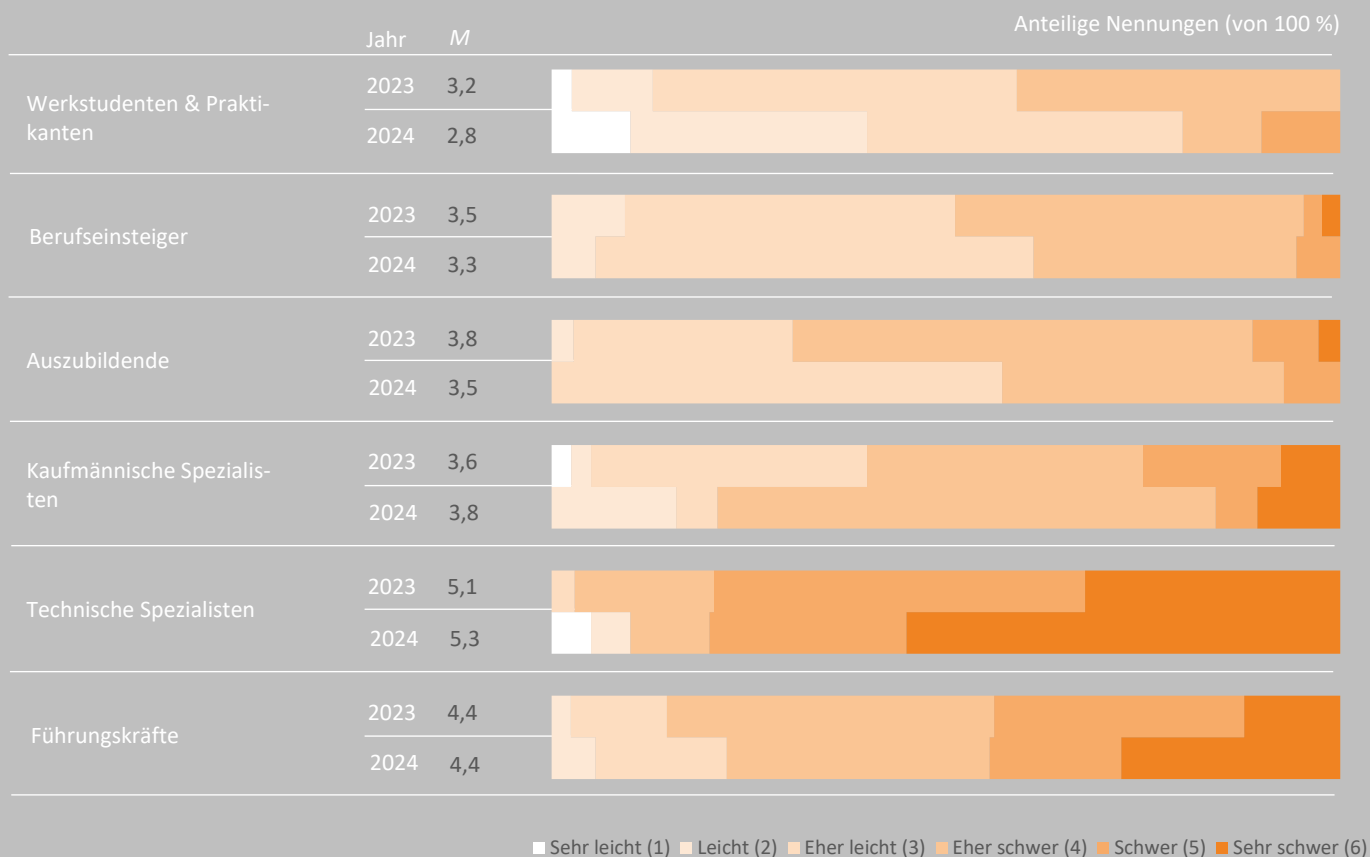
Während etwas über die Hälfte eine zunehmende Schwierigkeit im Recruiting beklagt, attestierte der Rest 2024 hingegen eine **leichte Entspannung des Arbeitsmarkts im Vergleich zu 2023.** Diese sei auf verschiedene Faktoren zurückzuführen:

² Statista: Vakanzzeit von Arbeitsstellen nach Wirtschaftszweigen in Deutschland im Zeitraum von Februar 2024 bis Januar 2025 (Stand: 01.02.2025) <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1318391/umfrage/vakanzzeit-gemeldeter-arbeitsstellen-nach-wirtschaftszweigen/#:~:text=Vakanzzeit%20von%20Arbeitsstellen%20nach%20Wirtschaftszweigen%20in%20Deutschland%202024&text=Die%20Vakanzzeit%20von%20off> [2025].

Während einige Unternehmen verbesserte HR-Ressourcen, die Nutzung anderer Recruitinginstrumente wie z.B. Social Media oder besseres Arbeitgebermarketing als Gründe anführen, sehen andere den Ursprung in der schlechten wirtschaftlichen Lage Deutschlands, durch welche einerseits in Unternehmen der Industrie eine geringere Anzahl an Stellen ausgeschrieben und weniger technisches bzw. quantitatives Personal eingestellt werden würde. Andererseits würden durch Standortschließungen oder Personaleinsparmaßnahmen Fachkräfte freigesetzt werden, welche anschließend der Energiebranche zur Verfügung stünden. Auch wir haben in den letzten Monaten zunehmend beobachten können, dass vermehrt Fachkräfte aus anderen Branchen auf der Suche nach einer neuen Stelle sind und die Energiewirtschaft für sie eine attraktive Alternative darstellt.

Die Entspannung am Arbeitsmarkt gilt allerdings nach Erkenntnissen aus der Umfrage lediglich für ausgewählte Hierarchiestufen: Während es laut dieser sowohl bei Werkstudenten/Praktikanten, Berufseinsteigern als auch bei Auszubildenden 2024 leichter fiel die Stellen zu besetzen als im vorangegangenen Jahr, seien Führungskräfte nach wie vor gleich schwer zu rekrutieren. **Die Lage hinsichtlich der Personalgewinnung für kaufmännische und technische Spezialistenpositionen hingegen, habe sich 2024 sogar weiter verschärft.** Der Kampf insbesondere um technische Spezialisten ist so aktuell wie nie. Hier gaben knapp 95 % der Befragten an, die Besetzung falle schwer bis sehr schwer.

Fragen: Wie gestaltete sich 2024 die Besetzung der Stellen auf den folgenden Hierarchieebenen?



Ausblick auf 2025

Dieses Jahr erwarten die Unternehmen einen vergleichbaren Personalbedarf wie 2024, wobei insbesondere nach IT-Experten gesucht werden wird.

Während ca. 40 % der Befragten eine sich erschwerende Lage im Recruiting durch bekannte Themen wie den demografischen Wandel und den hieraus resultierenden Fachkräftemangel prognostizieren, erwartet über die Hälfte der befragten Unternehmen eine sich fortführende leichte Entspannung des Arbeitsmarkts.

Gründe hierfür liegen nach Angaben der Firmen insbesondere in der bereits angeführten wirtschaftlich instabilen Lage in Deutschland. Die Energiewirtschaft positioniere sich trotz der Abhängigkeit von der Politik als eine stabile und systemrelevante Branche, welche in Zeiten konjunktureller Schwierigkeiten Sicherheit geben könne. Auch als Stadtwerk habe man bessere Karten durch den Ruf als zuverlässigen Arbeitgeber – ein hohes Gut in der aktuellen Zeit.

ÜBER DIE HÄLFTE DER UNTERNEHMEN
ERWARTET 2025 EINE LEICHTE
ENTSPANNUNG IM RECRUITING.

Quereinstieg in die Energiewirtschaft

Vor dem Hintergrund wachsender Herausforderungen in der Energiebranche in Kombination mit dem stetig zunehmenden Problem des Fachkräftemangels wird der Quereinstieg aus anderen Branchen zunehmend zu einer strategischen Notwendigkeit. Immer mehr Unternehmen rekrutieren gezielt Fachkräfte mit branchenfremdem Hintergrund – eine Entwicklung, die sowohl Potenziale als auch Hürden mit sich bringt.

Die Zahlen der aktuellen Umfrage unter Energieunternehmen zeigen, dass bereits heute ein signifikanter Teil der Neueinstellungen aus anderen Branchen kommt. So stammen rund 37 % der neuen Mitarbeitenden nicht aus der Energiewirtschaft, sondern aus anderen Sektoren. Die Tendenz sei hierbei in den vergangenen Jahren laut Alexander Wiegand, Referent Personal- und Digitalisierungsstrategie der Energieversorgung Offenbach, stark steigend gewesen. Insbesondere die Baugewerbe-, die IT- bzw. Technologie- und die Finanz- bzw. Versicherungsbranche stellten hierbei einen oft genutzten Bewerberpool dar.

MEHR ALS EIN DRITTEL DER NEUEINSTELLUNGEN IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT KOMMEN AUS ANDEREN BRANCHEN.

Fragen: Aus welchen Branchen wurde insbesondere in den vergangenen Monaten Personal eingestellt?

Branche

Baugewerbe & Infrastruktur		52,6 %
IT- und Technologiebranche		52,6 %
Finanz- und Versicherungswesen		42,1 %
Maschinen- und Anlagenbau		31,6 %
Telekommunikation		26,3 %
Sonstiges, z.B. Luft- und Raumfahrt, Dienstleistungsgewerbe		26,3 %
Automobilindustrie		21,1 %
Chemische Industrie		15,8 %

Gebraucht werden die Quereinsteiger an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen. Besonders häufig werden sie nach Umfrageergebnissen in kaufmännischen bzw. administrativen Positionen eingesetzt. Sicherlich weil hier laut Jana Michel, Personalreferentin bei der Energieversorgung Offenbach, Branchenkenntnisse kein harter Faktor seien. Aber auch im Netze- und IT-Bereich scheinen sie eine zentrale Rolle zu spielen.

Gleichzeitig **hat die Energiewirtschaft in den letzten Jahren stark an Attraktivität gewonnen**. Laut Herrn Szabó, Geschäftsführer der Hanau Netz und selbst Quereinsteiger in der Branche, gebe es mehrere Faktoren, die Bewerber aus anderen Branchen anziehen. Einer der wichtigsten sei die **Stabilität des Sektors**. Als systemrelevante Branche biete die Energiewirtschaft langfristige Sicherheit, was sie besonders für Fachkräfte attraktiv mache, die aus konjunkturanfälligen Industrien kommen. Zudem spiele der **gesellschaftliche Nutzen** eine große Rolle. Viele Bewerber schätzten die Möglichkeit, insbesondere im Stadtwerkeumfeld, einen direkten Beitrag zur lokalen Entwicklung zu leisten und sich für die Menschen vor Ort zu engagieren. Die Branche genieße ein hohes gesellschaftliches Ansehen, da sie eine zentrale Rolle für das tägliche Leben und die wirtschaftliche Entwicklung spiele. Hinzu komme die **Dynamik der Energiewende**. Die Branche stehe vor weitreichenden Veränderungen und biete zahlreiche spannende Themenfelder, in denen engagierte Fachkräfte aktiv gestalten und Innovationen vorantreiben könnten. Gerade für Quereinsteiger, die nach einer sinnstiftenden Tätigkeit mit Entwicklungspotenzial suchen, sei dies ein entscheidender Anreiz.

Da die Energiebranche zunehmend als zukunftssicher, sinnstiftend und innovativ wahrgenommen wird, mangelt es oft nicht an Bewerbungen von Quereinsteigern. Tatsächlich sei die Anzahl der Bewerbungen aus anderen Branchen in den vergangenen Jahren laut Jana Michel stark angestiegen. Doch trotz dieser positiven Entwicklung stehen Unternehmen weiterhin vor **erheblichen Herausforderungen, wenn es um deren Integration geht**.

Frage: Als wie problematisch bewerten Sie die folgenden Faktoren bei der Integration von Quereinsteigern?

	M
1. Fehlende interne Ressourcen zur adäquaten Einarbeitung der Quereinsteiger	2,74
2. Fehlendes positionsspezifisches Fachwissen	2,74
3. Fehlendes gesamtenergiewirtschaftliches Verständnis	2,63
4. Zu hohe Gehaltsvorstellungen	2,61
5. Hohe Kosten für Qualifizierungsmaßnahmen	2,16
6. Unterschiedliche Unternehmenskultur	2,00

Ein zentrales Problem ist der **hohe Schulungs- und Einarbeitungsaufwand**. Während in kaufmännischen Bereichen oft branchenübergreifende Kompetenzen genutzt werden können, ist in stark regulierten Geschäftsfeldern wie der Netzplanung bzw. dem -betrieb spezifisches Fachwissen essenziell. Fehlt dieses Wissen, kann es in manchen Fällen sogar zu einem Ausschlusskriterium werden.

Zwar bieten mittlerweile viele Unternehmen strukturierte Onboarding-Programme an, doch unsere Beobachtungen als Personalberatung zeigen, dass die Qualität dieser Programme stark variiert. **In den wenigsten Fällen gibt es speziell auf Quereinsteiger zugeschnittene Maßnahmen**, um fehlendes energiewirtschaftliches Wissen effizient zu vermitteln. Dadurch erscheint der notwendige Einarbeitungsaufwand sowohl zeitlich als auch monetär gesehen in vielen Fällen zu hoch und für Unternehmen unattraktiv oder schwer umsetzbar.

Ein weiteres Hindernis ist die **Gehaltsstruktur**. Obwohl die Energiewirtschaft grundsätzlich ein gutes Vergütungsniveau bietet, haben vor allem kleine und mittelgroße Stadtwerke mit tariflichen Gehaltsstrukturen Schwierigkeiten, mit den Gehältern besser zahlender Industriezweige – etwa der Automobilbranche – zu konkurrieren. Dies führt dazu, dass gut

qualifizierte Fachkräfte aus anderen Branchen häufig nicht in die Energiewirtschaft wechseln, obwohl grundsätzlich Interesse besteht.

Weniger problematisch scheint hingegen die **kulturelle Integration** zu sein. Auch Herr Szabó bzw. Herr Klein-Lassek, beides Quereinsteiger in die Branche, attestieren der Energiewirtschaft eine **hohe Willkommenskultur** und Offenheit. **Entscheidend für eine erfolgreiche Integration sei jedoch die Einstellung der Bewerber.** Gefragt seien laut Herrn Szabó vor allem Menschen mit hoher Eigeninitiative, die bereit seien, sich in neue Themen einzuarbeiten und sich kontinuierlich weiterzubilden. **Neugierde** und eine positive Haltung gegenüber Veränderungen seien essenziell, da die Branche sich in einem dynamischen Umfeld bewege und ständigen Anpassungen unterliege. Ebenso wichtig sei eine **teamorientierte Arbeitsweise**, denn viele Herausforderungen der Energiewirtschaft seien so komplex, dass sie nur im engen Austausch mit Kollegen und Experten verschiedener Fachrichtungen gelöst werden könnten. Wer offen für neue Perspektiven ist, abstrakt denken kann und gleichzeitig lösungsorientiert arbeitet, hat entsprechend gute Chancen, sich in der Branche erfolgreich zu etablieren.

Der Quereinstieg in die Energiewirtschaft ist keine Ausnahme mehr, sondern eine Notwendigkeit. Die Branche kann von Fachkräften aus anderen Sektoren erheblich profitieren. Sie brächten laut Jana Michel frischen Wind und **neue Perspektiven** mit, seien oftmals weniger betriebsblind und könnten Prozesse ganz anders hinterfragen. Darüber hinaus könnten sie laut Herrn Klein-Lassek **bewährte Methoden aus anderen Industrien übertragen.** Insbesondere Unternehmen, die sich seit Jahrzehnten im globalen Wettbewerb behaupten müssen, brächten **eine Kultur der Effizienz und Prozessoptimierung** mit, die für die Herausforderungen der Energiebranche wertvolle Impulse liefern könnte. Die Integration von Quereinsteigern könnte laut Herrn Klein-Lassek „wie Katalysatoren wirken“ um „die neuen Herausforderungen unserer Branche bewerkstelligen zu können“.

VOR ALLEM KLEINERE UND MITTEL-
GROSSE STADTWERKE MIT TARIF-
LICHEN GEHALTSSTRUKTUREN HABEN
SCHWIERIGKEITEN MIT DEN GEHÄLTERN
BESSER ZAHLENDER INDUSTRIEZWEIGE
ZU KONKURRIEREN.



Allerdings müssen Unternehmen gezielt in strukturierte Onboarding- und Weiterbildungsprogramme investieren, um den hohen Einarbeitungsaufwand zu bewältigen und Quereinsteigern einen erfolgreichen Start zu ermöglichen. Während die Integration dieser laut Alexander Wiegand nämlich bislang vor allem Thema im Recruiting sei, müsse es zukünftig auch in der Personalentwicklung und -bindung verankert werden. Gleichzeitig gelte es laut Herrn Klein-Lassek, sich noch stärker für **institutionalisierte und branchenübergreifende Erfahrungsaustausche** zu öffnen. Letztlich entscheidet der Mut zur Veränderung darüber, wie erfolgreich die Branche neue Talente integriert und sich für die Zukunft aufstellt.

Ausblick

Die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes in der Energiewirtschaft hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab, die teils schwer prognostizierbar sind. Unmittelbare Einflüsse wie politische Entscheidungen auf Bundesebene, internationale Entwicklungen oder die allgemeine Wirtschaftslage spielen eine wesentliche Rolle. Besonders die Energiepreise bleiben ein Unsicherheitsfaktor, da sie sowohl Investitionen als auch die Nachfrage nach Fachkräften direkt beeinflussen können.

Langfristig sind jedoch einige klare Trends erkennbar. Die Energiewende schreitet weiter voran und sorgt für eine steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften, insbesondere in technischen und digitalen Bereichen. Gleichzeitig führt die zunehmende Komplexität des Energiesystems – etwa durch den dezentralen Ausbau erneuerbarer Energien, Speichertechnologien und intelligenter Netze – zu neuen Anforderungen an Fachkräfte. Der demografische Wandel verstärkt den Fachkräftemangel zusätzlich, da viele erfahrene Beschäftigte in den kommenden Jahren aus dem Berufsleben ausscheiden.

Trotz dieser langfristigen Entwicklungen herrscht aktuell in einigen Bereichen eine gewisse Planungsunsicherheit. Der Markt für erneuerbare Energien zeigt sich beispielsweise ruhiger als in den Vorjahren, da politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen derzeit weniger klare Impulse setzen. Ob es in diesem Jahr zu einer neuen Dynamik kommt, bleibt abzuwarten. Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass die grundlegenden Entwicklungen weiterlaufen werden – mit steigender Nachfrage nach qualifiziertem Personal und der Notwendigkeit, verstärkt in Aus- und Weiterbildung zu investieren.

Experteninterviews

Interview mit Adrian Szabó

23. JANUAR 2025

Adrian Szabó ist seit mehr als elf Jahren bei der Hanau Netz tätig und bekleidet dort seit 2016 die Position des Geschäftsführers. Hanau Netz gewährleistet seit 2013 die sichere Versorgung mit Strom, Gas, Wasser sowie Betrieb der Straßenbeleuchtung in der Stadt Hanau. Szabós Quereinstieg in die Energiebranche erfolgte 2014, nachdem er mehrere Jahre zuvor in der wirtschaftsprüfungsnahen Beratung tätig war. Die eigene Erfahrung gibt ihm einen spannenden Einblick das Thema heute als Geschäftsführer zu bewerten.

CALLIDUS: *Auch die Energiewirtschaft bleibt vom demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel nicht unberührt und steht zusätzlich vor großen Herausforderungen, etwa bei der konkreten Gestaltung der Energiewende.*

Eine vielversprechende Möglichkeit zur zusätzlichen Fachkräftegewinnung bietet dabei der Quereinstieg. Ein Beispiel aus dem Netzbereich wäre die Umschulung von Ingenieuren aus der Automobilbranche für die Tätigkeiten in der Energieinfrastruktur.

Ihr eigener Quereinstieg liegt mittlerweile elf Jahre zurück – 2014 sind Sie zur Hanau Netz gewechselt. Gab es damals einen konkreten Auslöser für diesen Wechsel in die Energiewirtschaft?

A. SZABÓ: Ich muss ehrlich zugeben, dass ich mich nicht gezielt für die Energiebranche entschieden habe. Ich komme ursprünglich aus der Unternehmensberatung. In diesem Umfeld war es üblich, ein hohes Arbeitspensum mit steiler Lernkurve und überdurchschnittlichen Erwartungen an die Arbeitsleistung zu haben. Das Schöne an meinem damaligen Beruf war, dass er mir viele Möglichkeiten eröffnete. Ich hatte mir eine breite Expertise angeeignet und konnte mich in unterschiedliche Richtungen weiterentwickeln.

Irgendwann gibt es jedoch Momente im Leben, in denen man beginnt, sich neu zu orientieren – insbesondere mit der Familiengründung stellt sich die Frage nach einer besseren Balance zwischen Beruf und Privatleben.

So stand ich damals vor zwei Optionen: Eine Position bei einem großen Touristikonzern anzunehmen oder zur Hanau Netz zu wechseln. Heute kann ich sagen, dass ich die richtige Wahl getroffen habe – und ich habe diese Entscheidung bis heute nicht bereut.

Ich fand das Thema Energie spannend, insbesondere, weil es sich um eine lokale Branche handelt, in der man direkt vor Ort viel bewegen kann. Zudem spielten pragmatische Faktoren eine Rolle, wie eine reduzierte Reisetätigkeit, die mir erlaubte, mehr Zeit mit der Familie zu verbringen.

Was ich außerdem an der Energiebranche besonders positiv hervorheben

würde, ist die starke Gemeinschaft und die Kultur innerhalb der Unternehmen. Daneben hat sich durch die Entwicklungen in Bezug auf die Energiewende und die Auswirkungen von Corona vieles verändert und es kommt zunehmend Bewegung in die Branche. Der demografische Wandel verstärkt diesen Prozess zusätzlich, da viele Stellen neu besetzt und Organisationseinheiten neu strukturiert werden müssen. Insgesamt befindet sich die Branche also in einem spannenden Wandel – und ich bin froh, ein Teil davon zu sein.

CALLIDUS: *Hatten Sie denn bestimmte Erwartungen an die Energiewirtschaft vor Ihrem Start bei Hanau Netz? Haben Sie sich im Vorfeld bereits mit der Energiebranche auseinandergesetzt oder war es eher ein Sprung ins kalte Wasser?*

A. SZABÓ: Rückblickend muss ich sagen, dass ich mich vor meinem Wechsel in die Branche weniger mit der Energiewirtschaft auseinandergesetzt habe, als ich es vielleicht hätte tun sollen.

Mit der Energiebranche konnte ich dennoch etwas anfangen, da ich in meiner Beratertätigkeit viele Kunden aus der Telekommunikationsbranche hatte. Infrastrukturthemen fand ich grundsätzlich spannend. Damals sprach allerdings noch kaum jemand über die Energiewende in der Form, wie wir es heute tun. In der Telekommunikations- und Kabelbranche herrschte dagegen zu dieser Zeit eine regelrechte Goldgräberstimmung – durch den Ausbau von DSL und anderen Netzinfrastrukturen war dort eine hohe Dynamik spürbar, während die Energiewirtschaft vergleichsweise stabil und weniger aufregend wirkte.

CALLIDUS: *Wenn Sie sich jetzt zurückerinnern an Ihre erste Zeit, wie haben Sie denn Ihre neue Rolle erlebt? Gab es spezifische Herausforderungen sich dort einzufinden?*

A. SZABÓ: Ja, es war schon etwas anderes. Ich glaube, die größte spürbare Veränderung war wirklich das kulturelle Umfeld. Im Vergleich zur Beratertätigkeit war das eine völlig neue Erfahrung. Besonders prägend war für mich, dass ich viel vor Ort war, immer mit denselben Menschen zusammengearbeitet habe. Diese Stabilität und Verlässlichkeit habe ich schnell als Vorteil schätzen gelernt.

Was mich zudem positiv überrascht hat, war der starke regulatorische Rahmen bei den Netzbetreibern. Da ich aus dem Bereich der prüfungsnahen Dienstleistungen und der Wirtschaftsprüfung kam, hat mir das anfangs extrem viel Spaß gemacht. Die zahlreichen Berichts- und Prüfungsanforderungen, die kaufmännische Abbildung und Steuerung – all das war spannend für mich.

Ein weiterer positiver Aspekt war die Gestaltungsmöglichkeit. Ich bin nicht direkt als Geschäftsführer eingestiegen, sondern zunächst für zwei Jahre als Kaufmännischer Leiter. In dieser Rolle hatte von meinem Vorgänger viel freien Spielraum bekommen und konnte viele Themen vorantreiben. Der Wechsel in die Geschäftsführung war dann ein logischer nächster Schritt,

der es mir ermöglichte, das Erarbeitete weiterzuführen.

Was mich besonders fasziniert hat – und womit man ein kommunales Unternehmen vielleicht nicht sofort verbindet – ist die Dynamik. Während wir einerseits einen behördlichen Touch haben, hat sich andererseits viel verändert. In den letzten zehn Jahren hat sich bei uns und in der Energiebranche eine starke Dienstleistungsmentalität entwickelt. Die Bereitschaft, Dinge zu verändern, zu gestalten und voranzutreiben, ist enorm gewachsen – viel mehr, als man es sich früher hätte vorstellen können. Genau diese Dynamik macht die Arbeit so spannend und hält den Reiz bis heute aufrecht.

CALLIDUS: *Es klang gerade bereits an, dass Sie viel aus Ihrer Erfahrung aus Ihrem frühen Job mitbringen konnten. Gab es denn noch weitere spezielle Fähigkeiten, die sie aus Ihrem vorherigen Berufsumfeld mitnehmen konnten?*

A. SZABÓ: Ja, vor allem Themen wie Kommunikation, Projektmanagement, die Strukturierung von Informationen und das Vorantreiben neuer Themen. Diese Fähigkeiten werden generell zunehmend wichtiger, besonders in Zeiten rasanter Veränderungen. Die Vielzahl an neuen Gesetzen, die in den letzten Monaten verabschiedet wurden, hat enorme Auswirkungen auf Energieversorger. Themen wie die Preisbremse oder andere regulatorische Vorgaben erfordern Mitarbeitende innerhalb aller Bereiche, die sich mit diesen Herausforderungen auseinandersetzen können.

Die zentrale Frage lautet: Wie reagieren wir als Unternehmen? Welche Systeme, Prozesse und Abläufe müssen wir anpassen, um mit diesen Entwicklungen Schritt zu halten? Ich glaube, als Branche sind wir hier gut aufgestellt. Die Herausforderungen, die viele an ihre Grenzen bringen, liegen eher in der Menge der neuen Regelungen und der Geschwindigkeit mit der diese umgesetzt werden müssen.

Deshalb braucht es Menschen, die vernetzt denken, nicht aufgeben und am Ende für die wichtigen Fragestellungen die richtigen Lösungen finden. Wer bereit ist, sich in neue Themen einzuarbeiten und Fachwissen aufzubauen, wird nicht nur schnell integriert, sondern auch geschätzt. Diese Anforderungen machen die Arbeit – gerade in der Energiebranche – heute besonders spannend.

CALLIDUS: *Wenn Sie sich zurückerinnern an Ihren Quereinstieg damals, wie wurde dieser unternehmensseitig begleitet? Und hat sich diesbezüglich etwas geändert seither?*

A. SZABÓ: Wäre schlimm wenn nicht! Mein Quereinstieg fiel in die Anfangszeit der Hanau Netz, die 2013 gegründet wurde. Während der technische Bereich gut aufgestellt war, wurde die kaufmännischen Themen durch ein Geflecht von Dienstleistern erbracht. Ich wurde ins kalte Wasser geworfen und musste mich eigenständig zurechtfinden. Aber das war für mich in Ordnung – ich war es gewohnt und man kann nicht erwarten, dass einem immer alles vorgegeben wird.

In den letzten Jahren hat sich das jedoch stark verändert. Uns wurde bewusst, dass viele Quereinsteiger und Fachkräfte ohne Vorerfahrung in der Energiebranche eine gezielte Weiterentwicklung brauchen. Deshalb haben wir vor fünf Jahren eine Personalentwicklungsstelle geschaffen. Seitdem haben wir einen strukturierten Onboarding-Prozess inklusive Weiterbildungen, Mentorenprogrammen und einem digitalen Schulungsangebot mit Online-Videos bzw. einer interaktiven Lernplattform eingeführt. Nicht alles hat gleichermaßen funktioniert, aber aus jeder Erfahrung haben wir gelernt.

Weiterbildung ist für uns ein wichtiger Bestandteil unserer Arbeitgeberattraktivität – nicht nur für Quereinsteiger, sondern für alle!

CALLIDUS: *Sie haben bereits mehrere Male angesprochen, dass gerade die Kultur für Sie sehr neu war. Einige kulturelle Besonderheiten haben Sie bereits genannt. Was ist Ihnen noch aufgefallen?*

A. SZABÓ: Nach elf Jahren bin ich natürlich in viele Abläufe reingewachsen und habe einen anderen Blick auf viele Themen als damals. Aber wenn ich zurückdenke, gibt es einige Dinge, die sich kaum verändert haben – und die ich bis heute bewusst stärken möchte.

Was mich von Anfang an beeindruckt hat, war das familiäre Umfeld. Die Kollegen arbeiten eng zusammen, treffen sich auch privat und die mittlerweile gesunkene Betriebszugehörigkeit Dauer liegt bei immer noch bei etwa 15 Jahren – eine Zeitspanne, die die Zusammenarbeit prägt. Diese langfristigen Beziehungen schaffen Vertrauen und Zusammenhalt, was besonders in einem mittelgroßen Unternehmen wie Hanau Netz wichtig ist.

Ein weiterer großer Vorteil ist die Agilität. Durch die überschaubare Größe sind kurze Abstimmungswege und schnelle Entscheidungen möglich – etwas, das in großen Konzernen oft nur bedingt gegeben ist. Bei uns gibt es mehr direkten Austausch über Hierarchiegrenzen hinweg, weil am Ende alles miteinander verknüpft ist. Diese offene Kommunikationskultur ist etwas, das ich bewusst weiter fördere.

In der Energiebranche sind die Themen so komplex, dass Teamwork unerlässlich ist – niemand kann alle Aspekte allein überblicken. Es braucht Fachleute aus Technik, Regulierung und kaufmännischen Bereichen, um gute Lösungen zu finden.

Diese enge Zusammenarbeit ist ein zentraler Punkt, den ich als sehr positiv wahrnehme. In meiner vorherigen Tätigkeit habe ich andere Branchen erlebt, die von der Größe oder Tätigkeit her ähnlich waren, aber dieses starke Wir-Gefühl fehlte. Besonders in Stadtwerken gibt es eine große lokale Verbundenheit – man arbeitet nicht nur für das Unternehmen, sondern für „seine“ Stadt, für die Menschen vor Ort. Viele sehen darin eine Mission: die Versorgung sichern, nachhaltige Lösungen vorantreiben, echte Verantwortung übernehmen.

Diesen Sinn in der eigenen Arbeit zu entdecken, ist entscheidend. Wer das

für sich erkennt, wird die Energiebranche als spannendes Arbeitsumfeld erleben. Ich versuche daher, interessante Aufgaben und Abwechslung zu bieten, damit die Kollegen gerne zur Arbeit kommen und sich weiterentwickeln können. Die Energiewende eröffnet hier vielfältige Chancen, auch für Quereinsteiger. Man muss nicht von Anfang an genau wissen, welchen Weg man einschlagen will – oft ergeben sich neue Möglichkeiten erst mit der Zeit. Wer in einem breiter aufgestellten Unternehmen anfängt, kann sich innerhalb der Bereiche weiterentwickeln. Das macht die Energiebranche besonders attraktiv – und für viele sicher zu einem spannenden Karriereschritt.

CALLIDUS: *Gäbe es denn Tipps, die Sie einem Quereinsteiger heutzutage mitgeben würden? Ob nun aus ihrer eigenen Erfahrung, oder auch aus jetziger Sicht eines Geschäftsführers?*

A. SZABÓ: Wer sich für die Energiebranche entscheidet, sollte offen für Neues sein, Lust haben, Dinge voranzutreiben und weiterzuentwickeln. Neugier und eine positive Einstellung sind entscheidend – der Rest findet sich oft von selbst.

Letztlich geht es darum, sich in einer Branche wohlfühlen, in der man wertgeschätzt wird. Die Zeiten, in denen man jahrzehntelang das Gleiche gemacht hat, sind längst vorbei.

Der Wandel in der Energiebranche ist rasant und fordert Flexibilität, Kreativität und die Bereitschaft, auch mal um die Ecke zu denken. Wer offen für Veränderungen ist und bei der Suche nach Lösungen nicht aufgibt, wird hier viele Chancen finden.

CALLIDUS: *Gibt es denn noch irgendetwas zum Thema Quereinstieg, worüber wir nicht gesprochen haben, was Sie mir aber noch mitgeben möchten?*

A. SZABÓ: Wie Sie bereits erwähnt haben, durchlaufen die Automobilbranche und viele andere Industrien immer wieder konjunkturelle Bewegungen und Trendveränderungen – und die Energiebranche ist da keine Ausnahme. Man sollte sich auf solche Entwicklungen einstellen. Die Erfahrung in unserer Branche vermittelt ein tiefes Verständnis für ein Thema, das unsere Gesellschaft nachhaltig prägt: Energie.

Energie ist die Grundlage für nahezu alles – und wer einmal verstanden hat, wie Energiesysteme funktionieren, entwickelt ein Gespür für wichtige wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenhänge. Das ist nicht nur in der Energiebranche wertvoll, sondern auch in anderen Unternehmen, die sich zunehmend mit Dekarbonisierung, Nachhaltigkeit oder Energiekosten beschäftigen.

Wir erleben die Anfänge einer Welle, wo Unternehmen verstärkt auf Energie-Experten zurückgreifen, die heute in unserer Branche ausgebildet wurden. Die Einsatzmöglichkeiten sind enorm: Industrieunternehmen, Energiedienstleister, Hersteller, Start-ups – sie alle suchen Fachkräfte mit diesem Know-how.

Wer darüber nachdenkt, in die Energiebranche einzusteigen, wird langfristig profitieren – denn Energiekompetenz wird in den kommenden Jahren wichtiger denn je.

CALLIDUS: *Vielen Dank für Ihre Zeit und die spannenden Einblicke!*

Interview mit Jana Michel & Alexander Wiegand

6. FEBRUAR 2025

Jana Michel und Alexander Wiegand verfügen als Recruiter der Energieversorgung Offenbach AG (EVO) gemeinsam über zehn Jahren Erfahrung in der Personalgewinnung. Die EVO ist ein regionaler Energieversorger, der Strom, Gas, Wärme und energienahe Dienstleistungen anbietet. Die MVV Energie AG ist dabei Mehrheitseigentümer der EVO. Der MVV-Konzern, mit rund 6.500 Mitarbeitern, gehört zu den führenden Energieunternehmen in Deutschland und umfasst verschiedene Tochtergesellschaften, die in den Bereichen Erzeugung, Netze und Vertrieb tätig sind. Als Recruiter erleben sie die Chancen und Herausforderungen von Quereinsteigern aus erster Hand.

CALLIDUS: *Der Fachkräftemangel innerhalb der Energiewirtschaft, auch aufgrund des demographischen Wandels, ist ein bekanntes Problem, das viele Energieversorger trifft. Industrien, wie die Automobilindustrie, bauen aktuell stark Personal ab. Die Frage ist: Könnten hochqualifizierte Ingenieure aus diesen Branchen in der Energiewirtschaft eingesetzt werden? Daher wollen wir uns über Chancen und Risiken für Quereinsteiger in der aktuellen Situation austauschen. Wie wird das Thema Quereinstieg in eurem Unternehmen wahrgenommen?*

JANA MICHEL: Es hängt stark von der Position ab. In kaufmännischen Bereichen wie Personal oder Controlling sind Branchenkenntnisse kein harter Faktor. Da sind wir sehr offen für Quereinsteiger. Bei technischen Fach- und Führungspositionen achten wir jedoch darauf, dass Bewerber Erfahrung in der Energiewirtschaft mitbringen.

ALEXANDER WIEGAND: Die spezifischen Anforderungen und die langen Einarbeitungszeiten machen es schwierig, wenn jemand fachfremd ist, insbesondere im Netzbereich. Grade bei technischen Führungspositionen, wo eine Einarbeitung bereits viel Zeit in Anspruch nimmt, ist es schwierig, nicht unmöglich, aber schwierig.

CALLIDUS: *Hat sich die Zahl der Quereinsteiger in den letzten Jahren verändert?*

JANA MICHEL: Die Zahl der Bewerbungen von Quereinsteigern ist definitiv gestiegen!

ALEXANDER WIEGAND: Auch die Anzahl der eingestellten Quereinsteiger nimmt gefühlt zu, weil sich der Fachkräftemangel zuspitzt. Unternehmen müssen zunehmend Abstriche im Bereich Branchenkenntnis und Fachqualifikation machen.

CALLIDUS: *Wie wird sich der Anteil an Quereinsteigern in Zukunft entwickeln?*

JANA MICHEL: Der Anteil an Quereinsteigern wird weiter steigen. Der demografische Wandel wird den Fachkräftemangel weiter verstärken, sodass Unternehmen gezwungen sind, noch offener zu werden. Es wird darauf ankommen, Integrationsprozesse im Unternehmen anzupassen und Quereinsteigern den Einstieg zu erleichtern.

CALLIDUS: *Welche Möglichkeiten gibt es aus eurer Sicht, noch mehr Talente aus anderen Branchen zu gewinnen?*

ALEXANDER WIEGAND: : Unsere größte Stellschraube ist die Stellenausschreibung. Oft suchen wir in ersten Ausschreibungen noch die „eierlegende Wollmilchsau“. Wenn das nicht funktioniert, achten wir mehr auf Affinität zur Branche als auf die explizite Erfahrung in der Energiewirtschaft. Im Vorstellungsgespräch sind wir bereits sehr offen und flexibel.

CALLIDUS: *Welche positiven Aspekte bringt ein Quereinsteiger mit?*

JANA MICHEL: : Quereinsteiger bringen frischen Wind, andere Blickwinkel, neue Denkweisen und Erfahrungen aus anderen Branchen mit. Sie können Prozesse hinterfragen, optimieren und innovativen Lösungen erarbeiten.

CALLIDUS: *Gibt es Unternehmensbereiche, die besonders von Quereinsteigern profitieren könnten?*

ALEXANDER WIEGAND: : Das lässt sich schwer auf bestimmte Bereiche eingrenzen. Es hängt stark von der individuellen Person und dem Team ab.

JANA MICHEL: : Ein offenes Team und eine lernbereite Person sind die entscheidende Erfolgsfaktoren. Jemand, der motiviert ist, sich einzuarbeiten und die Branche kennenzulernen, bei dem sehen wir gute Chancen für eine Win-Win-Situation.

CALLIDUS: *Welche Risiken seht ihr bei Quereinsteigern?*

JANA MICHEL: : Die Einarbeitung dauert oft länger und ist aufwändiger, bis die Person wirklich selbstständig agieren kann. Für das Unternehmen bedeutet das erhöhte Kosten und einen hohen Schulungsaufwand.

ALEXANDER WIEGAND: : Jemand, der schon Vorerfahrungen hat, kann sich eher darauf konzentrieren, die internen Prozesse und Konzernstrukturen kennenzulernen – wenn man jetzt noch Energiewirtschaft an sich lernen muss, muss man schon sehr motiviert dazu sein.

JANA MICHEL: : Die Energiewirtschaft ist auch eine sehr dynamische Branche, in denen Regulatorien einen großen Bestandteil der Arbeit bilden, im Vergleich zu anderen Branchen. Das Risiko besteht, dass der Quereinsteiger nach zwei Jahren merkt, dass die Branche doch nicht passt – das ist für alle Beteiligten frustrierend.

CALLIDUS: *Gab es Fälle, in denen Quereinsteiger gescheitert sind, die Integration nicht geklappt hat und das Unternehmen wieder verlassen haben?*

JANA MICHEL: : Es ist schwer zu sagen, ob es am Quereinstieg lag oder an anderen Faktoren. Oft ist es eine Kombination aus fehlender Integration, Team-Dynamik und den hohen Anforderungen der Branche. Sicherlich hat aber in Summe ein Quereinstieg auch schon nicht funktioniert.

CALLIDUS: *Gibt es Vorbehalte aus der Belegschaft gegenüber Quereinsteigern, da es möglicherweise einen erhöhten Einarbeitungsaufwand durch Kollegen bedeutet?*

JANA MICHEL: : Sicherlich gibt es Mitarbeiter, die skeptisch sind, wenn jemand ohne Branchenwissen eingestellt wird. Neben den internen Prozessen und Arbeitsabläufen die neuen Kollegen auch noch in die Energiewirtschaft einarbeiten zu müssen, erfordert Zeit.

ALEXANDER WIEGAND: : Das kann ich mir auch vorstellen. In der Regel freuen sich die meisten jedoch über neue Kollegen, weil das die Arbeitslast reduziert und sie ihr Wissen gerne teilen.

CALLIDUS: *Welche Eigenschaften sind bei Quereinsteigern besonders wichtig?*

JANA MICHEL: : Hohe Motivation, Lernbereitschaft, Flexibilität und eine hohe Anpassungsfähigkeit, aufgrund der Dynamik der Branche. Ein gewisses technisches Verständnis ist ebenfalls hilfreich. Im Gespräch achten wir darauf, wie reflektiert jemand ist und ob er sich bewusst ist, worauf er sich einlässt.

CALLIDUS: *Wie werden Quereinsteiger aktuell in eurem Unternehmen integriert?*

JANA MICHEL: : Das hängt von der Position ab und auch vom Unternehmen ab. In kaufmännischen Bereichen gibt es wenig strukturiertes Onboarding zur Energiewirtschaft. In technischen Bereichen gibt es Schulungen und Intranet-Ressourcen mit wichtigen Begriffen und Grundlagen. Learning by Doing und selbstständiges Einarbeiten spielen eine große Rolle.

ALEXANDER WIEGAND: : Auch Hospitationen werden angeboten, um ein breites Bild zu bekommen.

CALLIDUS: *Gibt es konzernweite Initiativen zur Integration?*

JANA MICHEL: : Der Konzern hat keine einheitliche Personalentwicklungsstrategie für Quereinsteiger. Jedes Tochterunternehmen handhabt das unterschiedlich. Einige Gesellschaften, besonders im Kundenbereich, haben bereits strukturierte Schulungsangebote.

CALLIDUS: *Wie viel Zeit und Ressourcen werden aktuell für die Integration von Quereinsteigern aufgewendet?*

JANA MICHEL: : Es gibt keinen festen Ressourcenschlüssel. Die Integration passiert oft informell. In Zukunft wird es wichtig sein, hier strategischer vorzugehen.

ALEXANDER WIEGAND: : Das ist extrem stellenspezifisch. Es gibt Stellen im Netzbereich, da haben wir Einarbeitungszeiten von einigen Jahren, um das Stromnetz

zu verstehen – unabhängig davon, ob Quereinstieg oder nicht.

CALLIDUS: *Was ist euer Fazit zum Thema Quereinstieg?*

ALEXANDER WIEGAND: : Der Quereinstieg in die Energiewirtschaft wird in Zukunft zunehmen müssen, um den Fachkräftemangel zu bewältigen. Während einige Fachbereiche bereits offen für Quereinsteiger sind, gibt es in anderen noch Vorbehalte, die durch gezielte Überzeugungsarbeit abgebaut werden müssen. Die Integration von Quereinsteigern ist bisher vor allem ein Thema im Recruiting, wird aber in der Personalentwicklung und Bindung künftig eine größere Rolle spielen. Der demografische Wandel verstärkt den Druck auf Unternehmen, flexibler zu werden und Quereinsteiger gezielt zu fördern.

Interview mit Matthias Klein-Lassek

03. FEBRUAR 2025

Matthias Klein-Lassek ist seit August 2022 Arbeitsdirektor und Geschäftsführer der DEW21 und verantwortet dort die Bereiche Human Resources, Portfoliomanagement und Digitales. Seinen Berufseinstieg hatte er in der Wirtschaftsprüfung, von wo aus er anschließend 10 Jahre im internationalen Consulting und Projektmanagement für Airbus, GEA und Kelvion tätig war. Bei Kelvion war er seit 2016 Geschäftsführer und seit 2020 Bereichsvorstand, bevor er 2022 bei der DEW21 seine Tätigkeit begann.

CALLIDUS: *Der Fachkräftemangel ist überall spürbar und wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach noch verschärfen, vor allem da die Babyboomer Generation in den nächsten Jahren sukzessiv in Rente gehen wird. Das betrifft auch die Energiebranche. Da diese vor einigen Herausforderungen steht, ist Fehlen des Personal umso problematischer. Eine Möglichkeit, dem Abhilfe zu verschaffen, stellt die verstärkte Förderung vom Quereinstiegen in die Energiebranche dar. Insbesondere im Hinblick auf die Entwicklungen am Arbeitsmarkt, genauer gesagt dem aktuell signifikanten Stellenabbau in der Automobilindustrie, könnte das eine spannende Option sein. Vor diesem Hintergrund würde ich mich heute gerne mit Ihnen über Chancen, aber auch Risiken zu eben dieser Situation unterhalten. Sie selbst bringen als Quereinsteiger und nun Geschäftsführer bzw. Personalressortverantwortlicher der DEW21 eine sehr spannende Perspektive auf das Thema mit. Wie präsent ist denn das Thema Quereinstieg aus anderen Branchen bei Ihnen im Unternehmen?*

M. KLEIN-LASSEK: Es ist kein Thema, welches wir derzeit strukturell als Instrument spielen. Aber tatsächlich auch nicht spielen müssen. Obwohl ich oft allein mit dieser Meinung dastehe: Wir bemerken derzeit keinen Fachkräftemangel. Das unterscheidet uns stark von anderen Branchen, beispielsweise der medizinischen Versorgung. Natürlich haben wir demografische Abgänge und wissen, wie viel Personal wir bis zum Jahr 2030 ersetzen oder anderweitig kompensieren müssen.

In den letzten zwei Jahren konnten wir offene Stellen jedoch gut und zeitnah besetzen. Das Thema Fachkräftemangel ist oft eine akzeptierte Headline, aber ich sehe das differenziert.

Oftmals geht mit dem Fachkräftemangel die Hypothese einher, dass man erstens jede Stelle, die vakant wird, eins zu eins nachbesetzen wird. Und zweitens, dass das Volumen der Mehrarbeit, welches durch die Energiewende entsteht, auf Basis derselben Gesetze wie bislang, z.B. der Bedarfsberechnungen bis zum Jahr 2030, besetzt wird. Gerade in der

Energiewirtschaft gibt es meiner Meinung nach noch viele Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Man muss sich die Prozesse und Schnittstellen anschauen. Wo gibt es Brüche? Wo hat man - im Japanischen nennt man das „Muda“ - Verschwendung in den Prozessen? Was hat man für Systeme, die nicht aufeinander abgestimmt sind?

Hinsichtlich der Durchgängigkeit der gesamten Wertschöpfungskette, sowohl prozessual, aber auch aus Sicht der Digitalisierung, gibt es noch riesiges Potenzial. Was toll ist!

Die Energiewirtschaft ist nicht wie die Automobilbranche oder der Maschinenbau, wo jede Sekunde Fertigungszeit optimiert wird. Dort ist es schwierig Effizienzsteigerung zu erreichen, gerade im gewerblichen Bereich. In der Energiebranche gibt es noch viel Gestaltungsspielraum. Um noch den Bogen zum Fachkräftemangel zu spannen: Ich bin überzeugt, dass wir jetzt noch handeln können, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

CALLIDUS: *Um das für mich nochmal kurz zusammenzufassen: Im Moment stellt Fachkräftemangel kein großes Problem für Sie da. Sie sehen aber durchaus, dass es zu einem werden könnte, wenn man nicht jetzt handelt. Aber Sie würden als Instrument hier insbesondere die Effizienzsteigerung priorisieren, da dort Ihrer Meinung nach das größte Potenzial liegt. Auf diese Weise bräuhete man auch nicht so viel Personal nachzubersetzen. Habe ich das richtig verstanden?*

M. KLEIN-LASSEK: Absolut. Wir sprechen allerdings nicht von „Effizienzsteigerung“, sondern von Digitalisierung. Diese beinhaltet, dass wir Prozesse analysieren und an den richtigen Stellen digitalisieren, was letztlich zur Effizienzsteigerung führt.

CALLIDUS: *Verstehe. Wenn Sie die Digitalisierung entsprechend derzeit als Hauptinstrument nutzen, um zukünftigen Fachkräftemangel bei sich im Hause zu vermeiden, haben auch Sie vermutlich einen gewissen prozentualen Anteil an Personen, welche, genau wie Sie selbst, nicht aus der Energiebranche kommen. Wie hoch würden Sie sagen ist der Anteil? Und in welchen Bereichen spielen Quereinsteiger insbesondere eine Rolle?*

M. KLEIN-LASSEK: Wir führen hierzu tatsächlich keine Erhebung durch, sind aber bei der Vorauswahl von Bewerbern offen. Impulse aus fachfremden Branchen sind bereichernd. Unser Personalprokurist kommt zum Beispiel aus der Logistikbranche, die ganz andere Verhältnismäßigkeiten hat als die Energiewirtschaft.

Meine Erfahrung ist aber auch, dass es für die Bewerber und Bewerberinnen erst einmal eine Hürde darstellt, sich in einer fremden Branche zu bewerben. Es gibt Fachbereiche, da spielt es keine Rolle, ob man aus der Logistik oder aus der Energiewirtschaft kommt. Im Finanzbereich oder Controlling ist es eine kleine Hürde, aber kein Showstopper. Und dann gibt es natürlich klassische Felder, wie zum Beispiel den Netzbetrieb bzw. das regulierte

Geschäft im Allgemeinen, wo es zugegebenermaßen schwer ist, hier sind spezifische Kenntnisse erforderlich. Wir haben jetzt aber keine Zahlen dazu, wie hoch der konkrete Anteil ist. Insgesamt schätze ich den Anteil an Quereinsteigern auf maximal 20 %.

CALLIDUS: *Sie haben jetzt bereits einige Vorteile, aber auch Schwierigkeiten bzw. Hürden in Bezug auf die Einstellung von Quereinsteigern genannt. Lassen Sie uns nochmal auf die beiden Punkte etwas genauer eingehen. Sie erwähnten vorhin, dass Bewerber aus anderen Branchen oftmals eine Bereicherung darstellen. Inwiefern? Was können sie konkret einbringen?*

M. KLEIN-LASSEK: Branchen, ob nun die Logistik oder der Automobilbau bzw. Maschinenbau, haben eine Kultur der Effizienz und Prozessoptimierung, die in der Energiewirtschaft noch nicht so stark verankert ist. In diesen Branchen ist diese Mentalität notwendig, weil man sonst auf den Weltmärkten nicht bestehen könnte, mit welchen man als deutsches Unternehmen jeden Tag in Konkurrenz steht. Im Wettbewerb mit Unternehmen aus Asien, Mexiko, Indien, Osteuropa hat man einen anderen Druck, sich selbst jeden Tag in Frage zu stellen. Diesen Druck, den man positiv sehen muss, gab es bislang in der Energiewirtschaft nicht, sie war lange ein konstantes und stabiles Geschäft. Aber seit 2022 hat sich das geändert, das ist ein großer Gewinn. Diese Denkweise, diese DNA – Menschen aus anderen Branchen bringen wertvolle Impulse mit.

CALLIDUS: *Dem gegenüber stehen gewisse Hürden für Quereinsteiger. Hier meinen Sie gerade zurecht, dass man nach Bereichen differenzieren muss. Dass es kompliziert wird, sobald es zum Beispiel in Richtung Regulierung geht. Welche Hürden sehen Sie als Quereinsteiger in die Energiebranche sonst noch?*

M. KLEIN-LASSEK: Es gibt keine unüberwindbaren Hürden. Man braucht große Offenheit, ein gewisses Abstraktionsvermögen, Positivität gegenüber den Menschen. Was an der Branche wirklich gut ist und was ich bislang in der Form noch nicht erlebt hatte, ist, wie offen die Personen in der Energiewirtschaft sind und bereit, einen mitzunehmen. Daher gibt es aus meiner Sicht kaum objektive Hürden, die man nicht überwinden kann, wenn man als Quereinsteiger gewisse persönliche Voraussetzungen mitbringt.

CALLIDUS: *Wenn wir uns jetzt von der Bewerbersicht der Unternehmenssicht zuwenden. Welche Schwierigkeiten sehen Sie dort, Personen ins eigene Unternehmen aufzunehmen?*

M. KLEIN-LASSEK: Da brauche ich gegebenenfalls ein paar Impulse, in welche Richtung Sie da denken.

CALLIDUS: *Das eine ist ja sehr spezifisches Wissen, das bei bestimmten Positionen gebraucht beziehungsweise gewollt ist. Andere Themen könnten auch fehlende Ressourcen zur Integration ins eigene Unternehmen oder zum Anlernen der Personen sein, kulturelle Unterschiede oder weit auseinander liegende Gehaltsvorstellungen, um ein paar Beispiele zu nennen.*

M. KLEIN-LASSEK: Zunächst einmal muss gesagt werden, dass man in der Energiewirtschaft sehr anständig vergütet. Wenn es am Euro scheitert und der Bewerber bzw. die Bewerberin in Bezug auf diesem Punkt sehr eindimensional denkt, muss man sich eher die Frage stellen, inwieweit die Person die richtige Besetzung wäre. Grenzen gibt es eher fachlicher Art, wenn es sehr tief in die Regulatorik geht. Es gibt in diesem Bereich teilweise andere Gesetzmäßigkeiten als in der allgemeinen BWL. Ich muss zum Beispiel Fotojahre im Kopf haben und regulatorische Optimierung können. Hier sind tatsächlich fachliche Grenzen gesetzt. Ich kenne persönlich keinen Quereinsteiger im reinen regulierten Geschäft. Darüber hinaus sehe ich aber keine grundsätzlichen Showstopper für Quereinsteiger.

CALLIDUS: *Um nochmal näher auf das Thema Integration einzugehen. Wie machen Sie das in Ihrem Unternehmen? Wie arbeiten Sie Personen aus anderen Branchen bei der DEW21 ein?*

M. KLEIN-LASSEK: Ich kann gerne mal von mir berichten, um es weniger abstrakt zu machen. Ich habe seit Jahresbeginn auch die Verantwortung für das Portfoliomanagement, also den Energiehandel. Ich hospitiere, um zu verstehen: Was ist der Kern der Aufgabe? Was sind die Gesetzmäßigkeiten, die Inhalte, der strategische Outlook, was ist die operative Tagesverantwortung? Diese Möglichkeit der Hospitationen steht jedem offen und wird auch gerne genutzt.

Es gibt kein strukturiertes Programm wie „Energiewirtschaft für Quereinsteiger“, welches vorkonzeptioniert wäre. Stattdessen machen wir es oft bei neuen oder jungen Kollegen, dass, bevor sie über Jahre hinweg in einem Fachbereich sind, erstmal in Absprache mit der Führungskraft ein kleiner Rundlauf durch das Unternehmen erfolgt und in jedem Fachbereich ein oder zwei Tage mitgearbeitet wird. Das gehört zu unserem Standardprogramm, aber eben nicht explizit unter der Überschrift Quereinsteiger. Aber da wird es natürlich besonders gerne genutzt

CALLIDUS: *Was würden Sie denn sagen: Wie kann man sich als Unternehmen attraktiver für Quereinsteiger machen und Ihnen den Einstieg zu erleichtern?*

M. KLEIN-LASSEK: Meine Wahrnehmung ist, dass energiewirtschaftliche Unternehmen immer ein recht gesundes Selbstbewusstsein hatten und die Bereitschaft von anderen Branchen zu lernen in der Vergangenheit nicht so notwendig war. Es gab nicht den großen Druck, den ich als Unternehmen habe, wenn ich im globalen Wettbewerb stehe. Das hat sich seit 2022 nun grundlegend geändert. Ich habe in der Vergangenheit intensiv das Produktmanagement verantwortet. Das ist bei DEW21 eine relativ neue Disziplin, die wir zum Jahreswechsel sehr strukturiert neu aufgesetzt haben.. Kollegen sind dankbar für Eindrücke aus anderen Branchen, wie das funktioniert, was Lessons Learned sind, was man niemals machen sollte oder wie man Produktmanagement verankern sollte in der eigenen Organisation, damit es funktioniert. Diese Inputs sind sehr willkommen. Derzeit gibt es noch keinen

institutionalisierten Erfahrungsaustausch mit anderen Branchen im Sinne von: Wir sind nicht in derselben Branche und entsprechend keine Mitbewerber, sodass wir uns offen austauschen können über den Umgang mit gewissen Herausforderungen. Was könnt ihr von uns lernen? Was können wir von Euch lernen? Das ist in anderen Disziplinen, in anderen Branchen üblicher. Und da, um wiederum auf die Frage zurückzukommen, sehe ich großes Potenzial. Da einige Branchen in den letzten Jahren und Jahrzehnten bereits einige Entwicklungen mitgemacht haben und wir als Energiebranche nun im Hinblick auf die Energiewende vor sehr großen technischen und finanziellen Herausforderungen innerhalb kürzester Zeit stehen. Das Veränderungsmanagement ist hierdurch enorm wichtig geworden. Und hier haben uns andere Branchen etwas voraus. Wir sollten uns anderen Branchen mehr öffnen und proaktiv auf sie zugehen. Das würde uns auch für branchenfremde Bewerber attraktiver machen.

CALLIDUS: *Spannend! Das heißt, der Druck in der Energiewirtschaft ist durch den massiven Anstieg anstehender Herausforderungen stark angestiegen und es braucht das Wissen aus anderen Branchen in Form von Quereinsteigern um diese zu bewältigen?*

M. KLEIN-LASSEK: Absolut! Hier sehe ich einen der größten Benefits von Quereinsteigern in der Energiewirtschaft. Sie können wie Katalysatoren wirken, wenn sie entsprechend eingebunden werden, um die neuen Herausforderungen unserer Branche bewerkstelligen zu können.

CALLIDUS: *Gibt es noch etwas zum Thema Quereinstieg, über das wir bislang noch nicht gesprochen haben, was Sie aber als wichtigen Punkt erachten?*

M. KLEIN-LASSEK: Es gibt aus meiner Sicht keinen Showstopper, der verhindert, dass Quereinsteiger in der Energiebranche erfolgreich sein können. Es liegt am Ende, wie immer, an beiden: Am Bewerber wie am Unternehmen.

CALLIDUS: *Vielen Dank für das Gespräch und Ihre Zeit, Herr Klein-Lassek.*

Anhang

I. Studiendesign

I.I STICHPROBE

In die Analysen gingen nach Bereinigung des Datensatzes die Werte von $n = 23$ Teilnehmenden ein. Nicht alle Personen machten zu allen Fragen Angaben, was die teils geringere Anzahl an Beantwortungen pro Frage erklärt.

Während $n = 8$ Personen im Bereich HR tätig sind, kommen 2 aus dem Fachbereich und 6 bekleiden eine Position im oberen Management.

Die meisten Beantwortungen erfolgten von Stadtwerken oder Regionalversorgern ($n = 9$), 6 Teilnehmende sind hingegen in einem Energiekonzern oder einer Tochter davon beschäftigt. 3 Personen gaben an in einem Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Energiewirtschaft zu arbeiten, 2 bei einem Projektentwickler bzw. Betreiber Erneuerbarer Energie Anlagen und 2 bei einem Energiehandelshaus.

Während 2 Personen in Kleinunternehmen mit maximal 49 Mitarbeitenden angestellt sind, arbeiten 6 in mittelständischen Firmen mit bis zu 249 Mitarbeitenden. 18 hingegen sind in großen Unternehmen beschäftigt ab 250 Mitarbeitenden.

Die große Mehrheit der Beantwortungen kamen aus Unternehmen, welche in den alten Bundesländern angesiedelt sind ($n = 20$), nur 2 gaben hingegen an in einer Firma in Ostdeutschland tätig zu sein.

I.II DURCHFÜHRUNG UND AUSWERTUNG

Mittels des Programms Survey Monkey wurde ein Online-Fragebogen mit insgesamt 33 Items konzipiert. Erfragt wurden neben Informationen zur ausfüllenden Person und ihrer Funktion auch Eckdaten zum Unternehmen und ihre Einschätzung zu gewissen arbeitsmarktbetreffenden Themen. Die Antwortoptionen variierten zwischen Skalierungen, dichotomen Antwortmöglichkeiten bzw. offenen Formaten. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer lag bei 16 Minuten.

Im Zeitraum vom 17. bis 30. Januar 2025 wurden über einen Emailverteiler Nachrichten an potenzielle Teilnehmende verschickt. Hierin wurden diese über die Hintergründe der Umfrage aufgeklärt und erhielten außerdem als Dankeschön für die Teilnahme eine kostenlos Version des fertigen Arbeitsmarktreports bzw. ein exklusives Webinar mit einer Präsentation und Einordnung der Studienergebnisse in Aussicht gestellt. Nach Abschluss der Erhebung wurden die Daten mittels Excel ausgewertet..

Kontakt

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

✉ 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
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.**

