

# PERSONALMANAGEMENT IM ZEICHEN DER ENERGIEWENDE

EXECUTIVE VIEWPOINT

Ergebnisse einer exklusiven Studie bei Personalverantwortlichen der Energiewirtschaft zu den Auswirkungen der Energiewende für die Personalarbeit

Oktober 2011

## DIE AUSGANGSSITUATION

In der Energiewirtschaft vollzieht sich gut 11 Jahre nach der Liberalisierung ein neuer Wandel: die Energiewende. Erneuerbare Energien, eMobilität, Energieeffizienz, Netzausbau und Smart Metering verändern nicht nur bewährte Geschäftsstrategien und -prozesse, sondern auch die Anforderungen an das Personal. Entsprechend ändern sich im Personalmanagement die Prioritäten. Neue Konzepte sind gefragt, damit Energieunternehmen mit den neuen Entwicklungen im Energiemarkt Schritt halten können – angesichts des Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung keine leichte Aufgabe für Personalverantwortliche.

Ist mit der Energiewende ein Wandel des Arbeitsmarktes verbunden? Welche Kernaufgaben muss sich HR im Rahmen der Energiewende widmen? Wie werden sich Prozesse und Strukturen verändern? Mit welchen Methoden und Instrumenten lassen sich die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen erfolgreich begleiten?

## DIE STUDIE

Die gemeinschaftliche Studie von EnergyRelations und Baringa Partners „Personalmanagement im Zeichen der Energiewende“ untersucht die wesentlichen Auswirkungen der Energiewende auf die Personalarbeit in deutschen Energieunternehmen.

Befragt wurden im Zeitraum August-September 2011 insgesamt 280 Personalverantwortliche aus Unternehmen der Energiewirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Über 60 Fragebögen wurden zurückgesendet, was einer Rücklaufquote von knapp 21 Prozent entspricht. Über 60 Prozent der befragten Unternehmen waren Energieversorger (Stadtwerke und EVU), 28 Prozent stammen aus dem Bereich der Erneuerbaren Energien (Wind, Solar, Bioenergie) und 12 Prozent aus Unternehmen der Energietechnik, dem Anlagenbau und der Energiedienstleistung.

## DIE FAKTEN

Fachkräftemangel und demografischer Wandel sind für die Energiewirtschaft das Handicap Nr. 1 bei der Bewältigung der Energiewende. Im Kampf um Marktanteile im deutschen und europäischen Energiemarkt wird es künftig auf die richtigen Kooperationen und eine gezielte Qualifizierung der Belegschaft ankommen.

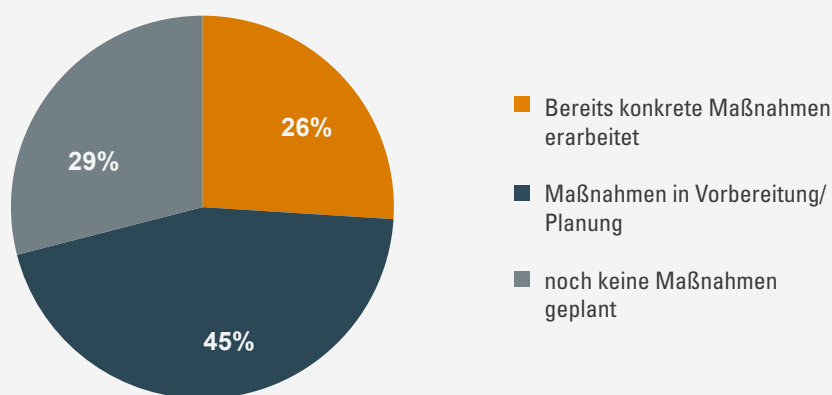
- Nur 26 Prozent der Energieunternehmen haben Ihren Personalbereich bereits auf die Auswirkungen der Energiewende eingestellt. Im Gegensatz zu den großen Energiekonzernen sehen viele kleine und mittlere Stadtwerke und EVU auch noch keine Notwendigkeit für neue Personalkonzepte.
- 53 Prozent der Unternehmen halten neues qualifiziertes Personal für dringend erforderlich, um sich für die neuen oder zusätzlichen Anforderungen für die Energiewende zu rüsten. Gesucht werden dazu in den nächsten 2-3 Jahren in erster Linie Fachkräfte und Spezialisten.
- 47 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass sie die Energiewende mit der jetzigen Belegschaft meistern werden.
- Den größten Personalbedarf sehen die Personaler zweifelsohne für den Vertrieb und Kundenservice, gefolgt von den technischen Bereichen.
- 79 Prozent der mittleren und großen Energieunternehmen setzen gezielt auf Kooperationen und haben – ob vertikal oder horizontal – mit Partnerunternehmen die neuen Wachstumsfelder im Energiemarkt bereits erschlossen oder in Angriff genommen.
- Um Prozesse- und Personalkosten zu optimieren haben fast 50 Prozent der befragten Personalverantwortlichen Funktionsbereiche ausgelagert oder planen dies in naher Zukunft. Bevorzugte Bereiche sind die Energietechnik, gefolgt von der IT.
- Lediglich 24 Prozent der Unternehmen setzen moderne HR-Bewertungsmodelle im Personalmanagement gezielt ein und arbeiten mit Controlling-Instrumenten.
- Die Personalentwicklung hat bei 90 Prozent der befragten Personaler die höchste Bedeutung – gefolgt von Aus- und Weiterbildung, Personalmarketing und Recruiting.
- Personalmarketing und -Recruiting sind neben der Optimierung von HR-Prozessen die wichtigsten Themenkomplexe, bei denen vorrangig externe Berater hinzugezogen werden.
- Zur Bewältigung der Energiewende bevorzugen Personaler gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie leistungsorientierte Vergütungs- und Anreizsysteme, gefolgt von neuen Karrieremodellen und Coaching-Maßnahmen.
- 70 Prozent der Personaler erwarten, dass ihr Unternehmen für die künftigen Herausforderungen im Personalbereich auch mehr Budget bereitstellt.

# DIE ERGEBNISSE IM DETAIL

## 1. PERSONALSITUATION

Die Energiewende spielt in der täglichen Personalarbeit noch keine große Rolle. Erst in 26% der befragten Unternehmen wurden die nötigen Personalressourcen für die Energiewende konkret ermittelt und die Belegschaft für die neuen Aufgaben qualifiziert. Damit verspielen viele Unternehmen die Chance, sich im neuen Energiemarkt rechtzeitig aufzustellen.

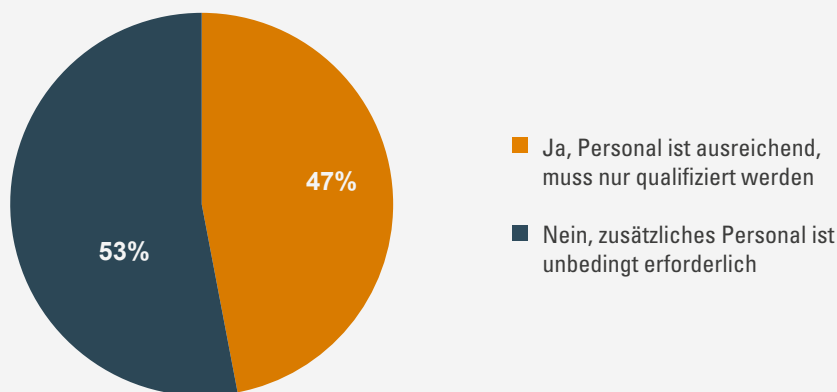
### Adaption der HR Strategie an die Anforderungen der Energiewende



Für die Energiewende fehlt das richtige Personal. 53% der Unternehmen halten neues qualifiziertes Personal auch für dringend erforderlich, um sich für die neuen und zusätzlichen Anforderungen im Energiemarkt der Zukunft zu rüsten. Gesucht werden in erster Linie Fachkräfte und Spezialisten, bei Führungskräften und Auszubildenden ist hingegen nur ein geringer Zuwachs in den nächsten 2-3 Jahren zu erwarten.

Die übrigen befragten Unternehmen sehen die heutige Belegschaft als vollkommen ausreichend an. Offensichtlich verkennen viele die Gefahren des Fachkräftemangels oder die Abwerbung von Leistungsträgern und überschätzen schlechthin die Belastungsfähigkeit und Qualifikation der Mitarbeiter/innen.

### Energiewende vs. Personaldecke

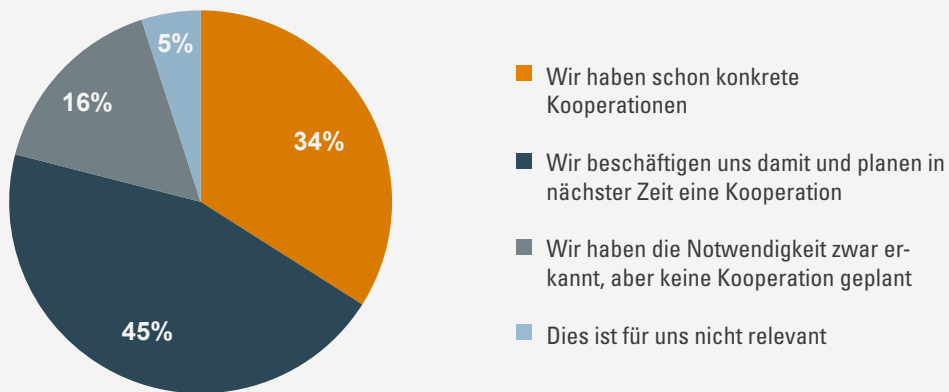


Den größten Personalbedarf sehen die Personaler zweifelsohne für den Vertrieb und Kundenservice, gefolgt von den technischen Bereichen. In den Personal-, Marketing- und Rechtsabteilungen bleibt der Personalbestand unverändert, von mittelfristigen Abbautendenzen in den kaufmännischen Bereichen geht die Mehrheit der Befragten aus.

## 2. PERSONALSTRATEGIEN

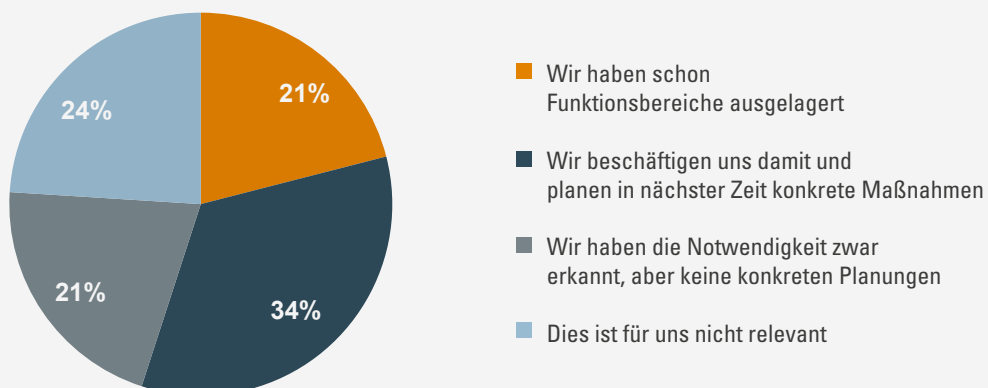
Kooperationen gelten als ein Erfolgsrezept. 79% der mittleren und großen Energieunternehmen setzen gezielt auf Kooperationen, haben – ob vertikal oder horizontal – mit Partnerunternehmen die neuen Wachstumsfelder im Energiemarkt bereits erschlossen oder werden sie in Kürze in Angriff nehmen. Kooperationen gelten gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen als effizienter Weg, um Kompetenzen zu erschliessen und/oder qualifiziertes Personal einzubringen.

### Kooperationsvorhaben / Horizontale und vertikale Kooperationen



Um Prozesse- und Personalkosten zu optimieren haben fast 50% der befragten Unternehmen Funktionsbereiche ausgelagert oder planen dies in naher Zukunft. Bevorzugter Bereich ist eindeutig die Energietechnik, gefolgt von dem IT-Bereich sowie den Vertriebs- und Marketingfunktionen. HR-Outsourcing z.B. für die Personaladministration oder Abrechnung scheint im Energiemarkt immer noch kein großes Thema zu sein.

### Kooperationsvorhaben / Outsourcingverhalten



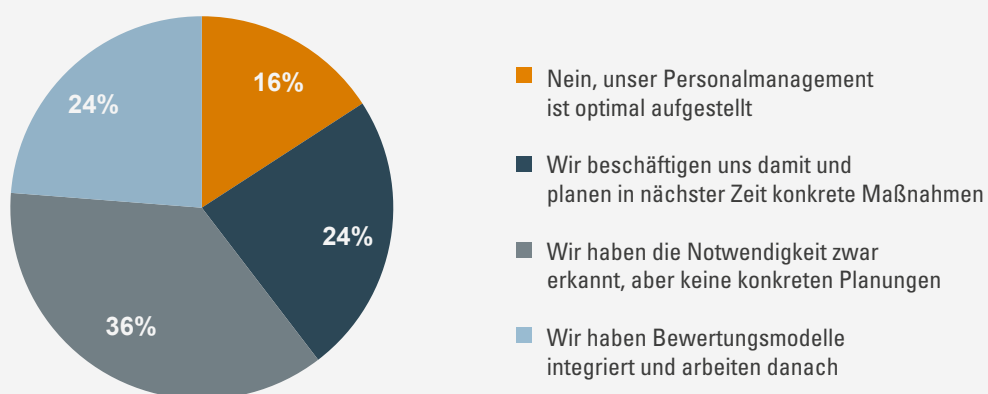
Im Personalbereich ist mit einer Zunahme externer Beratungsleistungen zu rechnen. Dies erfolgt bereits heute – und in Zukunft noch häufiger – in den Bereichen der Personalentwicklung, der Optimierung von HR-Prozessen oder der Rekrutierung von Fachkräften/Spezialisten. Auch für Themen rund um Employer Branding und Vergütungsfragen wird Beratungskompetenz bevorzugt.

Einsatzbereich von externen Dienstleistern

| Einsatzbereich                      | gering | mittel | hoch |
|-------------------------------------|--------|--------|------|
| Personalentwicklung / Coaching      |        |        | ●    |
| (Out)Sourcing / Prozeßoptimierung   |        |        | ●    |
| Recruiting (Spezialisten & FK)      |        |        | ●    |
| Employer Branding                   |        | ●      |      |
| Vergütungssysteme                   |        | ●      |      |
| Personalmarketing                   | ●      |        |      |
| Personalverwaltung / HR Controlling | ●      |        |      |

Werden HR-Maßnahmen auch konkret bewertet (quantitativ/qualitativ), um Prozesse zu optimieren? Offensichtlich haben Bewertungsmodelle (z.B. HR-Controlling, Balanced Scorecard) noch einen nachrangigen Stellenwert. Lediglich 24% der Unternehmen haben spezielle HR-Bewertungs-Module integriert und arbeiten auch danach. 16% der Befragten sehen für die Integration eines effizienten HR-Controllings keine Notwendigkeit.

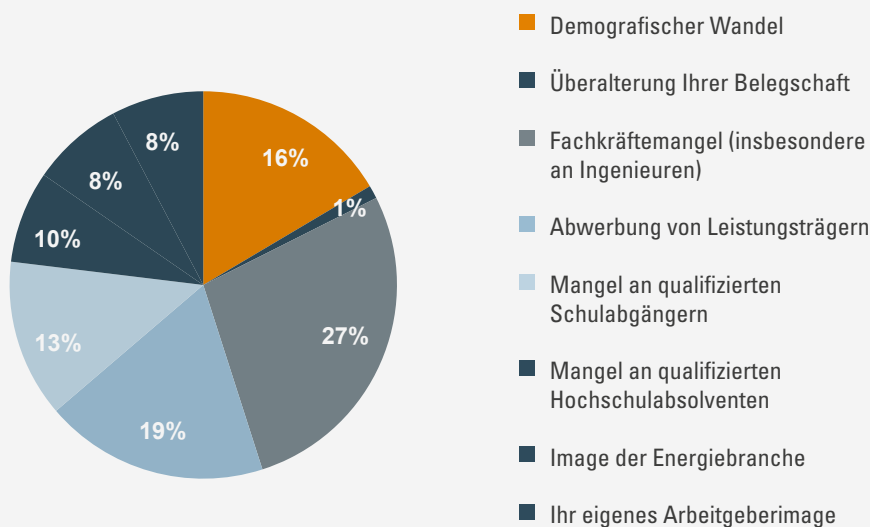
Entwicklung des Personalmanagements – Bewertungsmodelle



### 3. PERSONALMANAGEMENT UND -ENTWICKLUNG

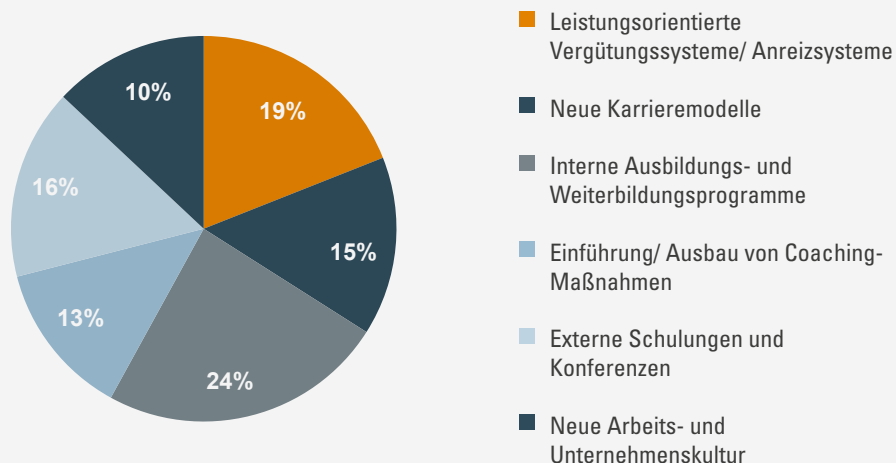
Welches Phänomen wird Ihr Unternehmen bzw. ihre Personalarbeit in den nächsten 2-3 Jahren am meisten beeinflussen? Hier sind sich die Personalentscheider einig, dass die demografische Entwicklung neben dem Fachkräftemangel die Personalarbeit am meisten beeinflussen und fordern wird.

#### Wesentliche Einflussfaktoren – Personalentwicklung



Wie wollen Personaler die Energiewende meistern und welche HR-Instrumente bevorzugen Sie? In erster Linie geht es bei allen befragten Unternehmen darum, die Belegschaft für die neuen Anforderungen schnell fit zu machen. Aus- und Weiterbildungsprogramme sind daher das wichtigste Mittel – neben leistungsorientierten Vergütungs- und Anreizsystemen. Neue Karrieremodelle (z.B. für die Fachkräftelaufbahn), Coaching-Maßnahmen und externe Schulungen halten über die Hälfte der Personaler für ebenso wichtig.

#### Personalmaßnahmen – Fitness für die Energiewende ?



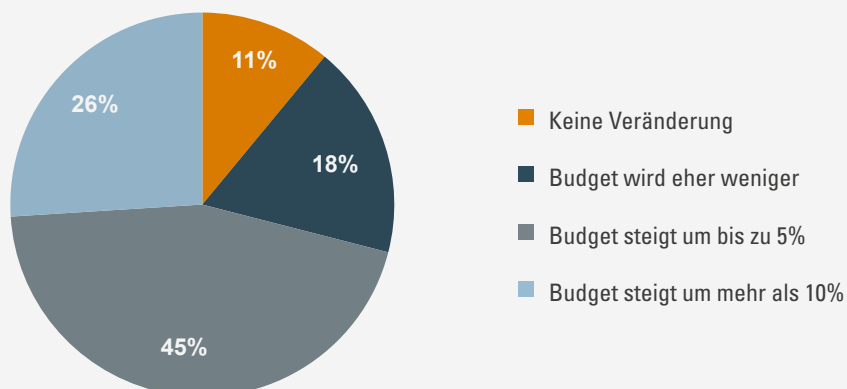
Die Personalentwicklung hat in den Personalbereichen eindeutig Vorrang. Über 90 Prozent der befragten Personaler sehen in der Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung die größte Herausforderung, gefolgt von Aus- und Weiterbildung, Personalmarketing und Recruiting. Im Gegensatz zu den kleinen und mittleren Stadtwerken favorisieren große Energieunternehmen auch neue Strategien/Maßnahmen zum Employer Branding, dem Talentmanagement und dem Coaching von Führungskräften.

Zukünftige Prioritäten im Personalmanagement (Verteilung und Nennungen)

| Einsatzbereich                     | unwichtig | relativ unwichtig | bedeutend | sehr wichtig |
|------------------------------------|-----------|-------------------|-----------|--------------|
| Personalmarketing und Recruiting   | •         | •                 | ●         | ●            |
| Personalentwicklung                | •         | •                 | ●         | ●            |
| Vergütung und Anreizsysteme        | •         | ●                 | ●         | •            |
| Kompetenz- und Talentmanagement    | •         | •                 | ●         | •            |
| Employer Branding                  | ●         | ●                 | ●         | •            |
| Gesundheitsmanagment               | •         | ●                 | •         | •            |
| Arbeits- und Unternehmenskultur    | •         | ●                 | •         | ●            |
| Personalkosten und –abbau          | •         | ●                 | •         | •            |
| Flexibilisierung der Arbeitszeiten | ●         | ●                 | ●         | •            |
| Aus- und Weiterbildung             | •         | •                 | ●         | ●            |

Um die Energiewende mit gezielten HR-Strategien und -Maßnahmen zu gestalten, gehen die meisten Personalverantwortlichen auch von einer Erhöhung Ihres Budget aus. Über 70% rechnen mit einer Steigerung von mehr als 5%, 18% hingegen werden wohl die neuen Herausforderungen des Energiemarktes mit weniger Mitteln meistern.

Budgetentwicklung für die Personalentwicklung



**Baringa Partners LLP**

Office Düsseldorf:  
Königsallee 92a / 4th floor  
40212 Düsseldorf  
T +49 (0)211 5403 9950  
F +49 (0)211 5403 9520

Kontakt: Maik Neubauer  
Mail: maik.neubauer@baringa.com

**EnergyRelations GmbH**

Wiesenweg 7b  
86938 Schondorf am Ammersee  
T +49 (0)8192 997 3330  
F +49 (0)8192 997 3331

Kontakt: Siegfried Handt  
Mail: s.handt@energyrelations.de

Copyright: Baringa Partners LLP / EnergyRelations GmbH 2011

Rechtsvermerk

Dieses Dokument wurde von Baringa Partners LLP und EnergyRelations GmbH erstellt und ist gegenüber Dritten urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks oder der Vervielfältigung des gesamten Dokumentes oder Teilen daraus, bedürfen der Zustimmung des Urhebers.

---