

# energiekarriere

Karrieremagazin der Energiewirtschaft

**SONDERHEFT** ZUR E-WORLD 2022

## **TALENT ATTRACTION**

Sich von der  
Masse abheben



### **RESILIENZ**

Die innere Kraft  
für die Erneuerung

### **GREEN**

Job-Perspektiven  
mit grünen Gasen

### **VIELFALT**

Treiber für Kreativität  
und Innovation

### **RECRUITING**

Energiewende braucht  
starke Arbeitgebermarken

# Haben Sie die Energie für die Wende?

Mit Talent Attraction die besten Fachkräfte gewinnen und binden.

Jetzt Recruiting-Potenziale aktivieren:  
[talentattraction.de](https://talentattraction.de)

NEXT LEVEL  
RECRUITING



## Liebe Leserinnen und Leser,

wer in die Energiezukunft investiert, braucht auch die Menschen dazu. Menschen, die das Potential haben, die Energiewende und die dazugehörige Infrastruktur zukunftsweisend und nachhaltiger zu gestalten. Dazu fokussieren sich viele Unternehmen auf das Upskilling und Reskilling der eigenen Belegschaft, machen sie fit für die zukunftsorientierten Aufgaben. Andere suchen, nicht zuletzt wegen dem demografischen Wandel, den Weg im Recruiting neuer Talente und geben ihrer Arbeitgebermarke – zum Beispiel im Zusammenhang mit Diversity, Klimaschutz oder Nachhaltigkeit – einen neuen Anstrich. Dies ist auch gut so, denn so mancher Arbeitgeberauftritt wird dem Anspruch der neuen Energiewelt noch längst nicht gerecht.

Arbeitgebermarken sind hoch wirksame Transformations-Werkzeuge. Sie zu verändern, hilft, Menschen zu finden und für eine Sache zu gewinnen. Marken können Veränderung „erzählen“. Allerdings ist eine neue Arbeitgeber-Core-Story nur ein Hebel, um als Arbeitgeber\*in attraktiver zu werden. Unternehmen müssen permanent und über verschiedenste Kanäle und Maßnahmen ihre Anziehungskraft auf Talente erhöhen. Stichwort: Talent Attraction. Talent Attraction macht transformale Veränderungen zum festen Bestandteil der Recruitingstrategie. Statt sich auf Insellösungen wie neue Anzeigenmotive für einzelne Vakanzen zu konzentrieren geht es darum, Candidate Journeys ganzheitlich zu betrachten – von den analogen/digitalen Touchpoints ihrer Zielgruppen über den Bewerbungsprozess und dem Onboarding bis hin zur Mitarbeiterbindung und -weiterentwicklung.

Auf dem Weg in die digitale Energiezukunft und in die hybride Arbeitswelt brauchen Energieunternehmen auch einen Wertewandel in der Personalgewinnung und im Arbeitgeberauftritt. Neue Werte werden zum Erfolgsfaktor, um neue Talente zu rekrutieren und zu binden. Wir geben dazu in dieser Ausgabe Einblicke und zeigen zudem wie eine Diversity-Kultur, organisationale Resilienz und Ambidextrie in der Führung Unternehmen positiv verändert und attraktiver macht.

Siegfried Handt  
Herausgeber **energie**karriere

**„Für den Weg in die Energiezukunft braucht es einen Wertewandel und nachhaltige Arbeitgebermarken.“**



## Inhalt

### \_talk

4 **Diversität muss weitergedacht werden**  
Wie 50Hertz mit der Unternehmenskultur-Initiative „Make a Difference“ agiler auf Veränderungen reagiert, schildert Arbeitsdirektorin Sylvia Borchering

### \_leadership

7 **(Energie)Wende auch in der Führung**  
Mit beidhändiger Führungskultur die Energiewirtschaft nachhaltiger gestalten

### \_resilienz

10 **Resilienz: Was Beschäftigte und Unternehmen stark macht**  
Warum organisationale Resilienz die Transformation vorantreibt?  
Im Interview: Prof. Dr. Werner Stork von der Hochschule Darmstadt

### \_kultur

14 **Hybrid, flexibel und mitarbeiterfreundlich**  
Der Weg der SENEK GmbH in Leipzig in die neue Arbeitswelt

### \_attraction

18 **Talent Attraction: endlich besser rekrutieren**  
Patric Cloos von der Raven51 AG über Attraktivitätspotenziale im Energiemarkt

### \_green

20 **Grüne Gase – ein Arbeitsfeld mit und für die Zukunft**  
Mitarbeitende der VNG AG geben Einblicke in das Arbeitsumfeld grüne Gase

### \_termin

22 **Kongresse & Messen**

ener|gate  
**messenger**<sup>+</sup>

Energie-Experten lesen unsere Artikel und Ihre Stellenanzeigen.

Finden Sie jetzt gezielt Fach- & Führungskräfte der Energie-Branche!

[jobs.energate-messenger.de](https://jobs.energate-messenger.de)



## IMPRESSUM

**energie**karriere 1/2022 – Karrieremagazin der Energiewirtschaft, 6. Jahrgang, Ausgabe Juni 2022 | **Herausgeber/Verleger** Siegfried Handt, EnergyRelations, Gartenweg 12, 86926 Greifenberg, Tel. 08192 9967 688, Mail [info@energyrelations.de](mailto:info@energyrelations.de) | **Redaktion/Media** EnergyRelations | **Herstellung/Grafik** energate gmbh, con|energy agentur gmbh | **Druck** Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG | **Titelbild** 123rf/inkdrop | **Verbreitung** Print als Supplement in der eljmw Ausgabe 3-2022; Online als eMagazin in den Energieportalen [energycareer.net](https://energycareer.net), [energate-messenger.de](https://energate-messenger.de), [energie.de](https://energie.de) und [berufswelten-energie-wasser.de](https://berufswelten-energie-wasser.de) | **Copyright/Titelschutz** ©EnergyRelations. Alle Rechte vorbehalten.





© Jan Pauls

# Diversität muss weitergedacht werden

Energiewende ohne Kulturwandel ist nicht möglich! Der Ansporn für Unternehmen ist: Arbeitswelt, Digitalisierung und Organisationskultur als Erfolgsfaktor zu begreifen. Viele Personaler und Top-Manager stehen daher vor der Herausforderung, fundamentale Veränderungen anzustoßen, das digitale Mindset in der Belegschaft zu fördern und Mixed-Teams zusammen zu stellen. Ein Schlüssel zum Erfolg neben der digitalen Transformation ist Diversität, so Sylvia Borchering, Mitglied der Geschäftsführung und Arbeitsdirektorin bei 50Hertz Transmission GmbH.

**50Hertz ist auf dem Weg zum digitalen Übertragungsnetzbetreiber. Welche Veränderungen ergeben sich dadurch für Ihre Mitarbeiter\*innen und die neue Kultur in Ihrem Unternehmen?**  
Die Digitalisierung ist, für sich genommen, ja schon eine große Veränderung für die Mitarbeitenden. Hinzu kommt in unserer Branche aber zusätzlich noch das politische Ziel, in Deutschland bis 2045 klimaneutral zu sein. Beides führt zu einer enormen Beschleunigung des Arbeitens. Von daher brauchen wir neue Skills oder Fähigkeiten, um dem Rechnung zu tragen und diesen Prozess aktiv zu gestalten. Aber nicht nur Digitalisierung treibt kulturellen Wandel voran. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei auch Diversität, denn diverse Perspektiven bei den ganzen anstehenden Veränderungen im Unternehmen führen zu besseren Lösungen. Das zumindest belegen zahlreiche Untersuchungen. Durch Diversität spiegeln wir sowohl die Gesellschaft als auch die unterschiedlichen unmittelbaren Stakeholder wider. Die Kultur muss sich am Prinzip der Kollaboration orientieren, das heißt an einer unternehmensübergreifenden, gemeinsamen Weiterentwicklung des Kerngeschäftes und so transversales Arbeiten ermöglichen. Und: Es braucht weniger Bürokratie, mehr Mut und Zutrauen. Ich denke, 50Hertz ist da auf einem guten Weg.

**Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Kriterien für die langfristige Bindung von Mitarbeiter\*innen?**  
Generell gilt: Der Unternehmenszweck und die Sinnhaftigkeit der Aufgaben müssen zu den Lebensvorstellungen und persönlichen Einstellungen der Mitarbeitenden passen. Nachhaltigkeit spielt meiner Einschätzung nach eine zunehmend größere Rolle mit Blick auf Werthaltungen und Motivation. Und die Energiewende ist ein außerordentlich wichtiger Faktor, denn bei einem Unternehmen zu arbeiten, das sich der Energiewende verschrieben hat und diese aktiv mitgestaltet, ist gleichbedeutend mit der Tatsache, Teil einer großen gesellschaftlichen Transformation zu sein. Das ist dann schon sehr spannend und motivierend. Daneben müssen, mal ganz pragmatisch gedacht, Arbeitgeber natürlich in der Lage sein, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden immer besser zu reagieren und einzugehen. Wunsch nach mobiler Arbeit, attraktive Arbeitsrahmenbedingungen in Bezug auf Lebensphasen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden in Bezug auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten müssen noch stärker berücksichtigt werden.

*„Die Mitarbeitenden wollen gehört werden und ihre Anliegen sollen einfließen in wichtige Entscheidungen.“*

Darüber hinaus spielen wettbewerbsfähige Vergütung und attraktive sonstige Rahmenbedingungen naturgemäß auch eine wichtige Rolle. Wertschätzung den Einzelnen und der Gruppe gegenüber sind wesentliche Faktoren bei der Entscheidung der Menschen, einen Teil ihrer Lebenszeit in ein Unternehmen zu investieren. Gerne mit Kollegen:innen zusammenzuarbeiten und ein respektvoller und wohlwollender Umgang miteinander sind entscheidend für eine positive Unternehmenskultur, in der die Menschen sich wohlfühlen und ihre Fähigkeiten voll entfalten können. Das alles gehört zur Mitarbeitendenbindung dazu.

**Mit der Unternehmenskulturinitiative „Make a Difference“ wollen Sie agiler auf Veränderungen reagieren?**

Ja, das wollen wir – und das müssen wir auch, denn unsere Branche steht mit Blick auf das politisch definierte Ziel der Klimaneutralität in einem fundamentalen Wandel, der sich zudem sehr rasch vollzieht. Digitalisierung ist Teil dieses Wandels der Energiewirtschaft, aber für sich genommen ohnehin ein Treiber von Veränderungen. Mit sechs kulturellen Verhaltensankern oder Verhaltensweisen wollen wir sicherstellen, dass wir unter komplexen und schnellebigen Rahmenbedingungen als Organisation maximal leistungsfähig sind und gemeinsam die richtige Ausrichtung für unsere Zusammenarbeit haben.

**Und wie steht es um die Chancengleichheit in punkto Karriereentwicklung?**

Wir haben uns bewusst dafür entschieden, Diversität unter Berücksichtigung aller Kriterien aktiv zu fördern und dabei auch die soziale Herkunft nicht zu vernachlässigen. Wir achten bei der Besetzung von Arbeitsgruppen, Führungskräften und Entscheidungsgremien darauf, dass wir möglichst diverse Sichtweisen mit einfließen lassen. Gleiches gilt für Rotationen oder Besetzungen von anderen Positionen im Unternehmen.

**Vielfalt hat ja viele Dimensionen! Welche stehen bei 50Hertz im Mittelpunkt?**

Kurz gesagt: Internationaler zu werden, die Geschlechtergleichstellung, die Integration unterschiedlicher Arbeitskulturen im internationalen Kontext und die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen stehen derzeit im Mittelpunkt.

**Mit welchen konkreten Maßnahmen bringen Sie eine „Inklusive Kultur“ in die Belegschaft?**

Wir haben beispielsweise unsere Stellenausschreibungen auf Diversitätskriterien hin formuliert, wir weisen direkt auf mögliche Unterstützung durch unsere Schwerbehindertenvertretung bei Verfahren hin und wir schreiben unsere Stellenbezeichnungen bewusst weiblich aus – im Titel selbstverständlich unter der Ergänzung (W/M/D). D, E & I, also Diversity, Equity und Inclusion, ist Bestandteil der Unternehmensziele, denen sich die Geschäftsführung verpflichtet hat. Ein weiteres Beispiel ist unser „Mitarbeitende-werben-Mitarbeitende-Programm“. Es legt einen Fokus auf die Gewinnung diverser Zielgruppen.

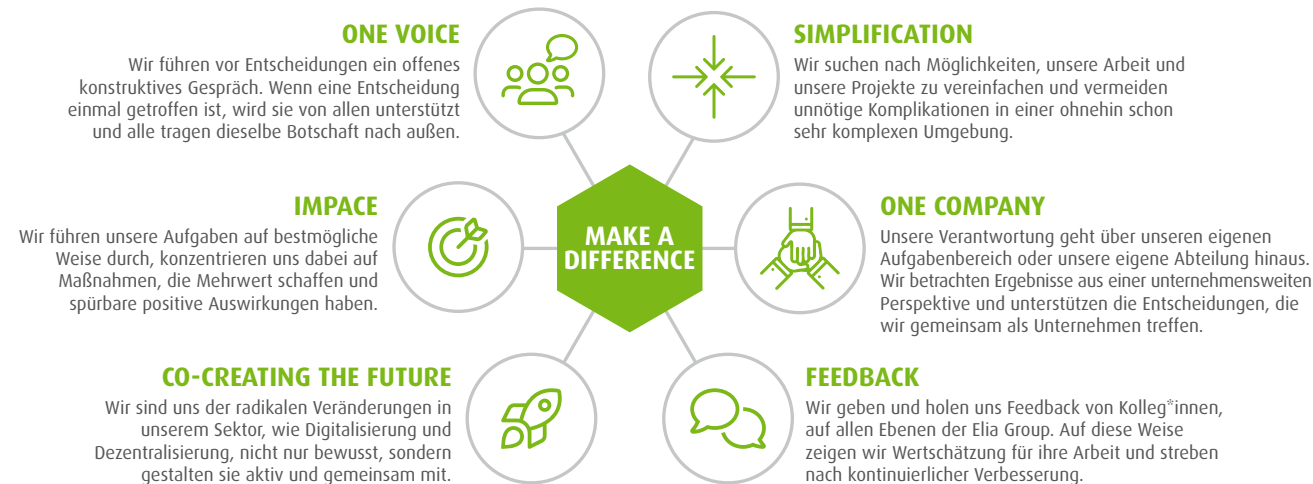
*„Bei 50Hertz zu arbeiten heißt, Teil einer großen gesellschaftlichen Transformation zu sein.“*

**Wie sieht es bei 50Hertz mit dem Anteil weiblicher Mitarbeitender aus?**

Hier konnten wir den Anteil an der Belegschaft über die letzten vier Jahre um drei Prozent steigern. Das klingt zwar gering, das ist für unsere Branche aber durchaus außergewöhnlich. Mit anderen Worten: Von uns getroffene Maßnahmen sind also wirksam.

Gleichzeitig bieten wir unseren Führungskräften und Recruitern regelmäßig Schulungen zum Thema D, E & I an. Dabei beschäftigen sich die Kolleginnen und Kollegen auch intensiv mit dem Thema eigener, möglicher Voreingenommenheiten, um durch solche Form der Selbstreflexion mehr Bewusstheit und Bewusstsein zu schaffen. Deshalb haben wir vor einiger Zeit beispielsweise Raul Krauthausen eingeladen, um mit unseren Führungskräften das Thema Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt kreativ zu betrachten und zu diskutieren.

## Die sechs kulturellen Verhaltensanker von Make A Difference





### Ein diverses Team gilt als Beschleuniger von Kreativität und Innovation – für die erfolgreiche Transformation. Braucht es dafür nicht auch eine neue Führungskultur?

Ja, in der Tat, da sprechen Sie ein sehr wichtiges Thema an. Führungskräfte müssen verstärkt in der Lage sein, unterschiedliche Meinungen auszuhalten und zu integrieren. Lösungen sind damit vielfältiger und nachhaltiger als das übliche „haben wir immer schon so gemacht“. Dazu braucht es eine aktive Beschäftigung mit dieser kulturellen Veränderung und Freiräume für die Führungskräfte, Mut zu haben, auch Dinge einmal auszuprobieren.

### Verraten Sie uns die aktuelle Frauenquote unter Ihren Führungskräften? Und mit welchen konkreten Programmen fördern Sie weibliche Nachwuchskräfte?

Der Frauenanteil der ersten und zweiten Führungsebene liegt bei 50Hertz per 31. Dezember 2021 bei 22 Prozent. Damit kommen wir unserem Ziel von 30 Prozent näher, aber da ist sicher noch Luft nach oben.

Stichwort konkrete Programme: Wir glauben an eine ganzheitliche Förderung von Frauen in allen Prozessen und Unternehmensbereichen und bieten

Vernetzungsveranstaltungen für Frauen an, sich auszutauschen und zu unterstützen. Das Ziel all unserer Gleichstellungsmaßnahmen ist es, eine Unternehmenskultur zu fördern und für alle Beschäftigten zu schaffen, in der alle Geschlechter gleichbehandelt werden.

*„Ziel unserer Gleichstellungsmaßnahmen ist eine Unternehmenskultur, in der alle Geschlechter gleichbehandelt werden.“*

### Die Diversitäts-Messlatte für Arbeitgeber steigt. Welche Angebote und Initiativen werden aus Ihrer Sicht in Zukunft an Bedeutung gewinnen?

Bei uns ist das Thema D, E & I integraler Bestandteil unseres Nachhaltigkeitsprogramms

ActNow. Damit stellen wir sicher, dass wir auch in den nächsten Jahren Maßnahmen ergreifen, die sich an der gesellschaftlichen Entwicklung und Notwendigkeit ausrichten. //

[www.50hertz.com](http://www.50hertz.com)

### SYLVIA BORCHERDING

ist Arbeitsdirektorin bei 50Hertz und verantwortet seit 2020 als Mitglied der Geschäftsführung das Personalressort und den Bereich Corporate Governance, der auch den Gesundheits- und Arbeitsschutz beinhaltet.

# (Energie)Wende auch in der Führung?

Die Megatrends dieser Zeit verändern die deutsche Energiebranche fundamental. Wie können Energieunternehmen die Disruption erfolgreich nutzen und eine nachhaltige Zukunft gestalten? Welche Führung braucht es zukünftig?

Von Claudia Zeimes, Bayerngas GmbH

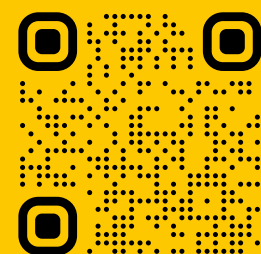


Quelle: 123rf/crazymedia

## VOLLER ENERGIE IN IHRE ZUKUNFT.

Als Wegbereiter für grüne Gase leistet VNG einen wichtigen Beitrag für ein zunehmend klimaneutrales Energiesystem. Kommen Sie ins #TeamVNG und gestalten Sie die Energiewende aktiv mit.

Mehr Infos unter [vng.de/karriere](http://vng.de/karriere)



Jetzt direkt im Jobportal bewerben!



Nicht nur Klimapolitik, Pandemie, Krieg und starke Energiepreisbewegungen zeigen der Energiewirtschaft, dass tradierte Strategien nicht mehr erfolgreich sind. Zwei große Herausforderungen sind, neben neuen Arbeitswelten und Nachhaltigkeitsinitiativen, auch die Unsicherheiten durch zunehmende Regulierung und die digitale Transformation. Die Planbarkeit unternehmerischer Maßnahmen nimmt kontinuierlich ab. Es entwickeln sich flexible hybride Organisationen mit konstantem Wechsel zwischen Arbeit in Präsenz und virtueller Arbeit von flexiblen Arbeitsorten.

Innovativere Visionen sind zu gestalten und die Organisation entsprechend auszurichten. Bestehende Geschäftsstrategien, Strukturen und Prozesse werden in immer engeren Zyklen kritisch hinterfragt und entwickelt. Dies bedeutet kontinuierliche Veränderung mit hohem Tempo. Gleichzeitig schaffen neue Technologien Chancen. Neue Produkte werden nachgefragt und daraus Geschäftsfelder aufgebaut. Produkte werden gemeinsam mit Kund:innen entwickelt, mit gemeinsamen Lernprozessen. Diese Rahmenbedingungen, verbunden mit hohem Veränderungstempo, sind eine große Herausforderung für alle Beteiligten.

Unter Performance- und Zeitdruck haben sich Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit in komplexen und unsicheren Zusammenhängen mit permanenten Veränderungen und die Notwendigkeit, hohe Informationsmengen zielorientiert zu verarbeiten und aufzubereiten, als Kernkompetenzen herausgestellt.

Das Verständnis von Organisationen als lebendige Organismen, in denen nach Wheatly und Frieze (Berkana Institute, Wisconsin) zu jeder Zeit gleichzeitig Aufbau und Verfall stattfinden, lässt sich auf Organisationen in transformationalen Veränderungen übertragen. Barrett und Drath

(managerSeminare, Heft 288, März 2022 – „Bögen des Wandels“) führen dazu aus, dass sich dabei zwei Zyklen des Wandels zeitlich überschneiden und parallel ablaufen. Ein Zyklus treibt das Kerngeschäft voran und entwickelt Bestehendes, mit Fokus auf Kosteneffizienz und Prozess-exzellenz. Ein weiterer parallellaufender Zyklus erschließt bereits neue und digitalere Geschäftsfelder. Das Produktportfolio verändert und erneuert sich hier. Kreativität und Innovation spielen dabei eine große Rolle.

Dies führt zu einer zunehmenden Bedeutung von Ambidextrie – der Beidhändigkeit in der Unternehmensführung. Sie erfordert erweiterte Kompetenzen und Arbeitsmethoden. Auf der einen Seite würdigen und entwickeln des Bestehenden. Auf der anderen Seite schrittweise Öffnung und Veränderung in der fundamentalen digitalen Transformation mit neuen Geschäftsmodellen, Arbeitsstrukturen sowie anderen Haltungen und Werten. Hier rücken individuelle Werte, Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeitenden in den Fokus. Sie sind die Garanten für nachhaltige zukünftige Erfolge. Unser wichtigstes Kapital verlässt das Unternehmen jeden Abend, unsere Mitarbeitenden.

Es gilt, die richtigen Impulse für eine zukunftsfähige Organisation und Arbeitskultur zu setzen sowie die Führung entsprechend zu gestalten. Zielsetzung ist dabei, möglichst viele Mitarbeitende in beiden Zyklen mitzunehmen. Das ist eine spannende, jedoch keine einfache Führungsaufgabe.

*„Veränderung ist zugleich Verlust, Herausforderung und Chance. Führung bedeutet für mich, mit der eigenen positiven Energie andere zu befähigen, den Blick nach vorne zu richten.“*

Ricarda Bergfeld, Prokuristin Rechtsabteilung Bayerngas GmbH



### Die Führungsrolle wird vielschichtiger, anspruchsvoller und individueller

An die Stelle des Führungsfokus auf Leistungsbereitschaft, Delegation und Kontrolle treten neue Schwerpunkte wie z. B.

- » die **individuelle Befähigung der Mitarbeitenden**, sich in Arbeitswelten zurecht zu finden, diese anzunehmen, mutig zu experimentieren und aus Fehlern zu lernen,
- » eine **wirkungsvolle Kommunikation** und regelmäßige Information in hybriden Teams,
- » ein **motivierendes Zukunftsbild** zu entwerfen, **Kreativität zu fördern** und **Zusammenarbeit** flexibel zu **organisieren**,
- » ein **wirksames Konfliktmanagement** umzusetzen, wirksam zu deeskalieren, da kollaborative Arbeitsweisen zu Konflikten führen können,
- » eine **hohe Selbstreflexion** und eine **wirksame Selbstführung** als Führungskraft.

Es geht um herausfordernde Rahmenbedingungen für Führungskräfte, die selbst handlungs- und entscheidungsfähig bleiben, ihren Platz in der Arbeitswelt finden und weiterhin Erfolge erzielen müssen.

Das erfordert regelmäßige Kompetenzentwicklung – für Führungskräfte und Mitarbeitende. Wer bisher seine Kompetenzen nicht kontinuierlich weiterentwickelt hat, muss sich spätestens ab jetzt intensiv damit beschäftigen. Lebenslanges Lernen ist unerlässlich. Es beinhaltet, das Wissen kontinuierlich zu erweitern, persönliche Lerntechniken zu entwickeln und digitale Grundkompetenzen aufzubauen. Ebenso sind flexible Arbeitsmethoden in das eigene Portfolio aufzunehmen. Lebenslanges Lernen ist unabdingbare Voraussetzung für kollaborative Zusammenarbeit, Innovationen und zukunftsfähige Arbeitsweisen. Hierzu ermutigt eine beidhändige Führung. Sie schafft Rahmenbedingungen, unterstützt die Mitarbeitenden und geht mit gutem Beispiel voran.

*„Führen heißt für mich, vorausgehen und Leistungsträger:innen zu entwickeln.*

*Dies auch dadurch, dass sie den Raum bekommen, Verantwortung zu übernehmen und selbst vorzuleben.“*

Günter Bauer, Konzerngeschäftsführer Bayerngas GmbH

### Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe

Psychologische Sicherheit ist nach Amy C. Edmondson, Harvard-Professorin, in der Arbeitswelt eine wesentliche Voraussetzung, damit Mitarbeitende sich einbringen können und wollen. Damit ist sie auch Basis einer erfolgreichen digitalen Transformation.

Wie kann es in unsicheren, komplexen, widersprüchlichen und von hoher Volatilität geprägten Zeiten gelingen, eine Kultur zu leben, in der gemeinsames Lernen und Wachsen zu einer nachhaltigeren Umsetzung von Unternehmenszielen führt? Eine Kultur, die permanente Veränderung als Normalzustand antizipiert, die Veränderung willkommen heißt, weil sie Wachstum ermöglicht. Eine Kultur, die das mutige Ausprobieren und Experimentieren neuer Methoden, Arbeitsweisen und Haltungen als selbstverständlichen Prozess akzeptiert, bei dem auch Fehler passieren. In der sich jede Person mit den individuellen Stärken, Werten und Fähigkeiten einbringen kann. Eine

Kultur, in der Kreativität und Innovation eingesetzt und als wichtige Werte für den Unternehmenserfolg akzeptiert werden.

Mitarbeitende werden an die Übernahme von Verantwortung herangeführt. Dabei werden ihre Individualität sowie ihre Stärken und Fähigkeiten berücksichtigt. Sie verstehen immer mehr kritische Selbstreflexion und gegenseitiges Feedback als Entwicklungsmöglichkeiten. Führung unterstützt dabei vertrauensvoll und bereitet täglich den Weg. Sie stärkt und lässt andere erfolgreich sein. Sie unterstützt Verantwortungsübernahme durch die Gestaltung entsprechender Freiräume. Und sie ermutigt die Mitarbeitenden zu eigenen Entscheidungen. Diese Führung hat beidhändig Gegenwart und Zukunft gleichermaßen auf der Agenda. Sie würdigt und entwickelt Bestehendes. Sie ist auch innovativ, setzt Impulse und regt die intrinsische Motivation an. Eine Führung, die viel kommuniziert, einander verbindet, den Rücken stärkt und in Konflikten unterschiedliche Sichtweisen vermittelt. So entsteht immer mehr Raum für Kooperation, Austausch und geteiltes Wissen. Daraus entstehen auch Kreativität und Innovation. Psychologische Sicherheit trägt so auch zu mentaler Gesundheit und Resilienz der Belegschaft bei.

### Werte-Klarheit in der Führung

Welches Werte-Portfolio kann Führungskräfte in der beidhändigen Führung unterstützen?

- » **Vertrauen**, grundsätzlich und in die Mitarbeitenden. Sie finden die richtigen Lösungswege und setzen ihre Stärken für den Unternehmenserfolg ein. Vertrauen senkt Komplexität. Sie sorgt für Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit.
- » **Offenheit** für unterschiedliche Lebens- und Arbeitsmodelle in kollaborativen Arbeitswelten. Offenheit für Diversität als Voraussetzung für Kreativität und Innovation. Sie ist unabdingbar für das Beschreiten neuer Wege.
- » **Fehlerakzeptanz**, um daraus Lernprozesse zu gestalten, die Wachstum ermöglichen. Neugier und mutiges Ausprobieren werden bewusst gefördert.
- » **Integrität**, d.h. von eigenen Werten und Werten des Unternehmens geleitet zu sein. Das Richtige zu tun, auch wenn es niemand sieht. Zum eigenen Wort stehen. So entsteht Glaubwürdigkeit.
- » **Interesse** an Mitarbeitenden und der Verantwortung als Führungskraft. Ziel ist die Befähigung der Mitarbeitenden auch für die Zukunft sowie eine kontinuierliche Entwicklung im Sinne lebenslangen Lernens in einer selbstlernenden Organisation.

Eigene Werte-Klarheit ermöglicht, persönliche Werte im Einklang mit den Unternehmenswerten zu leben und die tägliche Arbeit danach zu gestalten. Sprechen Sie gemeinsam über Ihre Werte und deren Bedeutung für Sie und Ihre Arbeit. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden nach deren Erwartungen und Anforderungen an die Zusammenarbeit.

*„Führungskräfte, die für ihre Fehler einstehen, sind die besten Vorbilder. Sie beweisen Souveränität und unterstützen so den Weg der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung.“*

Manuel Martin, Leiter IT Bayerngas GmbH

### Fünf Fragestellungen für die Zukunft

Mit Energie die digitale Transformation erfolgreich gestalten, das kann eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten bedeuten und zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Fünf Fragen ermöglichen nach Katharina Fehse, Diplom-Psychologin, eine Reflexion.

- » **Womit hören wir auf, weil es nicht mehr hilfreich ist?**
- » **Was probieren wir aus, weil es erfolgversprechend ist?**
- » **Was hat sich bewährt, um es beizubehalten?**
- » **Welche Aktivitäten verstärken wir, weil sie hilfreich sind?**
- » **Welche Aktivitäten reduzieren wir, weil sie nicht hilfreich sind?**

Diese Fragen ermöglichen eine zielgerichtete Reflexion der persönlichen, aber auch der Team- oder Unternehmenssituation. Dadurch entsteht ein Fokus auf Entwicklung und neue innovative Wege.

Weitere Fragen: Wo kann Digitalisierung und Automatisierung Ressourcen für andere Aufgaben freisetzen? Wie kann die Informationsgewinnung so zielorientiert unterstützt werden? Wie kann die Integration in den Unternehmensalltag gelingen?

### Mit beidhändiger Führung in die Energie-Zukunft

Mitarbeitende wollen eine Tätigkeit, die zu ihnen passt. In der sie Selbstwirksamkeit und Beteiligung erleben. In der sie einen Großteil ihrer Werte, Fähigkeiten und Stärken einbringen können. Sie wollen gehört und einbezogen werden. Sie wollen mitgestalten, Verantwortung übernehmen und an Entscheidungen beteiligt sein.

Sie wollen ihren Beitrag zum Gesamtergebnis kennen und gewürdigt sehen. Sie entscheiden selbst, was für sie zählt und für was sie sich engagieren. Eine spannende Aufgabe, mit beidhändiger Führung die Rahmenbedingungen zu schaffen, die auch in Zukunft nachhaltige Energiepolitik und ein Unternehmenswachstum fördern. Sind alle Vorarbeiten gemacht, ist auch der Weg der digitalen Transformation ein interessanter, der gemeinsam beschritten werden kann. Zielsetzung ist hierbei in beiden Systemen, dem Bestehenden und dem Neuen, so viele Mitarbeitende wie möglich mitzunehmen und zu entwickeln. Mit neuen Energien, auch in der Führung, gemeinsam die nachhaltige Zukunft der Energiewirtschaft gestalten: Eine Vision, die sich lohnt! //

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

### CLAUDIA ZEIMES

verantwortet als Prokuristin das Personal- und Compliance-Management der Bayerngas GmbH. Sie ist zudem Business Coach für Karriere-, Leadership- und Potenzialentwicklung sowie langjährige Mentorin in unterschiedlichen Programmen für Potenzialträger:innen, Führungskräfte & Wissenschaftler:innen.



## InvestITION Zukunft

Gemeinsam  
digitalisieren  
wir Ihre HR

Um Ihre Personalprozesse schneller, flexibler und effizienter zu machen, brauchen Sie einen verlässlichen Partner, der Ihre Prozesse kennt und über exzellentes IT-Know-how verfügt. GISA begleitet Unternehmen aus der Energiewirtschaft, öffentliche Auftraggeber, Industrie- und Dienst-

an NTT DATA Business Solutions Company

leistungsunternehmen auf dem Weg in die digitalisierte Arbeitswelt. Wir entwickeln mit Ihnen die beste Lösung für Ihre Anforderungen und unterstützen Sie in allen Bereichen des Supports für Ihre Applikationen bis hin zum Betrieb.

[www.gisa.de/personalmanagement](http://www.gisa.de/personalmanagement)

**GISA**<sup>®</sup>  
That's IT.



# Resilienz

## Was Beschäftigte und Unternehmen stark macht!



© Werner Stork

Zur Überwindung der Corona-Krise und zur Zukunftssicherung sind 40 Prozent der Mittel des Deutschen Aufbau- und Resilienzplan (DARP) für den Klimaschutz und die Energiewende vorgesehen. Über die Hälfte wird für den digitalen Wandel und die Digitalisierung der Bildung eingesetzt. Zusätzliche Maßnahmen zielen auf die direkte Förderung der Resilienz. Schließlich erfordern Technologisierung und digitale Arbeitswelten mehr Anpassungsfähigkeit, Widerstandsfähigkeit und Flexibilität – sowohl für Beschäftigte wie Unternehmen. Im Interview berichtet Professor Werner Stork vom Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik der Hochschule Darmstadt über die Bedeutung von Resilienz für Unternehmen.

### Was genau versteht man unter organisationaler Resilienz?

Die organisationale Resilienz ist die Fähigkeit einer Organisation, etwas abzufedern und sich in einer verändernden Umgebung anzupassen, um so ihre Ziele zu erreichen, zu überleben und zu gedeihen. Es geht also um eine Fähigkeit bzw. eine Kompetenz, für die es seit 2017 sogar eine ISO Norm gibt: ISO 22316. Dies unterstreicht die wachsende Bedeutung von Resilienz – zumal wir in den unruhigen und belastungsintensiven Zeiten der sogenannten VUCA-Welten leben. Eine Welt, die geprägt ist von Unbeständigkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Ambivalenz (Ambiguity).

Die Auswirkungen und Folgen dieser VUCA-Welt sind derzeit ein viel diskutiertes Thema – sowohl in der Wissenschaft als auch in Führungsetagen der Unternehmen. Dabei setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass die Entwicklungen in der VUCA-Welt mit den klassischen Managementkonzepten immer schwerer zu durchschauen und noch viel weniger zu gestalten sind.

*„Resilienz stellt eine notwendige Fähigkeit und Kompetenz von Unternehmen dar, um die aktuellen Transformationsprozesse (Digitalisierung, Energiewende, Nachhaltigkeit etc.) zu meistern.“*

Damit verbunden ist auch, dass die Organisation als ein System und damit eher als ein Organismus angesehen wird – im Gegensatz zu den eher funktionalen und mechanistischen Modellen der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Organisationen werden mit Konzepten der Evolutions- und der Neuro-Biologie, der Pädagogik und der Psychologie analysiert und mit Eigenschaften beschrieben, die wir normalerweise eher einzelnen Menschen zuschreiben. Sie werden beispielsweise als belastbar, gelassen, aufmerksam, neugierig, tatkräftig oder mutig charakterisiert. Wir sprechen hier auch von einem systemischen Managementverständnis und analysieren, wie in den Umbruchsituationen der aktuellen Transformationsprozesse neue synergetische Formen der Zusammenarbeit gefunden und zu marktreifen Geschäftsmodellen weiterentwickelt werden können. Und wir diskutieren wie eine „Neue BWL“ aussehen müsste, eine BWL, die Unternehmen fit macht für das 21. Jahrhundert („21st century companies“).

### Es geht also um die Widerstandskraft eines Unternehmens! Gibt es noch mehr Dimensionen der Resilienz?

Widerstandskraft ist eine sehr wichtige Dimension der Resilienz und vermutlich jene, die am meisten im Fokus steht, wenn von Resilienz die Rede ist. In der Energiewirtschaft steht sie beispielsweise für Ausfallsicherheit – wie in der aktuellen Gaskrise als Folge des russischen Angriffskriegs in der Ukraine. Wenn wir über die Wirkung der Resilienz auf organisationaler Ebene sprechen, unterscheiden wir insgesamt drei Dimensionen: Die drei „Rs“ der Resilienz.

Unternehmen können auf eine Krise, wie z.B. die Corona-Pandemie mit „Resistenz“ reagieren, sie halten dem Druck stand und kommen trotz widriger Umstände irgendwie zurecht. Das wäre die oben erwähnte Widerstandskraft, ein anderer Begriff ist „Persistence“ und als Bild wird hier gerne der „Fels in der Brandung“ verwandt.

Aber erst über das zweite „R“, über eine gute „Regeneration“ finden die Unternehmen zu ihrem ursprünglichen Leistungsniveau und Entwicklungspfad zurück. Sie passen sich gut an die neuen Rahmenbedingungen an und wir sprechen auch von „Adaptability“. In der Corona-Pandemie war das exemplarisch beim Arbeiten im „home office“ und über die vielen weiteren Anpassungen in der Arbeitsorganisation beobachtbar. Hier wird gerne das Bild von einem „Baum im Wind“ verwendet. Dieser biegt sich und wird mitunter stark durchgeschüttelt, aber die abgerissenen Äste und Blätter wachsen schnell nach und der gesamte Baum passt sich in seinem Wachstum der vorherrschenden Windrichtung an.

*„Die Zukunftsqualität von Resilienz liegt in der Kraft zur Erneuerung.“*

Und noch weiter geht die Resilienz-Dimension der „Rekonfiguration“ – dem dritten „R“. Bei der Rekonfiguration geht es darum, sich sprichwörtlich neu zu erfinden, weil sich bestimmte Rahmenbedingungen nachhaltig geändert haben. Dies kann dann zu völlig neuen technologischen Konzepten und zu grundlegend veränderten Geschäftsansätzen führen. Auch Entwicklungen mit dieser Tragweite wurden in einigen Unternehmen und Branchen in der Folge der Corona-Pandemie angestoßen. Wir sprechen auch von transformativer Resilienz oder „Transformality“. Es gilt das Bild von einem „Mobilé nach einem Stoß“, welches heftig durchgewirbelt wird, sich grundlegend „neu sortiert“ und dann eine neue Ordnung annimmt. Die Dimension Rekonfiguration profitiert dabei stark von einer grundsätzlich neugierigen und gestalterischen Haltung – bei den Menschen ebenso wie in der Organisationskultur.

### Warum wird Resilienz gerade für Unternehmen in der Energie-, Gas- und Wasserwirtschaft immer wichtiger?

Netzausbau, Elektromobilität, Modernisierung der Wärmeversorgung und der Ausbau der Erneuerbaren Energien sind schon Mammutaufgaben, die die Energiewirtschaft neben der Digitalisierung und der Versorgungssicherheit in den nächsten Jahren bewältigen muss. Und nicht zu vergessen der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel.

Ich persönlich würde mir wünschen, dass die Unternehmen der Energiebranche ihre Aufmerksamkeit vor allem der Resilienz-Dimension der Rekonfiguration zuwenden und damit ihre Neugier und Innovationskraft kultivieren. Unternehmen, die die Digitale Transformation meistern und die die Transformation zur Nachhaltigkeit vorantreiben, tun sehr viel für ihre organisationale Resilienz. Denn sie adaptieren die großen Entwicklungstrends in der (Energie-)Wirtschaft und in der Gesellschaft und bereiten sich so auf die Zukunft vor. Sie machen sich fit als „21st century company“.

### Welchen Stellenwert haben in diesem Zusammenhang resiliente Führung und Kultur?

Aktuell sorgen die Digitale Transformation und die Nachhaltigkeits- transformation für einen Paradigmenwechsel und es bilden sich – wie beim Mobilé – regelrecht neue Ordnungen heraus. Klassische ökonomische Zielgrößen wie „Effizienz“ und „Effektivität“ werden durch die Konzepte der „Konsistenz“ und der „Suffizienz“ systematisch erweitert. So ist es für Unternehmen zukünftig von zentraler Bedeutung, ein Mitglied und ein starker Akteur in den (digitalen) Öko-Systemen zu sein. Die Kreislaufwirtschaft gewinnt dabei deutlich an Bedeutung und dominiert zunehmend die Geschäftsmodelle. Und das Streben nach einem möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauch markiert den Rahmen für die weitere Organisationsentwicklung.



GREEN WORKFLOW BY DESIGN

**SMART PEOPLE FOR SMART SOFTWARE**

**WIR SUCHEN:**

- C++ & Java-Entwickler\*
- Projektleiter\*
- Projektmitarbeiter\*
- Vertriebsmitarbeiter\*

Unsere Stellenangebote:

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

\* Dein Geschlecht ist egal - nur Dein Potential entscheidet!

„Das bedeutet für die Führung und die Unternehmenskultur: **Verändere Dich!**“

Wie erleben wir das? In der Führung werden andere Kompetenzen wichtiger. Früher war das energietechnische und energiewirtschaftliche Know-how von zentraler Bedeutung oder auch das Expertenwissen im Bereich Finanzen und Controlling. Heute aber gilt: Für die Bewältigung der Transformationsprozesse sind die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Kulturentwicklung der Organisation erfolgskritisch. In der Konsequenz brauchen wir im Top-Management vor allem kommunikative, psychologische und auch entwicklungs- pädagogische Kompetenzen.

Und die organisationale Resilienz sollte zum zentralen Thema im Management werden – nicht zuletzt wegen der oben skizzierten Herausforderungen der VUCA-Welt. Oder anders ausgedrückt: Es gilt, alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens auf die Förderung der Resilienz auszurichten: Angefangen bei der strategischen Orientierung, über die Geschäftsprozesse, die technische Infrastruktur und die organisatorischen Strukturen bis hin zur Unternehmenskultur und den Kompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte. Wir sprechen hier von fünf Wirkungsfeldern: Die Personen, die Teams, die Führung sowie die Struktur und die Kultur der Organisation.

Wie fördern Sie die Resilienz ihres Unternehmens systematisch? Checkliste & Self-Assessment unter: [www.alle-im-digitalen-wandel.de](http://www.alle-im-digitalen-wandel.de)

**Und wie lässt sich organisationale Resilienz messen?**

Resilienz als singulären Faktor oder als Messgröße zu quantifizieren, dies wird nicht zum Ziel führen. Resilienz ist kein stabiles Merkmal, kein bestimmter Zielpunkt, den man erreichen kann. Es handelt sich vielmehr um eine grundlegende Fähigkeit und Kompetenz, die Unternehmen in vielen Situationen und an vielen Stellen kultivieren und weiterentwickeln sollten.

„Resilienz ist eine ‚innere Qualität‘ und kulturelle Eigenschaft der Organisation.“

Wir arbeiten im Rahmen unseres Forschungs- und Transferverbundes in Darmstadt mit Unternehmen daran, das Konzept der Balance ScoreCard zu einer „Resilience ScoreCare“ weiterzuentwickeln. Für die Organisationen wird die Qualität und Geschwindigkeit, wie sie auf die Veränderungen in den Transformationsprozessen reagieren, zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Dagegen verlieren die klassischen betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen an Bedeutung. Für das Top-Management (und für die Kontrollgremien) treten sie in den Hintergrund, weil sie sich zu einem wachsenden Teil aus der Resilienz und Innovationskraft der Organisation speisen.

**Können wir unsere Resilienz trainieren? Und wie können Unternehmen und Führungskräfte die Resilienz ihrer Mitarbeitenden fördern?**

Wie jede Fähigkeit und Kompetenz gilt auch für die Resilienz von Menschen, dass ein Teil sicherlich auf einer entsprechenden Veranlagung beruht und in diesem Sinne genetische Grundlagen hat bzw. auf frühkindliche Erfahrungen basiert. Aber unabhängig

davon kann man seine individuelle Resilienz entwickeln, trainieren und ausbauen. Wie heißt es so schön: „Es ist nie zu spät, eine gute Kindheit gehabt zu haben“. In diesem Zusammenhang hilft auch die Unterscheidung in:

- » **traits** – Persönlichkeits-Eigenschaften
- » **states** – Persönlichkeits-Zustände
- » **habits** – Persönliche Gewohnheiten und Verhaltensmuster

Während traits relativ stabil sind, sind states und habits für uns Menschen beeinflussbar und trainierbar. Hierbei kommt es auf das dynamische Zusammenspiel der Person und ihrer individuellen Persönlichkeit mit der jeweiligen Umgebung und Umwelt an. Und dies umfasst sowohl das private Umfeld als auch gleichermaßen den betrieblichen Kontext, also den Arbeitsplatz und die Kollegen. Über die Zeit hat sich hier ein breiter Kanon von wirksamen Methoden, Verhaltensweisen und Haltungen herausgebildet, die sich eindeutig positiv auf die Resilienz von Menschen auswirken können. Und für die Unternehmen bestehen damit vielfältige Möglichkeiten, die Resilienz ihrer Mitarbeitenden wirksam zu fördern und zu trainieren. Dies fängt bei der Arbeitsorganisation und dem Verhalten der Führungskräfte an, betrifft aber auch die Unternehmenskultur und reicht bis zu den diversen Resilienztrainings – deren Umsetzung im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Übrigen häufig von den Krankenkassen gefördert wird.

**Noch ein Tipp von Ihnen: Welche Hausaufgaben müssen Unternehmen der Energiebranche noch erledigen, um resilienter zu werden?**

Mein Eindruck ist, dass sehr viele Menschen sich im privaten Bereich mittlerweile sehr stark mit Resilienz beschäftigen und dass sich in der gesamten Gesellschaft das Bewusstsein für die (mentale) Gesundheit deutlich erhöht hat. Schauen Sie sich beispielsweise den Boom an, den die Yoga-Kurse gerade erleben und wie gefragt Angebote zum Thema Achtsamkeit sind. Deshalb wäre mein Tipp: Machen Sie auch in ihrem Unternehmen Gesundheit zu einem Top-Thema für das Management und die Führung und organisieren Sie die Arbeit so, dass ihre Mitarbeitenden tagtäglich und immer wieder merken, wie wichtig ihnen deren Gesundheit ist. Und holen Sie das Thema ins Zentrum, wenn Sie über neue Arbeitswelten und die Zukunft der Arbeit sprechen. Und ganz nebenbei gilt ja auch: Gesunde Mitarbeitende sind in aller Regel auch neugierige Menschen sowie meistens sehr lern-, veränderungs- und leistungsfähig und damit ihre idealen Partner auf ihrem Weg zu einer „21st century company“. //

**PROF. DR. WERNER STORK**

Professor für Management und Organisation an der Hochschule Darmstadt. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen u.a. Veränderungs- und Transformationsmanagement sowie Betriebliches Gesundheitsmanagement mit dem Fokus auf Resilienz und Lernen. Er leitet das Institut für systemisches und synergetisches Management in Hofheim.

Weiterführende Quellen: U.a. Organisationale Resilienz – Ein Beitrag aus organisationswissenschaftlicher Sicht (erschienen in der Fachzeitschrift „sicher ist sicher“ 11/2021); Resilienz aus Sicht der Organisationsentwicklung (erschienen im eLearning Journal 11/2021); Resilienz: Was macht Unternehmen krisenfest? (erschienen in: Wirtschaftsdialoge, IHK Darmstadt Rhein Main Neckar, 2/2021).

# Die Energiewelt verändert sich. Ihr Recruiting sollte es auch.

Die Transformation der Energiewirtschaft, nachhaltige Geschäftsmodelle und die Digitalisierung verändert einiges in der Energiebranche. Für diese neue Energiewelt brauchen Sie nicht nur Energie-Macher mit den richtigen Kompetenzen, sondern auch Talente passend zu der digitalen Arbeitswelt. Und: neue Wege im Recruiting! Als Personalberatung mit Fokus auf die Energie unterstützen wir Sie mit unserem Expertenwissen bei der erfolgreichen Suche von Fach- und Führungskräften.

EnergyRelations: Personalberatung für die Energiewirtschaft

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







© SENEK/AviloX

# Hybrid, flexibel, mitarbeiterfreundlich: Der Weg von SENEK in die neue Arbeitswelt

Von **Daniela Hoffmann-Hofmann**, Director HR, SENEK GmbH; **Sandra Spielbrink**, Managerin Sustainability & Special Strategic Projects, SENEK GmbH; **Robert Mothes**, Berater, AviloX GmbH und **Kristin Morgenstern**, Fachberaterin, AviloX GmbH

„**Dein Leben. Deine Energie. Deine Arbeitswelt**“ – So lautet der Projekt-Leitspruch der SENEK GmbH, dem Spezialisten für intelligente Stromspeichersysteme und speicherbasierte Energielösungen. Das Leipziger Unternehmen erfährt schon seit geraumer Zeit ein starkes Markt- und Mitarbeiter:innen-Wachstum, was pandemiebedingt nach Monaten der reinen, virtuellen Zusammenarbeit die „Rückkehr“ ins Büro zu einer enormen Herausforderung werden lässt. Wie also kann die Unternehmenskultur vor Ort neu belebt werden, wenn gleichzeitig erkannt wird, dass die Rückkehr zum „alten“ Büromodell nicht mehr sinnvoll erscheint?

## Zahlreiche Neueinstellungen inmitten der Corona-Pandemie – Ausgangspunkt für das Neudenken der Büro- und Arbeitswelt

Für das Unternehmen und die Verantwortlichen war klar: Die Rahmenbedingungen – vor allem am Standort in Leipzig – halten den Anforderungen an ein fortschrittliches hybrides Unternehmen nicht stand. Es brauchte Maßnahmen, um vorhandene Büroflächen zu einem moderneren und produktiveren Arbeitsumfeld umzugestalten. Das Büro sollte vorrangig zu einem Raum für Begegnung und Kollaboration werden und der Diversität der unterschiedlichen Bereiche und Aufgabenfelder Rechnung tragen. Viele der neuen Kolleg:innen hatten ihr Team noch nie in Präsenz getroffen und erlebten die Einarbeitung komplett virtuell. Ein wichtiges Projektziel war daher, das „man kennt sich“-Gefühl innerhalb der SENEK-Familie und die damit einhergehende Unternehmenskultur wiederzubeleben.

Die SENEK Geschäftsführerin Aurélie Alemany hat in dieser Ausgangslage die große Chance ergriffen, dieses spezielle Momentum proaktiv zu nutzen und das „Neue Normal“ im Rahmen eines hybrid arbeitenden Unternehmens professionell aufzusetzen.

## PHASE 1: Initialisierung des Projekts „Neue Arbeitswelt“ „Schwimmen lernen“ – mit neuen Arbeitsweisen im Kernteam

In der Initialisierungsphase lag der Fokus zunächst auf der IST-Situation-Analyse und der Vereinbarung erster Schritte und Ziele. Es war der klare Wunsch der Führungsebene, das Projekt von Beginn an mit einem hohen Grad an Partizipation durchzuführen und die zahlreichen Team-Perspektiven einfließen zu lassen. Zunächst wurde ein agiles Kernteam mit zehn Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen gebildet, die agile Arbeitsorganisation im cross-funktionalen Team aufgesetzt und dessen Auftrag, Rolle sowie die ersten Meilensteine gemeinsam definiert.

Aufgaben des Kernteams unter Leitung einer Product Ownerin (PO) waren sowohl die Begleitung und Planung der unterschiedlichen Workshops, die Kommunikation des Projektfortschritts im Unternehmen als auch die Koordination und operative Umsetzung der Maßnahmen. Als digitaler Arbeitsort diente Microsoft Teams sowie digitale Kanban- und Whiteboards. Begleitet wurde der Prozess von AviloX als fachlichem Ansprechpartner für PO und Kernteam; zunächst stand die Einführung der neuen Arbeitsweise mit agilen Methoden im Fokus, die mit Hilfe der externen Impulse wirkungsvoll umgesetzt wurden. Bis heute

ermöglicht dieser Entwicklungsschritt und das eigene Erleben den Beteiligten ein besseres Verständnis davon, wie sich hybrides Arbeiten bei SENEK – im Kontext der neuen Bürowelten – zukünftig gestalten lassen kann.

Für die kontinuierliche Kommunikation des Projektfortschritts in das Unternehmen kamen verschiedene Methoden der Stakeholder- und Change-Kommunikation zum Einsatz. Als Schnittstelle diente ein MS Teams-Kanal des Gesamtunternehmens,

*„Wir gestalten die Kultur und Räume für modernes Arbeiten bei SENEK und stellen sicher, dass die Belegschaft optimal hybrid zusammenarbeiten kann – sowohl in passend ausgestatteten Räumen am Standort als auch mobil und im Homeoffice.“*



Vom Führungskräfte-Workshop bis hin zu Umgestaltung der Räume vor Ort (Quelle: SENEK)

der vom Kernteam gepflegt wird und über den sich alle Mitarbeitenden regelmäßig über Fortschritte, Hürden oder nächste Schritte informieren können. Im Rahmen eines monatlichen „Jour fixe for All“ gab die verantwortliche PO ein persönliches Update und erläuterte die wichtigsten Fortschritte. Dabei ist auch kontinuierlich das Bewusstsein für die damit verbundene Verantwortung gewachsen – denn mit der fundamentalen Umgestaltung der Arbeitswelt gehen Ängste, Befürchtungen und Kritik einher, die zielgerichtet adressiert werden müssen, um den Erfolg des Projektes nicht zu gefährden und möglichst alle an Board zu haben. Dafür fand zweiwöchentlich eine offene virtuelle Sprechstunde statt, bei der individuelle Fragen, Anmerkungen und Gedanken persönlich mit Vertreter:innen des Kernteams besprochen werden konnten. So trug SENEK aktiv Sorge dafür, dass moderne und transparente Kommunikation gelingen konnte, weil das Prinzip der Beteiligung und die damit verbundenen Rückmeldungen ernst genommen wurden.

*„Wann treffe ich wen im Büro?  
Wie feiern wir gemeinsam Erfolge?  
Wie bleiben wir miteinander auch auf einer persönlichen Ebene in Verbindung?“*

## Mit Herz und Offenheit gemeinsam zu schnellen Sofortmaßnahmen und strategischen Handlungsfeldern

In mehreren Führungskräfte-Workshops wurden zudem eine gemeinsame Projekt-Vision bezüglich Rahmen und Zielsetzung entwickelt sowie die Frage diskutiert: „Welche Kultur macht die SENEK aus?“ Das gemeinsame Verständnis diente dabei nicht nur als wichtige Grundlage für die Umgestaltung der Räume vor Ort, sondern auch für die anstehende Kulturentwicklung zur künftigen hybriden Zusammenarbeit.

Um den Beschäftigten eine Rückkehr ins Büro zu ermöglichen, standen im Projekt vor allem auch Sofortmaßnahmen und der Beginn von Umbauarbeiten am Standort im Fokus. Gemeinsam mit design2sense wurden zunächst verschiedene Nutzergruppen nach Nutzungstypen definiert. Anschließend konnten deren Anforderungen in fünf virtuellen Nutzergruppenworkshops mit insgesamt ca. 50 Vertreter:innen aus allen Bereichen herausgearbeitet werden. Gruppen von jeweils ca. 10 – 15 Personen diskutierten: „Was macht Spaß an der Arbeit bei SENEK? Was hat sich bewährt? Was stört und nervt? Und was fehlt?“. Zusätzlich gab es erste Inspirationen zur möglichen Raumgestaltung und die Gelegenheit, ganz konkrete Ideen

*„People, Place & Process – In der hybriden Zusammenarbeit bedingen sich die Faktoren Mensch, Raum und Prozesse noch stärker als zuvor.“*

als „Quick Wins“ direkt für den Arbeitsalltag einzubringen. Mit viel Herzblut und Offenheit gelang es, innerhalb einer Woche ein wahres Feuerwerk an Ideen, Inspiration und Sofortmaßnahmen entstehen zu lassen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden stärkte die Begeisterung für die zukünftige Arbeitswelt der SENEK im Gesamtunternehmen. Gleichzeitig konnte sichtbar und authentisch aufgezeigt werden, dass SENEK sich mit dem Projekt „Neue Arbeitswelt“ ganz praktisch auf den Weg in die Zukunft macht und jedes Teammitglied ein Teil der Transformation ist.

## PHASE 2: Kulturelle und räumliche Transformation hin zu einer modernen hybriden Zusammenarbeit Hybrid heißt auch Zufälle planen

Weniger synchrone Arbeitszeit und seltenere Treffen in Präsenz beeinflussen die Art der Zusammenarbeit und damit die Unternehmenskultur. Zusätzlich zur Befähigung im effektiven Umgang mit digitalen Tools gilt es daher, ein angepasstes Mindset zu etablieren und Zukunftskompetenzen zu stärken.

Diversität und Innovation sind zwei Kernwerte, die sich durch alle Bereiche der Organisation ziehen. Mitarbeitende mit unterschiedlichen Erfahrungen und Hintergründen sollen zukünftig verstärkt die Möglichkeit haben, voneinander zu lernen und ihre Ideen in abteilungsübergreifenden Projektteams selbstorganisiert umzusetzen. Damit verändert sich die Rolle der Führungskräfte maßgeblich. Command and Control war gestern – die hybride Zukunft erfordert Vertrauen und Ermächtigung der Mitarbeitenden. Die Führungskraft wird somit mehr und mehr zum Coach und Impulsgeber.

Bereits in der zweiten Jahreshälfte 2021 starteten digitale und interaktive Befähigungsangebote für die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit dem Ziel, die notwendigen Kompetenzen für die neue hybride Arbeitswelt aufzubauen und zu fördern. Die Kompaktworkshops widmen sich mit Impulsen und Austausch den Themen Hybride Zusammenarbeit im Team, Moderation hybrider Meetings und Führung Hybrider Teams sowie der Erarbeitung erster konkreter Umsetzungsideen für den eigenen Arbeitskontext. Das Thema Wir-Gefühl und Zusammenhalt kristallisierte sich als besonders bedeutungsvoll heraus.



Kreative Lösungen sind gefragt. Allen Verantwortlichen ist bewusst, dass die digitale Mittagspause nicht die echte Begegnung an der Kaffeemaschine ersetzt oder auch Zeit, die nicht vor einem Bildschirm verbracht wird, auf das individuelle Wohlbefinden einzahlt. Mit der Einführung eines Buchungstools für einzelne Arbeitsplätze oder Besprechungsräume konnte den Mitarbeitenden ein Tool an die Hand gegeben werden, das ihnen ermöglicht, persönliche Treffen vor Ort einfacher zu planen und einen Überblick zu haben, wann im Büro ist.

Ziel ist es im nächsten Schritt, eine sogenannte Community of Practice im Unternehmen zu etablieren, um damit den Erfahrungsaustausch aber auch das Voneinander lernen weiter zu fördern – vor allem zwischen Personen, die sich in ihrem regulären Arbeitsalltag nicht begegnen. Hier sollen alle Mitarbeitenden einen Raum finden, um sich (hybrid) zu treffen und auszutauschen sowie regelmäßige Impulse von anderen Unternehmen und externen Erfahrungsträgern zu bekommen. //

[www.senec.com](http://www.senec.com) / [www.avilox.de](http://www.avilox.de)



**DANIELA HOFFMANN-HOFMANN**

war nach ihrem Studium in verschiedenen Positionen im

Bereich Marketing und Kommunikation tätig, und hat eine Ausbildung als Business Trainer und Coach. Seit Juli 2021 ist sie Head of HR der SENEK GmbH.



**SANDRA SPIELBRINK**

ist begeistert von Transformationsprozessen in räumlichen, kulturellen und

organisatorischen Dimensionen. Sie ist seit August 2021 Manager Sustainability & Special Strategic Projects bei der SENEK GmbH.



**ROBERT MOTHES**

begleitet als erfahrener Berater bei AviloX Organisationen bei Veränderungs-

prozessen hin zu modernen und digital vernetzten Arbeitsweisen. Sein Fokus ist u.a. die digitale Zusammenarbeit und Prozesse der Arbeitsgestaltung.



**KRISTIN MORGENSTERN**

ist bei AviloX Fachberaterin und mit ihrer Leidenschaft für Organisationsentwicklung und

ihrem Blick für das große Ganze unterstützt sie die Entwicklung von zukunftsfähigen Organisationen wie z.B. die Zusammenarbeit in hybriden Teams.



gat | wat 2022

**Die Leitveranstaltung der Energie- und Wasserwirtschaft**

18. – 19. Oktober 2022, Berlin  
26. September – 13. November 2022, online

Die Programmübersicht ist online!

Jetzt informieren: [www.gat-wat.de](http://www.gat-wat.de)



**Bei uns finden Sie Jobs zum Anbeißen!**

In unserer branchenspezifischen Stellenbörse für die Energie- und Wasserwirtschaft finden Sie eine große Auswahl an Stellenanzeigen für Berufserfahrene, Berufseinsteiger, Quereinsteiger und Auszubildende. Probieren Sie doch einfach mal!



# Talent Attraction: endlich besser rekrutieren

Erfolgreiche Arbeitgeber schaffen es, positive Erlebnisse zu vermitteln: im HR-Marketing ebenso wie im Bewerbungsprozess oder beim Onboarding. Das Prinzip dahinter heißt Talent Attraction und hilft, verborgene Recruiting-Potenziale zu nutzen.

Von Patric Cloos, Raven51 AG

Die HR-Abteilungen der Versorger stehen vor großen Herausforderungen. Der aktuelle Fachkräftemangel wird durch die Verrentungswelle der kommenden Jahre weiter verschärft. In einem Umfeld mit hohem Bedarf an technischen und handwerklichen Mitarbeitern wiegt das besonders schwer. Hinzu kommt die mangelnde regionale Flexibilität: Während man in anderen Wirtschaftszweigen neue Standorte eröffnen kann, um seine Jobs zum Bewerber zu bringen, sind weite Teile des Versorgungsgeschäfts regional fest verwurzelt und gebunden.

Zusätzlich befindet sich der Sektor im anspruchsvollen Transformationsprozess seiner Geschichte. Neue Energien, Elektromobilität und Digitalisierung auf allen Ebenen sind nur drei Themen, die die gesamte Branche grundlegend und nachhaltig verändern. Dass der BDEW unlängst vom „größten nationalen IT-Projekt aller Zeiten“ sprach, lässt die Größe der Herausforderungen erahnen.

## Talent Attraction: den Wandel mitdenken

In dieser komplexen Gemengelage führt der klassische Talent-Acquisition-Ansatz im Recruiting immer seltener zum Erfolg. Die Gründe: Einerseits gelingende Nachbesetzungen von Vakanzen aufgrund der geringen Verfügbarkeit passender Personen häufig einfach nicht. Andererseits ist der „passendste“ Kandidat heute nicht mehr derjenige, der aktuellen Anforderungsprofilen am besten entspricht, sondern der, der für die Vielfalt künftiger, mitunter unbekannter Aufgaben das richtige Kompetenzprofil mitbringt.

Um Personalbedarfe auch in Zukunft zu verstehen und trotz vieler Unbekannter so gut wie möglich zu antizipieren, hilft es, als Arbeitgeber kurz innezuhalten und das große Ganze in den Blick zu nehmen: Welche Kompetenzen sind mit Blick auf die kurz-, mittel- und langfristige Personalplanung notwendig, um

Change-Prozesse im Unternehmen erfolgreich zu gestalten? Und wie lässt sich die Anziehungskraft auf die notwendigen Talente – die „Talent Attraction“ – systematisch erhöhen, damit eine dauerhaft wirksame Strahlkraft entsteht?

## „Talent“ als fließender Begriff

„Talent“ meint im Kontext von Talent Attraction keinen starren Idealkandidaten, der in das fixe Korsett der üblichen Job Descriptions passen muss. Neben formale und fachliche Anforderungen treten individuelle Kompetenzprofile und Potenziale. Diese geben Aufschluss, inwiefern sich ein möglicher Mitarbeiter dauerhaft weiterentwickeln kann und möchte, um Wandel auch in Zukunft mitzugestalten.

Dieses Verständnis von „Talent“ wirkt nicht nur auf das Recruiting, sondern kann auch intern eine „Talent-Kultur“ forcieren. Eine Leitfrage von Talent Attraction ist deshalb auch: Was können wir tun, um Menschen im Unternehmen immer wieder zu begeistern, für neue Aufgaben zu gewinnen und langfristig zu wachsen? Welche Skills schlummern in unseren Teams, die in Zukunft geschäftsentscheidend werden – und wie können wir sie wecken? Das ist insofern bedeutsam, weil künftige Personalbedarfe nicht nur durch Recruiting gedeckt werden können: Die Qualifizierung interner Talente für Schlüsselpositionen ist ebenso wichtig, um kritischen Engpässen entgegenzuwirken.

Damit wird eine zentrale Stärke des Talent-Attraction-Ansatzes deutlich: Er denkt Mitarbeitergewinnung und -bindung zusammen, erhebt den Wandel zum integralen Bestandteil der Recruiting-Strategie und nimmt auch die Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter in den Blick. Letztere strahlen idealerweise selbst als Botschafter nach außen und erhöhen damit die Anziehungskraft ihrer gesamten Organisation.

*„Talent Attraction macht den kontinuierlichen Wandel zum festen Bestandteil der Recruiting-Strategie.“*

## Attraktivitätspotenziale der Versorgerbranche bleiben oft ungenutzt

Wenn wir den Blick von Talent Attraction im Allgemeinen auf die konkreten Attraktivitätspotenziale der Branche richten, fällt zweierlei auf. Erstens: Legt man die Karrierewünsche und -ziele relevanter Zielgruppen über die Benefits und Stärken von Versorgern und Dienstleistern, stellt man fest, dass es einen überraschend hohen Deckungsgrad gibt. Nachhaltigkeitsthemen, Work-Life-Balance, Gestaltungsräume – all das könnte großartige Möglichkeiten für eine talentzentrierte Arbeitgeberkommunikation eröffnen.

Doch die beschriebenen Möglichkeiten – und das ist die zweite Feststellung – werden von vielen Arbeitgebern der Branche bei weitem nicht ausreichend genutzt. Das liegt unter anderem daran, dass vorhandene Attraktivitätsfaktoren gar nicht erst als solche erkannt und nach außen kommuniziert werden. Hinzu kommt: Weil der Wandel, einer der größten Attraktivitätsfaktoren, mitunter nicht von allen Mitarbeitenden begrüßt wird, trauen sich Unternehmen nicht, genau dieses hochrelevante Thema ins kommunikative Zentrum zu rücken. Das Ergebnis: Chancen bleiben ungenutzt.

Auch technisch und methodisch tun sich viele Arbeitgeber schwer, Attraktivitätspotenziale bestmöglich einzusetzen: Ein globales Verständnis für all die Stellschrauben, an denen man mit dem Ziel einer höheren Arbeitgeberattraktivität drehen kann, ist vielerorts nicht vorhanden. Statt sich der Komplexität von Talent Attraction zu nähern, erprobt man kleinteilige Insellösungen: Out-of-Home-Kampagnen, die online ins Leere führen; neue Anzeigen-Designs, die im Liquid Design der Job Portale nicht funktionieren; oder ansprechende Karriere-Websites, die hinter der schönen Oberfläche ins Nirvana nutzerfreundlicher Bewerbungsformulare führen.

## Schnelle Updates für mehr Talent Attraction

Dabei besteht mit praktisch jedem Projekt der Mitarbeitergewinnung, -bindung und -weiterentwicklung die Möglichkeit, Arbeitgeberattraktivität dauerhaft zu erhöhen. Das macht Talent Attraction zu einem sehr pragmatischen Ansatz: Es geht nicht um am Reißbrett entwickelte Strategien (dazu bleibt in der Regel auch gar keine Zeit), sondern um gut überlegte Eingriffe mit starker Hebelwirkung. Vier solche Eingriffe haben sich in den letzten Jahren als besonders hilfreich erwiesen.

### Employer Branding: Schärfung der Core Story.

Ein Kernanliegen von Talent Attraction besteht darin, Talente zu aktivieren: innerhalb wie außerhalb des Unternehmens. Eine präzise Definition der Arbeitgebermarke kann hier Wunder wirken. Auf Basis von Gesprächen mit dem Management und ausgewählten Zielgruppenvertretern lässt sich innerhalb weniger Wochen eine neue Arbeitgeber-Core-Story entwickeln. Diese adressiert die echten Bedürfnisse der relevanten Kandidaten und lässt sich sukzessive auf die gesamte Arbeitgeberkommunikation übertragen – ganz ohne monatelange Beratungen und Analysen.

**Recruiting: in verschiedenen Funnels denken.** Aus dem Marketing wissen wir, dass verschiedene Kundentypen unterschiedlich umworben werden müssen. Gleiches gilt für die Gewinnung von Talenten: Aktive Kandidaten können über Jobboards erreicht werden, latent wechselwillige hingegen fast ausschließlich über Recruiting-ferne Kanäle. Erstere bewerben sich oft schon am ersten oder zweiten Touchpoint, letztere brauchen bis zu acht Kontaktpunkte bis zur Conversion. Die einfachen Beispiele zeigen: Im Sinne von Talent Attraction

lohnt es sich, alle denkbaren Candidate Journeys zu analysieren, Sackgassen aufzudecken und immer wieder Orientierungsschilder zu installieren. Nur so lässt sich sicherstellen, dass vorhandene Attraktivitätsfaktoren nicht durch technische Unzulänglichkeiten konterkariert werden.

**HR-Marketing: Mess- und Skalierbarkeit herstellen.** Wer nicht nur begeisternd kommuniziert, sondern dabei auch noch schnell ist, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Die Auswahl der Marketing-Kanäle bedeutet deshalb in jedem Unternehmen eine zentrale strategische Weichenstellung. Mit den richtigen Traffic-Partnern lassen sich heute innerhalb kürzester Zeit neue Zielgruppen erschließen und ansprechen. Und das ist noch nicht alles: Durch Tracking und Retargeting kann man diesen Zielgruppen auch genau die Botschaften ausspielen, die für sie am wichtigsten sind. Die eingehende Prüfung der HR-Marketing- und Recruiting-Budgets eröffnet dementsprechend große Optimierungspotenziale, um die Anziehungskraft als Arbeitgeber kurzfristig und dauerhaft zu erhöhen.

### Employer Reputation: Außenwahrnehmung gezielt steuern.

Beziehungen beruhen auf Vertrauen – das gilt auch für das Arbeitsverhältnis. Kandidaten, die über einen Jobwechsel nachdenken, informieren sich deshalb oft auf Bewertungsportalen über ihren möglichen neuen „Karriere-Partner“. Weil negative Kommentare an dieser Stelle die zuvor aufgebaute Anziehungskraft empfindlich schwächen können, sollten Arbeitgeber hier aktiv werden: durch freundliche, klare Statements und die Einladung zum Dialog. Auf diese Weise nimmt die Attraktivität an einem sensiblen Moment der Candidate Journey nicht ab, sondern wird verstärkt – und zwar dauerhaft und für alle Kandidaten, die in der Consideration-Phase über eine Bewerbung nachdenken.

## Heute die Weichen für morgen stellen

Die beschriebenen Quick Fixes zeigen, wie sich Arbeitgeberattraktivität anhand konkreter Projekte systematisch auf- und ausbauen lässt. Und das ist auch dringend nötig, denn die Versorger sind heute von Politik und Gesellschaft gefragt wie nie. Damit sie HR-seitig auch in Zukunft handlungsfähig bleiben, sollten sie sämtliche Potenziale aktivieren, um neue Talente zu gewinnen und bestehende Mitarbeiter im Sinne eines kontinuierlichen Wandels dauerhaft weiterzuentwickeln. Talent Attraction kann als tragendes Recruiting-Paradigma dabei helfen: durch konzentrierte Verbesserungen in der Personalgewinnung ebenso wie durch eine dauerhafte Erhöhung der Anziehungskraft auf die passenden Menschen und ihre Weiterentwicklung im Unternehmen.//

[www.raven51.de](http://www.raven51.de)  
[www.talentattraction.de](http://www.talentattraction.de)

## PATRIC CLOOS

Als Director Strategy-Talent Attraction berät er mittelständische Unternehmen ebenso wie Konzerne bei der Findung passgenauer Lösungen in den Bereichen Employer Branding, Employer Marketing und Recruiting. Dabei greift er auf seine jahrzehntelange Branchen- und Berufserfahrung bei führenden Agenturen Deutschlands zurück.







# Grüne Gase – ein Arbeitsfeld mit und für die Zukunft.

Der Erdgasgroßhändler und Infrastrukturbetreiber VNG mit Hauptsitz in Leipzig vereint europaweit mehr als 20 Gesellschaften, verfolgt eine ambitionierte Roadmap im Bereich der erneuerbaren und klimaneutralen Gase und treibt damit die Transformation des Energiesystems voran. Eine Mitarbeiterin und ein Mitarbeiter geben Einblick in ihre Aufgaben und erzählen von ihrer Motivation, im Bereich Grüne Gase zu arbeiten.

**G**rüne Gase, oder besser erneuerbare und dekarbonisierte Gase wie Wasserstoff oder Biogas, sind ein Schlüssel zur erfolgreichen Energiewende und eröffnen gleichzeitig vielfältige Karrieremöglichkeiten – das wissen auch Juliane Renno, Hauptreferentin Fördermittelmanagement und Grundsatzfragen bei der VNG AG, und Tobias Uhlig, Produktmanager Agrar bei der VNG-Tochter BALANCE Erneuerbare Energien GmbH. Im Interview erzählen sie, warum sie im Bereich Grüne Gase arbeiten und welche Perspektiven VNG in diesem Themenfeld bietet.

**Frau Renno, Sie sind Hauptreferentin Fördermittelmanagement und Grundsatzfragen bei der VNG AG. Was kann man sich darunter vorstellen?**

**Juliane Renno:** Ich bin im Fachbereich Grüne Gase bei der VNG AG tätig. Dort arbeiten wir an der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und an Projekten im Bereich von erneuerbaren und dekarbonisierten Gasen. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Wasserstoff. Meine Aufgaben umfassen zwei Kernthemen, wobei Fördermittelmanagement aktuell bei mir im Vordergrund steht. Das bedeutet, ich begleite Fördermittelprojekte von der Initiierung, über die Antragstellung, bis hin zur Abwicklung und bin Ansprechpartnerin für die Kolleginnen und Kollegen im Konzern zum Thema Förderung. Eines unserer größten Projekte im Bereich Wasserstoff ist das Reallabor „Energiepark Bad Lauchstädt“. Ich achte hierbei darauf, dass das Projekt fördermittelkonform umgesetzt wird und habe insgesamt den Überblick über den Ablauf der Förderung.

In meinem Arbeitsbereich Grundsatzfragen geht es unter anderem um die Zuarbeit zu Gremien oder auch um die Beantwortung von diversen Anfragen, die konkret den Bereich Grüne Gase betreffen.

**Herr Uhlig, was sind Ihre Aufgaben als Produktmanager Agrar bei der BALANCE Erneuerbare Energien GmbH?**

**Tobias Uhlig:** BALANCE ist in den letzten Jahren ganz stark gewachsen und betreibt mittlerweile 38 Biogasanlagen. Dementsprechend arbeiten wir mit sehr vielen Landwirten in der Region zusammen, die uns mit Biomasse für die Anlagen beliefern und später die verwerteten Stoffe als Dünger bekommen. Ich bin sozusagen die Schnittstelle zwischen diesen Landwirten, den VNG-Kolleginnen und -kollegen in Leipzig und den Entscheidungsträgern im Mutter-Konzern EnBW. Wir sind darauf angewiesen, uns als Unternehmen intensiv mit der Landwirtschaft auszutauschen, denn ohne diese funktioniert die Biogasproduktion nicht.

Ein anderer großer Teil meiner Arbeit betrifft die Strukturen im Hintergrund. Das Thema Biogas ist ganz stark mit dem Agrarhandel verknüpft, weshalb wir unsere Kompetenzen im Bereich Landwirtschaft immer weiter ausbauen.

**Sie kommen ursprünglich aus dem Bereich Agrarhandel. Was hat Sie dazu bewogen, bei der BALANCE Erneuerbare Energien GmbH einzusteigen?**

**Tobias Uhlig:** Ich bin studierter Landwirt und habe nach dem Studium im Agrarhandel gearbeitet. Bei BALANCE kann ich jetzt als Agrarhändler ein aktiver Teil der Energiewende sein. Wir produzieren mit dem Biogas erneuerbare Energie, die speicherbar ist, die lastenstabil und unabhängig von Wind und Sonne funktioniert. Außerdem tragen wir dazu bei, die Treibhausgase zu reduzieren und produzieren ganz nebenbei auch noch hochwertigen Dünger für die Landwirte. Es ist insgesamt einfach spannend, Teil dieses Fortschritts zu sein und diese Chance hat mich gereizt.

**Waren Ihre Beweggründe für die Arbeit bei der VNG AG ähnlich, Frau Renno?**

**Juliane Renno:** Auf jeden Fall! Vor allem der Punkt, Teil der Energiewende zu sein, steht auch bei mir ganz oben. Nach meinem Studium bin ich fast schon zufällig in der Wasserstoff-Welt gelandet und fand insgesamt das gesamte Feld der nachhaltigen Energien sehr spannend. Mit dem Schritt zur VNG hatte ich dann die Möglichkeit, direkt an Umsetzungsprojekten mitzuarbeiten und die Zukunft aktiv mitzugestalten.

**Sie haben beide einen Master of Science, aber mit sehr unterschiedlichen Schwerpunkten. Welche Fachbereiche kommen insgesamt im Bereich Grüne Gase bei der VNG AG und ihren Töchtern zusammen?**

**Tobias Uhlig:** Alle! Allein bei der BALANCE haben wir vom Rechtsanwalt, über die Geologen bis hin zum BWLer jede Profession dabei. Und besonders im Bereich Biogas muss man sagen: Wir sind alle Quereinsteiger. Es gibt nun mal keinen Lehrberuf oder ein Studium mit dem Titel „Biogaser“. Deshalb kommen Teile unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Landwirtschaft, Teile aus der Energiebranche, andere aus dem Anlagenbau oder dem juristischen Bereich, wenn es um die Genehmigungen geht.

**Juliane Renno:** Das kann ich nur unterstreichen. Auch bei uns im Team sind wir sehr interdisziplinär aufgestellt. Wir haben Wirtschaftsingenieure, Naturwissenschaftler und Kolleginnen und Kollegen mit ganz anderen Expertisen. Einige kommen aus dem klassischen Erdgasbereich, andere – gerade die Jüngeren – bringen Erfahrungen aus interdisziplinären Fachbereichen mit. Ich habe zum Beispiel Geografie und anschließend BWL mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeitsmanagement studiert. Mein fachlicher Hintergrund ist demnach eine Mischung verschiedener Disziplinen, und damit bin ich hier nicht allein. Dass im Team dann so viele verschiedene Gebiete zusammenkommen, macht die Arbeit bei VNG nochmal besonders spannend.

**Was sollte Ihrer Einschätzung nach jemand mitbringen, der bei VNG im Bereich Grüne Gase arbeiten möchte?**

**Tobias Uhlig:** Ich denke, eine praktische Herangehensweise ist wichtig. Jede unserer Biogasanlagen ist etwas anders, jeder Landwirt und jede Region ist unterschiedlich. Deshalb gibt es hier kein Schema F, was man verfolgen kann. Stattdessen braucht es eine gewisse Bereitschaft, Situationen individuell zu beurteilen und neue Lösungen zu finden.

Außerdem braucht man ein Interesse an dem gesamten Bereich Nachhaltigkeit und auch Biodiversität. Immerhin liegt darauf unser Fokus, genau wie auf der Zukunft des Energiemarktes. Wer mit uns arbeitet, sollte auf jeden Fall auch das Ziel verfolgen, Energie nachhaltig und zukunftsfähig zu machen.

**Und umgekehrt – Was zeichnet die VNG AG und Balance als Arbeitgeber aus?**

**Juliane Renno:** Die VNG ist ein europaweiter Unternehmensverbund mit Hauptsitz in Leipzig und einer der größten Arbeitgeber in der Region. Ein Vorteil dabei ist, dass man Entwicklungspotenzial hat. Die Rahmenbedingungen sind sehr dafür geschaffen, sich auch innerhalb des Konzerns weiterzuentwickeln. Das ist ein Faktor, der die Stellen hier so attraktiv macht.

**Tobias Uhlig:** Persönlich finde ich es auch wichtig zu sagen, dass beispielsweise die BALANCE eben auch dort verlässliche Arbeitsplätze schafft, wo sonst sehr wenig los ist. Unsere Biogasanlagen stehen in der Region rund um Leipzig und in

Ostdeutschland dezentral verteilt. Dadurch werden zum einen sichere Arbeitsplätze in ländlichen Räumen geschaffen, zum anderen stärken wir aber auch die Region. Wir sind Teil der strukturellen Energiewende in Ostdeutschland und entwickeln uns stetig weiter. Wie auch Juliane schon gesagt hat, sorgt das auch für enormes Entwicklungspotenzial der Mitarbeitenden, das auch aktiv gefördert wird.

**Spüren Sie den Fokus auf die Zukunft auch im alltäglichen Arbeitsumfeld?**

**Tobias Uhlig:** Man merkt, dass gerade extrem viel getan wird, um Grüne Gase weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sorgen VNG und die Tochterunternehmen auch dafür, dass man sich hier wohl fühlt. Ich denke, wir werden alle motiviert, den Transformationsprozess in Richtung Zukunft auch langfristig mitzugestalten.

**Juliane Renno:** Ein Beispiel für diesen Fokus auf die Zukunft wäre auch hier der Energiepark Bad Lauchstädt, den ich eben schon als aktuelles Projekt erwähnt habe. Dabei wird die gesamte Wertschöpfungskette von Grünem Wasserstoff abgedeckt, mit technischen Verknüpfungen, die weltweit erstmalig sind. Es wird also sehr viel Neues vorangetrieben, das die Energiewirtschaft über die Region heraus inspirieren kann. Wer sich für Grüne Gase und die Lösungen der Zukunft interessiert, ist bei uns also genau richtig. //

## VNG AG

*Gemeinsam mit ihren Tochterunternehmen verantwortet die VNG AG den Transport, die Speicherung sowie den Handel und Vertrieb von Gas. Darüber hinaus liegt der Fokus im Aufbau neuer dekarbonisierter Geschäftsfelder, insbesondere im Bereich Biogas und Wasserstoff. VNG steht daher sowohl für eine sichere Versorgung mit Gas, als auch für das Vorantreiben der Energiewende.*

[www.vng.de/karriere](http://www.vng.de/karriere)

## BALANCE Erneuerbare Energien GmbH

*Bei BALANCE sind, als Tochterunternehmen der VNG AG, alle Aktivitäten des Mutterkonzerns der Produktion erneuerbarer Energien vereint. Das Unternehmen gehört zu den führenden Biogasanlagenbetreibern in Deutschland und erzeugt Grüne Energie aus regionalen Ressourcen.*

[www.balance-vng.de/jobs](http://www.balance-vng.de/jobs)

## JULIANE RENNO

managt bei VNG die Beantragung und Abwicklung von Förderprojekten. Mit ihrem interdisziplinären Fachhintergrund ist sie sowohl operativ an Projekten im Fachbereich Grüne Gase beteiligt, als auch aus einer Managementperspektive.

## TOBIAS UHLIG

ist als Produktmanager Agrar die Schnittstelle zwischen der BALANCE als Biogasanlagen-Betreiber und den Landwirten der Region. Der studierte Landwirt ist stolz darauf, ein aktiver Teil der Energiewende zu sein.



### Personalforum Energie

Der 17. Fachkongress für Personalmanagement und -entwicklung in der Energie-, Gas- und Wasserwirtschaft am 15./16. September 2022 in Heidelberg steht unter dem Motto „Wertewandel“ und gibt Einblicke in die Arbeitswelt von morgen. //

Mehr zum diesjährigen Programm unter:  
[www.personalforum-energie.de](http://www.personalforum-energie.de)

### HR Energy Award

Beim HR ENERGY AWARD werden auch in diesem Jahr innovative HR-Projekte aus der Energiewelt prämiert, die einen Beitrag für die Transformation der Arbeitswelt leisten. Die Preisverleihung findet „live“ am 15. September 2022 in Heidelberg statt. //

Mehr zum Wettbewerb unter:  
[www.hr-energy-award.de](http://www.hr-energy-award.de)

## Coming soon

**27.-30.09.2022 WindEnergy Hamburg**  
Das weltweit größte und wichtigste Branchentreffen der On- und Offshore-Windindustrie mit Recruiting Area am letzten Messetag.  
[www.windenergyhamburg.com](http://www.windenergyhamburg.com)

**18.-19.10.2022 gat | wat in Berlin**  
Die Leitveranstaltung der Energie- und Wasserwirtschaft. Informations- und Netzwerkplattform rund um Gas- und Wasserthemen.  
[www.gat-wat.de](http://www.gat-wat.de)

### Vorschau energiekarriere Ausgabe 1/2023

Anfang Mai 2023 erscheint die nächste Ausgabe des crossmedialen Karrieremagazins – zugleich die Messeausgabe zur Energiefachmesse E-world 2023 in der Messe Essen.

Top-Themen: Jobmarkt Erneuerbare Energien, eLearning, Talents for Future, Gesundheit & Wellbeing, Preisträger HR Energy Award 2022, Perspektive Netze u.v.m.

Anfragen zu Redaktion & Anzeigen an  
[info@energyrelations.de](mailto:info@energyrelations.de) oder unter  
Tel. 08192 9967 688.

NEWS | MAGAZINE | JOBS | MARKTPARTNER | TERMINE



[www.energie.de/jobs](http://www.energie.de/jobs)

Aktuell und spartenübergreifend

Das Portal der Energiewirtschaft

[energie.de](http://energie.de)

# Jobware, da hab' ich den Job her!

[jobware.de](http://jobware.de)



 Jobware





# ENERGIEWENDE MACHEN, WÄHREND ANDERE NOCH DARÜBER REDEN? Sie können das.

Bei TransnetBW haben wir ein Ziel: die Herausforderungen der Energiewende meistern - zum Wohle des Landes und der Region, in der wir verwurzelt sind.

Werden Sie Teil eines der größten Gesellschaftsprojekte unserer Zeit und sichern Sie mit uns die Stromversorgung für 11 Millionen Menschen.

[transnetbw.de/karriere](https://transnetbw.de/karriere)



**TRÄNSNET BW**