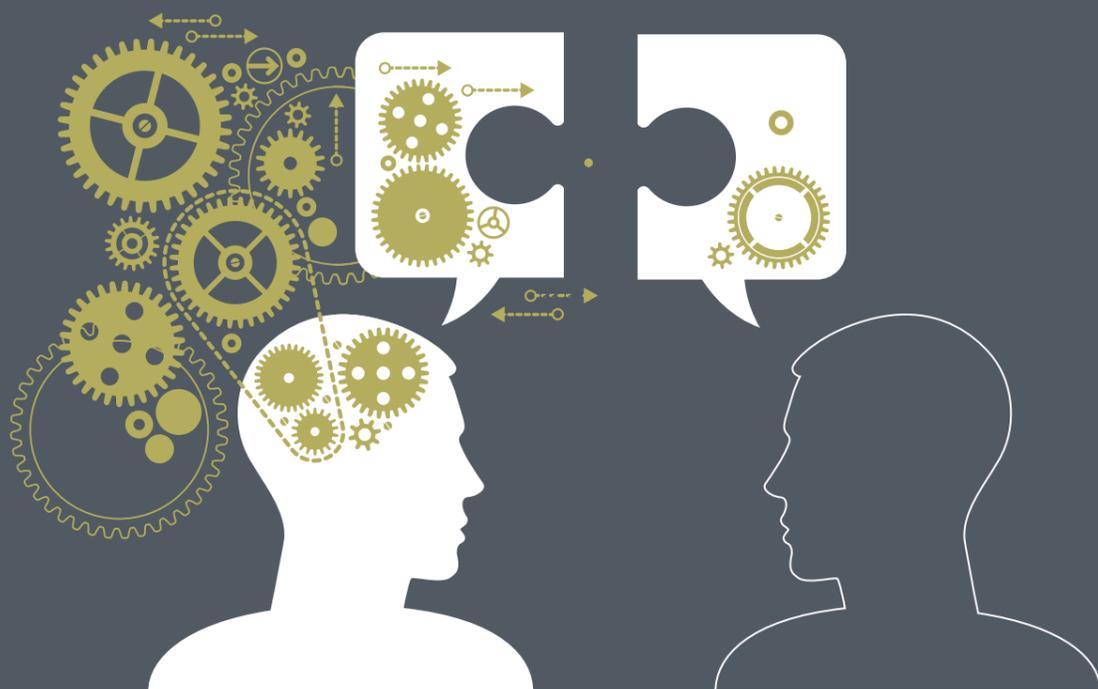


## Arbeitgeberattraktivität 2020

Personalmanagement im Wettbewerb - Wie begegnen  
Energieversorgungsunternehmen dem Veränderungsdruck?



## Arbeitgeberattraktivität 2020

Personalmanagement im Wettbewerb - Wie begegnen  
Energieversorgungsunternehmen dem Veränderungsdruck?

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

**BET Managementberatung**  
Organisations- und Personalentwicklung

## Hintergrund der Studie

### Handlungsdruck Energiewende - Wie lassen sich die Anforderungen des Wandels mit dem bestehenden Personal umsetzen?

In der Arbeitswelt von morgen spielen Individualität und die persönliche Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber eine immer wichtigere Rolle: Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen werden sowohl räumlich als auch mental immer flexibler. Ihre Wahl des für sie ansprechendsten Arbeitgebers hängt - neben dem monetären Faktor - von der äußeren und inneren Attraktivität der Unternehmen ab.

Doch was macht diese Attraktivität aus? Was stärkt sie? Das äußere Erscheinungsbild eines Unternehmens? Sein Standort? Oder das, was Unternehmen für sich und ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leisten? Energieversorgungsunternehmen (EVU) stehen heute unter vielfältigem Druck: Ungeklärte Fragen im Zusammenhang mit der Energiewende tragen ebenso wie stetige Gesetzesänderungen dazu bei, dass die Unternehmen ausgesprochen flexibel agieren müssen. Gleichzeitig werden die Aufgaben für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer komplexer.

Die Arbeit in den Stadtwerken ist längst projektgetrieben, die fachlichen Fähigkeiten sind wichtig, aber nicht auf allen Positionen ausreichend. Insbesondere für größere Projekte oder zentrale Veränderungen werden heute Fähigkeiten benötigt, die in der Vergangenheit in dieser Form nicht gefragt waren.

Energieversorgungsunternehmen stehen daher vor der Herausforderung, sich nachhaltig als Arbeitgeber aufzustellen und dem Druck des zunehmenden Fach- und Führungskräftemangels standzuhalten. EVU müssen strategische Konzepte entwickeln, um ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu halten und neue für das Unternehmen zu gewinnen.

Die Studie „Arbeitgeberattraktivität 2020“ setzt an dieser Stelle an und widmet sich der Zukunftsfähigkeit von Energieversorgungsunternehmen. Sie erhebt den Status quo, aus dem die Bedingungen zur Gestaltung eines attraktiven Arbeitsplatzes abgeleitet werden können und sucht Antworten auf die Fragen nach positiven Anreizen des Unternehmens, die sich aus den Rahmenbedingungen für die Arbeit ableiten lassen: Maßnahmen zur Personalentwicklung, Aussagen zur Organisationsstruktur, zur Kultur und zu den internen Prozessen.

Die Studie zeigt, in welchen Bereichen Handlungsbedarf in Energieversorgungsunternehmen besteht. Die konstruktive Gestaltung dieser Bereiche ermöglicht es den Energieversorgungsunternehmen, sich im Wettbewerb erfolgreich zu positionieren und somit für Bewerber und Bewerberinnen einen attraktiven Arbeitgeber darzustellen.



# Ergebnisse und Erkenntnisse der Studie

Werteorientierte Konzepte für die interne Entwicklung bestimmen die Attraktivität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Zukunft noch stärker als heute

## Die wesentlichen Ergebnisse im Überblick

Der Fach- und Führungskräftemangel in der Energiewirtschaft nimmt zu: Die Unternehmen stehen untereinander im Wettbewerb um das beste Personal. Für die nächsten fünf bis zehn Jahre wird von Personalverantwortlichen vor allem die Schwierigkeit gesehen, fachlich hoch qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Als weitere Engpässe werden Führungskompetenz und personale Kompetenz genannt.

Geeignete Fach- und Führungskräfte zu gewinnen, ist für fast alle befragten Unternehmen in einzelnen Bereichen ein Problem. Insbesondere die kleinen Unternehmen gaben an, dass sie die Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels zu spüren bekommen.

Aus Sicht der Befragten ist Arbeitsplatzsicherheit heute der wichtigste Motivationsfaktor für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, in einem EVU zu arbeiten. In Zukunft wird die "gute Bezahlung" - so schätzen es Personalverantwortliche ein - Bewerber und Bewerberinnen zunehmend motivieren, für EVU zu arbeiten.

Stadtwerke haben eine positive Selbstwahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber mit dynamischen Strukturen, einer fortschrittlichen, offenen Kultur und nachhaltig gestalteten Prozessen. Dabei schneiden kleinere Stadtwerke im Mittel noch besser ab als größere Stadtwerke.

Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen und ein geteiltes Werteverständnis sind wichtige Merkmale für die Unternehmen. Die Loyalität der Führungskräfte stellt eine wichtige Säule im Veränderungsprozess der Unternehmen dar.

EVU planen eine Vielzahl von zukünftigen Aktivitäten im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. An klassischen Weiterbildungsprogrammen mangelt es nicht, auch das Coaching von Führungskräften hat sich etabliert. Aber innovative Ansätze, die dem bereits konzeptionell angenommenen Ansatz „Learning on the Job“ entsprechen, werden derzeit kaum in EVU realisiert.

Strategische Personalentwicklung wird in den wenigsten Unternehmen kontinuierlich verfolgt. Insbesondere in kleinen und mittelgroßen Unternehmen mangelt es an einem unternehmensweiten Personalentwicklungskonzept.

Die Verantwortung für Personal- und Organisationsentwicklungsfragen liegt in der Regel bei der Unternehmensführung. Dies zeigt, dass Personal- und Organisationsentwicklung ein Top-Thema für die Energieversorgungsunternehmen ist.

Die Relevanz der derzeitigen operativen Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen wird von einem Drittel der Befragten als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Zwei Drittel der befragten Unternehmen gaben an, dass es ein unklares oder gar kein Bild von ihrem Unternehmen als Arbeitgeber gäbe.

## Die Erkenntnisse aus der Studie

- > Die Selbstwahrnehmung von Stadtwerken als Arbeitgeber ist ausgesprochen positiv.
- > Das Prinzip des lebenslangen Lernens ist in den Unternehmen angekommen.
- > Das Handlungsfeld Personal- und Organisationsentwicklung wird von den Unternehmen aller Größenklassen als strategisches Thema erkannt und aktiv bearbeitet. Die Notwendigkeit, sich zu verändern, um den Anforderungen von morgen gerecht zu werden, ist allen bewusst. Allein: Die gewählten Lösungen zeigen vor allem Klassisches.
- > Die Professionalisierung der Personalentwicklung steckt noch in den Anfängen: Personalentwicklungsmaßnahmen beschränken sich heute überwiegend auf Mitarbeiterqualifizierungen und Führungskräftetrainings - der Stand der Forschung zu innovativen Methoden ist überwiegend noch nicht in den Unternehmen angekommen.
- > Trotz aller positiver Vorzeichen sind sich die Teilnehmer und Teilnehmerinnen an der Befragung bezüglich eines klaren Bildes von Energieversorgungsunternehmen als Arbeitgeber unsicher.

## Über Uns

Wir stehen für Konzepte, die Wettbewerb fördern und funktionierende Märkte gewährleisten

### BET

Seit 25 Jahren berät BET Unternehmen der Energie- und Wasserwirtschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette: Von der Gewinnung bzw. Erzeugung über den regulierten Netzzugang bis zum Handel und Vertrieb. Dabei entwickeln wir - getreu unserer Philosophie - nicht nur Konzepte, sondern wir begleiten unsere Kunden in den Projekten bis zur Umsetzung.

### Managementberatung

Unsere Beratungsleistungen für die Bereiche Netz und Markt werden seit 2011 durch Leistungen aus der Managementberatung ergänzt. Wir bearbeiten für Sie Projekte zur Gestaltung der Strategie Ihres Unternehmens, begleiten umfassende Unternehmenstransaktionen und beraten EVU konzeptionell und methodisch bei der Neugestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation.

### Organisations- und Personalentwicklung

Die Entwicklung Ihres Unternehmens ist stets mit einer Veränderung der Anforderungen an das Personal verbunden. Daher widmen wir uns in der Managementberatung auch der Personal- und Organisationsentwicklung als Hebel für das kontinuierliche Wachstum des Unternehmens mit stetigen Veränderungen.

Die Attraktivität von EVU spielt im zunehmenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte eine zentrale Rolle: Qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen wählen den Arbeitgeber aus, den sie am ansprechendsten finden - und sie bleiben lieber dort, wo ihre Ansprüche an die Organisation und ihre Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt werden.



## Überblick der Fragen Die Ergebnisse im Detail

### Inhaltsverzeichnis

10	Frage: Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?
11	Frage: Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?
12	Frage: Wie hoch ist der kommunale Anteil in Ihrem Unternehmen?
13	Frage: In welchen Sparten ist Ihr Unternehmen tätig?
14	Frage: Wie sehen Sie das Thema „Fach- und Führungskräfte-mangel“ für Ihr Unternehmen?
15	Frage: Welche Unternehmen sind die größten Konkurrenten, wenn es um die Gewinnung von qualifiziertem Personal geht?
16	Frage: Für welche Kompetenzen sehen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren die größten Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen?
18	Frage: Wie ist die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Bewerber und Bewerberinnen, heute und zukünftig in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?
19	Aussage: Die Attraktivität unseres Unternehmens scheitert an den Gehaltsvorstellungen unserer Bewerber und Bewerberinnen.
20	Frage: Welche Eigenschaften beschreiben die Organisationsstruktur, die Kultur und die internen Prozesse Ihres Unternehmens?
21	Frage: Welche Merkmale sind für Ihr Unternehmen typisch?
22	Frage: Welche Maßnahmen planen Sie oder haben Sie bereits getätigt, um sich auf den Veränderungsdruck in der Energiewirtschaft einzustellen?
23	Frage: Welcher Wert wird in Ihrem Unternehmen auf die folgenden Personalentwicklungsmaßnahmen gelegt?
24	Aussage: Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung auf Ihr Unternehmen zutreffen!
26	Frage: Bei wem liegt die strategische Verantwortung für die Entwicklung von Personal und Organisation?
28	Frage: Hand aufs Herz: Mit welcher Relevanz werden die Themen „Personalmanagement“ und „Organisationsentwicklung“ zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität tatsächlich bei Ihnen im Unternehmen zurzeit behandelt?
30	Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares Bild als Arbeitgeber, welches die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie potentielle Bewerber und Bewerberinnen kennen?
32	Aussage: Unsere Führungskräfte leben die Unternehmenswerte glaubwürdig vor.

# Die befragten Unternehmen

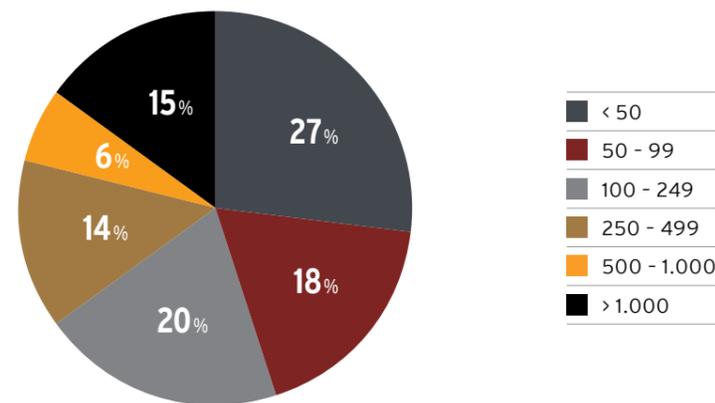
## Studiendesign und Stichprobe: Ergebnisse & Funktion

### Durchführung der Studie

Im Rahmen der Studie „Arbeitgeberattraktivität 2020“ wurden im September und Oktober 2012 bundesweit mehr als 1.000 Geschäftsführer/-innen und Personalverantwortliche in EVU online befragt. Insgesamt konnten 93 Antworten in die Auswertung einbezogen werden.

Die Gruppe der Befragten repräsentiert etwa zu je einem Drittel EVU unterschiedlicher Größenklassen (Klein: 1 - 100 Mitarbeiter/-innen/Mittel: 100 - 249 Mitarbeiter/-innen/Groß: ab 250 Mitarbeiter/-innen). Dies erlaubt einen guten Überblick über den Gesamttrend in der Branche.

### Frage: Wie viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?



### Funktion der Teilnehmer

Die hohe Aufmerksamkeit, welche die Studie „Arbeitgeberattraktivität 2020“ mit ihrer Erhebung zu Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung bei Verantwortlichen genießt, zeigt die Aktualität und Relevanz des Themas. Fast die Hälfte der Befragten waren Geschäftsführer/-innen und/oder Vorstände von Energieversorgungsunternehmen. Dabei ist der Anteil an antwortenden Geschäftsführer/-innen /Vorständen in Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern/-innen (n=40) deutlich höher als bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern/-innen (n=30).

### Frage: Welche Funktion haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?

	Alle Unternehmen	Unternehmen mit bis zu 100 MA	Unternehmen mit mehr als 250 MA
Geschäftsführer/-in Vorstand	48 %	77 %	10 %
Geschäftsbereichs-/Hauptabteilungsleiter/-in	15 %	10 %	16 %
Abteilungsleiter/-in Personal	17 %	10 %	30 %
Stabsstelle	11 %	3 %	27 %
Sonstige	9 %	0 %	17 %
Gesamt	100 %	100 %	100 %

Diese Verschiebung in den Größenklassen entspricht der höheren Binnendifferenzierung in der Struktur großer Unternehmen. Die Auswirkungen dieser Differenzierung für die Durchführung von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung werden im weiteren Verlauf der Auswertung im Detail aufgezeigt.

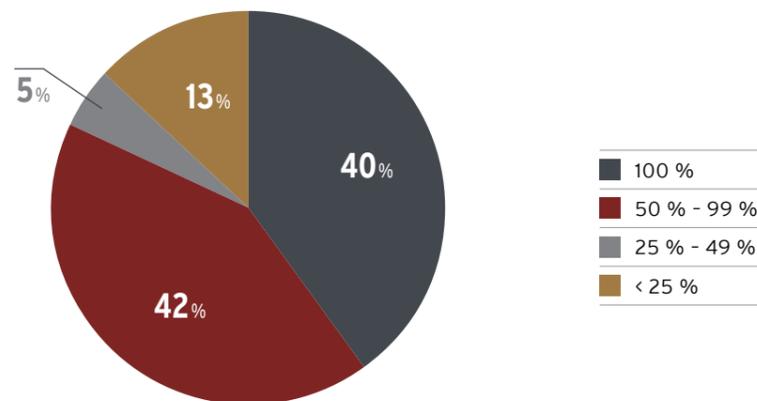
# Die befragten Unternehmen

## Studiendesign und Stichprobe: Eignerstruktur & Sparten

### Anteilseignerstruktur

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich zu über 80 % um Unternehmen, deren kommunaler Anteil mehr als 50 % beträgt. Die Verteilung der Größenklassen innerhalb der Eignerstruktur ist unspezifisch. Lediglich bei den großen Unternehmen gibt es einen geringeren Anteil (20 %), die zu 100 % kommunal geprägt sind.

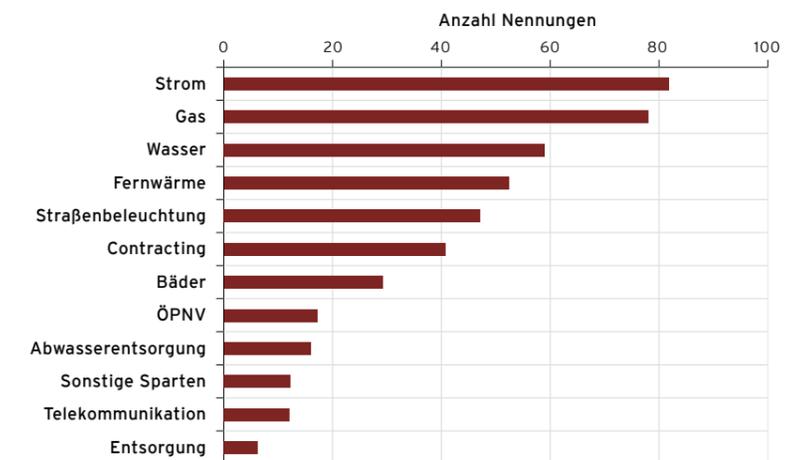
Frage: Wie hoch ist der kommunale Anteil in Ihrem Unternehmen?



### Sparten der befragten Unternehmen

Die befragten Unternehmen versorgen überwiegend in mehreren Sparten. Sie bilden den Durchschnitt deutscher Energieversorgungsunternehmen ab.

Frage: In welchen Sparten ist Ihr Unternehmen tätig?



### Vielen Dank

Wir freuen uns über die hohe Beteiligung an der Studie „Arbeitgeberattraktivität 2020“ und möchten uns noch einmal herzlich bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen bedanken!

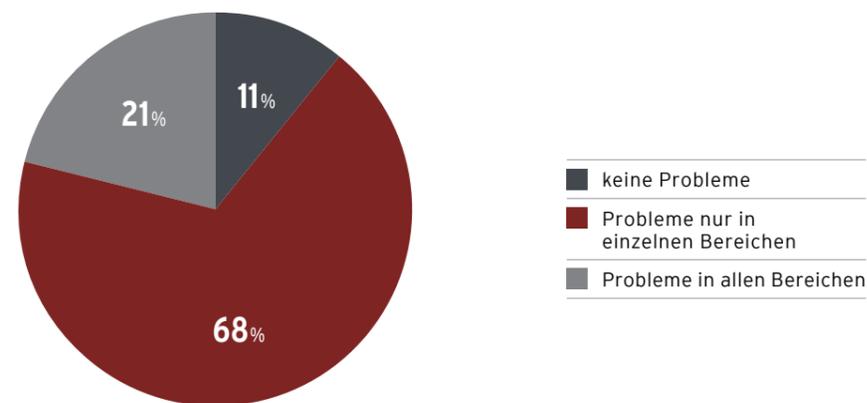
Unser Dank gilt außerdem unserer Kooperationspartnerin Nicole Mai, die als Expertin für Employer Branding die Studie mitentwickelt und ausgewertet hat.

## Der Fach- und Führungskräfte­mangel ist insbesondere für kleine Unternehmen ein Problem

Der gesellschaftliche Trend eines Mangels gut qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gilt auch für die Energiewirtschaft

EVU müssen sich - wie andere Branchen auch - dem zunehmenden Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte stellen. In diesem sogenannten „War for Talents“ spielen sowohl demografische Faktoren als auch eine veränderte Einstellung zur Lebensführung insbesondere bei jungen Menschen eine verstärkende Rolle. Unternehmen sind deshalb gefordert, zu definieren, wie sie sich erfolgreich als Arbeitgeber bei der Gewinnung von Fach- und Führungskräften positionieren können. Dem Fach- und Führungskräfte­mangel muss mit einer Positionierung als attraktiver Arbeitgeber begegnet werden.

**Frage: Wie sehen Sie das Thema „Fach- und Führungskräfte­mangel“ für Ihr Unternehmen?**



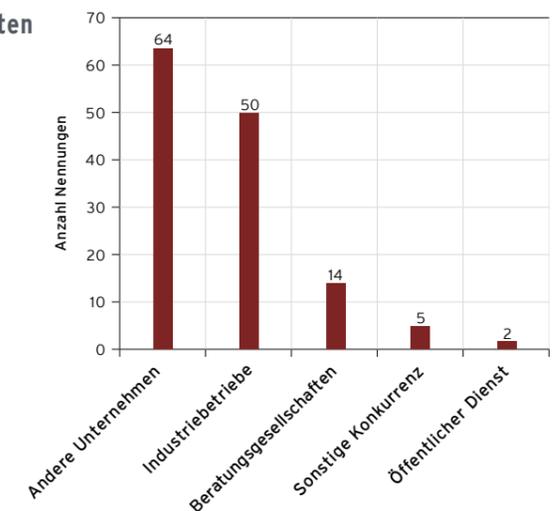
89 % der Befragten aller Unternehmen sehen den Fach- und Führungskräfte­mangel als Problem in einzelnen oder in allen Bereichen ihres Unternehmens. Der Bedarf und die Notwendigkeit, sich als EVU für den Fach- und Führungskräfte­mangel zu rüsten, werden deutlich erkannt. So zeigt eine aktuelle Studie des BDEW ([www.bdew.de](http://www.bdew.de)) zum Ausbildungsangebot der Energie- und Wasserwirtschaft (2011), dass bereits 44 % der EVU den Maßnahmen gegen einen zukünftigen Mangel an qualifiziertem Personal eine hohe Priorität zuweisen. Viele Unternehmen bilden z. B. über ihren Bedarf aus. Im Jahr 2011 betrug die Ausbildungsquote in EVU 6,3 %.

Der Fachkräfte­mangel in der Energiewirtschaft nimmt zu: Die Unternehmen stehen untereinander im Wettbewerb um das beste Personal

Diverse Studien belegen, dass die Energiewirtschaft von Absolventen bzw. Fach- und Führungskräften als relativ schwach attraktiver Arbeitgeber bewertet wird. Unternehmen der Automobil- und IT-Branche werden als attraktivere Arbeitgeber wahrgenommen. Doch spätestens seit der politischen Entscheidung, Kernenergie nicht als Zukunftsstrategie zur Stromversorgung unseres Landes zu nutzen, genießt die Energiewirtschaft eine deutlich höhere Attraktivität. Der Wandel der Branche muss von den Unternehmen als Chance wahrgenommen werden, sich aktiv - insbesondere in der Personalpolitik - als Schlüsselunternehmen der Zukunft zu positionieren.

Umso erstaunlicher ist es, dass Energieversorgungsunternehmen angeben, dass sie vor allem untereinander um das beste Personal konkurrieren. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass nicht Industriebetriebe, sondern andere Unternehmen der eigenen Branche den Wettbewerb um die besten Talente anführen.

**Frage: Welche Unternehmen sind die größten Konkurrenten, wenn es um die Gewinnung von qualifiziertem Personal geht?**



69 % der EVU sehen Unternehmen der eigenen Branche als größte Konkurrenten bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal. Industriebetriebe wurden mit 54 % an zweiter Stelle genannt, gefolgt von Beratungsgesellschaften (15 %) und sonstigen Unternehmen (5 %, z. B. Handwerk, Ingenieurbüros). Der öffentliche Dienst wird mit 2 % als geringste Konkurrenz wahrgenommen. Insgesamt verstärkt die Tatsache, dass EVU vor allem untereinander um das beste Personal konkurrieren, den Handlungsdruck, sich nach innen und außen als leistungsstarkes und attraktives Unternehmen aufzustellen.

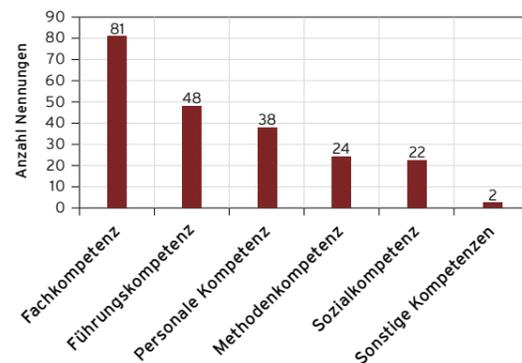
## Als Engpässe werden Führungskompetenz und personale Kompetenz genannt

Fachlich gut qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen werden knapp. Lassen sich die Engpässe durch Stellenbesetzungen aus den eigenen Reihen bewältigen?

Kritische Stimmen behaupten, dass in EVU die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fehlen, die die Herausforderungen der Energiewende meistern können. Dies gilt vor allem für fachliche Qualifikationen in neu entwickelten Bereichen, wie z. B. für den Aufbau von Know-how zum Asset Management, die Bewertung von Windanlagen oder das Projektmanagement beim Ausbau des Anteils an Eigenerzeugung im Bereich erneuerbarer Energien. Für den Aufbau dieser Kompetenzen müssen vorausschauend Maßnahmen ergriffen werden, die die Gewinnung von aufgabenspezifisch qualifiziertem Personal forcieren. Dies gilt insbesondere dann, wenn Schlüsselkompetenzen in einem strategisch wichtigen Geschäftsbereich z. B. aus Altersgründen wegzufallen drohen.

Die befragten Unternehmen sehen in diesem Kontext die größten Schwierigkeiten in der Personalrekrutierung mit der notwendigen Fachkompetenz.

**Frage: Für welche Kompetenzen sehen Sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren die größten Schwierigkeiten, qualifiziertes Personal zu gewinnen?**



Die Engpässe in der Gewinnung von Fachkompetenz werden durch Engpässe in den Bereichen „Führungskompetenz“ und „personale Kompetenz“ verstärkt. Dies ist kein Zufall, da vor allem die oben genannten Bereiche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt werden müssen, die in den genannten Kompetenzfeldern gleichermaßen „stark“ sind.

Doch was heißt das? Für den Mangel an Fach- und Führungskompetenzen gibt es die berechtigte Hoffnung, dass Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Bereich die notwendigen Entwicklungen bei den handelnden Personen ermöglichen. Doch können Weiterbildungsmaßnahmen die Lücken notwendiger Kompetenzen in der Arbeitswelt von morgen überhaupt angemessen füllen?

Wie lässt sich der zunehmende Fach- und Führungskräfte-mangel in EVU bewältigen?

### Ist der Ausbau der Weiterbildung die strategische Lösung?

Das Lernen im Prozess der Arbeit ist seit den 1990er-Jahren der prägende Grundgedanke in der Gestaltung der Personal- und Organisationsentwicklung. Während man vor der Informatisierung unserer Gesellschaft davon ausgehen konnte, dass weite Teile der für die Arbeit notwendigen Informationen in Unternehmen größtenteils vergleichbar sind, weiß man heute, dass jedes Unternehmen mit seinen spezifischen Anforderungen individuelle Kompetenzen braucht. Sowohl Fach- als auch Führungswissen lassen sich nur teilweise in standardisierten Schulungen und Weiterbildungsveranstaltungen vermitteln. Nur ein Bruchteil des dort vermittelten Wissens findet jedoch Eingang in den betrieblichen Alltag. Was heute vonnöten ist, ist die Implementierung kontinuierlicher Lernprozesse als fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

**Zu den Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, gehört es, mindestens 80 % der Belegschaft dazu zu bringen, die anstehenden Veränderungen mittragen zu wollen.**

Mit folgenden Maßnahmen können Beschäftigte dabei unterstützt werden, sich „on the Job“ zu qualifizieren und sich in und mit ihrem Unternehmen weiterzuentwickeln:

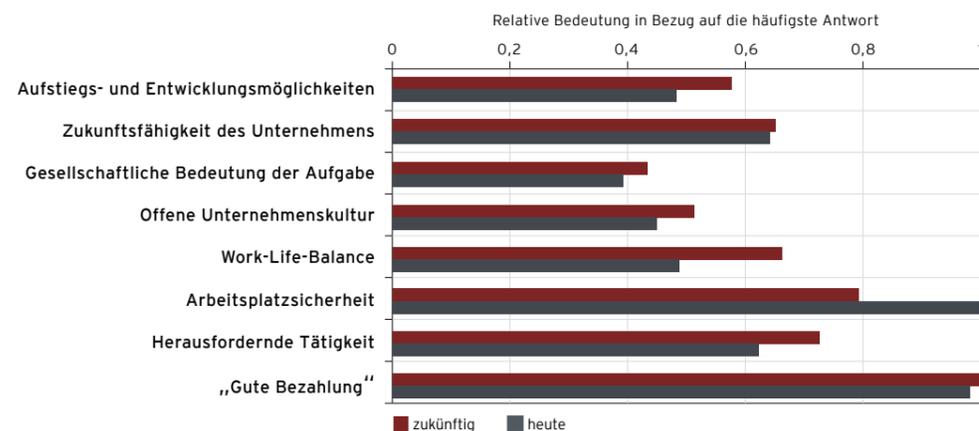
- Einbindung in die frühen Phasen von Veränderungsprojekten;
- Regelmäßige Teamsitzungen, in denen gemeinsam mit Vorgesetzten Veränderungen besprochen und auf ihre betrieblichen Folgen hin diskutiert werden;
- Leben einer Feedback-Kultur: Durch regelmäßige, respektvolle Rückmeldungen zur Form und zu den Ergebnissen des eigenen Handelns;
- Angebot von themenzentrierten Workshops: Ausgehend von kleinen und großen betrieblichen Veränderungen lassen sich moderierte KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)- Workshops durchführen, in denen geprüft wird, wie die Informationen zur Veränderung zu verstehen sind, und was es Neues zu tun gibt.

## Arbeitsplatzsicherheit ist aus Sicht der Unternehmenslenker die wichtigste Motivation für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, in einem EVU zu arbeiten

Was sagt das über EVU?

In der Wahrnehmung von Energieversorgungsunternehmen und aus der Sicht von Unternehmenslenkern/-innen sind für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bzw. Bewerber und Bewerberinnen heute und in Zukunft Arbeitsplatzsicherheit und eine „gute Bezahlung“ wichtige Attraktivitätsmerkmale.

**Frage: Wie ist die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie Bewerber und Bewerberinnen, heute und zukünftig in Ihrem Unternehmen zu arbeiten?**



Befragt man hingegen Studierende (Quelle: Energy Relations 2012, Studie Arbeitgeberattraktivität Energie 2012) nach den Attributen zur Kennzeichnung eines attraktiven Arbeitgebers, so nennen diese an erster Stelle ein gutes Arbeitsklima. Die Nennung eines „guten Gehalts“ erfolgt hier erst an fünfter Stelle.

### Top 5 Attribute zur Kennzeichnung eines attraktiven Arbeitgebers

Gutes Arbeitsklima | Zukunftsfähiges Unternehmen | Herausfordernde Tätigkeit | Balance zwischen Berufs- und Privatleben | „Gutes Gehalt“

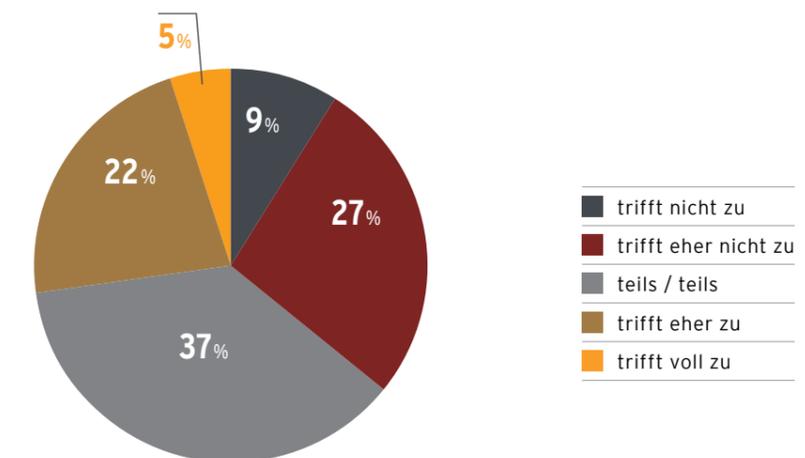
Was sagt es über EVU aus, dass diese - anders als die für sie relevanten Absolventen - Arbeitsplatzsicherheit und „gute Bezahlung“ für die stärksten Beweggründe halten, in ihrem Unternehmen tätig zu sein? Die Lebenswelten der nächsten Generation und der Arbeitsplatzkultur der EVU liegen heute weit auseinander. Die Zahlen- und Sachorientierung in den Unternehmen ist sehr hoch und führt zum Teil dazu, dass Impulse aus der sich verändernden Arbeitswelt erst spät adaptiert werden.

In Zukunft wird die gute Bezahlung - so schätzen es Verantwortliche ein - Bewerber und Bewerberinnen zunehmend motivieren, für EVU zu arbeiten.

**Jedoch: Ein Großteil der EVU sieht in den Gehaltsvorstellungen der Bewerber und Bewerberinnen keine Barriere für die Attraktivität des Unternehmens.**

Obwohl ein überwiegender Teil der Befragten in der Studie angaben, dass die relative Bedeutung einer „guten Bezahlung“ für heutige und zukünftige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an erster Stelle der Motivationsfaktoren steht, sahen doch nur ca. ein Viertel der Befragten das Thema „Gehalt“ als Grund für das Scheitern bei der Suche nach geeigneten Bewerbern und Bewerberinnen.

**Aussage: Die Attraktivität unseres Unternehmens scheitert an den Gehaltsvorstellungen unserer Bewerber und Bewerberinnen.**



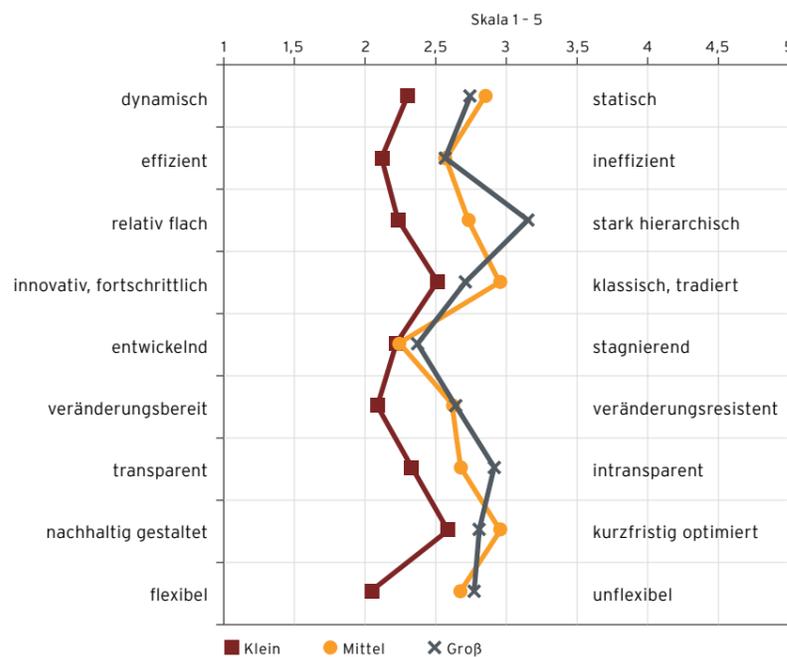
Während Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nur zu etwa 20 % bestätigten, dass das Gehalt einen „Engpass“ in der Attraktivität als Arbeitgeber darstelle, gaben die Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu 30 % an, diesen Faktor als eher oder voll zutreffend zu bezeichnen. Dies ist insofern besonders bemerkenswert, da vor allem kleinere Unternehmen den begrenzten Möglichkeiten der Tarifstruktur des TVV unterworfen sind. Diese haben aber in den Augen der Befragten keinen Grund, ihre Attraktivität in Frage zu stellen. Diese Selbsteinschätzung bestätigt die oben genannten Attraktivitätsattribute für gute Arbeitgeber - und den Stolz kleinerer EVU, über diese Merkmale zu verfügen

## Die Selbstwahrnehmung von EVU als Arbeitgeber ist deutlich positiv

Aus Sicht der Befragten zeigen EVU viele positive Merkmale: dynamische Strukturen, eine fortschrittliche, offene Kultur und nachhaltig gestaltete Prozesse

Die EVU wurden nach den Eigenschaften ihrer Unternehmensstrukturen, ihrer Kultur und ihrer internen Prozesse befragt. Die Befragten gaben - unabhängig von der Unternehmensgröße - an, überwiegend dynamische, effiziente und relativ flache Strukturen zu haben.

### Frage: Welche Eigenschaften beschreiben die Organisationsstruktur, die Kultur und die internen Prozesse Ihres Unternehmens?



Die Unternehmenskultur wurde stets als innovativ, fortschrittlich, entwickelnd und veränderungsbereit beschrieben.

Die Prozesse in den Unternehmen sind nach Angaben der Befragten transparent, nachhaltig gestaltet und flexibel.

Vor allem kleinere Stadtwerke genießen die Vorteile flacher, effizienter Strukturen und transparenter, flexibler Prozesse. Dies sind sehr gute Voraussetzungen für die Umsetzung von ständigen Veränderungen. Doch nutzen die kleinen Unternehmen ihr Alleinstellungsmerkmal zur Selbstvermarktung?

Für die Zukunft stellt sich die Frage, ob die bisher geltende Maxime, in der Organisationsentwicklung „effiziente und langfristige Prozesse“ zu gestalten, auch unter dem hohen

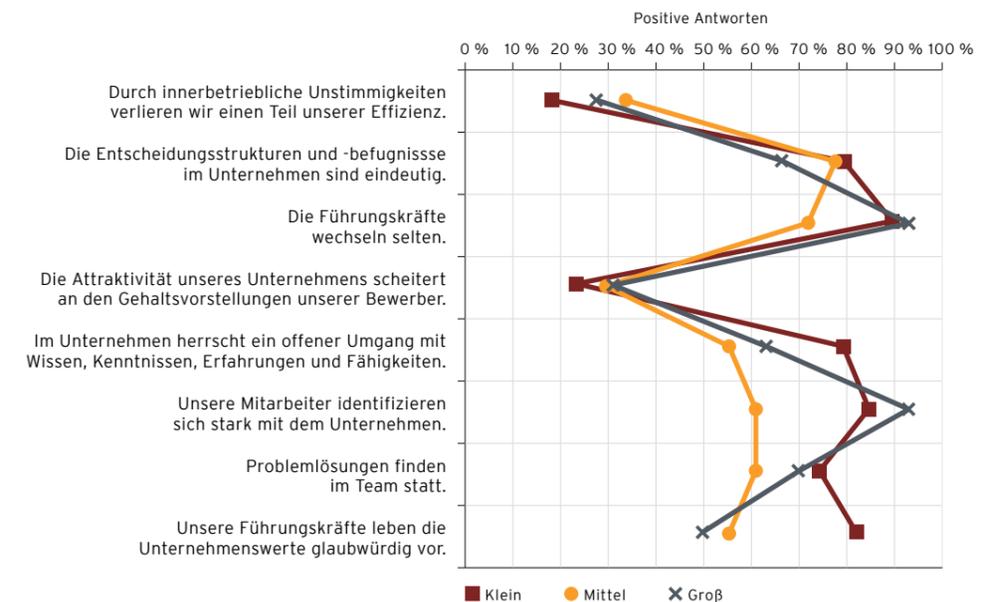
Veränderungsdruck noch gilt. Braucht es für den Wandel nicht viel mehr eine Lernumgebung für Multitalente, die in sich finanzwirtschaftliches Know-how, technische Expertise und hohe Flexibilität vereinen? Und was heißt das für ein strategisches Personalmanagement?

Führungskräfte bilden durch ihre große Treue zu den Unternehmen die Konstante im Veränderungsprozess von EVU

### Wie nutzen die Unternehmen diesen Spielraum?

EVU aller Größenklassen zeichnen sich durch stabile Rahmenbedingungen aus: Entscheidungsstrukturen und -befugnisse sind innerhalb des Unternehmens eindeutig, die Führungskräfte sind langfristig an das Unternehmen gebunden. Diese Stabilität steht im Gegensatz zu den aus dem Markt kommenden Anforderungen, sich flexibel zu verhalten.

### Frage: Welche Merkmale sind für Ihr Unternehmen typisch?



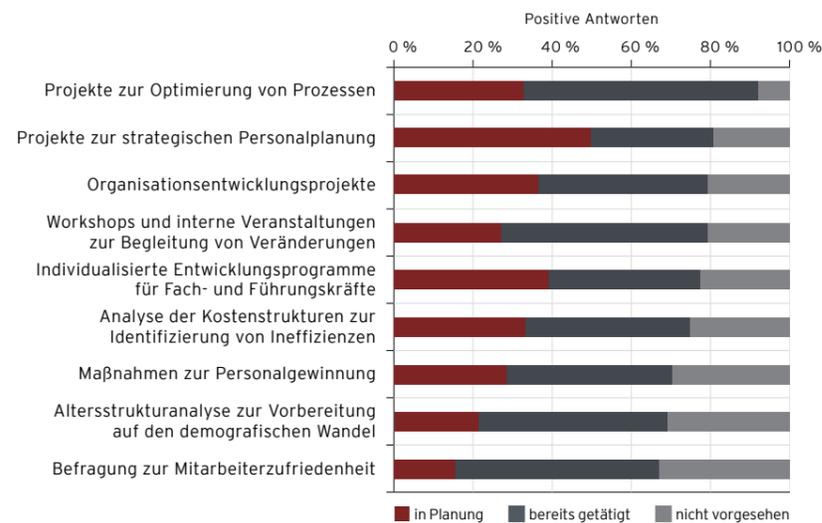
Die äußere Komplexität am Markt spiegelt sich heute kaum in der Innenkomplexität der Unternehmen wider. Erst bei der Betrachtung von „weiche Faktoren“ - dem Umgang mit Wissen, der Identifikation mit dem Unternehmen, Teamarbeit und Glaubwürdigkeit - differieren die Antworten der EVU innerhalb der Größenklassen. Sowohl in kleinen als auch in großen Unternehmen wird die Identifizierung mit dem Unternehmen als groß, die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte in der Umsetzung der Unternehmenswerte hingegen nur als mittelmäßig von den Befragten eingeschätzt. Allein mittelgroße EVU (mit 100-200 Mitarbeitern/-innen) schätzen aufgrund ihrer kritischen Größe ihre Unternehmensmerkmale als weniger positiv ein.

## Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und zur strategischen Personalplanung werden mit hoher Relevanz verfolgt

### Hohe Aktivität in Vergangenheit und Zukunft

Die Zukunft gehört den Projekten zur strategischen Personalplanung. Zirka 50 % der Befragten gaben an, zu diesem Thema Maßnahmen zu planen. Während in der Vergangenheit vor allem Projekte zur Optimierung von Kosten, Workshops zur Begleitung von Veränderungen und Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit im Fokus standen, liegt der Schwerpunkt heute auf der Einbindung der strategischen Personalplanung und -entwicklung in die Gesamtstrategie der Unternehmen.

**Frage: Welche Maßnahmen planen Sie oder haben Sie bereits getätigt, um sich auf den Veränderungsdruck in der Energiewirtschaft einzustellen?**



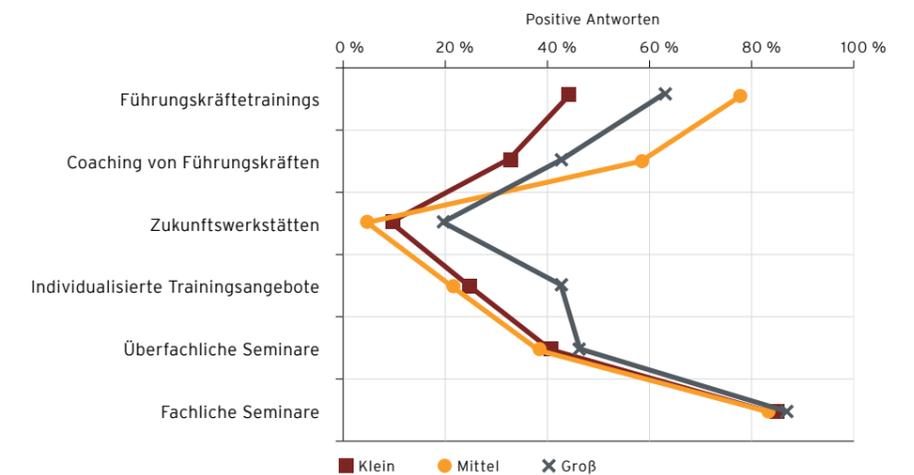
Als weiteres großes Themenfeld, das in den befragten Unternehmen in der näheren Zukunft bearbeitet werden soll, werden individualisierte Programme für Fach- und Führungskräfte genannt. Dies zeigt, dass die Unternehmen erkannt haben, dass es für eine gezielte Personalentwicklung notwendig ist, jenseits der klassischen Weiterbildung aktiv zu werden.

Die bestehende Personalentwicklung ist heute noch wenig innovativ - sie beschränkt sich in weiten Teilen auf Weiterbildung.

### Die Innovationskraft der Branche wartet auf Entfaltung.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass in den befragten Unternehmen vor allem zwei Maßnahmen zur Personalentwicklung (PE) ergriffen werden, die sich von anderen Maßnahmen weit abheben: fachliche Weiterbildungsveranstaltungen und Führungskräfte trainings. Im Größenvergleich zeigt sich, dass ca. 80 % der mittelgroßen Unternehmen Wert auf Führungskräfte trainings legen, im Vergleich dazu aber nur ca. 40 % der kleinen Unternehmen. Innovative Personalentwicklungsmaßnahmen, die in anderen Branchen längst verbreitet sind, wie z. B. Zukunftswerkstätten oder individualisierte Angebote, werden im Gegensatz zu den standardisierten Angeboten eher selten eingesetzt (10 % bzw. 30 % über alle Unternehmen hinweg betrachtet). Bei den individualisierten Angeboten zeigt sich in der Studie ein deutlicher Trend, dass diese eher in großen Unternehmen zum PE-Standard gehören.

**Frage: Welcher Wert wird in Ihrem Unternehmen auf die folgenden Personalentwicklungsmaßnahmen gelegt?**



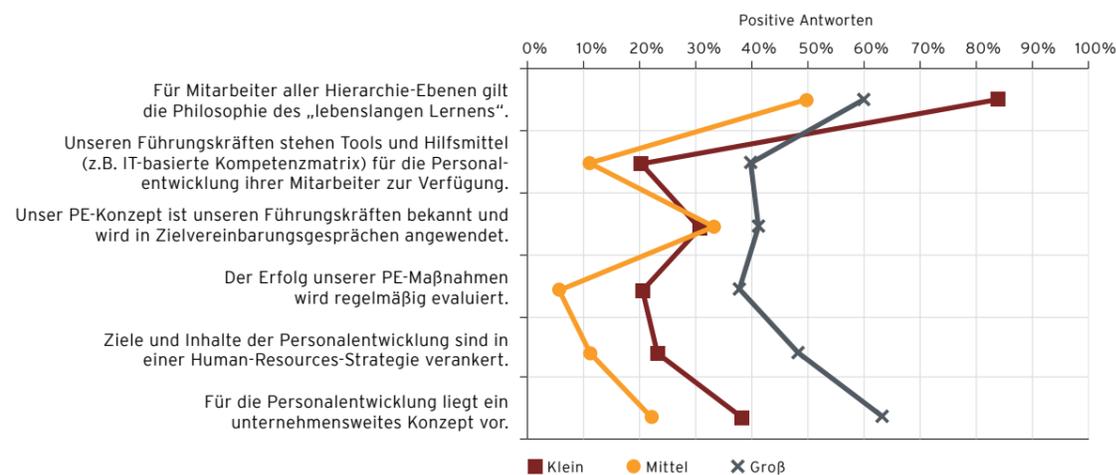
Für eine zukunftsorientierte Personalpolitik stellt sich die Frage, wie sich Bewährtes und Neues zur Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und zur Attraktivitätssteigerung für Bewerber und Bewerberinnen verbinden lassen. EVU verschenken im Augenblick an dieser Stelle als Arbeitgeber Potenzial, die Innovationskraft ihrer Branche spiegelt sich noch nicht in der Innovationskraft der Maßnahmen wider.

## Noch verschenken die Unternehmen Potenziale

Die weitere Professionalisierung der Personal- und Organisationsentwicklung als strategisches Handlungsfeld steht noch aus.

Der zunehmende Wettbewerb in der Energiewirtschaft erfordert langfristige und strategische Konzepte in der Personalentwicklung. Die Ergebnisse der Studie zeigen an dieser Stelle jedoch starke Unterschiede - bezogen auf die Unternehmensgröße - in der strategischen Gestaltung der Personalentwicklung. So geben ca. 65 % der befragten großen Unternehmen an, dass für die Personalentwicklung ein unternehmensweites Konzept vorliegt. Demgegenüber liegt ein solches Konzept in nur 40 % der mittelgroßen Unternehmen und in lediglich 20 % der kleinen Unternehmen vor.

**Aussage: Bitte geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen zur strategischen Ausrichtung der Personalentwicklung auf Ihr Unternehmen zutreffen!**



Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen stehen den Führungskräften weder Tools und Hilfsmittel für die Personalentwicklung zur Verfügung, noch werden die PE-Maßnahmen regelmäßig evaluiert und damit für weitere Lernprozesse nutzbar gemacht (5 % und 20 %). Aber auch in den großen Unternehmen werden diese Aktivitäten nur zum Teil durchgeführt. In weniger als der Hälfte der befragten großen Unternehmen stehen PE-Instrumente zur Verfügung und werden die PE-Maßnahmen evaluiert.

### "Learning on the Job" als Element der Wissensarbeit

Unternehmen verschenken Potenzial, wenn es um die strategische Ausrichtung ihrer Personalentwicklung geht. Sie versäumen es zum Teil, die organisatorischen Rahmenbedingungen für die Entwicklung ihres Personals so zu gestalten, dass der Paradigmenwechsel von der Weiterbildung zum „Learning on the Job“ nicht nur geplant, sondern auch umgesetzt wird.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Energiewende und des zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Fach- und Führungskräfte müssen Voraussetzungen geschaffen werden, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mittels einer bestehenden HR (Human Resources)-Strategie zu rekrutieren, zu fördern, zu binden und Instrumente und Prozesse in der Personalentwicklung an den Unternehmenszielen auszurichten. Die Vision ist eine an die Unternehmensstrategie angepasste strategische Personalplanung, aus der sich PE-Maßnahmen ableiten, die von allen Führungskräften im Betrieb im täglichen Miteinander gelebt und angewendet werden.

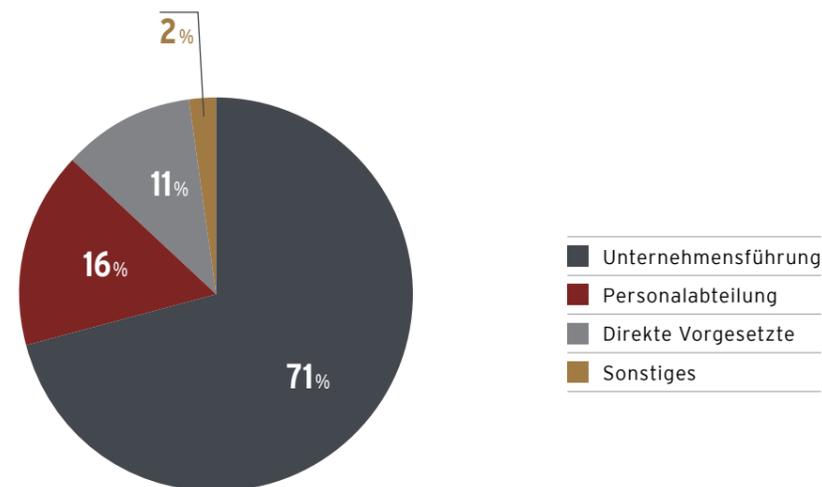
## Top-Thema der Hauptverantwortlichen

Personal- und Organisationsentwicklung sind Aufgaben der Unternehmensführung.

Bei 71 % der befragten Unternehmen liegt das Thema „Personal- und Organisationsentwicklung“ als strategische Aufgabe in den Händen der Unternehmensführung. Diese ist jedoch häufig durch die Vielzahl ihrer Aufgaben nur eingeschränkt in der Lage, die Entwicklung auch dieses Themas mit Energie voranzutreiben.

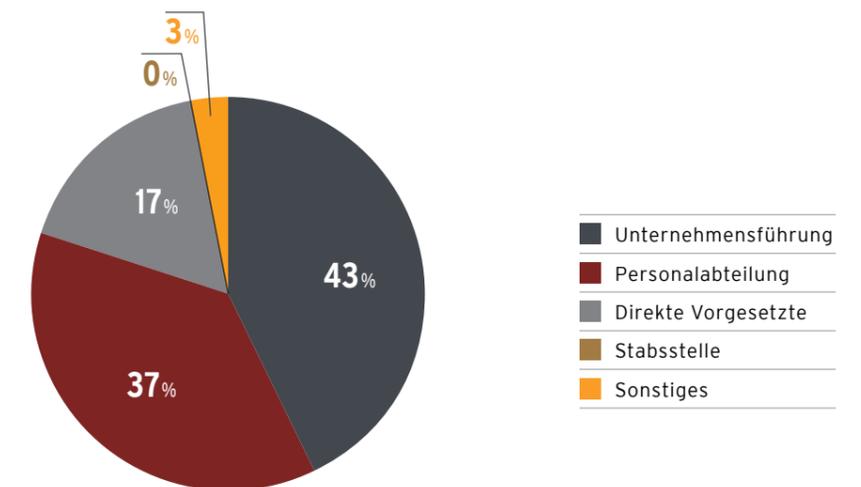
Bei Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen liegt der Anteil der Geschäftsführer/-innen und Vorstände, die für die Entwicklung von Personal und Organisation zuständig sind, bei fast 90 %. Für diese Gruppe sind externes Know-how oder die Bearbeitung des Themenfeldes im Rahmen von Kooperationen von großer Bedeutung.

Frage: Bei wem liegt die strategische Verantwortung für die Entwicklung von Personal und Organisation?



Nur die Unternehmen mit über 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen haben die Delegationsmöglichkeiten, eine spezialisierte Aufgabenteilung und damit verbunden die Ressourcen, um der strategischen Bedeutung der Entwicklung von Personal und Organisation angemessen Rechnung zu tragen.

Frage: Bei wem liegt die strategische Verantwortung für die Entwicklung von Personal und Organisation? (Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen)

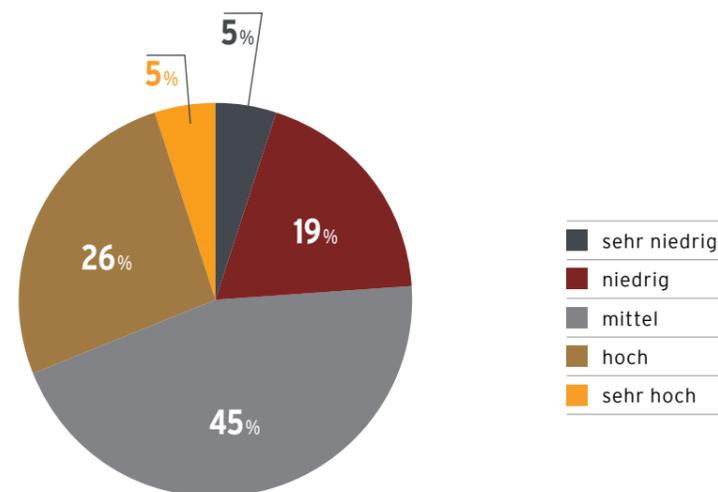


## Personal- und Organisationsentwicklung stecken bei EVU noch in den Kinderschuhen

Häufig fehlen die Ressourcen, um das Thema mit Energie voranzutreiben.

Befragt man die Unternehmen, wie sie - nach dem Motto „Hand aufs Herz“ - die Angelegenheiten des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung betrachten, sind 45 % indifferent, mit welcher Relevanz die Themen zurzeit im Unternehmen behandelt werden. Knapp ein Viertel der Befragten äußern offen und ehrlich, dass das Thema in den Unternehmen vernachlässigt wird. Nur 31 % der Befragten haben die Ressourcen, um Personalmanagement und Organisationsentwicklung tatsächlich voranzutreiben.

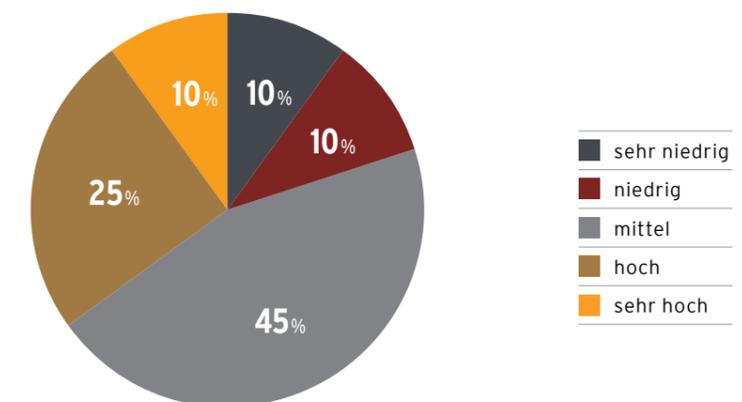
**Frage: Hand aufs Herz: Mit welcher Relevanz werden die Themen „Personalmanagement“ und „Organisationsentwicklung“ zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität tatsächlich bei Ihnen im Unternehmen zurzeit behandelt?**



Eine Ausnahme stellen bei dieser Frage die Unternehmen mittlerer Größenklasse (100 bis 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) dar. Hier liegt der Anteil derjenigen, die das Thema Personal- und Organisationsentwicklung vernachlässigen, bei nur 20 %. Dieser Befund korreliert mit erhöhten Anteilen zu geplanten Organisationsentwicklungsmaßnahmen aller Art in Unternehmen dieser Größenklasse.

Die Unternehmen der mittleren Größenklasse scheinen unter einem besonderen Druck zu stehen, sich für die Entwicklungsanforderungen in ihrem Unternehmen zu positionieren.

**Frage: Hand aufs Herz: Mit welcher Relevanz werden die Themen „Personalmanagement“ und „Organisationsentwicklung“ zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität tatsächlich bei Ihnen im Unternehmen zurzeit behandelt? (Unternehmen mit 100 bis 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen)**

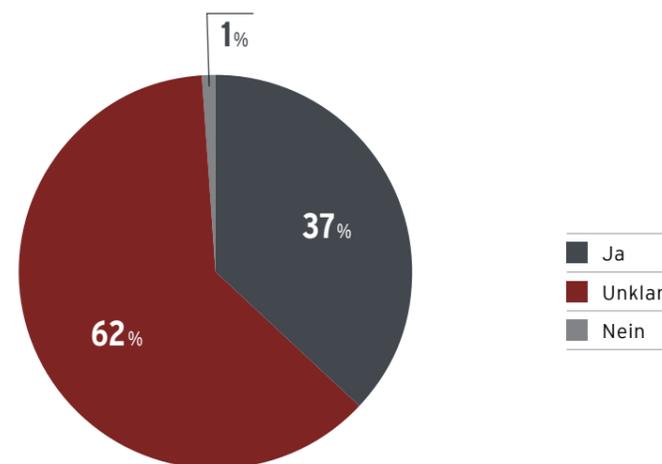


## Die öffentliche Aufmerksamkeit der Energiewirtschaft schafft Attraktivität für die Branche

Aber: Zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass es keinen bewussten Umgang mit dem Thema „Unternehmenskultur“ gibt

Auf die Frage, ob es - für die Ausrichtung von strategischen Maßnahmen - ein klares Bild vom Unternehmen als Arbeitgeber gäbe, antworteten 62 % der Befragten: „Unklar, ich denke, jeder im Unternehmen weiß, was uns im Kern ausmacht. Es gibt jedoch keinen bewussten Umgang mit dem Thema Arbeitgeberimage oder Unternehmenskultur.“ Nur 37 % der Befragten antworteten: „Ja, wir haben ein klares Arbeitgeberbild. Unsere Führungskräfte „leben“ es im Unternehmen vor, und die Unternehmenskultur wird transparent und aktiv in der externen und internen Kommunikation aufgegriffen.“

**Frage: Gibt es in Ihrem Unternehmen ein klares Bild als Arbeitgeber, welches die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie potenzielle Bewerber und Bewerberinnen kennen?**



Bei den Antworten auf diese Frage gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Größenklassen der befragten Unternehmen.

Das zum Teil unklare Bild vom eigenen Unternehmen ist unter Umständen auf das hohe Tempo in der Branche zurückzuführen: Seit Beginn der Liberalisierung hat sich die Komplexität der Aufgaben in den Unternehmen rasant erhöht. Da die Führungskräfte in den Unternehmen ebenso wie die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unverändert dieselben Menschen sind, entstammen die vorgelebten Werte und Mechanismen zum Teil den Anforderungen der Vergangenheit. Dies erzeugt ein diffuses Bild von EVU als Arbeitgebern.

Die verfolgten Einzelmaßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung sind noch nicht im notwendigen Maß mit der Gesamtstrategie der Unternehmen verbunden und können so die Entwicklung eines klaren Bildes als Arbeitgeber nicht gezielt fördern. Die Verzahnung dieser Handlungsfelder ist für die Zukunft notwendig, um Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie Bewerbern und Bewerberinnen ein klares Arbeitgeberbild vermitteln und eine positiv gelebte und erlebte Unternehmenskultur erzeugen zu können.

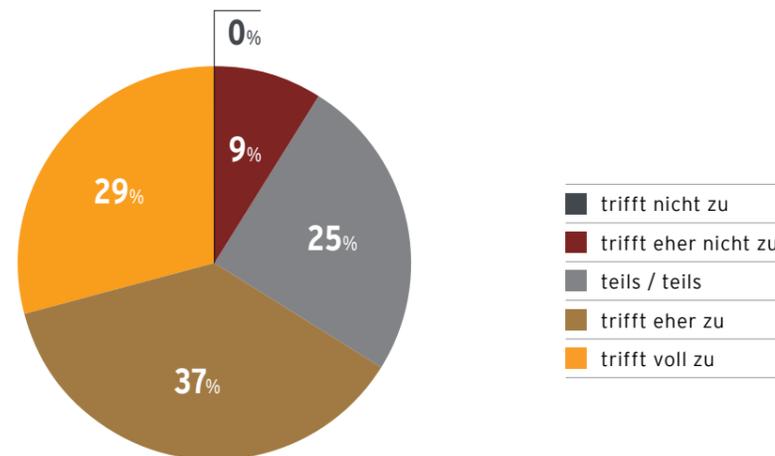
Mit diesem nächsten Schritt ist es für EVU möglich, ihr bestehendes Potenzial als zukunftsfähiger Arbeitgeber zu heben und als Branche nachhaltig ein innovatives Image zu entwickeln.

## Wandel braucht Mut

Die Attraktivität von EVU wird in Zukunft noch stärker vom Zusammenspiel einer werteorientierten Strategie mit den Konzepten für Personal und Organisation abhängen

Die Unternehmen der Energiewirtschaft stehen vor dem strategischen Handlungsdruck, mit dem bestehenden Personal und den gegebenen Strukturen die Energiewende zu bewältigen. Die in den Unternehmen mit geringer Wechselquote tätigen Führungskräfte, deren Verhalten die Werte des Unternehmens spiegelt, sind die Multiplikatoren für die notwendigen Maßnahmen. Ihre Glaubwürdigkeit ist die Basis für die Befähigung und Mitnahme von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bei der Gestaltung des Wandels der Branche.

**Aussage: Unsere Führungskräfte leben die Unternehmenswerte glaubwürdig vor.**



Die Anforderungen an diese Führungskräfte sind außerordentlich hoch. Nicht selten sind sie durch ihre Stabilität und die Kontinuität ihres Handelns auch der Hinderungsgrund für Veränderungen. Denn jeder Wandel, der vollzogen wird, geht mit einer Veränderung der Anforderungen an die Verantwortlichen einher. Diesen Wandel zu unterstützen, ist unser Anliegen in der ganzheitlichen Beratung von Menschen und Organisationen.

**Fazit: Handlungsbereiche verzahnen!**

### Ist das Thema „Arbeitgeberattraktivität“ für EVU von Bedeutung?

Ja, bei zunehmendem Fach- und Führungskräftemangel gibt es eine zunehmende Konkurrenz um die „besten Köpfe“. Diese suchen attraktive Arbeitgeber.

### Welche Engpässe zeichnen sich in der internen Entwicklung von EVU ab?

Unternehmen tendieren dazu, sich und ihre Werte zu reproduzieren. Im Zuge der Realisierung der Energiewende werden EVU mit ständig neuen Impulsen konfrontiert sein. Daher müssen EVU weiter an der Entwicklung innovativer Arbeitsumgebungen arbeiten.

### Welchen Stellenwert hat das Thema „Personal- und Organisationsentwicklung“ in den Unternehmen?

Das Thema „Personal- und Organisationsentwicklung“ ist als Top-Thema bei den EVU angekommen. Es werden eine Vielzahl von Maßnahmen durchgeführt oder geplant. Allerdings sind EVU vor allem im Bereich der strategischen Personalplanung aktiv. In der operativen Personalentwicklung und der Anbindung von Einzelmaßnahmen an die Gesamtentwicklung des Unternehmens gibt es noch Defizite bzw. verschenktes Innovationspotenzial.

### Welches sind die wichtigsten Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen für die Zukunft?

EVU sollten ihr Bild als Arbeitgeber schärfen, indem sie sich mit innovativen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen (z.B. einem Speed-Dating für Führungskräfte) nach innen und außen als attraktive Arbeitgeber positionieren.

### Was können EVU besser machen, um ihre internen Potenziale nutzbar zu machen?

EVU haben die Chance, ihre Strategie und das damit verbundene Werteversprechen als Ausgangspunkt für ihr Handeln zu nutzen. Der strategische Gesamtrahmen für die Unternehmensentwicklung der kommenden Jahre muss auf alle Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung heruntergebrochen und über gezielte interne und externe Kommunikation zum Promotor einer attraktiven Arbeitgebermarke gemacht werden. Das erfordert einen Perspektivwechsel von der Optimierung von Details und technischen Lösungen hin zu einer ganzheitlichen Betrachtung von EVU als innovative Unternehmen der Zukunft.

# Wandel braucht Köpfe

Werteorientierte Konzepte für die interne Entwicklung bestimmen die Attraktivität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Zukunft noch stärker als heute

## Maßnahmen zur wertorientierten Gestaltung von Personal und Organisation

Ausgehend von der Unternehmensstrategie und dem damit verbundenen Wertversprechen (Employer Value Proposition) unterstützen wir Sie mit Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung sowie zur Verbesserung Ihrer Arbeitgebermarke.

### Unsere Leistungen

Gestalten Sie gemeinsam mit uns Ihr individuelles Projekt zur Steigerung Ihrer Arbeitgeberattraktivität. Unsere Konzepte sind individuell auf Ihr Unternehmen und die dort tätigen Gruppen von Akteuren zugeschnitten. Dabei ist es uns ein Anliegen, alle Maßnahmen gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen so zu gestalten, dass sich Ihre Unternehmensmerkmale in einzigartiger Weise von Ihrer Gesamtstrategie ableiten.



## Wir sprechen die Sprache der Branche

Unsere Experten unterstützen Sie mit unserem Leistungsspektrum aus energiewirtschaftlicher Beratung, methodischem Know-how und Fachwissen zur Personal- und Organisationsentwicklung. Als Brancheninsider arbeiten wir praxisorientiert in den Teams unserer Kunden. Mit individuellen Lösungen finden wir auf Augenhöhe mit Unternehmensverantwortlichen ebenso wie mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einzigartige Wege und setzen diese in Markterfolge um.

## Ihre Ansprechpartnerinnen & Kontaktdaten



**Dr. Christiane Michulitz**  
Organisationsentwicklung

Telefon +49 241 47062-487  
christiane.michulitz@bet-aachen.de



**Dr. Katharina Heimes**  
Personalentwicklung

Telefon +49 241 47062-424  
katharina.heimes@bet-aachen.de



**Nicole Mai**  
Employer Branding

Telefon +49 40 33987765  
nicole.mai@n.mai-consult.de

## Schwerpunktthemen

**Dr. Christiane Michulitz** ist Teamleiterin Personal- und Organisationsentwicklung im Bereich Managementberatung der BET GmbH. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Gestaltung von Change-Management-Prozessen und Projekten zur Unternehmensentwicklung. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt in der beteiligungsorientierten Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen im Rahmen der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen.

**Dr. Katharina Heimes** ist Beraterin für Personal- und Organisationsentwicklung im Bereich Managementberatung der BET GmbH. Als Expertin für Arbeitswissenschaft bearbeitet Frau Hasenau schwerpunktmäßig Projekte zur Reorganisation mit dem Fokus auf systematische Prozessverbesserung und konzipiert Personalentwicklungs-Konzepte für Energieversorgungsunternehmen.

**Nicole Mai**, Gründerin und Inhaberin von n.mai consulting hat über zehn Jahre Expertise im Medienmanagement bei der Verlagsgruppe Holtzbrinck gesammelt. Dabei hat sie u. a. viele Arbeitgeber in ihrer Kommunikations- und Marketingstrategie unterstützt. Für DIE ZEIT führte sie diverse Workshops zum Thema „Arbeitgeberattraktivität“ durch. Heute berät sie branchenübergreifend Unternehmen und öffentliche Institutionen zum Thema Arbeitgeberattraktivität sowie strategische Marketing-/Kommunikationsfragen.



**Der F.A.Z.-Stellenmarkt** ist der führende Printstellenmarkt für Energieversorgungsunternehmen, verbunden mit allen Vorzügen eines Onlineportals für Fach- und Führungskräfte. Um die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitgeber zu erfassen, unterstützt der F.A.Z.-Stellenmarkt die Studie „Arbeitgeberattraktivität 2020“ für die Energieversorgungsunternehmen.



Das Unternehmen BET ist seit 25 Jahren beratend für die Energie- und Wasserwirtschaft tätig. Unsere Beratungsleistungen für die Bereiche Netz und Markt werden durch Leistungen der Managementberatung ergänzt.

BET bietet umfassende fachliche Beratung zu allen Wertschöpfungsstufen der Energie- und Wasserversorgung und unterstützt Sie bei klassischen Managementberatungsthemen wie der Strategiefindung, Unternehmenssteuerung und Unternehmensorganisation.

Die Managementberatung bearbeitet Projekte zur Gestaltung der Strategie Ihres Unternehmens, begleitet Transaktionen, entwickelt Controlling-systeme für die Steuerung von EVU und begleitet Sie konzeptionell und methodisch bei der Neugestaltung Ihrer Aufbau- und Ablauforganisation.

## Impressum

Herausgeber  
BET Büro für Energiewirtschaft  
und technische Planung GmbH  
Alfonsstraße 44  
52070 Aachen

Geschäftsführer  
Dr.-Ing. Michael Ritzau  
Dr.-Ing. Wolfgang Zander

[www.bet-aachen.de](http://www.bet-aachen.de) // [info@bet-aachen.de](mailto:info@bet-aachen.de)  
2. Auflage März 2013  
UST-ID Nr. DE161524830  
HRB 5731

Abb. Umschlag 1. & 3. Seite, vladgrin