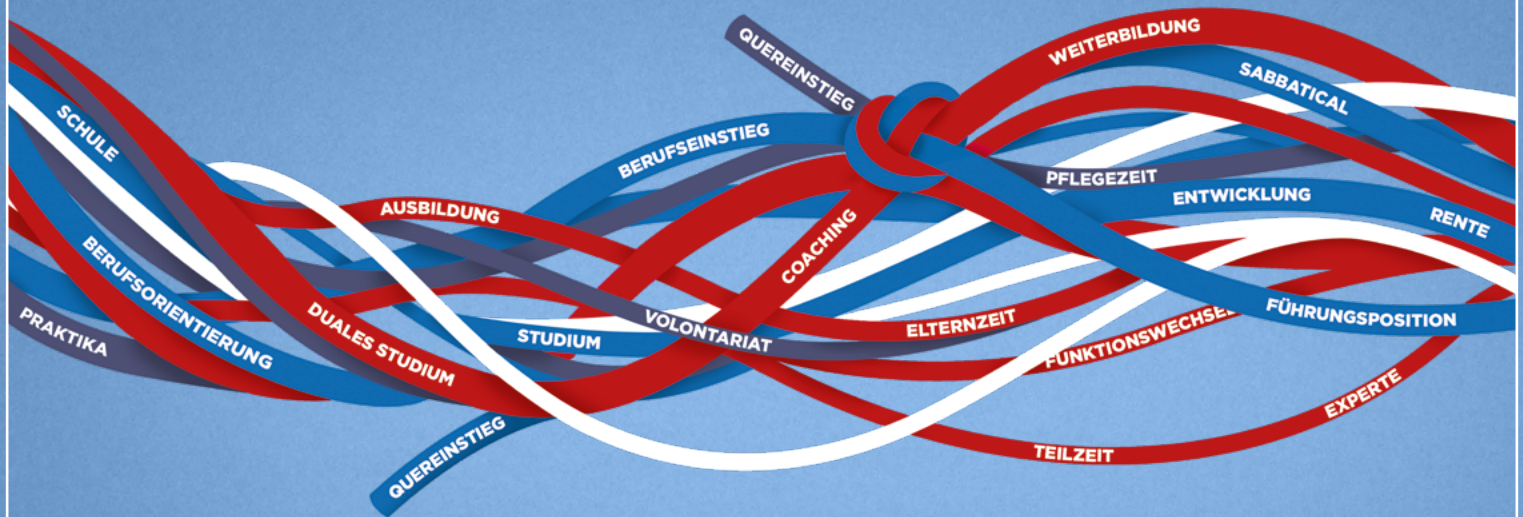


**bdew**

Energie. Wasser. Leben.



# Fachkräfte sichern. Energiewende antreiben.

Dossiers und Best Practices aus der Branche

# Inhalt

## Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung	23
Talentförderung für Berufsneulinge	27
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
Integration von Geflüchteten	51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61

## Vorwort

**Die Energiewende ist ein Jobmotor: Allein der Um- und Ausbau der Energieerzeugung, der Netze und Wasserstoffwirtschaft kann bis 2030 Investitionen in Höhe von über 720 Milliarden Euro auslösen.**

Das ist ein gewaltiges Konjunkturpaket, mit dem auch neue Arbeitsplätze verbunden sind. Und das trifft nicht nur auf die Energiewirtschaft zu: Die neuen Richtlinien zu Abwasser und Trinkwasser stellen erhebliche neue Pflichten für die Ver- und Entsorger auf. Dazu wirkt sich die Anpassung an den Klimawandel auf Anlagen und Struktur der Wasserwirtschaft aus. All diese Maßnahmen erfordern neben Investitionen den Einsatz vieler Arbeitskräfte.

**Studien** zeigen, dass zur Umsetzung der geplanten Investitionen für ein klimaneutrales Deutschland bis zum Jahr 2035 insgesamt 767.200 Arbeitskräfte fehlen. Um diesen Bedarf zu decken, brauchen wir tatkräftige Frauen und Männer, den Nachwuchs sowie ausländische Arbeitskräfte und Quereinsteigende. Die Branche hat diese Herausforderung erkannt und engagiert sich bereits aktiv auf allen Ebenen – von Berufsorientierungsangeboten für Schülerinnen und Schüler über die Qualifizierung und Weiterbildung des eigenen Personals bis hin zu Integrationsangeboten für internationale

Fachkräfte und zur Sicherung des Wissensschatzes von langjährigen Beschäftigten. Klar ist: Die Fachkräftesicherung ist ein Staffellauf mit vielen Beteiligten.

### Das Zusammenwirken aller ist gefragt

Die Verantwortung dafür, wie wir künftig leben werden, liegt nicht bei Schulen, Eltern und den Kindern, sondern bei uns allen. Als Teil der Daseinsvorsorge müssen wir uns als Branche einbringen, wenn es um gute Arbeitsplätze, ein funktionierendes Gemeinwesen und die Umsetzung gesellschaftlicher Ziele geht. Die junge Generation kann die Welt, in der sie lebt, nachhaltig mitgestalten. Erfahrene Fachkräfte schaffen heute die Basis für die Transformation der kommenden Jahre; in der Energie- und Wasserwirtschaft stellen Unternehmen die Weichen für eine klimaneutrale Zukunft. Überall werden Menschen gebraucht, die Windräder planen und Solaranlagen installieren, die die Energienetze ausbauen, Ladeangebote für E-Autos optimieren und neue Heizungen einbauen. Zugleich arbeiten viele daran, die Trinkwasserressourcen zu schützen und Wetterextremen z. B. durch Regenmanagement zu begegnen. Jeder Mensch kann einen Unterschied machen.

### Was können wir tun?

Wir haben der Bundesregierung eine Ausbildungs offensive vorgeschlagen,

die schon in der Grundschule beginnt. So können Kinder frühzeitig an technische Themen herangeführt werden. Denn wir brauchen sie als Elektrikerinnen und Elektriker, Mechatronikerinnen und Mechatroniker und in vielen weiteren spannenden Berufsfeldern für die sichere Energie- und Wasserversorgung.

Im Zuge des Strukturwandels ist es genauso wichtig, langjährig Beschäftigte für neue Aufgabenbereiche zu qualifizieren und für die künftigen Aufgaben der Daseinsvorsorge fit zu machen. In den nächsten acht Jahren geht die Babyboomer-Generation in den Ruhestand. Umso dringender ist es, jetzt aktiv zu werden und nachhaltige Lösungen der Fachkräftesicherung zu entwickeln.

Wir zeigen in dieser Broschüre, was unsere Mitgliedsunternehmen heute schon in Sachen Fachkräftesicherung tun. Die nachfolgenden Best-Practice-Beispiele liefern Ideen und Impulse, mit welchen Strategien und Maßnahmen nachhaltige Personalsicherung gelingen kann.



**Kerstin Andreae**  
Vorsitzende der Hauptgeschäftsführung  
und Mitglied des Präsidiums  
BDEW

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

**Einleitung** 3  
 MINT-Praktikumsmodell 5  
 Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
 Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
 Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
 Talentförderung für Berufsneulinge 27  
 Digitales Empowerment für alle 31  
 New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
 Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
 Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
 Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
 Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
 Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
 Zusammenfassung und Ausblick 61



### Berufsorientierung ist der Auftakt der Fachkräftesicherung

Begeisterung für Energiethemen kann man schon früh entfachen. Am besten schon im Grundschulalter.

**Aktuell gibt es in Deutschland 324 Ausbildungsberufe. Doch wie viele Jugendliche kennen dieses breite Spektrum oder wissen, welche konkreten Aufgaben ein bestimmter Arbeitsplatz umfasst?**

Praktika, Informationstage oder Schnupperwochen können hier für Aufklärung sorgen und wertvolle Einblicke liefern. Denn ein Job in der Energie- und Wasserwirtschaft ist so systemrelevant wie zukunftsweisend. **Neue Studien** zeigen: Green Skills sind gefragt und immer mehr junge Menschen bevorzugen Berufe mit umweltfreundlichen Tätigkeiten.

Wie sinnstiftend und abwechslungsreich die Arbeit in der Energie- und Wasserwirtschaft sein kann, lässt sich auch außerbetrieblich veranschaulichen: in Feriencamps unter dem Motto Sonnenenergie oder durch Aktionstage, bei denen kleine Klimadetektivinnen und -detektive mit einer Wärmebildkamera gerüstet Energiesparhäuser aufspüren.

Nutzen Sie einfach die Neugier und Begeisterungsfähigkeit von Kindern und Jugendlichen! Auch Eltern und Lehrkräfte müssen stärker in die Berufsorientierung eingebunden werden, denn sie haben großen Einfluss auf die Berufswahl. Viele Unternehmen haben bereits wirksame Maßnahmen in Sachen Berufsorientierung und Berufseinstieg etabliert. Drei ausgewählte stellen wir auf den folgenden Seiten vor.

#### Wichtige Recruitingkanäle (für Azubis + dual Studierende)

Neben der eigenen Karriereseite, den großen Jobbörsen und Messeauftritten gibt es viele weitere Kanäle, die man im Recruitingprozess nutzen sollte:

- ▶ **Soziale Netzwerke (Instagram, YouTube, TikTok, WhatsApp)**
- ▶ **Alles Wasser Volt – Informationsportal für Schülerinnen und Schüler**
- ▶ **Karriereportal Berufswelten Energie & Wasser**
- ▶ **Mundpropaganda (Beschäftigte als Botschafterinnen und Botschafter)**
- ▶ **Gastauftritt bei Berufsvorbereitungskursen oder Berufsorientierungstagen**
- ▶ **Hochschul-Karrierewebsites**
- ▶ **Bundesagentur für Arbeit**

#### „Alles Wasser Volt“ So suchen und finden Unternehmen Nachwuchs



Viele junge Menschen kennen die spannenden und vielfältigen Aufgaben in der Energie- und Wasserwirtschaft kaum. Das will die Initiative „Alles Wasser Volt“ ändern.

Das Portal [www.alleswasservolt.de](http://www.alleswasservolt.de) bündelt die angebotenen Schulpraktika, Ausbildungsplätze und dualen Studiengänge von aktuell über 200 Unternehmen der deutschen Energie- und Wasserwirtschaft. Zudem gibt es auf der Seite kurze Informationen zu den einzelnen Berufen: sowohl für den Ausbildungsweg als auch für ein duales Studium. Die Initiative „Alles Wasser Volt“ will damit das Spektrum der Möglichkei-

ten in der Branche aufzeigen und junge Menschen mobilisieren, die Energiewende aktiv mitzugestalten. Denn genau das kann man, wenn man in der Energie- und Wasserversorgung arbeitet.

Von A wie Anlagenmechanikerin bis V wie Vermessungstechniker: Die Palette an Berufsbildern ist umfangreich. Ebenso zahlreich sind auch die Unternehmen, die Praktika oder Ausbildungsplätze anbieten. Wer interessiert ist, kann auf der **digitalen Karte** ganz einfach nach Angeboten bei sich vor Ort suchen – und im Idealfall schon bald in eine abwechslungsreiche und zukunftssichere Branche reinschnuppern.

#### „Energie macht Schule“ Das Portal zur Energiewirtschaft

Wie funktioniert eine Wasserstoffbatterie? Oder ein Elektroauto? Fachkundige Auskunft gibt hier das Lehr- und Lernportal „Energie macht Schule“.

Von Naturwissenschaftlichen Grundlagen über Energiesparen bis hin zu Elektromobilität: Über 600 Informations- und Unterrichtsmaterialien, gegliedert in 18 verschiedene Themenfelder, stehen auf dem Lernportal zur Verfügung. Im Zuge der Energiewende wird Energie- und Klimabildung immer wichtiger. Das Lernportal bietet hier Unter-

stützung. Die Materialien sollen sensibilisieren, aufklären und für Energiethemen begeistern. Sie sind für Lehrkräfte und Schülerinnen und Schüler konzipiert und umfassen:

- ▶ **Informationen und Arbeitsblätter zu Themenschwerpunkten**
- ▶ **Spiel- und Experimentieranleitungen**
- ▶ **Audio- und Videoclips sowie Spiele**
- ▶ **Dossiers zu aktuellen Energiefragen (Klima & Energie, Versorgungssicherheit, Bioenergie)**
- ▶ **Interaktive und dynamische Arbeitsmaterialien**
- ▶ **Link- und Literaturempfehlungen**

Derzeit stehen besonders nachgefragte Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel, Versorgungssicherheit und alternative Energiegewinnung im Fokus. Die Inhalte dafür liefern wir als Verband, aber auch Energieversorgungsunternehmen, NGOs, Bundes- und Landesministerien, Rundfunkanbieter und transnationale Non-Profit-Organisationen. Neben einem Glossar mit rund 140 Fachbegriffen aus dem Energiebereich bietet das Portal in einer Extrarubrik auch Exkursions- und Wettbewerbstipps und für spezielle Schulaktionen eine interaktive Karte mit den Kontaktdaten passender Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner aus unseren Mitgliedsunternehmen.

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
**MINT-Praktikumsmodell 5**  
 Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
 Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
 Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
 Talentförderung für Berufsneulinge 27  
 Digitales Empowerment für alle 31  
 New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
 Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
 Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
 Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
 Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
 Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
 Zusammenfassung und Ausblick 61



### Fünf verschiedene Unternehmen, ein Ziel: MINT-Nachwuchs

Wie entfacht man Begeisterung für MINT-Fächer? Und wie macht man die berufliche Vielfalt innerhalb dieser Bereiche erlebbar?

**Die Antwort auf diese Fragen: indem man sich branchenübergreifend zusammenschließt und interessierten Jugendlichen so ein möglichst breites Spektrum spannender MINT-Jobs auf einmal vorstellt.**

„MINT“ steht als Abkürzung für die Fachbereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik. Laut dem **MINT-Frühjahrsreport 2023** vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln fehlen in Deutschland aktuell rund 305.900 MINT-Fachkräfte. Schaut man sich diese Lücke

differenziert nach einzelnen Bereichen an, so gibt es die größten Engpässe bei den Energie- und Elektroberufen mit 88.600 offenen Stellen. Genau diese Fachkräfte werden aber dringend gebraucht, um die Energiewende erfolgreich zu bewältigen. Ebenso wie qualifizierte IT-Expertinnen und -Experten.

Doch auch im Bereich der IT-Berufe gibt es derzeit rund 50.600 offene Stellen. Zudem steigt mit dem demografischen Wandel der Ersatzbedarf an MINT-Kräften jährlich um 25.300 und noch immer fehlt es an Mädchen und Frauen in diesem Bereich.

”



Mit diesem in unserer Region bisher noch nicht angebotenen Praktikum möchten wir einen Beitrag dazu leisten, die **Berufsorientierung in den MINT-Berufen weiter zu verbessern.**

Angela Metzger  
 Leiterin Ausbildung und Ideenmanagement, MWV Energie AG

Begeisterung entfachen, Berufswahl positiv beeinflussen

Wie füllt man Fachkräftelücken, sichert die Nachfolge und gewinnt junge Nachwuchskräfte? Indem man dem Fachkräftemangel im MINT-Bereich möglichst früh begegnet und zwar schon in der Schule bzw. in der Berufsorientierungsphase. Denn gerade in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik gibt es viele interessante Jobs mit großen Zukunftspotenzialen. Genau das wollen Unternehmen der Energiebranche jungen Menschen nahebringen und für sie erlebbar machen.

Berufswünsche entwickeln sich aufgrund eigener Stärken und Interessen, unter dem Einfluss von Lehrkräften und Eltern – aber vor allem auch durch Einblicke in spannende Arbeitswelten. Genau solche bietet das von der MVV mitorganisierte MINT5-Praktikum.

5 Unternehmen, 10 Berufe, 20 Jugendliche

Fünf Unternehmen haben sich in der Metropolregion Rhein-Neckar zusammengetan, um 20 Schülerinnen und Schülern einen echten MINT-Erlebnisparcours zu bieten. Sie besuchen während ihres Praktikums pro Tag eines der fünf Unternehmen und können dort jeweils in einen Ausbildungsberuf und einen dualen Studiengang aus dem MINT-Bereich reinschnuppern. Hierfür schauen sie Mitarbeitenden über die Schulter, legen auch selbst Hand an und können sich direkt mit den dortigen Azubis und Studierenden auf Augenhöhe austauschen. Denn diese begleiten an den fünf Tagen die Teilnehmenden vor Ort jeweils von morgens bis mittags. Der Clou an der Sache: Die Jugendlichen lernen während des Praktikums nicht nur einen, sondern zehn verschiedene Berufe näher kennen. Die Auswahl der präsentierten Jobs variiert von Jahr zu Jahr – ganz nach Bedarf der

Tag	Firma	IHK-Beruf	DHBW-Studiengang
06.04.23	Fruedenberg, Weinheim	Mechatroniker	Mechatronik
Osterfeiertage			
11.04.23	John Deere, Mannheim	Elektroniker für Betriebstechnik	Software Engineering
12.04.23	Roche Diagnostics, Mannheim	Mechatroniker für Kältetechnik	Chemische Technik
13.04.23	MVV Energie, Mannheim	Industriemechaniker	Energiewirtschaft
14.04.23	Heidelberger Druckmaschinen, Wiesloch	Medientechnologie Druck	Wirtschaftsinformatik

Beispiel: Praktikumsprogramm für 2023

Unternehmen. Neben der MWV Energie AG beteiligen sich an dem Berufsorientierungsangebot die Unternehmen Roche Diagnostics, John Deere, Freudenberg und Heidelberger Druckmaschinen.

### Praktikum statt Osterferien

Bei derzeit 324 Ausbildungsberufen und rund 9.000 Bachelorstudiengängen ist die Qual der (Berufs-)Wahl für junge Menschen groß. Das MINT5-Praktikum soll bei der Orientierung helfen und ist zugleich natürlich auch ein wenig Eigenwerbung seitens der Unternehmen.

”

Das Beste am heutigen Tag war, dass wir selbst was praktisch tun konnten.

Teilnehmer aus dem Jahr 2023

Das Angebot richtet sich an Schülerinnen und Schüler der Klassenstufen 9 (Realschule) und 11 (Gymnasium). Das Praktikum ist freiwillig und findet immer in den Osterferien statt. Wer mitmacht, opfert also seine Freizeit und ist daher meist auch richtig motiviert und neugierig – und bestenfalls eine potenzielle Nachwuchskraft für eines der Unternehmen. Alle Teilnehmenden erhalten am Ende eine Praktikumsbestätigung für jeweils alle vorgestellten Berufsbilder.

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3

**MINT-Praktikumsmodell** 5

Qualifikation von Quereinsteigenden 9

Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15

Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23

Talentförderung für Berufsneulinge 27

Digitales Empowerment für alle 31

New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35

Frauenetzwerk zur Diversitätsförderung 39

Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43

Investitionsprogramm für Fortbildung 47

Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55

Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

Zusammenfassung und Ausblick 61

### Zusammen mehr erreichen

Vor geraumer Zeit haben sich die oben genannten fünf, aus verschiedenen Branchen stammenden, Firmen zusammengetan und das „Netzwerk Ausbildung“ gegründet. In vertrauensvoller Zusammenarbeit werden in diesem Rahmen aktuelle Herausforderungen wie etwa die Fachkräftesicherung diskutiert und soweit möglich gemeinsam Lösungen gefunden.

Hier entstand auch die Idee für das MINT5-Praktikum. Mit diesem hat man für junge Menschen ein attraktives Angebot in Sachen Berufsorientierung geschaffen. Denn wer hat schon die Chance, in so kurzer Zeit so viele verschiedene Berufe hautnah kennenzulernen? Jedes der Unternehmen vergibt pro Praktikum vier Plätze an zukünftige Schulabgängerinnen und -abgänger aus seinen Partnerschulen. Das MINT5-Praktikum gibt es seit 2017, 80 junge Menschen haben das Angebot bisher genutzt. Nach einer Coronapause fand im April 2023 nun der fünfte Durchgang statt.

Für den Erfolg der Maßnahme sprechen die Bewerberzahlen. Zwei Teilnehmende aus dem Jahr 2018 absolvierten nach dem Praktikum bei der Firma Freudenberg eine Ausbildung zur Elektronikerin bzw. zum Elektroniker und sind heute im Unternehmen tätig. Zudem gab es weitere Bewerbungen und anschließende Ausbildungs- sowie Studienverhältnisse. Das Interesse an dualen

Studiengängen war auch in diesem Jahr wieder groß. „Es gab Teilnehmende, die direkt nachgefragt haben, wann sie sich nach dem Abitur für das duale Studium Energiewirtschaft bewerben können und sie starten im September 2024 ihr duales Studium bei uns“, berichtet Angela Metzger, zuständig für Ausbildung und Ideenmanagement bei der MVV.

### Vielfältige Einblicke in die technische Berufswelt

Erklärtes Ziel der Maßnahme ist es, Jugendliche für MINT-Berufe zu begeistern und technische Berufe praktisch erlebbar zu machen. „Wir als Unternehmen können darüber hinaus zeigen, was wir an Mög-

lichkeiten zu bieten haben und uns als attraktiver Arbeitgeber positionieren. Obendrein gewinnen wir im besten Fall junge Nachwuchskräfte für die MINT-Bereiche“, sagt Angela Metzger. „Wir freuen uns zudem, wenn wir auf diesem Weg auch das Interesse von Mädchen für technische Berufe wecken können.“

### Unser Tipp für eine gelungene Fachkräftesicherung

Netzwerk gründen! Um gemeinsam mehr zu bewegen, sollten sich Unternehmen in einer Region zusammentun. Nach drei herausfordernden Coronajahren ist es derzeit enorm wichtig, die in der Berufsorientierung entstandene Lücke



Teilnehmerinnen und Teilnehmer des MINT5-Praktikums

”

Meinem Sohn hat das MINT5-Praktikum sehr gut gefallen! Es war eine tolle Möglichkeit, in verschiedene Unternehmen und Berufe zu schnuppern.

Mutter eines Teilnehmers 2023

zu schließen – am besten gemeinsam. Dafür sollte die anvisierte Zielgruppe proaktiv auf möglichst vielen Wegen und Kanälen angesprochen werden: etwa in der Schule, über Praktika, auf Messen, beim Job-Speeddating oder im Rahmen von Bewerbungschecks.

„Wirklich hilfreich sind auch persönliche Beratungsgespräche, bei denen die Schülerinnen und Schüler dort abgeholt werden, wo sie individuell sind“, sagt Angela Metzger. Ebenso wichtig sind aber auch Angebote für Lehrkräfte sowie Eltern, da diese mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung viel Einfluss auf die berufliche Entwicklung von Jugendlichen haben.

### Gute Vorbilder brauchen Nachahmer

Von der Rhein-Neckar-Region breitet sich die Idee des MINT5-Praktikums mittlerweile erfolgreich in ganz Deutschland aus: in Form der sogenannten



**Praktikumswoche** – also fünf Berufe in fünf Tagen in fünf Unternehmen. In mehr als 95 Regionen Deutschlands können Schülerinnen und Schüler seit 2020 in den Ferien auf diesem Weg spannende Berufe kennenlernen. „Wir sind stolz darauf, dass unsere regionale Initiative deutschlandweit

weiterentwickelt wurde und jungen Menschen damit breitere Möglichkeiten in der Berufsorientierung angeboten werden“, sagt Angela Metzger. Genau das ist nach der Pandemie, in der zwischen Unternehmen und jungen Nachwuchskräften kein Austausch stattfinden konnte, nun umso wichtiger.

**Ansprechpartnerin**  
Angela Metzger, Leiterin Ausbildung und Ideenmanagement, MVV Energie AG  
► [angela.metzger@mvv.de](mailto:angela.metzger@mvv.de)

**Zum Unternehmen**  
Die MVV Energie AG aus Mannheim ist ein bundesweit tätiges Energieunternehmen mit über 6.500 Mitarbeitenden. In der Metropolregion Rhein-Neckar bietet das Unternehmen jungen Menschen 15 verschiedene Ausbildungsberufe und Studiengänge an. Weitere Information zur MVV finden Sie hier: [www.mvv.de](http://www.mvv.de)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3

MINT-Praktikumsmodell 5

**Qualifikation von Quereinsteigenden 9**

Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15

Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23

Talentförderung für Berufsneulinge 27

Digitales Empowerment für alle 31

New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35

Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung 39

Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43

Investitionsprogramm für Fortbildung 47

Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55

Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

Zusammenfassung und Ausblick 61



9

### Solarprofis sind extrem rar – noch!

Deutschlands Dächer sollen bald viel grüne Energie produzieren. Dafür braucht es tausende Solarfachkräfte. Woher nimmt man die?

**Man errichtet beispielsweise ein eigenes Schulungszentrum und qualifiziert dort motivierte Menschen zu Solarprofis: in wenigen Wochen, ganz praxisnah und von Beginn an fair bezahlt.**

So jedenfalls macht es das Berliner Unternehmen Enpal und gründete dafür

die Enpal-Akademie. Das junge Solarenergie-Unternehmen begegnet damit der Herausforderung des Fachkräftemangels kreativ und – schaut man sich die Zahlen an – auch sehr erfolgreich. Mehr als 1.000 Menschen sind hier in den letzten Monaten zu Solarhandwerkern umgeschult worden (ff. Berufe immer in m/w/d gemeint).

Rund 50.000 Beschäftigte arbeiten aktuell im Solarbereich. Will Deutschland seine ambitionierten Klimaziele erreichen, werden aber bis zum Jahr 2035 laut **HTW Berlin** rund 250.000 Fachkräfte in der gesamten Photovoltaikbranche gebraucht. Wo findet man die? Enpal zeigt, wie es hier zügig vorangehen kann.



Eröffnung der neuen Enpal-Akademie 2022

### Sonnige Aussichten statt Resignation

Solarenergie ist heute eine der günstigsten natürlichen Energieerzeugungsarten. Die Nachfrage nach Photovoltaikanlagen für Hausdächer ist dementsprechend hoch, Tendenz steigend. Noch bis Ende 2020 hat Enpal sämtliche PV-Anlagen in Kooperation mit externen Handwerksbetrieben installiert.

Doch insbesondere im Handwerk fehlen Fachkräfte. Gerade die braucht Enpal dringend, um die rasant wachsende Auftragslage bewältigen zu können. Das Unternehmen gründete daher kurzerhand Anfang 2021 eine eigene Montagegesellschaft (Enpal Montage GmbH – EMG) und errichtete 2022 sein eigenes Schulungszentrum im brandenburgischen Blankenfelde-Mahlow.

Südlich von Berlin werden hier nun monatlich bis zu 200 Solarprofis zentral ausgebildet.

### Vom Herd aufs Dach

Fast alle sind männlich, Quereinsteiger und haben vorher ganz unterschiedliche Berufe gelernt oder ausgeübt: als Koch oder Pizzabäcker, Tellerwäscher, Kurier oder Schauspieler. Für die Arbeit als Solarhandwerkskraft braucht man keine spezifische Vorqualifikation. Dafür aber die richtige Motivation und vor allem Lust, im Freien zu arbeiten. Über 70 Prozent der Handwerkskräfte bei Enpal haben Migrationshintergrund, darunter sind viele Geflüchtete, etwa aus Syrien. „An Bewerbungen mangelt es nicht. Wir brauchen aber gute Leute und die sind nicht immer leicht zu finden. Dennoch geben wir vielen Menschen

eine echte Chance“, sagt Dr. Wolfgang Gründinger, Chief Evangelist bei Enpal. So zahlt das Unternehmen allen ab dem ersten Schultag ein Gehalt, trägt die Kosten für die Schulung und stellt das Hotel während der Schulungsphase. Ob es für beide Seiten letztlich passt, zeigt sich spätestens in der Probezeit.



Wir können fast jeden Quereinsteiger zum Dachmonteur machen. Wir haben beispielsweise einen Koch, der bei uns super gut und schnell Anlagen baut.

Manuel Lippert  
Geschäftsführer  
Enpal Montage

### Effiziente Teamarbeit

Beratung, Planung, Installation: Ist die passende Solarlösung einmal gefunden, sollte die Anlage möglichst schnell aufs Dach und in den Betrieb gehen. Dafür braucht man geschulte Solarhandwerkskräfte, genauer gesagt DC- und AC-Monteur. Die DC-Monteur befestigen die PV-Module auf dem Dach, während die AC-Monteur dem Elektriker zuarbeiten. Der Elektriker schließt am Ende die PV-Anlage ans Stromnetz

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
**Qualifikation von Quereinsteigenden** 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

### Diese Handwerkskräfte (m/w/d) braucht man für Solaranlagen

- **DC-Monteure**  
„DC“ steht für „Direct Current“ (Gleichstrom), da die PV-Anlagen Gleichstrom produzieren. Die DC-Monteure installieren die PV-Anlage auf dem Dach und verlegen den Kabelweg bis zum Wechselrichter.
- **AC-Monteure**  
„AC“ steht für „Alternating Current“ (Wechselstrom), da der Gleichstrom der PV-Anlage in Wechselstrom fürs Stromnetz umgewandelt wird. Die AC-Monteure (auch Elektrohelfer) verrichten Hilfs- und Zuarbeiten für den Elektriker wie etwa das Herstellen von Wanddurchbrüchen, die Installation von Elektrokomponenten oder das Kabelziehen.
- **Elektriker**  
Die Elektriker (Elektroniker mit Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik) führen die Arbeiten am Zählerschrank aus, tauschen den Stromzähler und schließen die PV-Anlage ans Stromnetz an.

an und muss für diese Tätigkeit auch speziell qualifiziert sein. Läuft alles nach Plan, haben Kundinnen und Kunden meist innerhalb von etwa vier bis acht Wochen ihre neue Enpal-Solaranlage auf dem Dach.

### So läuft die Schulung

DC- und AC-Monteure brauchen keine Vorkenntnisse in Sachen Photovoltaik. Was sie können müssen, lernen sie in der Akademie und anschließend auf der Baustelle. Der Lehrplan ist effizient strukturiert: In zwei Wochen absolvieren



”



Wir akquirieren natürlich über klassische Wege wie Jobcenter oder soziale Medien. Aber wir werden auch weiterempfohlen.

30 Prozent der neuen Leute kommen über Mitarbeitende. Diese holen ihre Brüder, Schwestern, Bekannte und Freunde ins Unternehmen und machen Enpal schon fast zu einem Familienbetrieb.

Dr. Wolfgang Gründinger  
Chief Evangelist  
Enpal

die Teilnehmenden diverse Schulungen zum Thema Solaranlagen und Montage. Anschließend folgen mehrere Wochen Baubegleitung auf den Hausdächern – und zwar schon jeweils bei sich vor Ort. Nach wenigen Monaten können die Monteure bereits im Team selbstständig PV-Anlagen installieren.

Die Qualitätssicherung erfolgt in Echtzeit. Das heißt, jeder Schritt der Montage wird von den Arbeitskräften per Enpal-eigener App dokumentiert. Zudem gibt es stichprobenartige Kontrollen. So sorgt Enpal für die erforderliche Montagequalität und zufriedene Kundschaft. Der



Plan geht auf. Die innovative Rekrutierungsstrategie für Quereinsteigende hat dies sicher begünstigt.

Entscheidend ist aber auch, dass Vertrieb, Logistik, Fuhrpark, Planung und Verwaltung nicht von Handwerkskräften erledigt werden. Das ermöglicht diesen, sich ganz auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren. „Kleine und mittelgroße Anlagen installieren bei uns Teams, die aus zwei bis drei DC-Monteuren

und einem AC-Monteur bestehen. Jeweils ein Elektriker betreut immer zwei Teams. Bei effizienter Organisation kann ein Team eine Anlage mit zehn Kilowatt Peak pro Tag errichten; mit Speicher, Wallbox und Zählertausch in circa anderthalb Tagen. Pro Jahr kommt ein Team somit auf rund 130 Anlagen mit zehn Kilowatt Peak, also auf 1,3 Megawatt Peak pro Jahr“, so Gründinger.

### Ausnahme sind Elektriker

In der Akademie gibt es Lehrgänge für Solarmonteure und spezielle Schulungen für Elektriker. Noch ist Enpal kein klassischer Ausbildungsbetrieb. Wer bei Enpal als Elektriker arbeiten möchte, muss daher bereits eine abgeschlossene Lehre haben. In der Akademie erhält er dann die notwendige Zusatzqualifikation zur Installation, Inbetriebnahme und Wartung von Photovoltaikanlagen.

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3

MINT-Praktikumsmodell 5

**Qualifikation von Quereinsteigenden** 9

Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15

Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23

Talentförderung für Berufsneulinge 27

Digitales Empowerment für alle 31

New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35

Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung 39

Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43

Investitionsprogramm für Fortbildung 47

Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55

Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

Zusammenfassung und Ausblick 61

Auch diese Schulung dauert nur zwei Wochen, bevor es deutschlandweit auf die Baustellen geht.

### Quereinstieg mit Aufstiegschancen

Da gibt es beispielsweise Kim Werner, die neun Jahre bei Mercedes gearbeitet hat: zunächst als Kfz-Mechatronikerin in der Werkstatt, später dann im Service. Sie ist eine der ganz wenigen Frauen, die in der Akademie geschult wurden.

Kim ist heute bei Enpal für die Barrierefreiheit der Baustellen zuständig und kümmert sich beispielsweise um die Absperrung von Gehwegen. *„Ich habe auf der Baustelle selbst viele Anlagen mitgebaut und durfte die Monteure in ihrem täglichen Job begleiten. Seit ich in der Barrierefreiheit arbeite, habe ich bei über*



**Bei Enpal geht es nicht darum, was du kannst oder woher du kommst, sondern was du daraus machst! Mit Mut und Engagement ist hier alles möglich!**

Kim Werner  
Teamleiterin Barrierefreiheit  
Enpal



500 Baustellen mitgewirkt“, erzählt sie. Kims Bruder war bereits bei Enpal und holte sie im Dezember 2021 ins Unternehmen. Inzwischen arbeitet auch ihre Schwester bei Enpal.

Auch Konstantin Benedikt, gelernter Zimmerer, hat den Quereinstieg genommen. Vorher arbeitete er als Schauspieler und war selbstständiger Messebauer. Im Zuge der Coronapandemie brachen die Aufträge weg und es brauchte einen Neuanfang: Enpal. *„Solarenergie ist eine super Alternative. Ich finde es geil, hier mitzumachen“,* sagt er.

Besonders ist auch die Geschichte von Mohammed Hallak. Er kam als Ge-



**Noch gibt es keine offizielle Qualifizierung für Solarmonteure. Genau das diskutieren wir auch in der Taskforce Fachkräfte der Allianz für Transformation im Bundeskanzleramt. Ein Standard bzw. ein Zertifikat wäre gut, denn es gibt einen großen Bedarf an Solarfachkräften in der Branche.**

Dr. Wolfgang Gründinger  
Chief Evangelist  
Enpal

flüchteter aus Syrien nach Deutschland, sprach nur Englisch und arbeitete zunächst als Lagerist. Dann erzählte ihm ein Kumpel von Enpal. Heute ist Mohammed Hallak Teamleiter und freut sich, einen so wichtigen Beitrag zur Umstellung auf grüne Energie leisten zu können.

### Wichtigster Tipp in Sachen Fachkräftesicherung

Eine kluge, möglichst barrierefreie Rekrutierungsstrategie mit der richtigen Zielgruppenansprache, gute Bezahlung und eine effiziente Teamorganisation können den Fachkräftemangel spürbar

lindern. Die nächste Enpal-Akademie entsteht derzeit in Bosnien. *„Dort gibt es viele Menschen, die handwerklich sehr begabt sind und gern in Deutschland arbeiten wollen“,* sagt Gründinger. *„Dabei profitieren wir natürlich von der neuen Westbalkan-Regelung im Fachkräfteeinwanderungsgesetz, durch die Einwanderung vereinfacht wird.“*

Insgesamt gilt es, die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte von staatlicher Seite aus weiter zu beschleunigen. Die „Spurwechsel“-Idee, nach der geduldete Asylbewerberinnen und -bewerber eine Arbeitserlaubnis erhalten sollen, ist ein möglicher Ansatz, dem Fachkräftemangel effektiv und zeitnah entgegenzuwirken. Förderlich wäre zudem, ausländische Abschlüsse in kürzeren Verfahren etwa durch die IHK FOSA anzuerkennen.

Wie erfolgreich Enpal aktuell ist und weiter werden kann, ist maßgeblich von der Verfügbarkeit qualifizierter Handwerkskräfte abhängig. Fakt ist: ohne Handwerk



**Ich bin vor sechs Jahren nach Deutschland gekommen und habe in meiner Vergangenheit schon einige Jobs gemacht, von Kellner über Tankwart bis hin zum Lageristen. Als ich vor fast einem Jahr bei Enpal angefangen habe, hatte ich zum ersten Mal das Gefühl, etwas wirklich Sinnvolles mit Zukunftsperspektive zu tun.**

Mohammed Hallak  
Teamleiter  
Enpal

gibt es keine Energiewende. Die Enpal-Akademie ist derzeit das größte Schulungszentrum für Solarhandwerkskräfte in ganz Europa.

### Ansprechpartner

Dr. Wolfgang Gründinger, Chief Evangelist, Enpal  
► [wolfgang.gruendinger@enpal.de](mailto:wolfgang.gruendinger@enpal.de)

### Zum Unternehmen

2017 gegründet, ist Enpal heute das wachstumsstärkste Energieunternehmen in Europa (FT1000 Ranking 2022 von Financial Times & Statista) und einer der größten Anbieter von Miet-Solaranlagen in Deutschland. Mit rund 190 Teams wurden deutschlandweit bereits mehr als 45.000 Solarlösungen installiert.

Weitere Information zu Enpal finden Sie hier: [www.enpal.de](http://www.enpal.de)



# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
**Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15**  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



**Kapazitäten ausbauen,  
neue Nachwuchskräfte gewinnen**

**Es mangelt an Fachkräften.  
Eine Lösung dafür ist gut ausgebildeter Nachwuchs:  
am besten in ausreichender Anzahl.**

**Doch gerade kleine, regionale Betriebe können ihren Azubis mitunter keine umfassende Praxisausbildung gewährleisten. Wie schaffen es diese dennoch, sich die Qualität bei der Ausbildung und auch die notwendige Anzahl von Fachkräften zu sichern?**

Indem ihre Schützlinge den praktischen Ausbildungsteil extern absolvieren:

beispielsweise bei der LWG Lausitzer Wasser GmbH & Co. KG. In ihrer modernen Lehrwerkstatt in Cottbus bildet das Unternehmen jährlich rund 20 junge Menschen aus – und zwar über den eigenen Fachkräftebedarf hinaus.

Das heißt: Die von der IHK anerkannte Prüfwerkstatt ist auch der Ausbildungsbetrieb für benachbarte, branchennahe Firmen aus ganz Brandenburg, Berlin und Sachsen. Erlernt werden können in der Lehrwerkstatt verschiedene

”



**Wir bilden für unser Unternehmen aus und gleichzeitig für Partner wie Stadtwerke und Verbände.**

Jörg Lange  
Leiter der Lehrausbildung  
LWG

”

**Der Bedarf an Fachkräften steigt. Darum wollen wir die Kapazitäten weiter ausbauen.**

Jörg Lange  
Leiter der Lehrausbildung  
LWG

offenes und konstruktives Miteinander vermittelt. Das schafft ein Arbeitsklima, in dem jeder Mensch seine Fähigkeiten bestmöglich entwickeln und einbringen kann. „Unser Erfolgsrezept ist: fordern und fördern. Wir sind ein gutes Team und verstehen uns Lehrausbilder eher als Partner der Jugendlichen. Wir nehmen sie ernst, beziehen sie bei Problemlösungen mit ein und fördern sie in ihrer Selbstständigkeit“, sagt Jörg Lange.

Berufe: von Anlagenmechaniker/-in über Industriekauffrau/-kaufmann und Elektroniker/-in bis hin zu Bürokauffrau/-kaufmann. Immer mehr Partnerbetriebe schicken ihren Nachwuchs zum wasserwirtschaftlichen Verbundausbilder LWG. Kein Wunder: Die Ausbildungsqualität der Lehrwerkstatt hat sich herumgesprochen – bundesweit.

**Ein ausgezeichneter Ausbildungsort**

Schon neunmal kam der bundesbeste Azubi im Beruf Anlagenmechaniker aus der LWG-Lehrwerkstatt. Bereits zum vierten Mal hat die LWG das „Siegel für exzellente Ausbildungsqualität“ von der IHK Cottbus erhalten. 2011 und 2019 gab es den Brandenburgischen Ausbildungspreis. Was macht die Ausbildung so besonders? Das gute Zusammenspiel

verschiedener Faktoren. Zum einen bekommen die angehenden Fachkräfte hier mehr geboten als im Ausbildungsprogramm eigentlich vorgesehen.

Das heißt: Die zukünftigen Anlagenmechanikerinnen und -mechaniker erlernen nicht nur die Grundlagen der Metallbearbeitung, sondern erhalten darüber hinaus viele weitere Zusatzqualifikationen wie zertifizierte Lehrgänge für Elektrofacharbeiten, Schweißen oder Gabelstaplerfahren. Bereichert wird die Ausbildung weiterhin durch externe Seminare und spannende Exkursionen.

**Weniger Druck, mehr Wertschätzung**

Gleich zu Beginn findet für alle ein „Azubi-Knigge-Seminar“ statt. Hier werden wichtige Regeln für ein faires,



**Ausbildung zum Anlagenmechaniker in der Lehrwerkstatt**

Die Bedingungen für einen Start ins Berufsleben sind bei der LWG bestens. So werden Schulbücher und Lehrmaterialien gestellt, es gibt Zuschüsse zum Jobticket und die Bezahlung ist gut: Sie orientiert sich am öffentlichen Dienst. Und stimmen Betriebsklima und Bezahlung, fördert dies die Motivation – die sich letztlich in den Leistungen der Jugendlichen widerspiegelt. Sowohl die Prädikate und Ausbildungsinhalte sprechen für die Lehrwerkstatt, als auch die stetig wachsende Nachfrage nach Ausbildungskapazitäten.

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
**Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen** 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

### Das Erfolgsmodell wird ausgebaut

In der heutigen Lehrwerkstatt auf dem Gelände der Kläranlage Cottbus werden aktuell bis zu 75 Auszubildende und Praktikantinnen sowie Praktikanten gleichzeitig betreut. Damit sind die einst angedachten Kapazitäten längst ausgereizt. Angesichts des Fachkräftemangels müssen es aber bald deutlich mehr werden. Zu diesem Zweck wird die Lehrwerkstatt zum Wasserwirtschaftlichen Bildungszentrum Lausitz ausgebaut – ein wegweisendes Projekt im Lausitzer Strukturwandel. Rund sechs Millionen Euro Fördermittel fließen in dieses Vorhaben. Geplanter Baubeginn ist kommendes Jahr, 2026 ist als Ausbildungsstart anvisiert.

### Beispielhafte Visualisierung des Bauvorhabens

Im Rahmen des Projekts sollen die bestehenden und bereits genutzten



Ein Entwurf des neuen Gebäudes von Ada Ciercierska und Bilal Wazir mit erhaltener Gebäudesubstanz und Neubau

Gebäude der Lehrwerkstatt modernisiert und zusätzlich Neubauten errichtet werden. Das schafft insgesamt Kapazitäten für rund 120 Azubis, Studierende, Praktikantinnen und Praktikanten sowie Seminarteilnehmende. Zukünftig soll das Bildungszentrum nicht nur reine Ausbildungsstätte, sondern auch ein wichtiges Zentrum für die Berufsorientierung und die berufliche Weiterbildung in der Region Lausitz sein. Zu diesem Zweck entstehen auf dem gut 8.300 Quadratmeter umfassenden neuen Campus neben Schulungsräumen, Werkstätten und Kabinetten auch die dafür notwendigen Sozialräume.

### Gebäude und Lehre müssen angepasst werden

Digitalisierung und Klimawandel beeinflussen die Arbeit in der Wasserwirtschaft zunehmend. Der Fachkräftenachwuchs muss diesbezüglich gerüstet sein. Die LWG plant daher nicht nur räumliche Veränderungen, sondern will auch das Lehrangebot inhaltlich und methodisch auffrischen und modernes Equipment anschaffen, um hilfreiche Zusatzangebote wie z. B. Lern-Apps, Smart Metering oder Simulation anzubieten.

Insbesondere digitale Ausbildungsinhalte (z. B. Virtuelle-Realität-Technologie) sollen künftig stärker im Fokus stehen. Das bedeutet, dass auch die Lehrkräfte mit digitalen Tools arbeiten können und digitale Lehrinhalte zukünftig selbst erstellen.



Die neuen Techniken, die bereits in der Versorgungswirtschaft Anwendung finden, müssen sich auch in der Ausbildung widerspiegeln. Grundlagen der Metallbearbeitung sind bei uns Ausbildungsstandard, 3-D-Druck und Lasertechniken sollen künftig auch dazugehören.

Jörg Lange  
Leiter der Lehrausbildung  
LWG

### Fachkräftesicherung beginnt schon vor der Ausbildung

Ein Drittel der Beschäftigten in der Wasserwirtschaft Brandenburgs sind heute über 55 Jahre alt. In rund zehn Jahren gehen diese in den Ruhestand und etliche neue Fachkräfte werden gebraucht.

Diesen Bedarf soll das neue Bildungszentrum decken. Mit den vorhandenen Kapazitäten und Möglichkeiten kann es gelingen, sich genügend qualifizierte Fachkräfte für die kommenden Jahrzehnte in der Region zu sichern. Vorangetrieben wird dieses Vorhaben auch durch neue spannende Berufsorientierungsangebote. Des Weiteren müssen Betriebe heute ihre Beschäftigten vermehrt schulen, um die wachsenden Herausforderungen in



In der Lehrwerkstatt

der Wasserwirtschaft zu meistern. Die betrieblichen Fortbildungen dafür finden künftig auch im Bildungszentrum statt, ebenso wie die versierte Betreuung von Forschungsprojekten im Rahmen von Bachelor- oder Masterarbeiten. In enger Kooperation mit Fach- und Hochschulen sollen hier die Möglichkeiten für ein duales oder ausbildungsintegriertes Studium ausgebaut und verbessert werden.

### Bestens vorbereitet für einen krisensicheren Job

Wasser und Energie werden in Zukunft ebenso gebraucht wie gute Fachkräfte. Ein Ort, an dem beides zusammenkommt, ist bald das Wasserwirtschaftliche Bildungszentrum Lausitz.

Schon jetzt genießt die LWG als wasserwirtschaftlicher Verbundausbilder hohes Ansehen – auch über die Landesgrenzen hinaus. 2023 starteten erstmals drei junge



Wir brauchen gezielte Zuwanderung, um auch dem Fachkräftemangel in der Wasserwirtschaft entgegenzuwirken.

Marten Eger  
Technischer Geschäftsführer  
LWG



Internationale Ausrichtung, u. a. mit drei Auszubildenden aus Indien

**Ansprechpartner**  
Jörg Lange, Leiter der Lehrausbildung, LWG  
► J.Lange@lwgnet.de

**Zum Unternehmen**  
Die LWG Lausitzer Wasser GmbH & Co. KG (LWG) sichert heute die Trinkwasserversorgung sowie die Abwasserentsorgung für rund 135.000 Menschen in Cottbus und im Umland. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 170 Menschen und ist erfolgreich als Verbundausbilder tätig.  
Weitere Informationen zur LWG finden Sie hier: [www.lausitzer-wasser.de](http://www.lausitzer-wasser.de)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3

MINT-Praktikumsmodell 5

Qualifikation von Quereinsteigenden 9

Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15

**Wissenschaftliche Einordnung 19**

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23

Talentförderung für Berufsneulinge 27

Digitales Empowerment für alle 31

New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35

Frauenetzwerk zur Diversitätsförderung 39

Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43

Investitionsprogramm für Fortbildung 47

Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55

Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

Zusammenfassung und Ausblick 61



### Wie gesucht, so gefunden

Viele Unternehmen suchen händeringend Nachwuchskräfte. Gutes Ausbildungsmarketing und gezieltes Recruiting können hier helfen. Wertvolle Hinweise, wie man das am besten angeht, liefern die Azubi-Recruiting Trends 2023.

**Sie zeigen auf, wo Wunsch und Wirklichkeit im Ausbildungsbereich noch weit auseinanderdriften. Prof. Dr. Christoph Beck, wissenschaftlicher Begleiter der Studie, gibt uns einen Einblick und praktische Tipps.**

Die Azubi-Recruiting Trends sind die größte doppelperspektivische Studie zum Thema Ausbildung. Ziel ist es, Transparenz zu schaffen und mehr über das Denken und Handeln von jungen Erwachsenen und von Unternehmen zu erfahren. Die Studie ermittelt Trends, verifiziert mediale Behauptungen und liefert

konkrete Erkenntnisse zu bestehenden Defiziten und möglichen Verbesserungspotenzialen im Ausbildungssektor.

#### Die junge Generation hat die Qual der Wahl

Wie viele Bewerbungen hast du verschickt und wie viele Angebote hast du bekommen? „Um gewisse Entwicklungen beobachten und beurteilen zu können, stellen wir einige Fragen natürlich regelmäßig, etwa zu Recruitinginstrumenten, Bewerbungswegen, Anzahl der Bewerbungen, Anzahl der unbesetzten Ausbildungsplätze. So lässt sich im Laufe



Mit der Studie wollen wir Handlungsempfehlungen zu speziellen Themen geben und damit insbesondere die Menschen unterstützen, die im Ausbildungsmarketing bzw. -recruiting arbeiten.

Prof. Dr. Christoph Beck  
Direktor des Instituts für Personalmanagement & Arbeitsrecht  
Hochschule Koblenz

Seit 2013 wird die Studie jährlich durchgeführt. 2023 wurden insgesamt 4.284 Jugendliche und 1.639 Ausbildungsverantwortliche über einen knapp fünfmonatigen Zeitraum befragt und ihre Aussagen miteinander abgeglichen.

Die aufbereiteten Ergebnisse werden per Management Summary allen interessierten Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt.

der Zeit tatsächlich ein Trend beobachten“, sagt Prof. Dr. Beck. Einer davon ist, dass sich der Ausbildungsmarkt derzeit zum Angebotsmarkt entwickelt. 52 Prozent der Jugendlichen können zwischen zwei Ausbildungsangeboten wählen, dagegen konnten 58 Prozent der Unternehmen

nicht alle Ausbildungsplätze besetzen. Auch bei den Recruitinginstrumenten verfestigen sich Trends: So bevorzugten 83 Prozent der jungen Menschen die Onlinebewerbung, wobei Unternehmen nach eigenen Aussagen die meisten Azubis über ihre Karriereseiten rekrutieren.

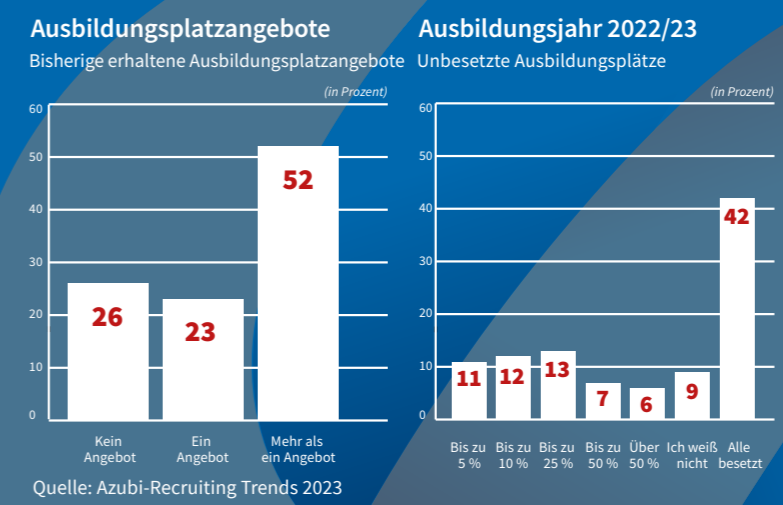
#### Wichtige Erkenntnisse 2023

Fast die Hälfte der befragten Jugendlichen halten die klassischen Ausbildungsberufe für „überholungsbedürftig“. In unserer stark veränderten Arbeitswelt braucht es heute neue, spezifizierte Berufsbilder. 62 Prozent der jungen Menschen wollen gern in einem Unternehmen arbeiten, in dem man sich duzt. Aber nur in einem Drittel der Unternehmen ist dies der Fall. Obwohl Jugendliche gern Videos gucken und produzieren, wollen

sie sich nicht per Video bewerben. Nur 20 Prozent finden dies gut. Überraschend ist auch, dass soziale Medien bei den Unternehmen beliebter sind als bei der jungen Zielgruppe: Nur elf Prozent der befragten Jugendlichen nutzen Social Media zur aktiven Suche nach Ausbildungsplätzen. Dagegen verwenden 79 Prozent der Unternehmen Social Media für ihr Ausbildungsmarketing.

#### Macht Azubis zu Influencern

In der Regel nutzen Jugendliche Social Media eher passiv als aktiv. Das heißt, die Kanäle werden nebenbei gecheckt, meist getrieben vom Gefühl, etwas zu verpassen. Wer hier Aufmerksamkeit erregen will, muss geeignete Inhalte bieten. „Wir empfehlen ganz klar, Social Media für das Ausbildungsmarketing zu nutzen, nicht aber zur Rekrutierung“, so Beck. Wer genügend Fans und Follower aufbaut, kann auf diesem Weg durchaus Reichweite generieren. „Wichtig ist es, vorab eine ausgereifte Social-Media-Strategie und werthaltigen Content zu entwickeln.“ Was macht eigentlich eine Mechatronikerin? Welche Aufgaben hat ein Anlagenmechaniker im Energiekonzern heute? Um junge Menschen für spezielle Tätigkeiten zu begeistern, muss man reale Vorstellungsbilder von Ausbildungsberufen erzeugen. Wie? Indem man Beschäftigte erzählen lässt und sie bei der Arbeit zeigt. Mit Azubis als Influencerinnen und Influencern können spannende und vor allem lebensnahe Einblicke in das Berufsleben ermöglicht werden.



# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
<b>Wissenschaftliche Einordnung</b>	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
Talentförderung für Berufsneulinge	27
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
Integration von Geflüchteten	51
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61

## Berufsbilder in der kontinuierlichen Entwicklung

In Deutschland gibt es aktuell 324 anerkannte Ausbildungsberufe, die stetig weiterentwickelt werden. „Wie zukunftsorientiert bilden wir unseren Nachwuchs aus und wie bereiten wir unsere Jungerwachsenen auf die kontinuierlichen Veränderungen vor bzw. nehmen diese mit? Es wird immer weniger ausreichen, auf die Renovierung ‚alter‘ Berufsbilder oder die Implementierung neuer Berufsbilder zu warten“, sagt Beck. Mit der Digitalisierung und der Energiewende verändern sich Arbeitswelten der Energiebranche rasant. Somit gelten Lernfähigkeit und Veränderungsfähigkeit heute generell als die Skills der Zukunft. Doch sowohl die befragten Jugendlichen als auch die Unternehmen schätzen andere Fähigkeiten wie etwa Teamfähigkeit als noch wichtiger ein. Der Wille, sich weiterzuentwickeln ist bei den meisten Jugendlichen definitiv vorhanden. 83 Prozent der Befragten würden trotz

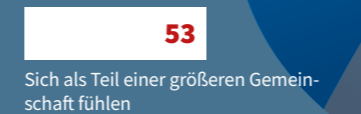
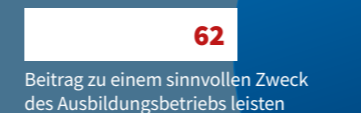
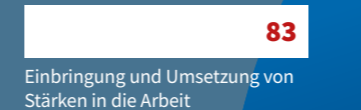
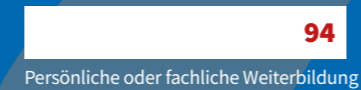
eines Lottogewinns samt lebenslangem Einkommen eine Ausbildung machen. Hauptgrund dafür ist die persönliche und fachliche Weiterentwicklung. Das können und sollten sich Unternehmen zunutze machen – und dafür auch einiges investieren.

### Gute Fachkräfte sind kostbar

„Rund die Hälfte der befragten Unternehmen geben weniger als 10.000 Euro an Budget für ihr Personalmarketing & Recruiting aus“, so Beck, „das ist wirklich erschreckend!“ Hier fehlt noch immer das

### Gründe für die Ausbildung

„Warum würdest du dich trotzdem für eine Ausbildung entscheiden?“  
(in Prozent)



Quelle: Azubi-Recruiting Trends 2023

”

Unternehmen müssen sich fragen: Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft? Wie bilden wir unsere Beschäftigten dahingehend aus? Dafür braucht es mitunter auch Zusatzqualifikationen jenseits des klassischen dualen Ausbildungssystems.

”

Es geht nicht allein darum, Azubis zu rekrutieren, sondern die Fachkräfte von morgen zu finden!

Mindset. Die erfolgreiche Besetzung aller Ausbildungsplätze ist noch lange keine gelungene Fachkräftesicherung. Denn es gilt, die jungen Nachwuchskräfte entsprechend zu qualifizieren, zu begeistern, zu fördern und langfristig anzuhelfen. Das kostet, aber das lohnt sich. Die Rechnung ist ganz einfach: Wie viel Umsatz geht einer Firma verloren, wenn eine Arbeitskraft fehlt? Ab wie vielen Tagen Vakanz lohnt sich die Investition ins Ausbildungsmarketing oder Recruiting? Unternehmen sind gut beraten, wenn sie im Hinblick auf die Fachkräftesicherung nicht nur instrumentell, sondern eher ganzheitlich herangehen.

### So wird Ausbildungsmarketing zukunftsfähig

Prof. Dr. Beck ist nicht nur der wissenschaftliche Betreuer der Azubi-Recruiting Trends, sondern auch Fachbuchautor, Direktor des Instituts für Personalmanagement & Arbeitsrecht und Gründer des Recruiting Convents.

### 6 Tipps, um Ihr Ausbildungsmarketing zu optimieren:

- ▶ **Das richtige Mindset entwickeln.** Ausbildung gehört als strategisches Thema auf die Geschäftsleitungsebene. Denn ohne die Nachwuchskräfte von morgen ist der Unternehmenserfolg in Zukunft nicht mehr sichergestellt.
- ▶ **Ausbildungsstrategie entwickeln und umsetzen.** Welche Kompetenzen werden gebraucht? Welche Ausbildungsberufe fallen künftig weg? Richten Sie Ihre Strategie dahingehend aus und verzahnen Sie Ausbildungsmarketing mit Recruiting. Ob Sommercamps für Kids oder Schnuppertage für Jugendliche: Wichtig ist, schon früh und kontinuierlich Interesse und Begeisterung zu wecken. Das wirkt nachhaltig.
- ▶ **Nicht mit Rahmenbedingungen hadern.** Arbeiten Sie mit den Azubis, die Sie bekommen: auch wenn ihre Fähigkeiten nicht immer den Erwartungen entsprechen. Es gilt vielmehr, Defizite abzubauen und Stärken herauszufiltern.
- ▶ **Wichtige Influencerinnen und Influencer einbinden.** Eltern und Lehrkräfte haben heute großen Einfluss auf die Berufswahl. Beziehen Sie diese daher ins Ausbildungsmarketing mit ein: etwa über Elternabende oder Kooperationen mit Schulen.
- ▶ **Breiter aufstellen.** Bespielen Sie alle Kanäle, auf denen Jugendliche derzeit unterwegs sind. Dazu gehören neben Jobportalen und Karriereseiten natürlich auch Social Media.
- ▶ **Mehr investieren.** Umso größer die Fachkräftelücken, desto stärker auch der Wettbewerb um Fachpersonal. Investieren Sie in das Ausbildungsmarketing. Ausbildungsplätze zu besetzen, zahlt sich zeitversetzt aus.

”

Es gilt zu verstehen, dass nicht das Einzelinstrument den Erfolg bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften bringt, sondern dass es ein kontinuierlicher Prozess ist – über sämtliche Lebensphasen hinweg.

Wer die Bedürfnisse seiner Zielgruppe kennt, kann sein Ausbildungsmarketing dahingehend optimieren und so aktuelle und kommende Herausforderungen meistern. Die Azubi-Recruiting Trends liefern jährlich fundierte Informationen darüber, was Jugendlichen wichtig ist und wie man sie am besten erreicht. „Fachkräftesicherung ist kein Kurzstreckenlauf, sondern ein Marathon über viele Etappen“, sagt Beck. Eine saubere Ausbildungsstrategie und ein langer Atem sind dabei hilfreich.



# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

**Einleitung 23**  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



### Fachkräftesicherung ist Zukunftssicherung

Mit der Energiewende und den sich ändernden Anforderungen in der Berufswelt ist lebenslanges Lernen wichtiger denn je.

**Der Fachkräftemangel in einigen systemrelevanten Berufsgruppen könnte schon in wenigen Jahren für die Energiebranche systemgefährdend sein.**

Einzelne punktuelle Maßnahmen werden nicht ausreichen, diese Herausforderung langfristig zu meistern. Vielmehr gilt es, den gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeitenden zu betrachten und eine ganzheitliche Strategie für die Arbeitskräftesicherung aufzusetzen: mit Blick

auf Berufsorientierung, Recruiting und Personalmarketing, aber auch hinsichtlich der Bindung und Entwicklung der Beschäftigten bis zur Rente. Angesichts des demografischen Wandels müssen wir heute die wertvollen Mitarbeitenden, die wir haben, bestmöglich fördern, binden und halten.

Ob Lehrgänge, Sprachkurse, Online-trainings, Umschulungen, Meisterkurse, Netzwerktreffen oder individuell zugeschnittene Inhouseschulungen: Es gibt diverse Möglichkeiten, seine Belegschaft

für kommende Aufgaben oder höhere Karrierestufen zu qualifizieren und sie damit langfristig im Unternehmen zu halten. Das fördert nicht nur die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Es hilft auch dem Unternehmen, auf dem Weg in eine klimaneutrale Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

#### Veränderung positiv aufwerten

Wer unternehmensintern eine Kultur der Veränderungsfreude etabliert, kann seine

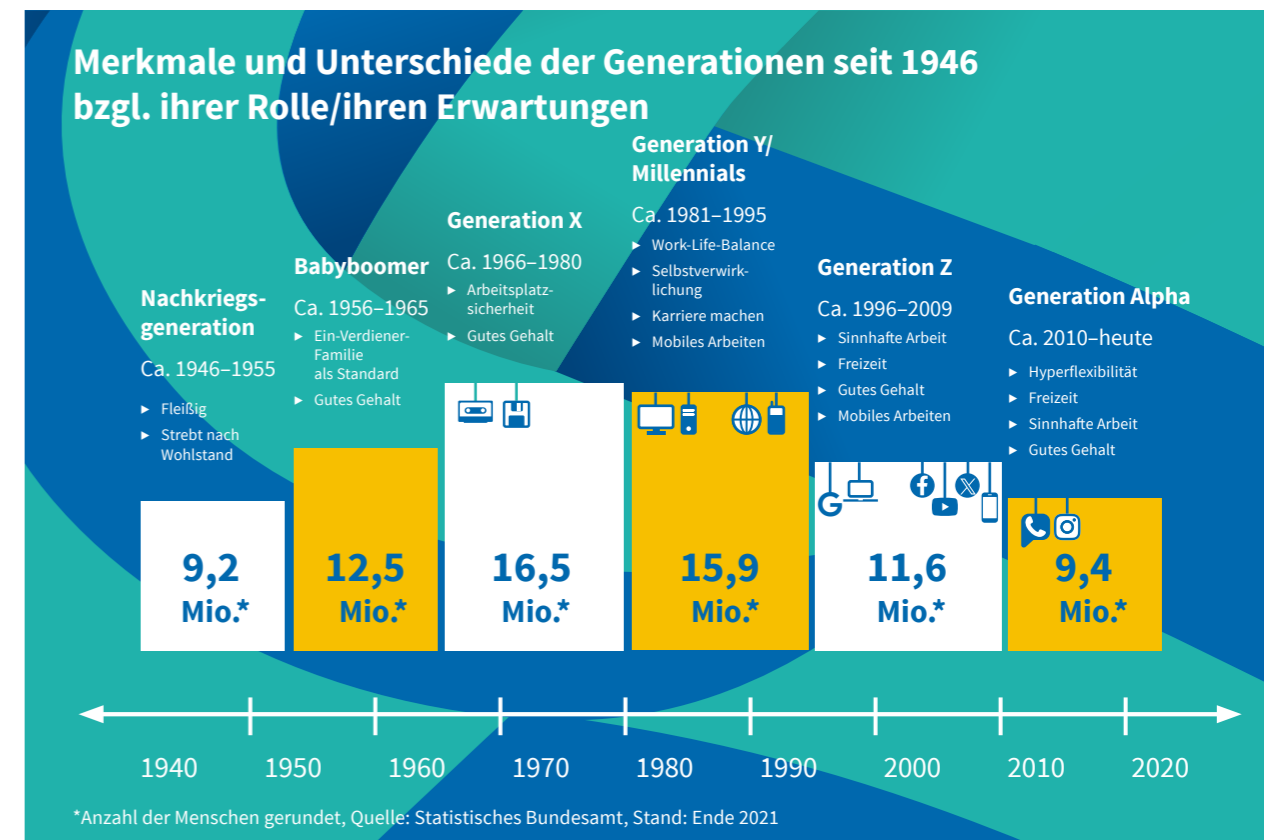
Mitarbeitenden oft leichter motivieren, sich beruflich weiterzuentwickeln. In den vergangenen Jahren haben viele Beschäftigte in der Energie- und Wasserwirtschaft oftmals ihr ganzes Berufsleben in einem einzigen Betrieb verbracht. Die Herausforderung ist daher heute, diese langjährigen Mitarbeitenden für neue Aufgabenfelder zu rüsten. Noch werden hierzulande Bildungs- und Weiterbildungsangebote seltener genutzt als etwa in **Schweden, Österreich oder der Schweiz**. Dies lässt

sich vielleicht ändern, wenn passende Maßnahmen angeboten und zudem geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden – und zwar für Jung und Alt.

#### Zeiten ändern sich, Generationen auch

Die aktuell stark vertretene Babyboomer-Generation wird hauptsächlich bis 2032 in Rente gehen, die Generationen Y und Z sind im Arbeitsmarkt angekommen,

die jüngste Generation Alpha startet ab 2027 mit der Ausbildung. Was unterscheidet diese Generationen? Was verbindet sie? Unternehmen müssen sich mit diesem Thema auseinandersetzen und sich auf verschiedene Bedürfnisse einstellen. Denn aufgrund ungleicher Lebenserfahrungen weisen die Generationen Unterschiede auf, die sich in ihren Wertevorstellungen, in der Internetnutzung und ihren Berufsansprüchen widerspiegeln.



# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

**Einleitung** 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

So ist für die Generation Y (geboren 1981 bis 1995) die berufliche Selbstverwirklichung und die Chance auf Karriere wichtig, aber im Gegensatz zu früheren Generationen auch ein ausgewogeneres Verhältnis von Arbeit und Freizeit. Das sollten Arbeitgeber im Blick haben und neben vielfältigen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auch gesundheitsfördernde Maßnahmen, mehr Gestaltungsspielraum im Job und attraktive Mitarbeiterangebote etablieren.

Der Wunsch nach Freizeit ist bei der darauffolgenden Generation Z (geboren 1995 bis 2009) noch stärker ausgeprägt. Familie, Freunde und auch private

Interessen sollen durch den Beruf nicht zu kurz kommen. Auf diese Bedürfnisse können Unternehmen reagieren, indem sie flexible Arbeitszeiten, mobiles Arbeiten und Sabbaticals, aber auch Auslandsstationen ermöglichen.

Den jungen Menschen der Gen Z ist Karriere weniger wichtig. Sie wollen vielmehr etwas Sinnhaftes tun, sich frei entfalten und die Welt positiv beeinflussen. Ihre persönlichen Ansichten und Ziele sollen sich idealerweise mit denen des Unternehmens decken. Hier hilft es, eine transparente und vertrauensvolle Unternehmenskultur zu pflegen und auch junge Beschäftigte in Entscheidungen miteinzubeziehen.

Fakt ist: Beide Generationen arbeiten gern mobil, wollen gut verdienen und schätzen einen sicheren Arbeitsplatz. Sie bevorzugen flache Hierarchien, eine positive Feedbackkultur und die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln und mitzugestalten. Gut beraten sind Unternehmen, wenn sie sich schon jetzt auf die kommende Generation Alpha (geboren 2010 bis heute) vorbereiten. Ihre Welt ist von Klimawandel, politischen Krisen und Social Media geprägt. Sie erleben, wie ihre Eltern hybrid, digital, flexibel und global vernetzt arbeiten und erfahren durch sie oft ein Vielfaches an Förderung. All das wird sich auf ihre Einstellungen und Ansprüche im Job auswirken.



Arbeit und oft auch von ihrer Kommune. Wie die Integration ausländischer Fachkräfte gelingen kann, zeigen erste gute Praxisbeispiele.

### Kreative Strategien zur Fachkräftesicherung

Es lohnt sich, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die den Zusammenhalt der Generationen und die berufliche Entwicklung aller Mitarbeitenden fördert. Ob und in welchem Maße Beschäftigte sich weiterbilden, ist oftmals abhängig davon, wie sie freigestellt und finanziell unterstützt werden und wie viel Perspektive das Angebot bietet.

Einige Unternehmen haben bereits interessante Konzepte entwickelt und erfolgreich umgesetzt: von Talentförderprogrammen für Azubis über die Qualifizierung von Quereinsteigenden bis hin zur internen Weiterbildung des eigenen Personals. Nachfolgend stellen wir einige ausgewählte vor.



### Horizonte erweitern

Es ist heute schon klar, dass der Nachwuchs in Zahl und Erfahrung die künftigen Ruheständlerinnen und Ruheständler nicht ersetzen können wird. Der demografische Wandel mit seinen Folgen lässt darum immer mehr Unternehmen in die Ferne blicken – besonders nach Afrika, Asien, Osteuropa oder Südamerika. Denn dort leben viele der jungen Fachkräfte, die Unternehmen hierzulande suchen.

Haben es die Elektriker, Installateure oder Ingenieure geschafft, mit ihrer Qualifikation und Erfahrung ein deutsches Unternehmen von sich zu überzeugen, kann der Neustart gelingen. Ob sich daraus feste Arbeitsverhältnisse ergeben,

bestimmen beide Seiten mit: Die Unternehmen mit Willkommenskultur und Integrationsprogrammen und die internationalen Fachkräfte mit Lernbereitschaft und Tatkraft.

Dann gilt es zu entscheiden: Sind gemischte Teams aus Bestandspersonal und neuen Fachkräften erfolgreicher als jeweils getrennte Teams? Wie wichtig ist die deutsche Sprache tatsächlich für den Arbeitsalltag und mit welchen Sprachkenntnissen kann das Bestandspersonal unterstützen? KI ist im Kommen – wie können KI-gestützte Maßnahmen den Arbeitsalltag internationaler Fachkräfte begleiten? Und nicht zuletzt: Unternehmen können sich Unterstützung holen, zum Beispiel von der Agentur für

# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
<b>Talentförderung für Berufsneulinge</b>	<b>27</b>
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauenetzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
Integration von Geflüchteten	51
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61



## Erst Ausbildung, dann Traumjob

Wie schafft man es, Beschäftigte möglichst früh ans Unternehmen zu binden? Indem man sie dabei unterstützt, sich beruflich voll zu entfalten. Und zwar am besten schon während der Ausbildung.

### Wettbewerbsvorteile schaffen

Im Zuge des Fachkräftemangels steigt der Wettbewerb zwischen den Unternehmen – insbesondere um gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Auch die MVV hat das schon zu spüren bekommen.

So kam es bereits vor, dass Auszubildende und dual Studierende gegen Ende ihrer Ausbildung und kurz vor der Übernahme von anderen Unternehmen abgeworben wurden. „Dem wollten wir aktiv entgegenwirken und haben 2020 ein neues Talentförderprogramm ins Leben gerufen“, sagt Julia Villhauer, Senior Talentberaterin,

Abteilung Personal- und Kulturentwicklung. „Mit dem Programm haben wir nun die Möglichkeit, engagierte junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu fördern und frühzeitig an uns zu binden“, ergänzt ihre Kollegin Jorina Vogler, ebenfalls Senior Talentberaterin bei der MVV.

”

Die Teilnehmenden empfinden das Programm als Bonus und eine Form der Wertschätzung. Und wir als Unternehmen profitieren natürlich davon, weil sie mit ihrem besonderen Engagement ihren Weg hier bei uns weitergehen werden.

Julia Villhauer  
Senior Talentberaterin  
MVV Energie AG

### Future Talents – Kaderschmiede für Berufsneulinge

Das Talentförderprogramm richtet sich an Auszubildende und dual Studierende ab dem zweiten Lehrjahr: und zwar an besonders engagierte. Diese werden vorab von ihren Ausbilderinnen und Ausbildern aufgrund verschiedener Kriterien nominiert. Hier zählen nicht allein die Noten, sondern vielmehr der Einsatz, den die jungen Menschen im täglichen Arbeitsleben zeigen. Übernehmen sie freiwillig zusätzliche Aufgaben? Wie gut helfen sie sich gegenseitig? Wie engagiert sind sie, Neues zu lernen?

Wer nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ leistet, sondern sich darüber hinaus einbringt, andere unterstützt und positiv heraussticht, hat gute Chancen

ein „Future Talent“ zu werden. Und das lohnt sich. Denn den Teilnehmenden winkt nicht nur ein ausführliches Karriere-coaching, sondern nach Abschluss der Ausbildung auch eine unbefristete Festanstellung bei der MVV: in einem Job, der optimal zu ihnen passt.

### Was genau passiert bei „Future Talents“?

Das Talentförderprogramm startet 2023 zum vierten Mal und läuft über ein komplettes Jahr. Auftakt ist eine Kandidaten-Konferenz, bei der die Ausbilderinnen und Ausbilder ihre Favoriten vorstellen und gemeinsam auswählen.

”



Das Programm stellt für engagierte, wissbegierige und zukunftsorientierte Absolventen eine ausgezeichnete Chance dar, zusammen mit fachmännischer Unterstützung einen für sie optimalen Plan für ihre Karriere zu schmieden und diesen in die Wege zu leiten.

Heiko Stockert  
Projektingenieur und  
ehemaliges „Future Talent“  
MVV Energie AG

Mit dabei ist natürlich auch die Jugendvertretung vom Betriebsrat. Sind geeignete Talente ausgewählt, startet das Karrierecoaching: Die jungen Menschen erstellen ein persönliches Karriereprofil und entwickeln eine Karrierevision samt Aktionsplan.

In gemeinsamen Workshops lernen sie, ihr Fremdbild und Selbstbild zu reflektieren, erhalten ein Selbstmarketing-Training und erarbeiten ein sogenanntes Karriere-Mosaik. Was sind meine Kernkompetenzen? Und wo kann ich diese am besten einbringen? Diese Fragen zu beantworten, helfen Jorina Vogler und Julia Villhauer als Talentmanagerinnen der MVV. Sie betreuen und begleiten die jungen Leute über das ganze Jahr hinweg.

Steht der Karriereplan, folgt das Networking – mit anderen Beschäftigten, mit den HR-Business-Partnerinnen und -Partnern, dem Recruiting und den Führungskräften. Die HRler und die Personalverantwortlichen kennen den Bedarf in ihren Fachbereichen am besten und wissen, ob jemand bald in Rente, ins Sabbatjahr oder in Elternzeit geht. Sie kennen die Voraussetzungen, die Auszubildende für gewisse Jobs erfüllen müssen und haben oftmals eine Idee, in welchem Bereich dual Studierende ihre Bachelorarbeit schreiben können. Die Talente bringen im Gegenzug ihre konkreten Wünsche und Vorstellungen ein, was den zukünftigen Arbeitsplatz angeht.

# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
<b>Talentförderung für Berufsneulinge</b>	27
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
Integration von Geflüchteten	51
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61



Prozess zur Talentberatung für Absolventinnen und Absolventen der Ausbildung

### Das perfekte Matching

„Unser Ziel ist es, die passende Person auf genau die richtige Stelle zu bringen. Denn letztlich profitieren davon sowohl die Fachabteilungen als auch die jungen Menschen. Wir möchten später zufriedene Beschäftigte, die gern und lange im Unter-

nehmen arbeiten“, so Jorina Vogler. Das Talentförderprogramm unterstützt diese Bemühungen, durch einen ständigen Austausch zwischen den Talenten, mit den HR-Business-Partnerinnen und -Partnern, dem Recruiting und den Personalverantwortlichen. So können verschiedenste Möglichkeiten ausgelotet

und – falls nötig – Entwicklungsmaßnahmen identifiziert und umgesetzt werden. Wenn ein Future Talent am Ende in dem Unternehmensbereich arbeitet, in dem es sein Potenzial bestmöglich entfalten kann, dann ist das Programm ein voller Erfolg für alle Beteiligten.




Future Talents – Vorstellung des Programms

### Vom Talent zur geschätzten Ansprechperson

Bis auf zwei Ausnahmen sind alle 19 Talente noch heute im Unternehmen tätig. „Nicht nur die erfolgreiche Vermittlung der Teilnehmenden in begehrte Positionen, sondern auch die Zufriedenheit der Talente, ihrer Führungskräfte und aller weiteren Prozessbeteiligten bestätigen den Erfolg der Maßnahme“, so Julia Villhauer.

Einige der dual Studierenden haben ihren Master gemacht, eine junge Kollegin ist gerade mitten in ihrer Techniker-Aus-

„  
  
**Wie bringt dich das Programm auf deinem Karriereweg voran? Definitiv beim Punkt Networking. Und zum anderen wird man dazu gebracht, über den eigenen Schatten zu springen und Stellen besser einschätzen zu lernen.**  
**Sabrina Jäger**  
 Elektronikerin für Betriebstechnik und ehemaliges „Future Talent“  
 MVV Energie AG

bildung, ein anderes Future Talent hat die Ausbildung absolviert, wurde übernommen und möchte jetzt studieren. „Wir als Betreuerinnen freuen uns, die positive Entwicklung der ehemaligen Talente über die Jahre hinweg zu verfolgen. Als Fachkräfte sind sie heute bei der MVV gefragte Ansprechpersonen.“

„Future Talents“ setzt von Beginn an auf Motivation und Wertschätzung. Bereits die Nominierung empfinden die Teilnehmenden zu Recht als Auszeichnung. Sie werden der gesamten Belegschaft im Intranet vorgestellt und erhalten so entsprechend viel Aufmerksamkeit – insbesondere in den Fachbereichen, die beruflich für



sie relevant sind. Natürlich wird das Programm Future Talents kontinuierlich optimiert. Dafür werden die Teilnehmenden, die Ausbilderinnen und Ausbilder, der Betriebsrat, die verschiedenen Fachbereiche, das Recruiting, die HR-Business-Partnerinnen und -Partner sowie die jeweiligen Personalverantwortlichen befragt und ihre Verbesserungsvorschläge entgegengenommen.

### Unser Tipp für eine gelungene Fachkräftesicherung

„Es lohnt sich, die eigenen Talente zu fördern, das vorhandene Potenzial zu nutzen. Sei es bei den Auszubildenden oder dual Studierenden oder bei langjährigen Beschäftigten“, so Julia Villhauer. Wer seine Nachwuchskräfte gezielt fördern möchte und mehr zu Future Talents erfahren will, der kann sich gern direkt beim Talent Management der MVV melden.

**Ansprechpartnerinnen**  
**Jorina Vogler**, Senior Talentberaterin, MVV Energie AG  
 ▶ [jorina.vogler@mvv.de](mailto:jorina.vogler@mvv.de)  
**Julia Villhauer**, Senior Talentberaterin, MVV Energie AG  
 ▶ [julia.villhauer@mvv.de](mailto:julia.villhauer@mvv.de)

**Zum Unternehmen**  
 Die MVV Energie AG aus Mannheim ist ein bundesweit tätiges Energieunternehmen mit über 6.500 Mitarbeitenden. In der Metropolregion Rhein-Neckar bietet das Unternehmen jungen Menschen 15 verschiedene Ausbildungsberufe und Studiengänge an.  
**Weitere Information zur MVV finden Sie hier: [www.mvv.de](http://www.mvv.de)**



# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
**Digitales Empowerment für alle 31**  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

31



### Mit Digital Empowerment Beschäftigte und Wirtschaftskraft fördern

Der Schlüssel für eine erfolgreiche digitale Transformation ist nicht allein das Investment in digitale Technologie, sondern vor allem die Fähigkeit der Belegschaft, diese aktiv zu nutzen und weiterzuentwickeln.

**Ohne Digitalisierung gibt es keine Energiewende. Sie ist das bislang größte staatliche IT-Projekt der Geschichte. Eine Herausforderung, an der die gesamte Energiewirtschaft beteiligt ist.**

Um diese Herausforderung zu meistern und auch in Zukunft weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, müssen Energie-

unternehmen ihre geschäftlichen Aktivitäten möglichst durchgehend digitalisieren. Passende digitale Investments sind ein erster wichtiger Schritt. Viel bedeutsamer aber ist es, seine Belegschaft zu befähigen, mit den neuen Technologien richtig umzugehen – etwa durch systematisches digitales Empowerment. Darauf setzt E.ON und gründete dafür eigens eine neue Unit.

Vor zwei Jahren hat der Energiekonzern seine ehrgeizige digitale Strategie veröffentlicht: bis 2030 ein vollständig digitales Energieunternehmen zu werden. Um das zu erreichen, muss aber die komplette Belegschaft auch mit den dafür notwendigen digitalen Fähigkeiten ausgestattet werden. Darum kümmert sich bei E.ON der Bereich „Digital Empowerment“. Wie arbeitet man mit Online Collaboration Tools?

”



**Die Digitalisierung kann nur gelingen, wenn wir unsere digitalen Fähigkeiten kontinuierlich ausbauen.**

Christopher d'Arcy  
Managing Director,  
verantwortlich für Digital Empowerment  
E.ON Digital Technology GmbH

aktuelle Wissensstand der Belegschaft zu diesen über 60 digitalen Fähigkeiten in verschiedenen Themenclustern ermittelt. „Damit war für uns ersichtlich, wo die größten Lücken sind und wo die größten Nachholbedarfe bestehen. Auf Basis dieser Ergebnisse haben wir für einzelne Themenbereiche spezielle Learning Journeys entwickelt, welche die wichtigsten digitalen Zielkompetenzen abdecken sollen“, sagt Christopher d'Arcy. „Geplant sind zurzeit 30 Learning Journeys bis Ende 2024, von denen knapp 50 Prozent bereits verfügbar sind.“

Was bedeutet Cloud Computing? Wie wird mit Daten modelliert? Alle 72 000 E.ON-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter bekommen die Gelegenheit und auch die passenden Angebote, um ihre digitalen Kompetenzen zu erweitern und sich für neue oder sich ändernde Aufgabengebiete zu qualifizieren. Damit wirkt man dem aktuellen Fachkräftemangel aktiv entgegen, entwickelt sein Personal zukunftsfähig weiter und kann so auch die bevorstehende digitale Transformation bewältigen: und zwar aus eigener Hand.

### Wegweisende Skills fokussieren

Im Vorfeld wurden zunächst die zentralen digitalen Kompetenzen, die für die Beschäftigten und den Erfolg von E.ON in den nächsten Jahren wichtig sein werden, definiert. Über eine konzernweite Umfrage wurde anschließend der

### Gebündeltes Wissen auf einer Plattform

Viele Beschäftigte gaben in der Umfrage zudem an, dass sie oft nicht wissen, wo sie nach geeigneten Schulungen suchen können. Auch das wird nun anders. Seit über einem Jahr gibt es eine neue, zentrale Lernplattform, auf der sämtliche Bildungsinhalte des E.ON-Konzerns gebündelt werden und soweit möglich und/oder notwendig in allen neun Konzernsprachen verfügbar sind. Über personalisierte Zugänge können alle Mitarbeitenden u. a. speziell zugewiesene Lernreisen absolvieren, ihre Lernfortschritte einsehen, erlangte Zertifikate speichern und verschiedenste Trainings nutzen und bewerten. Per KI-Algorithmen werden den Beschäftigten zum Kontext passende Inhalte ausgespielt. Der konzernweite Rollout für alle Mitarbeitenden wird bis zum Sommer des Jahres 2024 abgeschlossen.

### Wie funktionieren digitale Lernreisen?

Alle virtuellen Lernreisen bei E.ON bestehen aus verschiedenen Elementen, die schrittweise durchgearbeitet werden. Dazu gehören kleine Quiz, bei denen man spielerisch lernt, Dinge anzuwenden, Fach- und Gruppendiskussionen, technische Anleitungen sowie interne und externe Impuls- oder Best-Practice-Vorträge. Um ein möglichst spannendes Lernerlebnis zu schaffen, sind die Lernreisen in der Regel nach dem Prinzip 70/20/10 konzipiert: das heißt, 70 Prozent des Lernens findet direkt im Arbeitsalltag statt. Hier können die neu erlernten Fertigkeiten angewendet, geübt und gefestigt werden. 20 Prozent der Lernreise erfolgen interaktiv, indem man sich Expertenrat einholt oder untereinander austauscht. Die restlichen

”

**MyGenius ist eine super digitale Lernplattform, auf der ich meine digitalen Kompetenzen ganz einfach verbessern konnte. Sie ist effizient und leicht verständlich und hat auch meinen Kolleginnen und Kollegen enorm geholfen.**

Jule Kirch  
Mitarbeiterin  
E.ON Impulse GmbH

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
**Digitales Empowerment für alle** 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



Mitarbeiterin in einem Onlinekurs

zehn Prozent werden ganz formal etwa im Rahmen von Onlinekursen erlernt.

Ziel ist es, schnell brauchbare Impulse zu erhalten. „Bei der Lernreise zum Thema ‚Process Automation‘ gibt es zum Beispiel eine Session, in der die Teilnehmenden einen konkreten Anwendungsfall aus ihrem Arbeitsalltag mitbringen können und dieser dann gemeinsam mit Experten diskutiert wird“, so Christopher d’Arcy. Eine Lernreise umfasst in der Regel zehn bis 20 Stunden, von denen mindestens eine Stunde pro Woche von den Mitarbeitenden absolviert werden sollte. Beginner, Intermediate oder Advanced: Über einen Vorab-Test, bei dem sich die Teilnehmenden selbst einschätzen, wird zunächst das Lernlevel ermittelt. Zudem wird darauf hingewiesen, welche Vorkenntnisse erforderlich und welche Inhalte ergänzend oder aufbauend zur aktuellen Lernreise sein können.

### Maßgeschneiderte Lerninhalte fördern Zielkompetenzen

Ob Digital Tools & Collaboration oder Process Automation: Aufgesetzt werden die thematisch unterschiedlichen Lernreisen gemeinsam mit Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus den jeweiligen Vorreiterbereichen oder Expertengebieten. Diese bieten fachliche Unterstützung bei der Festlegung der Ziel-Level, der Auswahl von geeigneten Tools und Inhalten sowie der Selektion passender Referentinnen und Referenten.

Aus dem Pool von verschiedenen Lernbausteinen stellen dann die einzelnen Führungskräfte (mit zugewiesenen Creator-Rechten) eine speziell auf Personen oder Teams zugeschnittene Lernreise zusammen: entsprechend den vorhandenen Kenntnissen und passend zum Anforderungsprofil des Jobs. So machen sich Mitarbeitende aus dem Bereich Controlling mit z. B. Workflow-Automatisierungen vertraut, während Elektrofachleute vielmehr technische Trainingsanleitungen erhalten: zum Beispiel wie die Inspektion der Stromnetze per Drohne funktioniert.

### Es darf jeder, es sollten alle

Die Teilnahme an einer speziellen Lernreise ist für alle E.ON-Mitarbeitenden freiwillig – und ratsam. Wer sich mit neuen Technologien und IT-Trends in seinem Job vertraut machen will, hat hier die

Chance, sich während seiner Arbeitszeit systematisch fortzubilden. Neben „Was sind deine Ziele?“ oder „Wo willst du persönlich hin?“ gehört die Frage „Welche Skills im Digitalbereich sind für dich in deiner Rolle und Position besonders wichtig?“ ab sofort bei E.ON mit in jedes Personalgespräch. „Seine Mitarbeitenden zu entwickeln ist nicht nur eine der ureigensten Führungsaufgaben, sondern im Zuge der Energiewende auch wettbewerbsentscheidend“, so Christopher d’Arcy. Dabei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Sie müssen den Wandel im Konzern voranbringen, indem sie die Lernkultur in ihrem Bereich fördern und als Vorbilder für Lernende fungieren.

„  
Im Gegensatz zu anderen Lernangeboten sind Learning Journeys für mich eine sehr gute Alternative, da ich die für mich relevanten Angebote nach meinen individuellen Bedürfnissen bestimmen kann und dabei zeitlich flexibel bin. Durch Aufgaben zur Reflektion sowie den Praxistransfer beeinflussen sie auch meinen Arbeitsalltag positiv.“  
Manuel Wyszynski  
Mitarbeiter  
E.ON Digital Technology GmbH

E.ON unterscheidet zwischen den digitalen Fähigkeiten. Es gibt vier Skills (siehe Infokasten), über die möglichst alle Mitarbeitenden verfügen sollten. Warum? Weil sie heute zum grundlegenden IT-Handwerkszeug gehören und die Basis für alle weiteren Entwicklungen sind. Deshalb wird derzeit intern diskutiert, ob es für diese vier allgemeinen Skills konzernweit bald verpflichtende Trainings gibt. „Bei den Spezial-Skills setzen wir auf die intrinsische Motivation unserer Mitarbeitenden. Wir hoffen, dass sie erkennen, dass gewisse digitale Fähigkeiten helfen, weiter voranzukommen und Aufgaben in Zukunft leichter und besser zu bewältigen“, so d’Arcy.

### Positive Rückmeldung und messbarer Erfolg

Das Feedback der Mitarbeitenden ist bisher durchweg positiv. Um das auch zukünftig zu gewährleisten, wird kontinuierlich an der Verbesserung der Nutzererfahrung gearbeitet. Von getAbstract bis zu LinkedIn Learning: Erstmals ist das gesamte Lernangebot des Konzerns auf einer Plattform verfügbar und rund 300.000 verschiedene Trainings können kostenfrei genutzt werden. „Der Rollout ist fast abgeschlossen und die Mitarbeitenden konnten erste Erfahrungen sammeln.“, so Christopher d’Arcy. „Danach wird das Lernangebot sukzessive ausgebaut, aktualisiert und natürlich optimiert. Dafür befragen wir regelmäßig unsere Mitarbeitenden, um ein maßgeschneidertes Angebot bereitstellen zu können.“

## Das 2-Stufen-Modell für Skills bei E.ON

### Skills für alle Beschäftigten

- Digital Tools & Collaboration z. B. MS-Anwendungen wie Teams, Miro etc.
- Business Agility
- Digital Mindset & Culture
- Digital Technology Trends

### Skills für Spezialisten

- Process Automation
- Cloud Computing
- Cyber Security
- Artificial Intelligence
- Data Analytics & Visualization

### Kompetenzerweiterung ist Fachkräftesicherung

Fakt ist: Das Lernen ist nicht vorbei, wenn die Lernreise beendet ist. „Wir möchten Lernen nachhaltig im E.ON-Konzern verankern. Klare Lernempfehlungen, genügend Zeit zum Lernen und kontinuierliche Kommunikation sind wichtige Aspekte auf dem Weg hin zu einer kontinuierlichen Lernkultur“, so

d’Arcy. Alle Mitarbeitenden haben die Chance, sich auf Kosten ihrer Firma sämtliche Technologien anzueignen und im digitalen Bereich immer up to date zu sein. Die Energiewende gelingt nur mit Digitalisierung. Wer sie aktiv mitgestalten will, muss seine Belegschaft dahingehend entwickeln: mit dem richtigen Tool-Set, dem passenden Mindset und dem nötigen Skill-Set.

**Ansprechpartner**  
Christopher d’Arcy, Managing Director E.ON Digital Technology GmbH, verantwortlich für Digital Empowerment  
► christopher.darcy@eon.com

**Zum Unternehmen**  
Der E.ON-Konzern mit Sitz in Essen ist einer der größten europäischen Betreiber von Energienetzen und Energieinfrastruktur. Aktuell kümmern sich 72.000 Beschäftigte täglich um 48 Millionen Kundinnen und Kunden.  
**Weitere Informationen zu E.ON finden Sie hier: [www.eon.com](http://www.eon.com)**

# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
Talentförderung für Berufsneulinge	27
Digitales Empowerment für alle	31
<b>New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende</b>	<b>35</b>
Frauenetzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
Integration von Geflüchteten	51
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61



## Moderne Ausbildung auf Augenhöhe

Junge Menschen fit für die Zukunft machen

### Energiewende, Digitalisierung, Fachkräftemangel: Viele Energieunternehmen stehen vor großen Herausforderungen. Um diese zu meistern, müssen sie frühzeitig aktiv werden.

Es reicht nicht, innovative Technologien zu entwickeln und einzusetzen, Software zur Verfügung zu stellen und die passende Infrastruktur zu schaffen. Es gilt, die Mitarbeitenden zu befähigen, in einer zunehmend vernetzten und digitalen Welt souverän mit Veränderungen

umzugehen. Und es braucht qualifizierte Nachwuchskräfte. Doch wie gewinnt und hält man junge Talente? Durch ein Lern- und Arbeitsumfeld, in dem Technologie gezielt eingesetzt wird, Neugier der Antrieb für Ausprobieren ist und Fehler einen weiterbringen.

Die EnBW und Netze BW investieren in die Ausbildung: Der Ausbildungs- und Qualifizierungscampus Karlsruhe, ein Multifunktionsgebäude mit knapp 4.000 Quadratmetern, bietet einen modernen Werkstattbereich und Flächen

für agiles Arbeiten. Kürzlich wurden Ausbildungszentren in Esslingen, Biberach und Tuttlingen gebaut beziehungsweise erweitert.

### Reale Fallbeispiele mit Virtual und Augmented Reality

Die Digitalisierung bietet auch für die Ausbildung enorme Potenziale, insbesondere im virtuellen Raum. Hier trainieren die Auszubildenden reale Fallbeispiele – in Interaktion mit der

”



Die Ausbildung und das duale Studium sind wichtige und elementare Treiber für unser Unternehmen und ein wirksames Mittel gegen den Fachkräftemangel.

Colette Rückert-Hennen  
Personalvorständin  
EnBW

Technologie und den Auszubildenden sowie ohne jegliche Gefährdung. Dadurch entwickeln sie bereits in jungen Jahren eine starke digitale Kompetenz. Als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren tragen sie dieses Wissen in die Fachbereiche.

Virtual Reality (VR) ermöglicht gefahrloses, immersives Arbeiten in virtuellen Welten. Hier können zum Beispiel Schalthandlungen und Sicherheitsregeln trainiert werden.

Projekte und Trainings werden durch interaktive 360-Grad-Aufnahmen simuliert. Mittlerweile stehen den Nachwuchskräften und Auszubildenden über 50 dieser Simulationen zur Verfügung. Augmented Reality (AR) erleichtert das Erstellen von Arbeitsanleitungen. Datenbrillen zeichnen Arbeitsvorgänge auf. Künstliche Intelligenz wandelt sie

in Arbeitsanleitungen um. Und mit einem Simulator wird das Schweißen trainiert: Echtzeit-Interaktion und mehr als 15 verschiedene Schweißverbindungen, die auf realen Anwendungen basieren – Augmented Reality macht es möglich.

Aktuell entwickelt der Ausbildungsbereich ein Trainingsszenario, bei dem Messungen virtuell durchgeführt werden. Diese Überlagerung von realer Welt und virtueller Umgebung wird mit AR-Brillen ermöglicht.

Außerdem können sich die Nachwuchskräfte zu Drohnenpilotinnen und -piloten ausbilden lassen und es gibt ein Pilotprojekt in Zusammenarbeit mit der IHK, um eine Zusatzqualifikation im Bereich künstliche Intelligenz zu erlangen.

### Agile Problemlöserinnen und Problemlöser

Anforderungen und Rahmenbedingungen ändern sich. Schnelle Anpassungen und Reaktionen sind erforderlich, um am Ball zu bleiben.

Ein agiles Mindset wird hier immer wichtiger. Agile Arbeitsmethoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking werden an die technische Ausbildung angepasst, erlernt und angewendet. „Wir stärken die Kompetenz der Nachwuchskräfte, Probleme zu lösen, und befähigen sie, eigenständig Veränderung in die Wege

zu leiten“, sagt Karsten Wagner, Ausbildungsleiter EnBW. Laut Definition sind mit agilem Arbeiten flexible und schrittweise Arbeitsmethoden gemeint. Es geht nicht allein um das Endresultat, sondern vielmehr um die schrittweise Erreichung von Zielen. Bei der Scrum-Methode entwickelt ein Team Schritt für Schritt (in sogenannten Sprints) ein Produkt, wobei jeder Sprint auf den Ergebnissen des vorherigen Sprints beruht. Diese Haltepunkte ermöglichen kurzfristige Anpassungen und neue Anforderungen können direkt aufgenommen werden.

### Leitsätze aus dem Agilen Manifest

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge.
- Funktionierende Software ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit den Kundinnen und Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans.

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3

MINT-Praktikumsmodell 5

Qualifikation von Quereinsteigenden 9

Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15

Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23

Talentförderung für Berufsneulinge 27

Digitales Empowerment für alle 31

**New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende** 35

Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung 39

Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43

Investitionsprogramm für Fortbildung 47

Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55

Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

Zusammenfassung und Ausblick 61

### Kreatives Lernen und Ausprobieren

Auszubildende und dual Studierende durchlaufen in der Regel einen vorgegebenen, durchstrukturierten Ausbildungsplan. Bei der EnBW und Netze BW gibt es darüber hinaus Zeitfenster, um spezielle Aufgabenstellungen möglichst selbstständig und ohne Zeitdruck zu lösen. Hier wird über einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen entwickelt, verworfen, ausprobiert und getestet.

Speziell geschulte Auszubildende unterstützen als Lernbegleitende bei der Lösungssuche. Regeltermine, wie ein täglicher Austausch (Daily) und eine Sprint-Review, schaffen Strukturen. In dieser agilen Fläche in der Ausbildungswerkstatt lernen die Auszubildenden und dual Studierenden selbstgesteuert und



Wir wollen die jungen Menschen ermutigen und stärken, sich selbst mehr zuzutrauen, ihre Neugierde auszuleben und ihre Talente und Stärken zu entdecken.

Karsten Wagner  
Ausbildungsleiter  
EnBW

„Da die Digitalisierung immer schneller voranschreitet, müssen wir die Mitarbeitenden weiterentwickeln und auf diesem Weg begleiten. Das heißt auch: weg vom Zertifikatslernen hin zu mehr Begeisterung und Lust am Ausprobieren. Veränderung soll nicht als Last, sondern als Chance betrachtet werden.“

Karsten Wagner  
Ausbildungsleiter  
EnBW

mit der Unterstützung von Technologien, gemeinsam im Team Lösungen für komplexe Problemstellungen zu finden. Mittlerweile haben über 60 junge Menschen verschiedene agile Lernformate kennengelernt, projektbezogen angewendet und selbstständig Lösungen erarbeitet.

### Über sich hinauswachsen

Ein Beispiel, bei dem Auszubildende über sich hinausgewachsen sind, ist der Bau einer Stempelanlage. Sie benötigten für den Bau unter anderem eine Förderkette. Es gab nun zwei Möglichkeiten: Entweder dieses Bauteil wie üblich einzukaufen oder aber es selbst zu fertigen. Die Auszubildenden hatten die Idee, die Förderkette per 3-D-Drucker

herzustellen. Doch wie funktioniert ein 3-D-Drucker? Und wie benutzt man ein CAD-Programm, in dem die Förderkette vorab gezeichnet werden muss, um die Daten anschließend an den 3-D-Drucker zu übermitteln? Mithilfe eines YouTube-Videos brachte sich das Team diese Techniken kurzerhand selbst bei und realisierte das Produkt damit komplett eigenständig und auf neue Art und Weise. Genau das ist das Ziel.

### Ausprobieren und Lernen

Agiles Arbeiten lebt vor allem von intrinsischer Motivation, der Neugier, eine Lösung finden zu wollen und dafür auch mehrere Anläufe zu nehmen. Und das kann Spaß machen. Das Feedback der bisherigen Teilnehmenden ist durchweg positiv: „Wir haben viel ausprobiert und mussten auch mal unsere Planung verbessern. Jede Gruppe wollte Sensoren einbauen, doch wir hatten keine Ahnung, ob und wie das funktioniert. Also haben wir eine andere Lösung gesucht und gefunden“, berichtet eine Auszubildende aus dem ersten Lehrjahr.

Erfolgslebnisse wie diese stärken die Motivation und das Selbstbewusstsein. Ziel ist es aber auch, besondere Fähigkeiten herauszufiltern und zu fördern. „Wir hoffen, dass die Auszubildenden und dual Studierenden ihre positiven Erfahrungen anschließend auf den Arbeitsalltag übertragen und das Wissen um agile Arbeitsweisen mit in die Abteilungen

nehmen und vielleicht auch ihr Team davon begeistern können“, so Wagner. Er ergänzt: „Unsere Zukunftsvision ist es, einen Ort zu schaffen, in dem unsere Beschäftigten generationsübergreifend, gemeinsam und selbstständig neue Dinge erarbeiten. Miteinander und voneinander lernen und so die Zusammenarbeit mit Blick auf zukünftige Herausforderungen voranbringen.“

### Junge Menschen gewinnen und halten

Ausbildung gelingt nur gemeinsam und im Dialog. Wir müssen Technologien und agile Lernformate in der Ausbildung und im dualen Studium



Es ist unsere gesellschaftliche Verantwortung, auszubilden und damit junge Menschen fit für die Zukunft zu machen. Sie bringen innovative Ideen und neue Kompetenzen mit, die wir benötigen, um die Energiewende gemeinsam voranzutreiben.

Colette Rückert-Hennen  
Personalvorständin  
EnBW



### Raum für kreative Ideen und innovatives Arbeiten

etablieren. Das sind wichtige Faktoren, um Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu halten. Auszubildende müssen eng einbezogen werden, denn auch ihre Rolle hat sich verändert. Sie sind Coaches, die die Auszubildenden begleiten, über Schulnoten und klassische Ausbildungsanforderungen hinausdenken und die individuellen Stärken erkennen und weiterentwickeln. „Wir haben uns

gefragt, wie das Lernen der Zukunft bei uns aussehen soll. Welche Lernkultur wir etablieren und welche Lernmethoden wir anwenden möchten“, erzählt Wagner. Zu diesem Zweck wurde gemeinsam mit 120 Auszubildenden, dual Studierenden, Auszubildenden und dem Betriebsrat ein Leitbild entwickelt, das die gemeinsame Vision der Lernkultur zusammenfasst.

**Ansprechpartner**  
Karsten Wagner, Ausbildungsleiter, EnBW  
► K.Wagner@enbw.com

**Zum Unternehmen**  
Mit über 28.000 Mitarbeitenden ist die EnBW eines der größten Energieunternehmen in Deutschland und Europa. Sie versorgt rund 5,5 Millionen Kundinnen und Kunden mit Strom, Gas, Wasser sowie Dienstleistungen und Produkten in den Bereichen Infrastruktur und Energie.

Weitere Information zur EnBW finden Sie hier: [www.enbw.com](http://www.enbw.com)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
**Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung** 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



### Frauenpower für den Energiesektor

Die Position von Frauen im Unternehmen zu stärken, ist nicht nur eine Frage der Chancengleichheit, sondern auch der Fachkräftesicherung und des nachhaltigen Erfolgs.

#### Es gibt gute Möglichkeiten, Frauen in der Energiewirtschaft zu fördern.

Dazu gehört neben der Einführung von Frauenquoten, dem Aufbau weiblicher Talentpools oder der Elternzeitförderung für Männer auch die Gründung von Frauennetzwerken. Laut der Studie „Frauen in der Energiewirtschaft 2021“

von der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC ist die Zahl der Frauennetze seit 2018 von 16 auf 20 im Jahr 2021 angestiegen.

Eines davon ist FeM – das Frauennetzwerk der enviaM-Gruppe. FeM ist Teil des women@E.ON-Netzwerks, unter dessen Dach alle Frauennetze des E.ON-Konzerns vereint sind.

#### In knapp drei Jahren von 0 auf 200

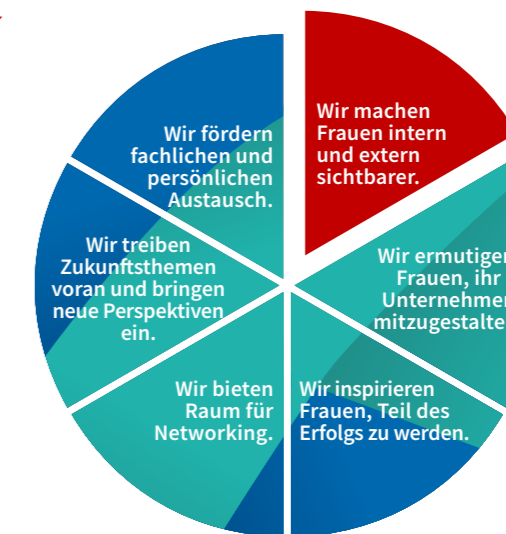
Gegründet wurde das Frauennetzwerk FeM Anfang 2021, mitten in der Coronapandemie, als es an wichtigen Kontakten und persönlichen Begegnungen mangelte und das kollegiale Zusammengehörigkeitsgefühl schwand. Es brauchte wieder gemeinsame Erlebnisse, direkten Aus-

”



Wir haben das Netzwerk nicht nur, um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen. Ich möchte, dass sich Frauen vernetzen und beruflich austauschen. Ein riesiger Vorteil unseres Netzwerks ist, dass es Frauen einen sicheren, geschlossenen Raum bietet, um einfach mal Fragen zu stellen. Das machen Männer in ihren Netzwerken genauso.

Sigrid Nagl  
Vorständin für Personal und IT  
envia Mitteldeutsche Energie AG  
Mentorin von FeM und women@E.ON



Die FeM-Ziele auf einen Blick

#### Frauen erobern die Männerdomäne

FeM bietet Interessierten einen geschützten Rahmen, um sich persönlich und fachlich auszutauschen und andere Frauen dabei auch als Sparringspartner zu nutzen. So werden tragfähige Beziehungen etabliert und mitunter auch Lösungen gefunden, die den Arbeitsalltag erleichtern. Frauen, die beruflich bereits erfolgreich sind, geben hier ihre Erfahrungen und Expertise an andere

auch Männer, die sich beispielsweise als Führungskraft für Themen interessieren, die Frauen bewegen, und die die weibliche Sicht kennenlernen wollen.

weiter. Als inspirierende Vorbilder können sie – auch über Unternehmensgrenzen hinaus – Impulse liefern, um potenzielle weibliche Fachkräfte für die

tausch und mehr Unterstützung. All dies und noch vieles mehr bietet nun FeM. Ziel des Netzwerks ist es, dass sich Frauen innerhalb der enviaM-Gruppe und darüber hinaus vernetzen, voneinander lernen und gegenseitig inspirieren. FeM ist ein Forum, in dem sich Frauen aus verschiedenen Fachbereichen und über alle Hierarchieebenen hinweg austauschen und gegenseitig stärken: indem sie ihre persönlichen Erfahrungen mit anderen teilen, sich in Karrierefragen beraten oder ganz spezielles Wissen weitergeben. Das kommt gut an, heute zählt das Netzwerk bereits 200 Mitglieder. Dazu gehören



FeM-Orga-Team

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
**Frauenetzwerk zur Diversitätsförderung** 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

”

In unserem Frauenetzwerk treffe ich auf Persönlichkeiten, mit denen ich im Arbeitsalltag nie zu tun habe. Zum Glück, denn so kann ich auch über den Tellerrand hinaus spannende Menschen kennenlernen, die mich inspirieren.

Antje Zerbes  
Referentin für Marketingkommunikation  
enviaM

Energiebranche zu begeistern. Frauen gewinnen in der Energiewirtschaft zunehmend an Bedeutung. So ist laut PwC-Studie der Frauenanteil in Führungspositionen im Energiesektor durchaus gestiegen und liegt nun bei 15,5 Prozent. Die Zahl verdeutlicht aber auch: Hier geht noch viel mehr. Frauennetzwerke helfen, Frauen in der Energiebranche sichtbarer zu machen.

### Was passiert konkret bei FeM?

So vielfältig wie das Berufsleben, so abwechslungsreich sind auch die verschiedenen Maßnahmen des Frauennetzwerks FeM. Da gibt es zum Beispiel einmal im Jahr das große Netzwerktreffen FeM live. Rund 100 Teilnehmerinnen kamen 2023 in Leipzig zusammen. Auf der



Mitglieder von FeM beim Muddy Angel Run

Agenda standen neben ausgiebigem Networking und jeder Menge Spaß auch Podiumsdiskussionen, Fachvorträge und hilfreiche Praxismodule wie ein Selbstverteidigungskurs oder ein professionelles Intranet-Profil sowie für soziale Medien wie LinkedIn. Zu den Angeboten des Netzwerks gehören auch FeMentoring, ein spezielles Mentoringprogramm zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, und FeM strong, ein virtuelles Format zur Besprechung sensibler Themen wie mentale Gesundheit oder sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz. FeM war zudem Gastgeber des PwC-Frauennetzwerktreffens „women in energy“.

Das Netzwerk zielt aber nicht nur auf unternehmensinterne Bedarfe ab, sondern macht sich generell für wichtige Frauenthemen stark und engagiert sich auch auf regionaler Ebene. So gestalteten FeM-Mitglieder alte Kabeltrommeln zu

Spieltischen für Kindergärten um oder renovierten gemeinsam das Frauenhaus in Wolfen. Im August nahm ein FeM-Team in Dresden am „Muddy Angel Run“ teil, ein Fünf-Kilometer-Frauenlauf durch Schlamm und über Hindernisse, der Aufmerksamkeit für die Brustkrebsvorsorge schaffen soll. Außerdem unterstützt FeM Maßnahmen wie den „Girls' Day“ oder eine vom E.ON-Konzern gestartete Kampagne für Frauen in MINT-Berufen.

Solche Aktionen rücken die beruflichen Möglichkeiten für Frauen in der Energiewirtschaft in den Fokus. Noch sind Frauen hier weltweit in der Unterzahl. Die Energiewende birgt aber vielfältige Karrierechancen für Frauen – auch in Spitzenpositionen. Gerade im Bereich der Erneuerbaren Energien ist der Bedarf an Fachkräften hoch, Tendenz steigend. Es gilt also, die Kompetenzen von Frauen zukünftig stärker zu berücksichtigen und einige Weichen neu zu stellen.

”

Ich war erst skeptisch. Brauchen wir heute wirklich noch ein Frauenetzwerk? Mittlerweile finde ich: Ja, denn wir können uns nie genug gegenseitig unterstützen und austauschen – und das macht bei manchen Themen eben auch „nur“ unter Frauen für mich Sinn.

Juliane Weinberger  
Leiterin Kommunikation  
enviaM-Gruppe

Dazu zählt, flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen oder Führungspositionen in Teilzeit auszuscheiden. Es ist davon auszugehen, dass sich darauf mehr Frauen bewerben würden, und Paare können somit an Freiraum in der Rollenverteilung gewinnen. FeM will genau zu solchen Themen wertvollen Input liefern, dafür notwendige Prozesse anstoßen und bezüglich seiner Mitgliederzahl natürlich weiterwachsen.

### Best-Practice-Sharing bringt voran

Welche Karrieremöglichkeiten bieten sich für mich, wenn ich in Teilzeit arbeite? Wie gehe ich mit anzüglichen Witzen um? Was kann ich tun, wenn die Kita vor

Feierabend schließt? Wie überzeuge ich gerade männliche Kollegen, dass eine Supervision hilfreich für das Teamwork wäre? Im FeM gibt es Antworten auf diese und viele weitere Fragen. Hier können Frauen voneinander lernen, wie man mit solchen Herausforderungen

am besten umgeht. Netzwerke wie das FeM helfen aber auch, dass Frauen ihre Fähigkeiten im Sinne der Energiewende und des nachhaltigen Unternehmenserfolgs entwickeln und stärker im bislang männlich dominierten Energiesektor einbringen können.



FeM-Kernbotschaften für Frauen

Frauennetzwerke sind somit eine wirksame Maßnahme, die Diversität im Unternehmen zu fördern und dem Fachkräftemangel aktiv entgegenzuwirken. Nicht ohne Grund unterstützt auch das Bundeswirtschaftsministerium gemeinsam mit verschiedenen Partnern frauenspezifische Formate wie die „Women Energize Women“-Konferenz, die im Sommer 2023 zum zweiten Mal stattfand.

**Ansprechpartnerinnen**  
Marie-Luise Gellert, Leiterin Personalstrategie & Recruiting, enviaM-Gruppe  
► marie-luise.gellert@enviam.de  
Sonja Schauer, Referentin der Vorständin für Personal und IT, enviaM-Gruppe  
► sonja.schauer@enviam.de

**Zum Unternehmen**  
Die enviaM-Gruppe ist der führende regionale Energiedienstleister in Ostdeutschland. Über 3.800 Beschäftigte zählt der Unternehmensverbund, der über 1,3 Millionen Kundinnen und Kunden mit Strom, Gas, Wärme und Energie-Dienstleistungen versorgt.  
Weitere Informationen zur enviaM-Gruppe finden Sie hier: [www.enviam-gruppe.de](http://www.enviam-gruppe.de)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
**Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43**  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



**Was können Unternehmen tun, wenn sie diese nachgefragten Berufsgruppen am Markt nicht mehr finden? Zum Beispiel wie 50Hertz in mehr Weiterbildung investieren und ihre Mitarbeitenden intern für diese Jobs qualifizieren.**

Unser Stromnetz wird gerade zum Schauplatz der Energiewende. Mit der zunehmenden Integration von Erneuerbaren Energien müssen schon bald tausende Kilometer an neuen Trassen auf der Höchstspannungsebene gebaut werden. Dafür braucht es Fachkräfte mit entsprechenden Kenntnissen, zum Beispiel im Bereich Projektmanagement, Trassierungen oder

Genehmigungsverfahren. Diese kümmern sich unter anderem um die ganzheitliche Planung und Koordinierung, die erforderlichen Genehmigungsverfahren und die bautechnische Realisierung der neuen Stromtrassen.

Doch diese Berufsgruppen sind auf dem Markt Mangelware – unter anderem, weil

sie keine klassischen Ausbildungsberufe sind. Das Unternehmen 50Hertz löst dies nun mit der Gründung einer eigenen Akademie: um sowohl die eigene Belegschaft weiterzuentwickeln als auch um Neuzugänge für diese besonders gefragten Berufsgruppen zu qualifizieren. Denn will man die Energiewende zügig voranbringen, müssen die Bauprojekte gut abgeschlossen werden und Fachkräfte da sein, die dies bewältigen können.

zeitlich überschaubare digitale Learning Nuggets, Besuch einer Offshore-Plattform via VR-Brille oder per Mentoring: Es gibt heute viele innovative Möglichkeiten, Lernen zum Erlebnis zu machen. Außerdem soll es leicht in die gewohnten Arbeitsabläufe integrierbar sein.

### Innovatives und nachhaltiges Lernen steht im Vordergrund

Basis für die Gründung der Akademie waren 2022 zunächst eine ausführliche Marktanalyse, Interviews mit relevanten Stakeholdern sowie eine strategische und gezielte Ausrichtung der Mitarbeiterentwicklung bei 50Hertz. Im Setting der Akademie wird die Einbeziehung der Fachbereiche innerhalb eines standardisierten Rahmens verstärkt: mit einem einheitlichen Onboarding, mit fachlichen Lernpfaden für spezielle Jobrollen und zukünftig auch einer neuen digitalen Plattform. Diese bietet allen Beschäftigten individuelle Dashboards, intelligente Suchfunktionen sowie



**Unsere Mitarbeitenden wollen Wissenserwerb heute anders erleben und wünschen sich auch für ihre berufliche Weiterentwicklung ansprechend aufbereitete Lerninhalte.**

Melanie Kaufmann  
Referentin Personalentwicklung  
50Hertz

### Interne Akademie mit speziellen Learning Journeys

Die Gründung der internen Akademie ist für 50Hertz aber nicht nur eine Antwort auf den aktuellen Fachkräftemangel. Damit reagiert das Unternehmen auch auf veränderte Anforderungen ans Lernen allgemein. Ob via Gamification, als



**Innovatives, nachhaltiges und passgenaues Lernen ist uns wichtig. Deshalb versuchen wir schon jetzt, die Anforderungen und Bedarfe an das Lernen in der Zukunft zu antizipieren.**

Melanie Dahms  
Fachgebietsleitung für Personalentwicklung und Change Management  
50Hertz

kurze Lerneinheiten und liefert auf Basis einer KI passende Lernvorschläge. „Wir wollen mit unserer Akademie auch in den kommenden Jahren gute Lösungen und Produkte bereitstellen. Wir fragen uns: Was passiert in fünf Jahren? Wie werden sich Anforderung und Bedarfe ändern? Was braucht es konkret dafür, um selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen“,

### Steuernde Fragen zur Entwicklung von Fachkräfteprofilen (Persona)

- Welches Fachwissen, welche Kompetenzen und Eigenschaften werden benötigt?
- Welche Herausforderungen gibt es: aktuell/in der Zukunft?

Vorgehen: Design Thinking – Sprints mit Expertinnen und Experten

Verstehen → Definieren → Ideen finden → Prototypen → Testen

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
**Interne Akademie zur Weiterqualifizierung** 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

sagt Melanie Dahms, Fachgebietsleitung für Personalentwicklung und Change Management bei 50Hertz.

### Die Akademie steht in den Startlöchern

Noch befindet sich die Akademie bei 50Hertz im Aufbau. Neben dem Ausbau der bestehenden Angebote sollen nun sukzessive weitere Projekte und Lernpfade an den Start gehen. In einem Vorab-Workshop wurden zunächst gemeinsam mit spezialisierten Fachkräften der Bedarf abgeklärt, notwendige Inhalte und Module erarbeitet und ein Zeitrahmen anvisiert. Die Inhalte werden dann zum Teil auch auf Unternehmensgruppenebene, also für Elia und 50Hertz angeboten, so der Plan.

”



**Für den und mit dem Bereich Offshore erarbeiten wir Inhalte, die unseren Kolleginnen und Kollegen den Start in die diversen Projekte zur Integration von Windkraft in unser Energienetz erleichtern sollen.**

**Corinna Vollmert**  
Referentin Personalentwicklung  
50Hertz



### Kontinuierliches Lernen, kurze Feedbackzyklen

Jeder Lernpfad wird ein gut durchdachter Mix sein aus Trainings, regelmäßigen Meetings mit erfahrenen Mentoren und Mentorinnen und einem anfänglichen „Shadowing“. Wie gut das alles funktioniert, wird sich zeigen: in Projekterfolgen sowie in der Motivation und dem Engagement der

Mitarbeitenden. Natürlich werden nach Abschluss der Pilotphase die Teilnehmenden befragt und die Maßnahmen entsprechend optimiert.

Stichwort: agile Prozesse. Ein wacher Blick in die Zukunft und schnelles Feedback ermöglichen, zeitnah auf veränderte Anforderungen zu reagieren und die Angebote dementsprechend anzupassen. Neben dem internen Austausch zu Anforderungen

und zukünftigen Herausforderungen ist auch der Austausch mit anderen Unternehmen und Sparringspartnern für die Entwicklung zieldienlicher Lernangebote wichtig, um die Anforderungen und Herausforderungen für zum Beispiel Ausbildungsberufe zu erfassen.

### Unser Tipp in Sachen Fachkräftesicherung

Gute Arbeitsbedingungen, kombiniert mit passenden Weiterbildungsangeboten, leicht und zentral zugänglich, attraktiv gestaltet und bedarfsgerecht aufbereitet. Genau das bietet zukünftig die interne Akademie. *„Wir entlasten unsere Fachbereiche, indem wir mit der Akademie einen zentralen Lernraum schaffen, hier Wissen bündeln und notwendige externe Inhalte integrieren. Job Shadowing und Supervision finden aber weiterhin dezentral und ganz nah am Projektgeschehen statt“*, so Corinna Vollmert. Genau diese Mischung scheint erfolversprechend. Die Beschäftigten nehmen die Fortbildungsangebote grundsätzlich als Benefit wahr und sind auch motiviert, sich für zukünftige Jobanforderungen entsprechend zu rüsten.

Mit Gründung einer Akademie und der Bereitstellung von jobspezifischen Learning Journeys für stark nachgefragte Jobrollen schließen Energieunternehmen wie 50Hertz wachsende Fachkräftelücken und macht sich damit handlungs- und vor allem zukunftsfähig.



### Ansprechpartnerinnen

**Melanie Dahms**, Fachgebietsleitung für Personalentwicklung und Change Management, 50Hertz  
**Melanie Kaufmann**, Referentin Personalentwicklung, 50Hertz  
**Corinna Vollmert**, Referentin Personalentwicklung, 50Hertz  
► [personalentwicklung@50hertz.com](mailto:personalentwicklung@50hertz.com)

### Zum Unternehmen

50Hertz betreibt das Stromübertragungsnetz im Norden und Osten Deutschlands und baut es für die Energiewende bedarfsgerecht aus. Das 50Hertz-Netzgebiet umfasst die Bundesländer Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen sowie die Stadtstaaten Berlin und Hamburg. In diesen Regionen sichert 50Hertz mit rund 1.600 Beschäftigten rund um die Uhr die Stromversorgung von 18 Millionen Menschen.  
**Weitere Informationen zu 50Hertz finden Sie hier: [www.50hertz.com](http://www.50hertz.com)**



# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
**Investitionsprogramm für Fortbildung 47**  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

47



### Motivieren, fördern, profitieren

Wie reagiert man auf erhöhten Nachfolgebefehl in Zeiten von Fachkräftemangel? Und qualifiziert seine Belegschaft so, dass die Energiewende gemeistert werden kann? Indem man Mitarbeitende motiviert und unterstützt, sich fachlich weiterzuentwickeln und zukunftsfähig aufzustellen.

Im Herbst 2018 führte Westfalen Weser (WW) eine Demografieanalyse durch. Diese ergab: Bis 2025 wird das damals 850-Mitarbeiter-starke Unternehmen 90 Meisterinnen und Meister verlieren. Deren Stellen müssen neu besetzt werden.

Aber nicht nur das. Im Zuge der Energiewende stehen das Unternehmen wie auch seine Beschäftigten vor weiteren neuen Herausforderungen. Eine Entwicklung der WW bis 2025 vom traditionellen Netzbetreiber zum Systemstabilisator und bis 2030 zum Plattformanbieter für digitale Transaktionsservices wurde eingeleitet.

Um das zu realisieren, braucht es mehr und vor allem entsprechend qualifiziertes Personal. Wie gewinnt man das? Und wie deckt man außerdem seinen akuten Nachfolgebefehl bei den derzeitigen Fachkräftelücken? Mit einer Strategie, die zwei wichtige Ziele verfolgt: Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergewinnung.

### Herausforderungen erkennen und anpacken

„Mit unserer Strategie wollen wir zum einen bereits vorhandene Potenzialträgerinnen und -träger durch gezielte fachliche Förderung motivieren, sich beruflich weiterzuentwickeln. Wir möchten aber gleichzeitig unseren Ruf als attraktiver Arbeitgeber verbessern, um möglichst viele neue Talente mit hoher Fach- und Projekterfahrung für uns zu gewinnen“, sagt Burkhard Thiele, Leiter für Aus- & Fortbildung bei WW. Gesucht war ein Instrument, das neben der strukturierten Nachfolgeplanung Anreize für

### Unsere vier Kernziele:

- Wir wollen Mitarbeitende bei ihrer fachlichen Entwicklung unterstützen.
- Wir wollen sie motivieren, ihre Fachkompetenz weiter auszubauen.
- Wir wollen das fachliche Niveau im Unternehmen erhöhen.
- Wir wollen uns für neue Themenfelder im Rahmen der Energiewende qualifizieren.

”



Mit dem Fördermodell wollen wir unsere Mitarbeitenden zur eigenen fachlichen Weiterentwicklung motivieren.

Burkhard Thiele  
Leiter für Aus- und Fortbildung  
Westfalen Weser

(mit betrieblichem Interesse). Erfordert der bestehende Job eine Fortbildung oder qualifiziert sich der oder die Mitarbeitende für eine zusätzliche Sparte wie Strom, Gas etc. (Mehrsparthenqualifizierung), übernimmt WW sämtliche Kosten und die Freistellung für diese Maßnahmen. Ermöglicht die Maßnahme einen beruflichen Aufstieg – etwa zum Meister oder zur Meisterin – teilen sich das Unternehmen und der oder die Mitarbeitende die erforderlichen Investitionen.

Warum? Weil bei einer fachlichen Aufstiegsqualifizierung nicht nur der Arbeitgeber, sondern letztlich auch die Beschäftigten profitieren: indem sie eine Karrierestufe höher klettern, künftig mehr verdienen und sich langfristig einen Arbeitsplatz in einer systemrelevanten Branche sichern. Das bedeutet: Alle investieren etwas, aber am Ende haben auch alle etwas davon.

Möchte sich also jemand zum Netzmeister/-meisterin Strom qualifizieren, unterstützt das Unternehmen dabei: indem es 50 Prozent der Maßnahmenkosten übernimmt und 50 Freistellungstage genehmigt. Die andere Hälfte der Kosten müssen selbst gezahlt werden, nutzt, wenn noch nötig, den Urlaub oder den Gleitzeitausgleich und verpflichtet sich vor allem, ein Aufstiegs-BAföG oder bei Bachelor bzw. Master ein Stipendium zu beantragen. Aus gutem Grund, denn das Aufstiegs-BAföG deckt aktuell 75 Prozent der gesamten Maßnahmenkosten ab. „Damit wird der von uns als Unternehmen

### Und so funktioniert es

Grundsätzlich unterscheidet WW vier verschiedene Entwicklungsmaßnahmen: die Fortbildung, die Mehrgarthenqualifizierung, die Aufstiegsqualifizierung und die allgemeine Weiterbildung

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
**Investitionsprogramm für Fortbildung** 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

”

**Unsere Botschaft:  
Ihr Mitarbeitende seid  
uns wichtig und deshalb  
investieren wir in euch.**

*zu leistende 50-prozentige Kostenanteil direkt vom Staat übernommen. Und der Beschäftigte zahlt noch lediglich 25 Prozent der anfallenden Maßnahmenkosten“, so Burkhard Thiele. Alle Interessierten erhalten natürlich Hilfe bei der Antragstellung und alle dafür nötigen Stellungnahmen oder Bewilligungen.*

### Eine echte Win-win-Situation

*„Wer sich beruflich weiterentwickeln möchte, den unterstützen und fördern wir als Unternehmen“, sagt Thiele. So lassen sich die altersbedingt frei werdenden Stellen planbar und nachhaltig besetzen. Auf diesem Weg bringt WW seinen Mitarbeitenden aber auch viel Anerkennung*

”

**Wir sind immer noch von der Wirkung überrascht. In nur dreieinhalb Jahren haben knapp zehn Prozent unserer Mitarbeitenden das Angebot genutzt.**

und Wertschätzung entgegen. Und investiert ein Unternehmen so in seine Beschäftigten und ihre Karriere, spricht sich das herum und wirkt positiv nach außen. Das eigentliche Erfolgsrezept dieser Maßnahme aber ist, als Unternehmen nicht nur die Anreize zu schaffen, sondern seine Mitarbeitenden auch in die Pflicht zu nehmen: indem sie finanziell an ihren eigenen Maßnahmenkosten beteiligt sind. So sind sie deutlich stärker motiviert, diese auch erfolgreich abzuschließen. Dass der Plan aufgeht, belegen die Zahlen der letzten Jahre.

### Der Erfolg der Maßnahme in Zahlen

Seit 2018 haben 85 Mitarbeitende bei WW die Chance genutzt, eine vom Unternehmen geförderte Maßnahme zu absolvieren. Das sind rund zehn Prozent der aktuell 1.000-köpfigen Stammbeslegschaft (ohne Auszubildende) in nicht einmal sechs Jahren. Alle Teilnehmenden bestanden erfolgreich, alle Maßnahmen waren sogenannte Aufstiegsqualifizierungen. Schaut man sich die Maßnahmen detailliert an, so dominieren hier natürlich die branchenweit gefragten Netzmeister (49), gefolgt von Masterstudien (17).

Speziell die Masterförderung wurde mit den „Grundsätzen Fort- und Weiterbildung“ komplett neu eingeführt. Und die Absolventenzahlen sprechen für sich, ebenso wie die fachliche Bandbreite

”



**Um den Netzausbau eigenverantwortlich mitgestalten zu können, habe ich mich zum Netzmeister – Strom weitergebildet. Die von WW angebotene Möglichkeit, mich mit einem Dienstfahrzeug und zahlreichen Freistellungstagen zu unterstützen, hat mir die Fortbildung sehr erleichtert.**

**Matthias Trusch**  
Verteilnetzplaner Strom-Gas-Wasser  
Westfalen Weser

der Abschlüsse: Diese reicht vom Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Technik über Wirtschaftsrecht bis hin zu Business Consulting & Digital Management. Will man die Herausforderungen der Energiewende meistern, braucht es genau diese breite Vielfalt an hoher Fachexpertise. Diejenigen die sich zum Meister/Meisterin qualifizieren, haben in der Regel schon während der Maßnahme ihre neue Stelle sicher: und zwar per Nachfolge- und Entwicklungsvereinbarung. Es lohnt sich also sowohl für die Beteiligten als auch für das Unternehmen.

Zusammengefasst hat die WW in 85 Beschäftigte investiert, dafür Freistellungstage zur Verfügung gestellt und Maß-



nahmenkosten anteilig übernommen. Aber das Wichtigste ist die aufgebaute Motivation und Fachexpertise der Geförderten, die sie in das Unternehmen tragen.

”



**Um zukünftige Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, habe ich im vergangenen Jahr die berufsbegleitende Weiterbildung zur „Digital Change Managerin“ bei der DIHK absolviert. Ich freue mich, dass ich mit einer anteiligen Kostenübernahme von Westfalen Weser gefördert wurde.**

**Christina Mudrich**  
Anforderungsmanagerin  
Shared Services  
Westfalen Weser

### Aufstieg über den kurzen Dienstweg

Egal ob Bachelor, Meister oder Master: Wer sich beruflich weiterentwickeln möchte, wendet sich direkt an den Bereich Aus- und Fortbildung. In einem kurzen Erstgespräch wird hier geklärt, welche Möglichkeiten es gibt und welche Eckdaten es für den Abschluss einer Fördervereinbarung braucht: von Zeitraum und Länge der Fortbildung über Maßnahmenkosten bis hin zu den nötigen Freistellungstagen.

Ist alles beisammen, wird eine Fördervereinbarung aufgesetzt und von dem oder der Beschäftigten, seiner/ihrer Führungskraft und dem Personalbereich unterschrieben. Und dann kann es auch direkt losgehen. „Wir wollten ein Instrument, das leicht zu verstehen, einfach gehandelt und unkompliziert angepasst werden kann. Deshalb gibt es keine Betriebsvereinbarung, sondern die „Grundsätze Fort- und Weiterbildung.“ Diese findet jede/jeder Mitarbeitende leicht zugänglich im

”



**Im zweiten Semester meines berufsbegleitenden Masterstudiums mit dem Schwerpunkt elektrische Energiesysteme und Elektromobilität kann ich bereits eigene Projekte im Innovationsbereich umsetzen. Dank der Studienförderung kann ich mich gleichermaßen auf mein Studium und auf meine Tätigkeit bei Westfalen Weser konzentrieren.**

**Robin Kreipe**  
Fachspezialist für CO<sub>2</sub>-Neutralität  
Westfalen Weser

Intranet. Für alle Interessierten gibt es eine anschauliche Übersicht direkt hier zum Nachlesen – oder als Inspiration zur Fachkräftesicherung.

### Ansprechpartner

**Burkhard Thiele**, Leiter für Aus- und Fortbildung, Westfalen Weser  
► [Burkhard.Thiele@ww-energie.com](mailto:Burkhard.Thiele@ww-energie.com)

### Zum Unternehmen

WW (Westfalen Weser) mit den zwei Hauptstandorten Paderborn und Herford ist ein kommunaler und regionaler Netzbetreiber. Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 1.000 Mitarbeitende und knapp 80 Auszubildende und dual Studierende.

Weitere Informationen zu WW finden Sie hier: [www.westfalenweser.com](http://www.westfalenweser.com)

# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
Talentförderung für Berufsneulinge	27
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
<b>Integration von Geflüchteten</b>	<b>51</b>
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61



## Neue Potenziale erschließen und Geflüchtete integrieren

Um die Energiewende zu meistern, brauchen wir Fach- und Arbeitskräfte. Doch die sind knapp.

**Neue Erwerbspotenziale zu entdecken und zu erschließen, könnte hierfür eine Lösung sein. Dafür müssen Unternehmen aber manchmal innovative Wege wagen.**

Das hat die Westenergie AG getan und im Sommer 2023 ein neues Programm

aufgesetzt: °we start. Mithilfe dieser Initiative sollen geflüchtete Menschen schnell und möglichst unkompliziert in den Arbeitsmarkt integriert werden.

Denn obwohl viele dieser Menschen fachlich geeignet und motiviert sind, können sie beruflich oft nicht richtig Fuß fassen. Grund dafür sind häufig Sprachbarrieren, nicht anerkannte

Qualifikationen – oder aber die fehlende Chance, sich in der Arbeitswelt beweisen zu können. Diese bietet ihnen nun Westenergie und nutzt damit nicht nur wertvolle, ungenutzte Potenziale, sondern deckt so auch eigene Recruitingbedarfe ab.

”



**Wir wollen vor allem die Bereiche unterstützen, wo der Fachkräftemangel deutlich spürbar ist.**

**Stephanie Bolsinger**  
Personal- und Führungskräfteentwicklung, Westnetz

**Mit °we start in Richtung Zukunft**

Das Programm ist insgesamt auf zwei Jahre ausgelegt. Für °we start wurden eigens 20 neue Stellen geschaffen, die keinem Fachbereich konkret zugeordnet sind. Dennoch hat Westenergie natürlich Menschen mit speziellen Qualifikationen besonders im Visier: dazu gehören Monteurinnen und Monteure, Meisterinnen und Meister oder Technikerinnen und Techniker aus den Bereichen Energie-, Elektro- oder Informationstechnik oder aber auch Studienabsolventinnen und -absolventen mit der Fachrichtung Maschinenbau oder Wirtschaftsingenieurwesen.

Ziel von °we start ist es, geflüchteten Menschen beruflich eine neue Perspektive zu bieten und sie nachhaltig ins Unternehmen zu integrieren und zu entwickeln. Eine Win-win-Situation:

Westenergie erweitert nicht nur seinen BewerberInnenkreis und sorgt für mehr Vielfalt im Unternehmen, sondern übernimmt als Arbeitgeber in aktuell herausfordernden Zeiten auch gesellschaftspolitisch Verantwortung.

**Wer ist geeignet?**

Wichtig für eine Teilnahme sind ausreichende Deutsch-Kenntnisse (B2-Level), Kompetenzen in einem der oben genannten Bereiche und vor allem Motivation. „Jede Person wird von uns immer

ganz individuell betrachtet. Wir schauen auf vorhandene Skills und welche Voraussetzungen mitgebracht werden. Sind zum Beispiel notwendige Sicherheitszertifikate vorhanden, um etwa an Stromleitungen zu arbeiten? Wie flexibel sind die Personen bezüglich ihres Wohnortes? Wo und in welchen Teams können wir sie am besten einsetzen?“, erklärt Jasmin Rembs aus dem Personalmarketing bei Westenergie. Von den neu geschaffenen 20 Stellen sind 10 bereits besetzt. Werden die zwei Jahre erfolgreich absolviert, können die °we starter mit einer Weiterbeschäftigung bei Westenergie rechnen – und zwar in unbefristeter Festanstellung.

”



**Mit dem °we-start-Ansatz haben wir perspektivisch ein riesiges Potenzial an qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten. Dabei arbeitet Westenergie eng mit staatlichen und kommunalen Akteuren und anderen Institutionen zusammen – wie etwa kommunalen Integrationsmanagerinnen und -managern und Jobcentern.**

**Anna Fliegel**  
Leitung Personalentwicklung und Personalmarketing  
Westenergie

**Vom Speed-Dating zum Traumjob**

Die Vorauswahl passender Kandidatinnen und Kandidaten erfolgt über externe Partner wie etwa Sprachschulen oder die Agentur für Arbeit. Deren speziell organisierte Speeddatings sind ein gutes Format, um potenzielle Arbeitskräfte gezielt anzusprechen. Die Agentur für Arbeit schaut zunächst, wer sich fachlich eignet und lädt zehn bis 15 Personen zu einem Termin ein.

Vor Ort finden dann zwischen diesen und Mitarbeitenden der Personalabteilung von Westenergie klassische Kurzgespräche statt. Wo wollen diejenigen beruflich hin? Was bringen sie mit? Alle Interessierten können sich im Anschluss via Laptop direkt im Karrierenetzwerk von Westenergie

# Inhalt

Vorwort	2
<b>1 Berufsorientierung</b>	
Einleitung	3
MINT-Praktikumsmodell	5
Qualifikation von Quereinsteigenden	9
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen	15
Wissenschaftliche Einordnung	19
<b>2 Fachkräftesicherung</b>	
Einleitung	23
Talentförderung für Berufsneulinge	27
Digitales Empowerment für alle	31
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende	35
Frauen Netzwerk zur Diversitätsförderung	39
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung	43
Investitionsprogramm für Fortbildung	47
<b>Integration von Geflüchteten</b>	51
<b>3 Wissenssicherung</b>	
Einleitung	55
Digitaler Wissensspeicher und -transfer	57
Zusammenfassung und Ausblick	61



anmelden und ihre Kontaktdaten hinterlassen. „Wir schauen uns die Profile dann im Nachgang noch mal genauer an, überlegen, wo diejenigen am besten reinpassen und kontaktieren die entsprechenden Teams bzw. Abteilungen“, sagt Stephanie Bolsinger. Mittlerweile gab es bereits zahlreiche Speeddatings an verschiedenen Standorten, beispielsweise in Essen, Dortmund, Düren und im Rhein-Erft-Kreis.

### Echter Arbeitsalltag ab Tag 1

Sind sich alle einig, wird ein Vertrag über die zwei Jahre des Programms abgeschlossen und es kann losgehen – meist in dem Fachbereich, in dem Teilnehmende bereits Berufserfahrung im Heimatland gesammelt haben. Bei Westenergie werden diejenigen nun so eingearbeitet wie andere neue Mitarbeitende auch: direkt im Job, vom ersten Tag an.

Eigens für °we start wurde aber zudem ein Buddy-Programm ins Leben gerufen. Eine Person aus dem Team fungiert als Mentorin oder Mentor, nimmt neue Mitarbeitende unter ihre oder seine Fittiche und steht für sämtliche Fragen zur Verfügung. Das erleichtert den geflüchteten Menschen nicht nur den Einstieg in den Arbeitsalltag, sondern hilft mitunter auch bei der kulturellen Verständigung. Hierfür gibt es aber noch weitere professionelle Unterstützung.

### Hand in Hand mit der Thielkasse

Die Thielkasse ist ein Joint Venture der Westenergie und kümmert sich um Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheit am Arbeitsplatz oder Benefits für Beschäftigte. „Gemeinsam mit der Thielkasse ist es für uns mög-

”



**Ich arbeite sehr gerne bei Westnetz. Die Zukunft ist vielversprechend, die Aufgaben sind spannend und es macht Spaß, in den Projekten mit unterschiedlichen Teammitgliedern zusammenzuarbeiten. Die Anfangsphase war für mich zwar sehr herausfordernd, aber meine Kolleginnen und Kollegen haben mich gut aufgenommen und sehr unterstützt.**

**Abd Alsalam Naddaf**  
aus Syrien im Bereich Spezialservice  
Strom Planen/Bau Rhein-Sieg  
Westnetz

lich, die Programmteilnehmenden über den Arbeitsalltag hinaus ganzheitlich zu unterstützen. Sie erhalten zum Beispiel Hilfe bei bürokratischen Angelegenheiten oder werden bei der Wohnungs- und Kinderbetreuungssuche unterstützt“, so Jasmin Rembs.

Die Mitarbeitenden der Thielkasse arbeiten stets ganz eng mit den Beschäftigten der jeweiligen Teams zusammen und fördern so auch den Aufbau von interkulturellen Kompetenzen im Unternehmen. Sie haben außerdem im Blick, ob die °we-start-Teilnehmenden die vorgeschriebenen Sprachkurse erfolgreich absolvieren oder ob es die Möglichkeit staatlicher Förderungen gibt.

### Echter Einsatz lohnt sich

Läuft alles nach Plan, sollen die Teilnehmenden des Programms nach zwei Jahren bei °we start voll in die Westenergie-Gruppe integriert sein. Wer aber richtig überzeugt, kann auch schon mal vorab aus dem Programm aussteigen und direkt in Festanstellung gehen. Genau das ist Abd Alsalam Naddaf aus Syrien gerade gelungen.

Er hat mit seinem Können und seinem Einsatz gezeigt, dass er schon jetzt eine vollwertige Arbeitskraft im Unternehmen sein kann. Eine echte Erfolgsgeschichte für beide Seiten: Westenergie hat eine wertvolle neue Fachkraft und Abd Alsalam Naddaf ist der beruf-



liche Einstieg in der neuen Heimat in kurzer Zeit geglückt. Es lohnt sich, das Thema Recruiting offen und mutig anzugehen und sich Themen wie interkultureller Teamführung oder gezielter Sprachförderung zu widmen. Dass die Idee für das Programm innovativ

und wegweisend ist, zeigt auch die Nominierung zum Fachkräftepreis 2024. Mit °we start gehörte Westenergie zu den Top 3 in der Kategorie Erwerbspotenziale. Das Unternehmen hat letztlich zwar nicht den Preis, dafür aber jede Menge Aufmerksamkeit für seine Initiative gewonnen.

### Ansprechpartnerinnen

- Anna Fliegel, Leitung Personalentwicklung und Personalmarke, Westenergie  
▶ [anna.fliegel@westnetz.de](mailto:anna.fliegel@westnetz.de)
- Stephanie Bolsinger, Personal- und Führungskräfteentwicklung, Westnetz  
▶ [stephanie.bolsinger@westnetz.de](mailto:stephanie.bolsinger@westnetz.de)

### Zum Unternehmen

Die Westenergie AG gehört zur E.ON SE und ist der größte regionale Energiedienstleister und Infrastrukturanbieter Deutschlands. Das Unternehmen beschäftigt ca. 10.000 Mitarbeitende und versorgt rund acht Millionen Menschen mit Strom, rund 4,8 Millionen mit Gas und knapp 1,4 Millionen mit Wasser.

Weitere Informationen zu WW finden Sie hier: [www.westenergie.de](http://www.westenergie.de)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

**Einleitung 55**  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61

55



### Wissenssicherung vor dem Renteneintritt

Bei vielen Energieunternehmen gehen bald zahlreiche Beschäftigte gleichzeitig in Rente. Wie sichert man ihren Wissensschatz und ihre Erfahrungen?

**Dafür gibt es ganz unterschiedliche Möglichkeiten. Wichtig ist zunächst, sich dieser Aufgabe bewusst zu sein und den notwendigen Wissenstransfer rechtzeitig zu planen.**

Denn so eine Übergabe kann komplex und zeitaufwendig sein. Das Wissen und vor allem die Erfahrung, die sich Mitarbeitende über Jahrzehnte angeeignet haben, lassen sich nicht in ein paar Stunden weitergeben. Selbst wenn die ausscheidenden Personen ihren Wissensschatz gut dokumentiert und archiviert haben,

braucht es einen geordneten und individuell angepassten Wissenstransfer. Wer die Altersstruktur seiner Belegschaft gut im Blick hat, weiß, wann seine Wissens-trägerinnen und -träger in Rente gehen und kann diesen Prozess somit frühzeitig anstoßen.

#### Tipp: Altersgemischte Teams bilden

Altersheterogene Teams zu schaffen, bringt viele Vorteile. Denn in dieser Konstellation können ältere Mitarbeitende ihr Wissen und ihre Erfahrung direkt im

Arbeitsalltag an jüngere weitergeben und zugleich modernes technisches Fachwissen von den jungen Kolleginnen und Kollegen lernen. Dank dieses regen Austauschs bleibt der Erfahrungsschatz der ausscheidenden Belegschaft im Unternehmen und es entsteht Raum für Innovationen und Weiterentwicklung.

#### Wissenssicherung als Teil der Unternehmenskultur

Ein guter Zugang zu Wissen hilft, Unternehmensziele zu erreichen und auszubauen. Umso größer der Betrieb, desto

#### Fünf wichtige Schritte für den Übergang:

1. Alle Beteiligten zusammenbringen und das Vorgehen festlegen
2. Wissen identifizieren und in Wissenskategorien strukturieren
3. Wissenstransferplan mit verschiedenen Maßnahmen samt Timing erstellen
4. Wissenstransfer starten (unterschiedliche Methoden)
5. Evaluierung und Optimierung der kommenden Wissenstransfer-Prozesse der Energie-wende qualifizieren

sinnvoller ist es, feste Strukturen zu installieren – um Wissen jederzeit und für möglichst viele verfügbar zu machen. Dafür gibt es heute diverse digitale Tools mit verschiedenen Dokumenten- und Ablagestrukturen. Dort können Beschäftigte Informationen ablegen und diese so einem großen Nutzerkreis zugänglich machen. Das Wissensmanagement-Tool „kapiro“ etwa wurde speziell für technische Fachkräfte im Energiesektor entwickelt, um Fachwissen und Arbeitsanleitungen nachhaltig zu sichern und an die Nachfolgenden weiterzugeben.

Wie leicht es funktioniert und was es den Beschäftigten bringt, erfahren Sie auf den nachfolgenden Seiten.

#### Strategien für den Generationenwechsel

Heute beschäftigen gut **70 Prozent** aller Unternehmen Mitarbeitende, die bereits Rente beziehen. Sie arbeiten in Minijobs, in Teil- oder Vollzeit oder auch als freie Mitarbeitende. Sie als (Fach-) Mentoren oder Coaches einzusetzen, ist eine weitere Möglichkeit zur Wissenssicherung. Angesichts der aktuellen demografischen Entwicklung steigt bei vielen Energieunternehmen der Handlungsdruck.

Bis 2032 geht die geburtenstarke Baby-boomer-Generation in den Ruhestand, das heißt es scheiden etliche wertvolle Wissensträgerinnen und -träger aus. Schon jetzt sollten sich Unternehmen daher mit der Herausforderung der Wissenssicherung und Wissensweitergabe beschäftigen und eine passende Strategie entwickeln. Es ist in jedem Fall ratsam,

#### In folgende Kategorien lässt sich Wissen strukturieren

- ▶ **Fachwissen** über Produkte und Prozesse
- ▶ **Methodenwissen** über Techniken und Verfahren
- ▶ **Beziehungswissen** über Ansprechpartnerinnen und -partner & Infokanäle
- ▶ **Organisationswissen** über Firmenhistorie & Regeln
- ▶ **Projektwissen** über abgeschlossene Umsetzungen
- ▶ **Arbeitsalltagswissen** über spezielle Ablagesysteme

standardisierte Prozesse für den Wissenstransfer im Unternehmen zu etablieren und dafür entsprechende Tools zu nutzen.

#### Explizites und implizites Wissen

In der Praxis wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Zum expliziten Wissen gehören Zahlen, Daten, Fakten, die meist in PowerPoint-Präsentationen, Gesprächsprotokollen oder Erklärvideos dokumentiert werden können. Dieses Wissen ist somit gut gesichert und bleibt im Unternehmen – auch wenn Wissensträgerinnen und -träger ausscheiden.

Was geschieht jedoch mit dem impliziten Wissen, das an einzelne Mitarbeitende gebunden ist? Dazu gehören Erfahrungen, Wissen zur Unternehmenskultur oder die Kenntnis, warum Entscheidungen einst so und nicht anders getroffen wurden. Dieses implizite Wissen lässt sich am besten im persönlichen Austausch übergeben.

Wissenssicherung | Einleitung 56

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
**Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57**  
Zusammenfassung und Ausblick 61

57



### So landet Expertenwissen nicht im Ruhestand

Bei vielen Energieunternehmen gehen bald zahlreiche Beschäftigte gleichzeitig in Rente. Wie sichert man ihr Wissen und ihre Erfahrung?

**Am besten rechtzeitig, gut strukturiert und individuell angepasst. Möglichkeiten des Wissenstransfers gibt es einige.**

Zu den gängigen Methoden in der Praxis gehören beispielsweise der Tandem-

Partner-Prozess, das sogenannte Storytelling oder das Expert Debriefing. Ergänzend oder alternativ eignen sich aber auch IT-basierte Lösungen: eine Möglichkeit bietet unter anderem das innovative Wissensmanagement-Tool kapiro.

Entwickelt wurde das Tool speziell für technische Fachkräfte im Energiesektor. Es soll helfen, Fachwissen digital zu sichern, strukturiert zu bündeln und für alle Beschäftigten leicht verfügbar zu machen.

58

”



Als Fachkräfte im Energiesektor wissen wir aus eigener Erfahrung, wie wichtig es ist, Fachwissen zu sichern und zu teilen. Wir haben kapiro entwickelt, um diesen Bedarf zu erfüllen und unseren Kolleginnen und Kollegen eine benutzerfreundliche und effektive Lösung zu bieten.

**Roman Benteler**  
Produktmanager von kapiro und Leiter Digitalisierung & Projekte Mainzer Stadtwerke

**Digitale Daseinsvorsorge ist gefragt**

Der demografische Wandel und der daraus resultierende Fachkräftemangel zwingen derzeit etliche Energieunternehmen zu handeln. Bis 2031 wird die geburtenstarke Babyboomer-Generation in den Ruhestand gehen – und mit ihr womöglich ein enormer Erfahrungs- und Wissensschatz.

Genau das soll das neue Wissensmanagement-Tool verhindern. Gemeinsam suchten die Mainzer Stadtwerke und Kraftwerke Mainz-Wiesbaden (KMW)

nach einer Lösung, um wertvolles Expertenwissen für die Zukunft im Unternehmen zu halten. Das Resultat ist kapiro: technisch ausgereift und geeignet für Jung und Alt.

**Von der Idee bis zum einsatzfähigen Tool**

„Selbstverständlich haben wir den Markt auf vergleichbare Software untersucht. Ein Tool wie kapiro, das sowohl im Konsum als auch bei der Erstellung von multimedial aufbereitetem Wissen die notwendige einfache Handhabung bietet, gab es noch nicht“, sagt Roman Benteler. „Daher entschieden wir uns für eine Eigenentwicklung und zwar in Kooperation mit den Energienetzen Mittelrhein GmbH & Co. KG, der EWR Netz GmbH und der ZDF Digital Medienproduktion GmbH.“ Ein eigens von den Kooperationspartnern zusammengestelltes Projektteam begann 2019 mit der agilen Entwicklung des Tools.

In diversen Sprints reifte kapiro. Einen wesentlichen Beitrag hierbei leisteten auch die Fachkräfte aus den Unternehmen. Über 100 Beschäftigte waren aktiv an der Entwicklung beteiligt: Sie lieferten elementare Anforderungskriterien und regten kontinuierlich notwendige Änderungen an. Im regen Austausch entstand so ein Tool, das ganz auf die Bedürfnisse von stark technisch orientierten und weniger IT-affinen Fachkräften zugeschnitten ist.

”



Kapiro ist für mich das ultimative Tool, um Fachwissen und Arbeitsanleitungen nachhaltig zu sichern und an die nächsten Generationen weiterzugeben.

**Ralf Völker**  
Fachkoordinator Analysetechnik Kraftwerke Mainz-Wiesbaden

**So einfach funktioniert kapiro**

Das Tool ist dank seiner intuitiven Nutzerführung leicht für alle Mitarbeitenden in jedem Alter zu bedienen. Wer will, findet hier problemlos die passende Anleitung, um neue Aufgaben mit digitaler Unterstützung fachgerecht und fehlerfrei zu erledigen. Außerdem können Beschäftigte mit wenigen Klicks selbst spezielle Anleitungen (via Text-, Bild- und Videomaterial) erstellen und mit anderen teilen. Umfangreiche Vorkenntnisse sind dafür nicht nötig, eine halb- oder einstündige Schulung zur effizienten Anwendung von kapiro ist aber sicher von Vorteil. Strukturiert sind die Inhalte in sogenannte Wissensgruppen: Das kann beispielsweise eine Abteilung oder aber ein Team sein. Zu jeder Wissensgruppe gehört mindestens eine Redakteurin

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

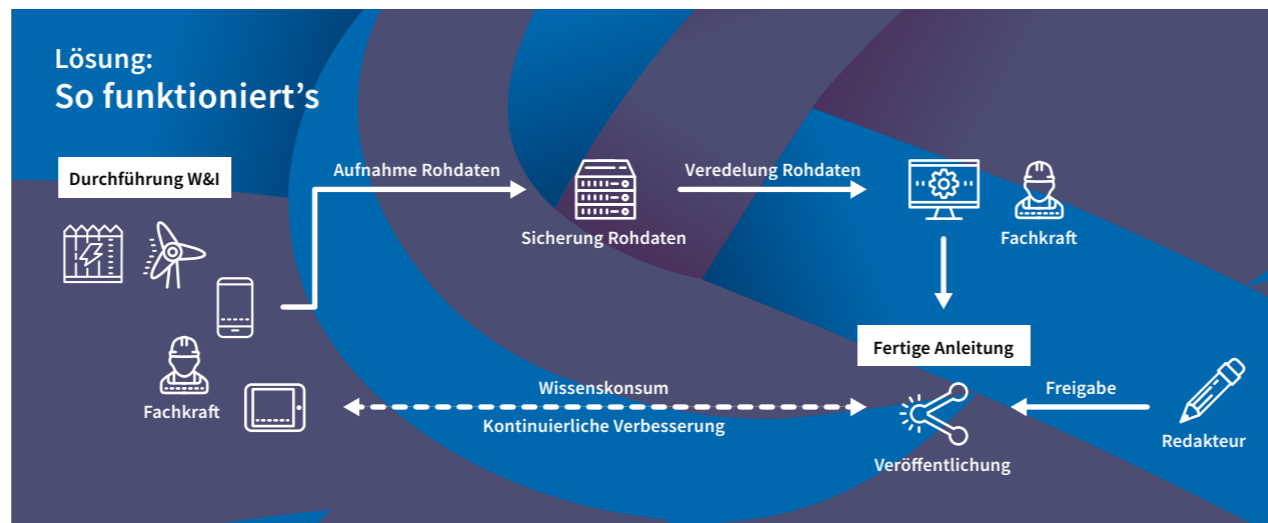
Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
**Digitaler Wissensspeicher und -transfer** 57  
Zusammenfassung und Ausblick 61



oder ein Redakteur, die/der sämtliche Anleitungen nach ihrer Erstellung auf Richtigkeit prüft und diese anschließend freigibt. In der Regel übernehmen Meisterinnen und Meister oder anderweitige Fachleute die Rolle der Redaktion. So kann die fachliche Qualität der eingestellten Inhalte sichergestellt werden.

**Funktioniert online wie offline**

Ob im Keller oder im Funkloch: kapiro kann zuverlässig auch dort genutzt werden, wo es keinen Mobilfunkempfang gibt. Denn obwohl das Tool webbasiert ist, können sämtliche Anleitungen heruntergeladen und somit auch ohne Internetzugang abgerufen werden. Da Anlagen oft-

**„Wichtig ist auch, ein Bewusstsein zu schaffen, welches Wissen relevant und damit wertvoll genug ist, als Anleitung gesichert zu werden.“**  
Roman Benteler  
Produktmanager von kapiro und Leiter Digitalisierung & Projekte Mainzer Stadtwerke

mals in Kellern oder an Orten ohne Empfang stehen, ist das für Energie-netzbetreiber elementar.

„Aufgrund der kritischen Infrastruktur als Energieversorger ist es sehr wichtig, Anleitungen direkt griffbereit zu haben

und nicht lange suchen zu müssen, in welchem Ordner die richtige Anleitung ist. Bei kapiro nehme ich einfach mein Tablet, gehe vor Ort und habe direkt die passende Anleitung zur Hand“, sagt Ralf Völker von der KMW. Die Zeiten von abgehefteten Papieranleitungen in dicken Ordnern sind damit vorbei. Kapiro fungiert als zentrale Plattform für das gesammelte Firmenwissen. Damit dies nicht veraltet, können alle Anleitungen jederzeit ohne viel Aufwand aktualisiert und angepasst werden.

**So wird Fachwissen zukunftssicher**

Ob Fachkräfte oder Führungspersonal: kapiro wird durchweg positiv aufgenommen. Seit 2022 ist das Tool bei allen



lag, sollen zukünftig auch Wissensmanagement-Funktionen stärker integriert und das Erstellen von Anleitungen durch KI erleichtert werden. Fakt ist: Ein guter Zugang zu Wissen hilft, seine Unternehmensziele zu erreichen und seine Belegschaft für die Zukunft zu rüsten. Wer Wissensmanagement als Teil seiner Unternehmenskultur etabliert, hat somit gute Chancen, die kommende Energiewende erfolgreich mitzugestalten.

Kooperationspartnern (mit Ausnahme von ZDF Digital) sowie der Mainzer Mobilität im Einsatz. Es gilt nun, genügend Ressourcen für die Beschäftigten zu schaffen, damit diese das Einstellen neuer Anleitungen zeitlich in ihren Arbeitsalltag integrieren können.

Die Entwicklung einer stabilen Software und die Einführung dieser bei den Kooperationspartnern ist somit abgeschlossen. Die technologische Weiterentwicklung von kapiro wird stetig vorangetrieben. Während der Fokus in diesem Jahr auf IT-Sicherheit

**Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner**  
Alexandra Koch, Public Relations, Kraftwerke Mainz-Wiesbaden  
▶ [Alexandra.Koch@kmw-ag.de](mailto:Alexandra.Koch@kmw-ag.de)  
Roman Benteler, Produktmanager von kapiro und Leiter Digitalisierung & Projekte, Mainzer Stadtwerke  
▶ [Roman.Benteler@mainzer-stadtwerke.de](mailto:Roman.Benteler@mainzer-stadtwerke.de)  
Yanic Oscar Berthes, Wissensmanager, Mainzer Stadtwerke  
▶ [Yanic.Oscar.Berthes@mainzer-stadtwerke.de](mailto:Yanic.Oscar.Berthes@mainzer-stadtwerke.de)

**Zum Unternehmen**  
Die Mainzer Stadtwerke AG versorgt mit rund 1.830 Beschäftigten die Region Mainz, den Landkreis Groß-Gerau und Teile von Rheinhessen mit Strom, Gas, Wasser, Wärme, öffentlicher Mobilität und ergänzenden technischen Dienstleistungen.  
**Weitere Informationen zu den Mainzer Stadtwerken finden Sie hier:**  
[www.mainzer-stadtwerke.de](http://www.mainzer-stadtwerke.de)

# Inhalt

Vorwort 2

## 1 Berufsorientierung

Einleitung 3  
MINT-Praktikumsmodell 5  
Qualifikation von Quereinsteigenden 9  
Moderne Lehrwerkstatt für neue Anforderungen 15  
Wissenschaftliche Einordnung 19

## 2 Fachkräftesicherung

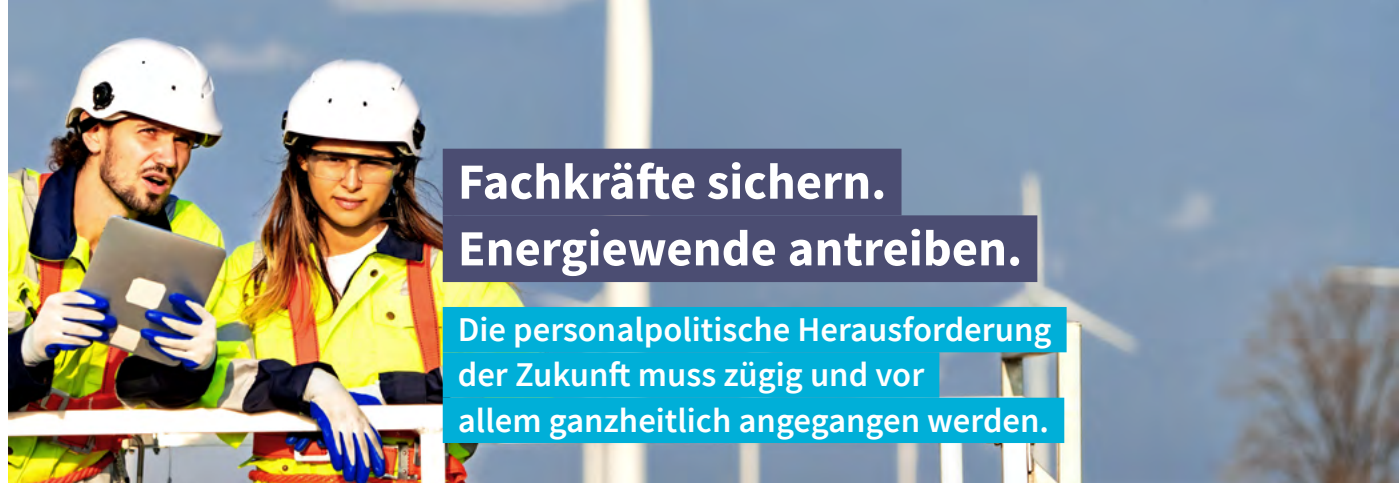
Einleitung 23  
Talentförderung für Berufsneulinge 27  
Digitales Empowerment für alle 31  
New-Learning-Methoden für Azubis und Studierende 35  
Frauennetzwerk zur Diversitätsförderung 39  
Interne Akademie zur Weiterqualifizierung 43  
Investitionsprogramm für Fortbildung 47  
Integration von Geflüchteten 51

## 3 Wissenssicherung

Einleitung 55  
Digitaler Wissensspeicher und -transfer 57

**Zusammenfassung und Ausblick 61**

61



**Fachkräfte sichern.  
Energiewende antreiben.**

**Die personalpolitische Herausforderung  
der Zukunft muss zügig und vor  
allem ganzheitlich angegangen werden.**

**Um die ambitionierten Klimaschutzziele zu erreichen und die Energieversorgung in Deutschland dahingehend umzugestalten, benötigen Unternehmen ausreichend und vor allem entsprechend geschultes Personal.**

Dazu zählen erfahrene Fachkräfte ebenso wie Spezialistinnen und Spezialisten, Expertinnen und Experten, aber auch gut ausgebildete Nachwuchskräfte. Doch gerade diese werden im Zuge des demografischen Wandels immer rarer und begehrter. Laut **KOFA-Studie** gab es 2023 über 510.000 offene Stellen, für die es bundesweit rein rechnerisch keine passend qualifizierten Arbeitslosen gab. Das sind zwar etwas weniger als im Vorjahr, aber immer noch deutlich zu viele. Die **Bundesagentur für Arbeit (BfA) meldete** im Mai 2023 zudem 276.500 unbesetzte Ausbildungsstellen – das sind 57 Prozent aller betrieblichen Ausbildungsstellen

in ganz Deutschland. Gravierende Besetzungsprobleme gibt es laut BfA unter anderem bei baunahen, technischen Ausbildungsberufen im Bereich der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik.

Damit der steigende Mangel an Fach- und Arbeitskräften nicht die wirtschaftliche Entwicklung hemmt und die Energiewende zeitlich ausbremst, braucht es Engagement, passende Rahmenbedingungen und die richtigen Anreize. Diese liefert die neue Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Sie umfasst neben einer Ausbildungsgarantie auch das Qualifizierungsgeld und ein angepasstes Aufstiegs-BAföG zur Förderung von Weiterbildung sowie ein verbessertes Einwanderungsrecht, um ausländischen Fachkräften den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt zu erleichtern. Doch politische Leitplanken allein reichen nicht, um dem Fachkräftemangel erfolgreich entgegenzuwirken. Jetzt müssen auch die Unternehmen handeln: indem sie verfügbare Booster wie das Qualifizierungs-

geld sinnvoll nutzen und außerdem mehr als bislang in ihre Personalstrategie investieren.

Ob Baugewerbe, Handwerk oder Energiewirtschaft: Der Wettbewerb um begehrtes Fachpersonal läuft längst auf Hochtouren. Einige Unternehmen nutzen kreative Recruitingstrategien, andere präferieren eine zielgerichtete Talentförderung und innovative Fortbildungsprogramme, wieder andere setzen auf breit organisierten Quereinstieg.

Wer seinen Fachkräftebedarf langfristig sichern möchte, sollte die Herausforderung am besten ganzheitlich betrachten, die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen gut kennen und Maßnahmen für jede Lebensphase seiner Mitarbeitenden parat haben: vom Schülerpraktikum über Karriereplanung und Elternzeit bis zur Altersteilzeit. Gute Beispiele, wie das funktionieren kann, haben wir hier vorgestellt. Jetzt sind Sie dran!



**HERAUSGEBER**

BDEW Bundesverband der  
Energie- und Wasserwirtschaft e.V.  
Reinhardtstr. 32  
10117 Berlin  
[www.bdew.de](http://www.bdew.de)



Hier finden Sie  
alle Dossiers.

1. Auflage Mai 2024