



„Ahnung vom Business zu haben, verschafft Respekt“

EnBW-Vorständin
Colette Rückert-Hennen
über HR als Innovations-
treiber, skillbasierte
Personalplanung und
Altersdiskriminierung



Der EnBW-Konzern ist auf dem Weg zur Nachhaltigkeit und fördert Innovationen. Das komme bei Bewerberinnen und Bewerbern gut an, erklärt Personalvorständin Colette Rückert-Hennen. Aber auch die EnBW spüre die Auswirkungen des Fachkräftemangels deutlich. Im EnBW-Konzern sind in den nächsten Jahren 9600 Stellen neu zu besetzen. Dabei spielen IT-Jobs eine wichtige Rolle, aber vor allem Jobs in der Netz- und Erzeugungstechnik, betont die Personalvorständin der EnBW.

Frau Rückert-Hennen, kürzlich haben wir ein Interview mit einem Personalvorstand geführt, der ebenso wie Sie für Vertrieb zuständig ist und sich fragt, warum es von seiner „Sorte“ nicht mehr gibt. Sie beweisen: Es gibt mehr, wobei bei Ihnen weitere Vorstandsfunktionen hinzukommen. Wie bekommen Sie das alles bewältigt?

Colette Rückert-Hennen Das ist schon eine große Verantwortung, und das kriege ich nur hin, weil ich ein Topteam habe und mit Menschen zusammenarbeite, die die Fähigkeit mitbringen, selbstständig Entscheidungen zu treffen, sowohl im HR-Bereich als auch im Bereich Recht, im Vertrieb und in den anderen Funktionen. Wichtig ist mir, dass es immer um die Menschen und um menschenzentriertes Handeln geht, ob bei Serviceleistungen für externe Kundinnen und Kunden oder bei nach innen gerichteten Maßnahmen. Dass ich über zehn Jahre im Business gearbeitet habe, kommt mir auch im HR-Bereich zugute. Wichtig ist, dass HR versteht, was das Business wirklich als Unterstützungsleistungen braucht, beispielsweise bei der Transformation oder in der Weiterentwicklung von Führungskräften. Es gibt viele gute HR-Mitarbeitende, die aus dem Business kommen, das ist ein großer Vorteil.

Zwischen zentral und dezentral

Wie arbeiten Sie bei der EnBW?

Rückert-Hennen „One Size Fits All“ passt jedenfalls nicht einmal für den Kernkonzern der EnBW. So haben wir etwa im Vertrieb

agile Strukturen, aber in der Energieerzeugung nicht. Sie können in einem Kraftwerk nicht agil arbeiten oder allenfalls bei Projektarbeit. Insofern brauchen wir selbst für uns im Kernkonzern aufgrund der vielfältigen Tätigkeiten und Anforderungen unterschiedliche Konzepte. Für die Beteiligungen im Konzern gilt das noch viel mehr. Nicht alles, was wir als EnBW entwickeln, passt auf ein anderes Unternehmen, zum Beispiel die Stadtwerke Düsseldorf.

Wie wirkt sich das auf die HR-Arbeit aus?

Rückert-Hennen Die Themen, an denen wir in HR im Konzern arbeiten, sind allerdings trotz der beschriebenen organisatorischen, methodischen und kulturellen Vielfalt die gleichen, also Herausforderung Nummer eins: Fachkräftemangel, dem wir nicht nur durch Rekrutierungsmaßnahmen, sondern auch durch Mitarbeiterbindungsmaßnahmen begegnen. Wir müssen die Rahmenbedingungen für unsere eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder überprüfen, um attraktiv zu bleiben, etwa Vergütungssysteme, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildung et cetera. Wir müssen aber auch unsere Führungskräfte weiterentwickeln und befähigen, dass sie den neuen Herausforderungen, der Flexibilisierung der Arbeit und der Arbeitsorte sowie den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt, gerecht werden können.

Wichtig bei der Entwicklung von Weiterentwicklungsangeboten ist, zu betrachten, wer eigentlich welches Konzept braucht und inwieweit wir dieses seitens HR anbieten können. Ein Beispiel ist die von uns

entwickelte digitale Lernplattform mit etwa tausend Angeboten in den letzten zwölf Monaten, die wir auch für unsere Beteiligungen öffnen. Wir entwickeln dabei auch eigene Module gemeinsam mit den unterschiedlichen Beteiligungen und unterstützen die Weiterentwicklung ihrer Beschäftigten.

Ein Unternehmen wie Rheinmetall, um ein Beispiel zu nennen, setzt auf ein zentrales Employer Branding. Geht das bei Ihnen nicht?

Rückert-Hennen Eine Arbeitgebermarke muss immer Hand in Hand mit der Marke gehen, um optimale Sichtbarkeit zu erreichen. Bei der EnBW treten wir mit „Wir sind das E“ auf und erzählen, wie wir die Energiewende zusammen mit Mitarbeitenden voranbringen. Dieses Konzept mit dem Claim ist aber nicht für jede unserer Gesellschaften und Beteiligungen passend. Würden wir ihnen hier etwas Einheitliches „überstülpen“, wäre das fatal und wir würden die Chance verpassen, unterschiedliche Fachkräfte individuell abzuholen. Wir setzen daher auf passgenaue Konzepte.

EnBW will 9600 Mitarbeitende bis 2026 neu einstellen, bis 2030 wird etwa die Hälfte aller Stellen neu besetzt. In welchen Tätigkeitsbereichen besteht der größte Bedarf an Mitarbeitenden?

Rückert-Hennen Die Zahl 9600 bezieht sich auf den gesamten Konzern, und das ist wirklich eine Hausnummer. Der Fokus auf die Bedarfe unserer Netzgesellschaften



Colette Rückert-Hennen, 63, ist seit Juli 2019 Vorständin für Vertrieb, Personal, Recht, Corporate Real Estate Management und Arbeitsdirektorin der EnBW AG, bei der die Juristin von März 2019 bis Juni 2019 Personalvorständin war. Von 1992 bis 1999 arbeitete Rückert-Hennen für Air Marin Flugreisen unter anderem als Leiterin der Rechtsabteilung und des Personalressorts. 1999 wechselte sie zu Thomas Cook und leitete das strategische Qualitäts-, Kunden- und Prozessmanagement im deutschen Markt sowie die Servicecenter und das Beschwerdemanagement. Im November 2008 wurde Rückert-Hennen Geschäftsführerin der Thomas Cook Service AG in der Schweiz. Von Januar 2011 bis Ende 2017 arbeitete sie bei der SolarWorld AG, zunächst als Global Head of People and Brand, ab Juli 2011 als Vorständin Personal, Marke und Marketing und später zusätzlich als IT-Leiterin. Anfang 2018 ging Rückert-Hennen als Geschäftsführerin Personal, Recht, Umwelt und Gebäudemanagement zur EJOT GmbH & Co. KG.

ist gerade extrem. Man bekommt die Energiewende hin zu den erneuerbaren Energien nicht gestemmt, wenn wir den Transport und die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien nicht hinbekommen. Daher haben wir einen besonders großen Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im gewerblich-technischen Bereich.

Wir brauchen aber auch Menschen für die erneuerbaren Energien, etwa im Projektmanagement, egal ob das Solar, Onshore- oder Offshore-Wind ist. Da brauchen wir Expertinnen und Experten, die global gefragt sind – und es geht dann am Ende auch um Konditionen und Rahmenbedingungen. Und dann ist da das ganz große Thema IT, also Datenanalyst*innen, Programmierer*innen, Softwareentwickler*innen, Spezialist*innen für Digitalisierung.

Die Crux mit den Rankings

Ich habe mir einmal die Arbeitgeber-Rankings von Universum angeschaut, da ist die EnBW in vielen Segmenten eher unter „ferner liefern“. Wo sehen Sie als Personalvorständin Ihr Unternehmen auf dem Bewerbermarkt?

Rückert-Hennen Es kommt immer darauf an, welches Ranking Sie sich anschauen: Beim Ranking von Stern und Statista sind wir zum Beispiel seit Jahren unter den Top 3 im Bereich Energie. Auf Kununu sind wir im letzten Jahr Top-Arbeitgeber geworden und im Trendence Schülerbarometer „Rising Star“. Unsere eigene Marktforschung zeigt, dass wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber in den letzten fünf

Jahren enorm steigern konnten. Und das nicht ohne Grund: Wir investieren in Zukunftstechnologien, etwa in E-Mobility. Diesen Bereich verantworte ich ja, da haben wir die Investitionen verdoppelt, sind Marktführer. Wir haben die Ambition, bereits 2028 den Kohleausstieg zu vollziehen, unter der Voraussetzung, dass die politischen Rahmenbedingungen dies zulassen. Wir setzen auf Nachhaltigkeit. Dazu zählt auch der konsequente Ausstieg aus der Kernenergie. Insbesondere junge Menschen wollen heute nicht mehr bei einem Unternehmen arbeiten, bei dem sie die Arbeit nicht als sinnstiftend empfinden. Wir sind insofern attraktiv, dass wir einen wichtigen Beitrag zur Energiewende leisten.

Hinzu kommt: Wer heute als Arbeitgeber nicht flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte anbietet, hat ein Problem. Wir werden in Recruiting-Gesprächen gefragt, wie das bei uns aussieht, wie flexibel wir sind. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Vergangenes Jahr hat bei uns in HR eine Führungskraft angefangen, die aus Berlin kommt. Sie ist einmal im Monat für fünf Tage bei ihrem Team, und ansonsten arbeitet sie remote. Ich kriege Talente aus ganz Deutschland nur, wenn ich Flexibilität anbieten kann.

Auch das Thema Karriereentwicklung hat sich völlig verändert. Führen will nicht mehr unbedingt jeder oder jede, aber trotzdem sind die jungen Menschen ambitioniert, die zu uns kommen. Die wollen aber anders Karriere machen, insbesondere Frauen. Deswegen bin ich auch davon überzeugt, dass geteilte Führung die Zukunft ist; etwa in der Form, dass der oder die eine eher

businessorientiert ist und der oder die andere den People Lead übernimmt. Die Vorstellung von einer Führungskraft als „eierlegende Wollmilchsau“, wenn ich das einmal so sagen darf, ist für mich vorbei.

Ihre Personalplanung und Stellenbesetzung erfolgt „skillbasiert“. Was daran ist neu?

Rückert-Hennen Wir arbeiten nicht ausschließlich so, aber der Trend geht dahin, und auch wir unterstützen das. Bisher steht in den Stellenbeschreibungen üblicherweise, welche fachlichen Voraussetzungen, beispielsweise welche Ausbildung und Berufserfahrungen, Bewerberinnen und Bewerber erfüllen müssen. Das ist auch bei uns der Fall. Das muss aber abnehmen, weil es bestimmte Qualifizierungen in dem benötigten Umfang in Zukunft nicht mehr geben wird. Grund sind der demografische Wandel und Veränderungen der Interessen bezüglich Ausbildung und Studium.

Bei der skillbasierten Stellenbesetzung betrachtet man die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen ganzheitlich. Es geht weniger darum, was jemand gelernt hat, sondern darum, was für den Job benötigt wird. Wenn wir diese Sichtweise konsequent fördern, machen wir uns unabhängiger. Ein entscheidender Baustein dabei ist, Menschen weiterzuentwickeln und zu fördern. Daneben planen wir strategisch, weil sich der Arbeitsmarkt und die Berufsbilder verändern. Hier hat die Digitalisierung einen großen Einfluss. Um Ihnen ein Beispiel zu nennen: Die Instandsetzung von Anlagen wird in Zukunft

stärker digitalisiert ablaufen, mit Robotern und Augmented Reality. Darauf müssen wir uns vorbereiten und frühzeitig die notwendigen Kompetenzen entwickeln und aufbauen.

Altersdiskriminierung – ein unterschätztes Thema

Im Kontext des demografischen Wandels haben Sie sich explizit positioniert: Altersdiskriminierung müsse ein Topthema sein, sagen Sie...

Rückert-Hennen Ich freue mich, dass Sie das ansprechen. Es gibt gewisse Themen, darüber wird nicht gerne geredet. Im Januar bin ich 63 Jahre alt geworden. Mit der Überzeugung, dass das Alter überhaupt keine Rolle spielt, wenn man lebenslanges Lernen praktiziert, bin ich aufgewachsen. Genauso wie wir in den Unternehmen Vielfalt bei den Geschlechtern brauchen, benötigen wir Vielfalt beim Alter. Ich habe zum Beispiel zwei Juristen in meinem HR-Team, die in Rente gehen sollten. Zu denen habe ich gesagt, dass ich nicht auf sie verzichten kann und sie selbst bestimmen können, wann sie rauswollen.

Was tun Sie bei der EnBW, um Vielfalt beim Alter hinzubekommen?

Rückert-Hennen Es gibt bei uns keine Programme speziell für Ältere, davon halte ich persönlich nichts. Wir müssen schauen, dass wir bei den Themen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die Menschen mitnehmen, sie entwickeln und ihnen das leicht machen. Das trifft aber auch auf jemanden zu, der jünger ist. Der kann bei diesen Themen genauso Hemmungen haben. Insofern glaube ich nicht an spezielle Programme ab 50, weil die Menschen unabhängig von ihrem Alter sehr unterschiedlich sind und unterschiedliche Lernbedarfe haben.

Digitalisierung ist ein großes Thema bei den Menschen in der EnBW. Manche Netzmonteurin und mancher Netzmonteur

Nachhaltig und innovativ

Der EnBW-Konzern, ein integriertes Energieversorgungsunternehmen mit rund 27 500 Mitarbeitenden, umfasst die EnBW AG als Konzernmutter, 235 vollkonsolidierte Unternehmen sowie weitere Beteiligungen. Strategische Geschäftsfelder von EnBW sind Nachhaltige Erzeugungsinfrastruktur, Systemkritische Infrastruktur sowie Intelligente Infrastruktur für Kundinnen und Kunden. 2025 sollen bei der EnBW über 50 Prozent der Erzeugungskapazitäten aus erneuerbaren Energien kommen, 2028 soll der Kohleausstieg vollzogen sein, und 2035 will der Konzern klimaneutral wirtschaften. 2022 erzielte die EnBW ein operatives Konzernergebnis von 3,29 Milliarden Euro. Das Neunmonatsergebnis für den operativen Konzerngewinn lag 2023 mit 4,9 Milliarden Euro über den Erwartungen.



arbeitet nun beispielsweise mit Drohnen und wertet Daten aus. Aber warum sollte ein qualifizierter Mitarbeiter oder eine qualifizierte Mitarbeiterin, der oder die erfahren ist, das nicht können, wenn man ihm oder ihr das vernünftig erklärt und ihn oder sie einarbeitet? Deswegen glaube ich an Konzepte, die menschenzentriert sind. Dabei sind die Führungskräfte, unterstützt von HR, ganz wichtig. Wir müssen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Programme gemeinsam mit den Führungskräften entwickeln beziehungsweise mit ihnen schauen, wo die Bedarfe der Mitarbeitenden sind.

Dieser permanente Entwicklungsprozess wird eine große Herausforderung sein, auch in anderer Hinsicht. Sie kriegen heute nicht mehr unbedingt nur die Topleute, das hören Sie überall. Da müssen wir viel tun. Wir haben im Moment über 200 000 arbeitslose Jugendliche, die unter 25 sind. Zudem haben viele eine Ausbildung oder ein Studium abgebrochen, sind aber nicht arbeitslos gemeldet. Es gibt also eine Menge Menschen, die Potenzial für eine Anstellung hätten. Wenn man diese Ressourcen nutzen will, muss man diese Menschen auch entwickeln.

Sie sprechen von menschenzentrierter Transformation. Was wäre eine nicht menschenzentrierte?

Rückert-Hennen Ich habe mein ganzes Leben lang Transformation gemacht. Deswegen weiß ich auch, wie es heute gehen sollte im Unterschied zu dem, wie wir es früher gemacht haben. Da wurden Beraterinnen und Berater geholt, ein Fachteam zusammengestellt und ein Projekt mit Meilensteinen definiert und dann, wenn wir fertig waren, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert, und sie bekamen eine Schulung. Und dann mussten sie gucken, ob sie damit klarkamen oder nicht.

Der menschenzentrierte Ansatz ist dagegen iterativ. Die Transformation wird gemeinsam mit den Menschen gemacht.

Die Beschäftigten sind unmittelbar an den Projekten beteiligt und überlegen, welche Auswirkungen die Veränderungen auf heutige Prozesse und die benötigten Skills haben und welche Rahmenbedingungen notwendig sind. Agil heißt, dass wir bei Veränderungen immer wieder mit den Beschäftigten sprechen. Und dann wird gegebenenfalls noch mal nachgebessert. Kleinigkeiten aus dem operativen Geschäft, die bei Veränderungen eine wichtige Rolle spielen, wurden früher meist vergessen. Es menschenzentriert zu machen, ist natürlich aufwendig, aber es ist auch deutlich erfolgreicher.

Heterogene Teams als Bereicherung

Was Frauenkarrieren angeht, hat die EnBW in den letzten Jahren viel erreicht. Im oberen Management sind fast ein Viertel Frauen. Inwieweit ist das auch Ihr persönliches Verdienst?

Rückert-Hennen Alleine kann man das nicht hinbekommen, ich habe immer die Unterstützung meiner Vorstandskollegen gehabt. Als Frau habe ich über die Jahre erfahren, was bei dem Thema wichtig ist, und habe es mir zum Herzensthema gemacht. Ich kann über meine eigenen Probleme berichten, dieser Punkt „Role Model“ ist ganz entscheidend. Wenn Frauen sehen, die hat das geschafft und die ist nach wie vor nahbar, erzählt und ist offen, dann trauen sich das auch andere zu. Ich werde nicht müde, das Thema zu treiben. Wichtig dabei ist, die Führungskraft mit im Boot zu haben und zu überzeugen, dass heterogene Teams eine Bereicherung sind. Die zweite Sache ist, dieses Thema wie ein Businesssthema anzugehen, für das KPIs benötigt werden und bei dem wir betonen, dass wir das nicht machen, „nur“ um Frauen zu fördern. Sicher spielen auch ESG-Gesichtspunkte, über die wir berichten müssen, und die regulatorischen Rahmenbedingungen zur Berichterstattung über

den Frauenanteil in Führungspositionen eine Rolle. Aber in der Breite der Organisation müssen Sie klarmachen, dass wir Frauen auch aus Eigeninteresse qualifizieren und ihnen helfen müssen, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Bei der EnBW wird das Thema Innovation großgeschrieben, ein Vorstandsbereich ist dafür eigens zuständig, und es gibt eine Innovationsstrategie. Welche Rolle messen Sie dem Thema in HR bei?

Rückert-Hennen Innovativ zu sein, bedeutet, für jeden Geschäftsbereich nach vorne zu schauen. Wir unterstützen das Business, indem wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Methoden und Werkzeugen agiler Arbeitsweisen weiterqualifizieren und Bereiche dabei unterstützen, bedarfsgerechte agile Organisationsstrukturen und moderne Führungsprinzipien mit verteilter Führung einzuführen. In vielen Bereichen gibt es diese bereits bei uns. Daneben haben wir durch unser Programm „BestWork“ dafür gesorgt, dass Arbeiten remote und hybrid eine Selbstverständlichkeit geworden ist und damit optimale Bedingungen für kreatives und agiles Arbeiten bestehen.

Ein anderer Punkt sind Innovationen im Rahmen unserer Ausbildung. Unsere Ausbildung ist auf digitale Prozesse eingerichtet, in ihr kann der Drohnenführerschein gemacht werden und die Auszubildenden lernen, mit Augmented Reality Anlagen instand zu halten. Wir arbeiten an den Themen Robotik und 3-D-Druck und setzen agile Lernmethoden ein. Wir vermuten, dass unsere Auszubildenden in drei Jahren andere Dinge tun werden als heute und passen die Lerninhalte entsprechend an. Und sicherlich ist auch die angesprochene skillbasierte Planung innovativ.

Vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Rainer Spies.