

# MITGLIEDER IM DIALOG

FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG

## Andreas Kuhlmann

Bis zum 15. Juni 2023 Vorsitzender der Geschäftsführung,  
Deutsche Energie-Agentur (dena)



MANAGERKREIS  
DER FRIEDRICH EBERT-STIFTUNG



**Acht Jahre bei der dena bringen eine breite Bandbreite an Erfahrungen zur integrierten Energiewende, Klimaschutz, Start-ups und Innovationen mit sich. Jetzt möchte Andreas Kuhlmann stärker an die konkreten Projekte heran.**

**Du bist seit 2015 Chef der Deutschen Energie-Agentur (dena) und scheidest in Kürze dort aus. Der Vorstandsvorsitz der dena ist ein sehr begehrter, renommierter Job – und gerade jetzt in einer entscheidenden Phase der Energiewende besonders verantwortungsvoll. Warum hast du dich gegen eine Fortsetzung dieser Tätigkeit entschieden?**

Du beginnst mit einer schwierigen Frage. Acht Jahre dena waren super und haben Riesenspaß gemacht. Wir haben auch eine Menge bewegt. Irgendwann muss man schauen, ob es noch zusammenpasst, ob die Ideen, die man nach vorne hat kompatibel sind mit den Ideen derjenigen, für die man letztendlich arbeitet, und welche Rolle man dabei einnehmen kann. So kam einiges zusammen. Ich schaue jetzt tatsächlich mit großer Freude nach vorne. Wichtig ist mir aber: Den Themen bleibe ich erhalten.

**Welches Projekt aus deiner dena-Zeit betrachtest du als besonders gelungen?**

Ich bin recht stolz auf die beiden Leitstudien, die wir gemacht haben, sowohl die dena-Leitstudie „Integrierte Energiewende 2018“ als auch „Aufbruch Klimaneutralität 2021“. Eine Besonderheit war aber auch der Aufbau eines enorm großen Start-up-Netzwerks. Ich erinnere mich, dass wir mit wenigen Personen die ersten Ideen auf Pappkartons diskutiert haben. Wir haben das dann als Team toll entwickelt, und ich bin wirklich sehr glücklich über das, was wir gemeinsam erreicht haben. Ich habe dabei auch sehr viel gelernt. Viele andere auch.

Nach innen gab es auch wichtige Projekte. Es erfüllt mich mit Freude, dass die dena ein „Great Place to Work“ geworden ist. Wir haben einen guten Strategieprozess realisiert,

wir haben die Mitarbeitenden gestärkt und uns neu sortiert. Auch darauf bin ich ein bisschen stolz.

**Mit Recht. Du hast einen interessanten und vielseitigen beruflichen Weg hinter dir. Vor der dena warst du Mitarbeiter im Europaparlament, im Bundestag, im Arbeitsministerium, in der deutschen Botschaft in Stockholm, um nur einige Stationen zu nennen. Ich gehe davon aus, dass es für dich auch die Möglichkeit gegeben hätte, selbst in die Politik zu gehen. War das jemals eine Option für dich?**

Gute Frage. Man ist ja immer gewissermaßen in den Strukturen gefangen. Ich war lange auf der Arbeitsebene tätig und war zeitlich sehr eingebunden. Ich habe meine Tätigkeiten auch als sehr erfüllend empfunden. Irgendwann kam der „Weg durch die Strukturen“ nicht mehr in Frage. Aber natürlich habe ich die Politik und auch die Partei im Blut. Austausch gibt es auch eine Menge. Mal sehen, ich bin ja noch jung ;-). „Demokratie ist kein Schaukelstuhl, auf dem man sich ausruhen kann“, hat Franz Müntefering immer gesagt. Mitmachen kann man an vielen Stellen. Muss man auch. Will ich auch.

**Du bist seit 2010, also schon lange Mitglied im Managerkreis und das engagiert und hochgeschätzt. Wie siehst du diese Zeit im Rückblick, vielleicht auch in Bezug auf Veränderungen und dein eigenes Mitwirken?**

Ich schätze sehr, was du und dein Team in den letzten Jahren bewerkstelligt habt. Ich denke, es ist kein Geheimnis, dass der Managerkreis eine Zeitlang nach einer Fokussierung gesucht hatte. Die Themenfindung ist meiner Meinung nach gelungen, und auch der Austausch mit den mittelbar Politikbetreibenden ist noch besser geworden. Es gibt viele

spannende Mitglieder. Ich denke, dass es Situationen gibt, in denen man eine gewisse Schwelle überspringen muss, damit Neues entsteht. Der Managerkreis hat sich toll weiterentwickelt. Ich selbst bringe mich in der Arbeitsgruppe Energie und Umwelt ein und darf Mitglied des Bundesvorstands sein.

### **Gibt es Themen, Inhalte oder Formate, die du besonders schätzt und von denen du dir mehr wünschst?**

Ein Wendepunkt ist für mich der Szenarioprozess „Created by Germany“. Generell finde ich Projekte immer dann gut, wenn man mit einer guten Mischung aus klugen, im Leben stehenden Leuten einfach mal einen Blick auf die Lage und auf bestimmte Fragestellungen werfen kann. Der Managerkreis gibt aber auch immer noch sehr gute Impulspapiere heraus, an denen kleinere Gruppen arbeiten. Mir persönlich sind die Diskussionsformate besonders wichtig, die Möglichkeit zur gemeinsamen Reflektion, wo wir stehen und wo wir hinmöchten, aber eben auch die Einbeziehung von Abgeordneten und anderen Akteuren.

### **Stichwort Planungsbeschleunigung, ein Thema, welches derzeit politisch hoch oben auf der Agenda steht. Gibt es deiner Meinung nach ein Feld, welches trotz aller politischen Aufmerksamkeit nicht ausreichend behandelt wird?**

Zunächst möchte ich dieser Bundesregierung ein Kompliment dafür zollen, dass sie dieses administrative Monstrum endlich angeht. Ich bin recht sicher, dass wir das Maximum an bürokratischen Hürden erreicht haben. Der Abbau dieser Hürden ist kompliziert und langwierig. Der Prozess muss gut gesteuert werden, aber ich denke, dass die nötige Entschlossenheit vorhanden ist und es Stück für Stück besser werden wird. Was fehlt? Erstens Innovation: Startups, auch Forschung. Ich denke, dass es unsere Aufgabe als wohlhabendes Land ist, hier neue Zukunftsfelder zu entwickeln, auch zu skalieren, neue Perspektiven zu erarbeiten. Das bekommt manchmal zu wenig Aufmerksamkeit, weil man den unmittelbaren Erfolg nicht sieht. Zweitens glauben manche, vor allem aus dem Partnerspektrum der anderen politischen Parteien, dass ein Top-Down-Ansatz der richtige Weg sei. Ich glaube aber, dass die dezentrale Kraft von Energiewende und Klimaschutz der eigentliche Treiber ist. Ich wünsche mir eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Potenzial, das die Marktdynamik und die Vielfältigkeit der Akteure mit sich bringen.

### **Die sogenannten „Klimakleber“ erhitzen die Gemüter der Nation bzw. der Autofahrer, vor allem in Berlin. Wie würdest du als politisch Verantwortlicher mit solchen Gruppen und ihren Forderungen umgehen?**

Zunächst bin ich entsetzt, wie brutal, auch sprachlich, mit dieser Gruppe umgegangen wird. Das ist nicht zu rechtfertigen. Es gibt extrem viele junge Menschen in diesem Land, die in echter Sorge sind. Wenn einige davon Methoden anwenden, die ich nicht gut oder sinnvoll finde, muss man dennoch anders damit umgehen als es teilweise derzeit geschieht. Das ist meine persönliche Meinung. Die politisch Verantwortlichen vertreten den Rechtsstaat, sind für die Einhaltung von Regeln verantwortlich und müssen dies durchsetzen. Die „Letzte Generation“ möchte ja auch bewusst durch das Brechen von Regeln Aufmerksamkeit erreichen. Das ist dann die Auseinandersetzung im Konkreten. Es ist mir aber wichtig, dass wir die Sorgen der jungen Menschen ernst nehmen. Denn sie haben ja recht, und die Älteren wissen das auch. Wir müssen in Deutschland gerade in diesen Monaten aufpassen, dass wir nicht das ganze Umfeld von Energiewende und Klimaschutz unnötig kaputtreden.

### **Du hast viel Erfahrung mit Lobbyismus, mit Verbänden. Würdest du differenzieren zwischen der Art von Lobbyismus, von dem wir mehr bräuchten und der Art, von der eher weniger gut wäre? Kann man da eine Trennlinie ziehen?**

Ich finde es grundsätzlich gut, dass sich in Deutschland Interessen organisieren. Ein Mehr würde ich mir vor allem für die Arbeitnehmerseite wünschen. Organisierte Interessen sollten jeweils stark sein, und Politik muss klug genug sein, diese zu erkennen. Die Herausforderung ist doch, welchen organisierten Interessen die politischen Entscheider welche Form von Aufmerksamkeit geben.

### **Wenn wir bei den Erneuerbaren Energien vorankommen wollen, brauchen wir alle politischen Ebenen, natürlich auch die kommunale. Auf kommunaler Ebene vor Ort mündet die Aussprache gegen Entseigelung, für Bäume, Radwege und Photovoltaik oft in eine „Wegfall-von-Parkplätzen-Debatte“. Wie lautet dein Klima-Plädoyer in wenigen Sätzen?**

Gebt den Kommunen alle Möglichkeiten auszuprobieren, was sie ausprobieren möchten! Die Debatte um Leuchtturmprojekte gehört in die Kommunen. Dort müssen Freiräume und gerne auch Fördermittel vorhanden sein. Stärkt die Kommunen, Dinge auszuprobieren, die wir auf dem Weg zur Klimaneutralität brauchen! Und lasst uns dann davon für ganz Deutschland lernen.

### **Wenn du in den vergangenen Wochen gefragt wurdest, ob du den kompliziert bis chaotischen Prozess deiner Nachfolge kommentieren möchtest, was hast du gesagt?**

Ich glaube aber,  
dass die dezentrale Kraft  
von Energiewende und  
Klimaschutz der  
eigentliche Treiber ist.



Möglichst wenig. Meine Nachfolge steht noch nicht fest, die Suche dauert noch an. Mir als dena-Chef war immer wichtig, dass die dena auch eine Haltung hat. Ich bin in meiner Rede vom 9. Mai 2023 (anlässlich der Veranstaltung „Governance von Energiewende und Klimaschutz: Deutschland braucht eine Deutsche Energie-Agentur“) auch darauf eingegangen.

Es stellt eine Besonderheit dar, dass bei der dena verschiedene Perspektiven und Interessen zusammenkommen. Daraus müssen dann anhand eigener Analyse die bestmöglichen Pfade nach vorne entwickelt werden. Ich denke, ein Problem in den vergangenen Monaten war, dass einige meinten, sie wüssten schon alles und benötigten gar keine anderen Perspektiven mehr. Das funktioniert nicht. Ich habe aber die Hoffnung, dass jetzt alle Akteure verstanden haben, dass die Grundlage für den bestmöglichen Weg das Miteinander ist.

### **Gibt es etwas, was dich in all den Jahren niemand gefragt hat, obwohl es deinen Arbeitsalltag oder überhaupt deinen Alltag sehr bestimmt?**

Ich wurde relativ selten gefragt, wie es mir geht. Kürzlich hat mich aber ein Journalist gefragt, wie es mir persönlich eigentlich ginge. Daraus hat sich dann ein schönes Gespräch entwickelt.

Natürlich geht es einem auch als dena-Chef nicht immer nur gut. Das ist etwas, das man vielleicht generell beherzigen sollte: Ab und zu mal den Job hintenanstellen und danach fragen, wie es dem Gegenüber eigentlich geht.

### **Auf die Zukunft gerichtet: Was möchtest du machen?**

Ich will noch stärker konkrete Projekte angehen. Mir kommt eine Textzeile aus einem Lied in den Sinn: „I used to make plans, now I make decisions.“

Ich habe eine große Menge Erfahrung sammeln können in Bezug auf integrierte Energiewende, Klimaschutz, Start-ups, Innovation. Jetzt möchte ich stärker an die Umsetzung heran. Ich möchte aber auch dem Diskurs weiter treu bleiben.

Ich denke, dass ich bei Christ & Company, wo ich als *Chief Technology Officer* (CTO) und *Chief Operating Officer* (COO) anfangen werde, die Möglichkeit habe, alles das zu tun.

**Wir danken für dieses offene Gespräch und freuen uns auf weitere gemeinsame Managerkreis-Projekte.**

## **Andreas Kuhlmann**

(geb. 1967 in Recklinghausen) war von 2015-2023 Vorsitzender der dena-Geschäftsführung. Der Diplom-Physiker war zuvor beim Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) als Geschäftsbereichsleiter Strategie und Politik tätig. Zum 1. Juli 2023 wird er *Chief Technology Officer* (CTO) und *Chief Operating Officer* (COO) des Beratungsunternehmens Christ & Company.

Das Interview führte Marei John-Ohnesorg im Juni 2023.

Kontakt: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de)

Alle Veröffentlichungen finden Sie unter:  
<https://www.managerkreis.de/publikationen>

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeberin: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Deutschland  
Verantwortlich: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung | Hiroshimastraße 17 | 10785 Berlin  
[www.managerkreis.de](http://www.managerkreis.de) | Juni 2023

Inhaltliche Verantwortung: Marei John-Ohnesorg | Redaktion: Nicole Castillo | Kontakt: [managerkreis@fes.de](mailto:managerkreis@fes.de), 030 26 935 7051

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfpurposes verwendet werden.

