

**Zeitschrift:** Bulletin Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik  
**Band:** 105 (2014)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Der nachhaltige Mix in der Mitarbeiterentwicklung  
**Autor:** Cadosch, Elena / Keller, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-856185>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 31.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Der nachhaltige Mix in der Mitarbeiterentwicklung

## Der Mensch im Zentrum des Veränderungsprozesses

Die Energiestrategie 2050 sowie die Strompreisentwicklung stellen die Unternehmen der Elektrizitätsbranche vor dringliche Fragen. Auch in der Mitarbeiterentwicklung stehen Themen an, die auf rasche Umsetzung warten. Ein erfolgreicher Veränderungsprozess muss von allen Mitarbeitenden der EVUs mitgetragen werden. Der vorliegende Artikel zeigt Methoden und Lösungen für den tiefgreifendsten Veränderungsprozess der Branchengeschichte.

Elena Cadosch, René Keller

Wie soll unser Strommix aussehen? Setzen wir den Fokus auf die Sicherung des Stromabsatzes oder auf Diversifikation? Was machen wir mit unseren teuren Anlagen? Welche Beteiligungen gehen wir in Zukunft ein? Und was bedeutet die gewählte Strategie in Bezug auf die Struktur und die Prozesse innerhalb unseres Unternehmens? Wie gehen wir auf potenzielle Kunden zu? Und wie behandelt man einen Stromkunden als Kunden und nicht als Stromabnehmer? Haben wir überhaupt die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Bord, um diese Veränderungen zu implementieren? Was müssten diese können? Welche inneren Einstellungen brauchen sie dazu?

Viele dieser Fragen wurden in den Unternehmen auf Management-Stufe bereits umfassend diskutiert, es wurden Entscheide gefällt, Massnahmen abgeleitet und bis auf die unterste Hierarchiestufe kaskadiert und umgesetzt. Manchmal galt es die Handbremse zu ziehen, die Lage neu zu beurteilen, zu korrigieren. Ganz normale Schlaufen, die einen Veränderungsprozess mitzeichnen – manchmal berauschend und leicht, manchmal frustrierend und teuer.

### Mitarbeitende der Zukunft

Und im Zentrum dieses Prozesses steht der Mensch – als Akteur oder Saboteur, als Be- oder Entschleuniger, als Inspirator oder Bewahrer, als Angehöriger der Babyboomer-Generation, der Generation X oder Y. Die Welten prallen

nirgends so aufeinander wie in Veränderungsmomenten. In der Schweiz ist dies wohl in keiner Branche so ausgeprägt wie im Energiesektor, höchstens noch in der Finanzindustrie. In einem Punkt scheinen sich die Exponenten einig zu sein: Was sich in der Vergangenheit bewährt hat, ist kein Garant für die Zukunft. Im Gegenteil: Es besteht dringender Handlungsbedarf, die Dinge differenziert anders zu machen, um auf dem Markt bestehen zu können.

Die Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmen zeigen folgende Themen und Spannungsfelder auf, mit denen sich die Exponenten der Energiebranche konfrontiert sehen:

■ Veränderungen meistern – dank geistiger Flexibilität: Anforderungen an die Unternehmung ändern sich rasant, doch die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, sich ebenso rasch an die neuen Gegebenheiten anzupassen, hinken manchmal hintennach – ein menschliches Phänomen. Es ist entscheidend, die Mitarbeitenden so zu entwickeln, dass sie mit den sich immer wieder ändernden Parametern und Realitäten umgehen können.

■ Der Manager-Coach: Die Führungskräfte von morgen sind in der Lage, schwierige und auch unpopuläre Entscheide zu treffen und sie konstruktiv zu übermitteln. Sie fördern das Querdenkertum und haben folglich den Mut, in allen Bereichen eine kontrollierte Fehlerkultur einzuführen – ausser in der Versorgungs- und in der Arbeitssicherheit. Sie erfassen den Mitarbeitenden als Ganzes, nicht ausschliesslich als Fachkraft. Sie kennen die Stärken und das Potenzial und fördern ihn entsprechend. Das Mikro-Management wird auf ein absolutes Minimum reduziert.

■ Vom Verwalter zum Gestalter – Unternehmer im eigenen Unternehmen sein bzw. werden: Die idealen zukünftigen Mitarbeitenden der Energiebranche weisen mitunter gute betriebswirtschaftliche

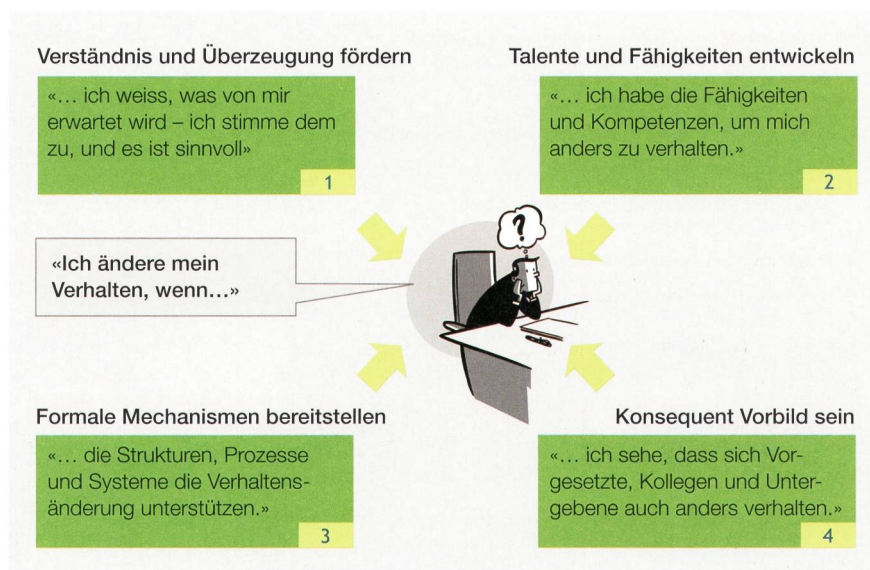


Bild 1 Veränderung: Was Menschen veranlasst, ihre täglichen Handlungen zu verändern.

Kenntnisse auf, haben den Fokus auf der Prozess- und nicht (mehr) auf Funktionsebene. Sie verstehen die Gesamtmechanismen. Sie sind proaktiv, zielorientiert, übernehmen gerne Verantwortung, sie hinterfragen sich und das System, möchten Antworten.

■ Das Gesamtunternehmen auf den Kunden ausrichten: Allen Mitarbeitenden sollte bewusst sein, dass sich der Kunde – früher oder später – für oder gegen das Unternehmen entscheiden kann, und er folglich eine Hebelwirkung auf die Unternehmensexistenz ausübt. Es ist wichtig, einerseits Produkte anzubieten, die der Kunde versteht und die kostengünstig sind, andererseits auf allen Funktionsstufen kundenorientiert zu denken und zu agieren. Das Key Account Management und das entsprechende Verhalten des Key Accounters sollten einen hohen Stellenwert einnehmen.

■ Die konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Netz und Vertrieb fördern, also rasch Lösungen finden, die beiden Realitäten gerecht werden – dem Bereich Netz, der sich in einem regulierten, monopolisierten Markt aufhält, wie auch dem Vertrieb, der kundenorientiert leben muss, schnellen Reaktionszeiten unterworfen sowie mit stetig wechselnden Zielsetzungen konfrontiert ist.

### Die 4 Parameter der Veränderung

Angesichts dieser Veränderungen, die vor der Tür stehen, stellt sich die Frage: Wann ist ein Mensch überhaupt gewillt, sich zu verändern? Folgende vier Parameter begünstigen das Engagement der Mitarbeitenden im Veränderungsprozess (Bild 1):

■ Der Mitarbeitende muss verstehen, warum er sich verändern soll, d.h. er muss die Hintergründe erfassen, und die Veränderung muss für ihn Sinn machen.

■ Der Mitarbeitende muss die nötigen Fähigkeiten, Kompetenzen und Handlungsspielräume haben, um sich zu verändern. Bekommt er die nötigen Werkzeuge, begünstigt dies die Veränderung.

■ Er muss sich entlang Prozessen und in Strukturen bewegen können, die förderlich sind für die Veränderung und nicht im Widerspruch dazu stehen.

■ Er ist im höchsten Masse motiviert, wenn er sieht, dass die wichtigsten Exponenten im Unternehmen oder in seinem Umfeld sich vorbildlich verhalten und die Veränderung positiv angehen.

Nebst den Fachausbildungen, die das Know-how des Mitarbeitenden erweitern, gilt es in Veränderungsprozessen, innere Einstellungen (Mindset) und bestehendes Verhalten neu zu überdenken. Klassischerweise definieren die Unternehmen in einem ersten Schritt (top-down) die Unternehmensvision, die Strategie, die Werte und Prinzipien sowie die Unternehmensorganisation und die Prozesse. Basierend darauf werden Kompetenzprofile festgelegt. Danach schulen die Unternehmen ihre Führungskräfte und geben ihnen Verhaltenswerkzeuge in die Hand, die die Führungsarbeit erleichtern sowie die Leistung und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden potenzieren. Auch weitere wichtige Zielgruppen werden geschult, beispielsweise zum Thema Kundenorientierung und Umgang mit schwierigen Kommunikationmomenten.

### Die 70/20/10-Regel

Die Schulungsmethoden gilt es gut auszuwählen, unabhängig von der Dringlichkeit der Themen wie beispielsweise dem Key Account Management, dem Führen auf Distanz oder allgemeinen Verhaltens- und Kommunikationswerkzeugen, die die Eigeninitiative der Mitarbeitenden fördern.

Es ist eine Tatsache, dass Zeit ein knappes Gut ist; ganze Teams für ein dreitägiges, konsekutives Training abuziehen, ist nicht realistisch – sich die modernen Kommunikationsmittel zunutze zu machen, kurze, intensive, sequenziell aufgebaute Lernmomente in diversen Schulungsgefässen anzubieten und das Gelernte gleich in die Praxis umzusetzen aber schon. Denn der Mensch lernt zu 70% «on the job», sprich

aufgrund der persönlichen Erfahrungen, die er macht. Zu 20% lernt er mit und dank anderen Mitarbeitern und «nur» zu 10% im klassischen Schulzimmer (Bild 2). Folgende Faktoren begünstigen den Ausbildungserfolg:

■ Ein Training wird immer mit Aktivitäten vor und nach dem Training unterstützt.

■ Die Teilnehmenden brauchen den Zugang zu E-Learning-Lernplattformen.

■ Es bestehen hohe Disziplin und ein strenger Lernprozess.

■ Die Vorgesetzten werden aktiv einbezogen.

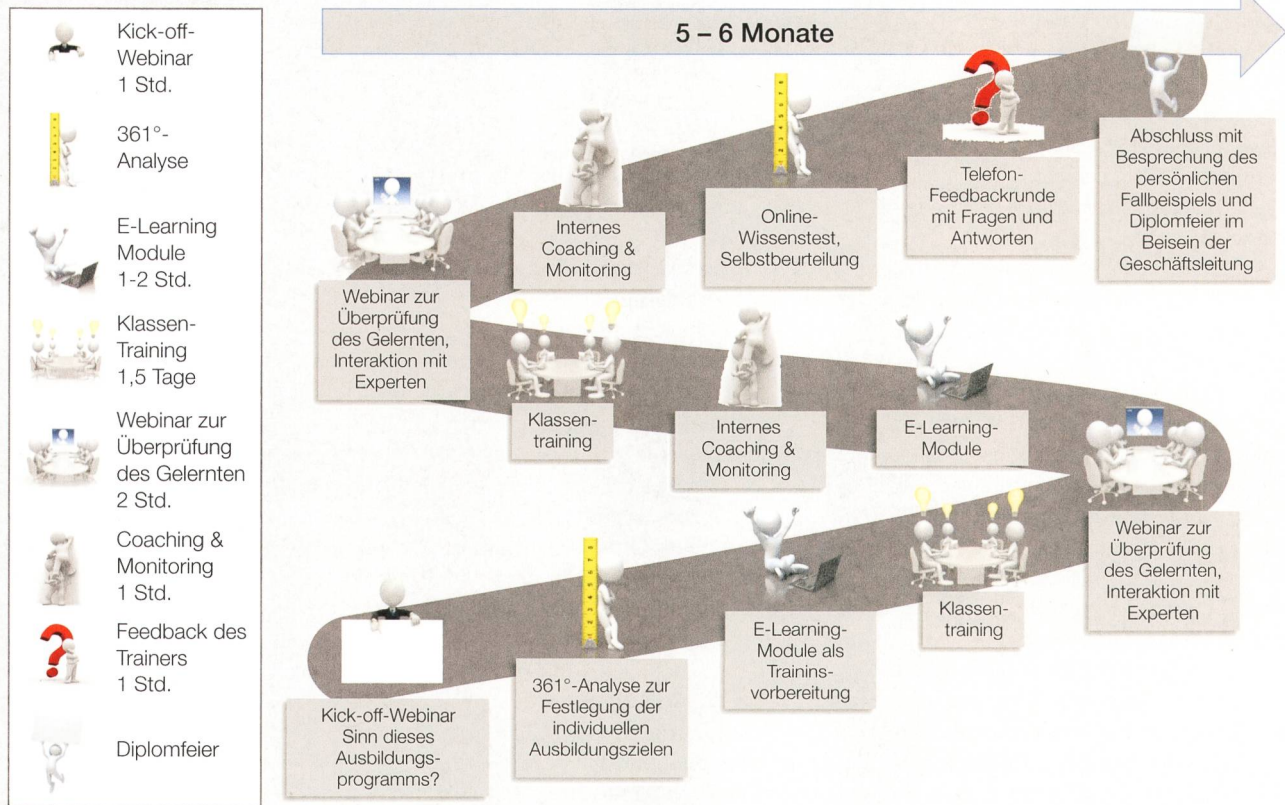
Während des Trainings kommen die wirksamsten Lernerfahrungen wie integriertes Denken, Beobachtung, Interaktion und Handeln zum Zug. Im formalen Lernen sind die Vorbereitung und der spezifische individuelle Aktionsplan für das «Lernen durch Erfahrung» (Nachbereitung) von zentraler Bedeutung. Hier stellt sich immer wieder die Frage, wie sich dies «verpflichtend» sicherstellen lässt. Den Schlüssel haben wiederum die Vorgesetzten der Zielgruppe in der Hand, die die Lernhebelwirkung potenzieren können.

### Der moderne Lernpfad

Wie könnte ein moderner Lernpfad folglich aussehen für ein Ausbildungsprogramm in einem Elektrizitätsunternehmen? Die in Bild 3 skizzierte Idee eines Lernpfades basiert auf der Erfahrung mit Blended Learning und den Kenntnissen der Branche. Erfahrungsgemäss ist das Commitment der Zielgruppe markant höher, wenn der Vorgesetzte eingebunden ist im Lernprozess (z.B. bei der Mitdefinition der Lernziele und im Coaching). Dadurch verstärkt sich der Return on In-



**Bild 2** Die 70/20/10-Regel und Blended Learning: Wie der Mensch lernt und die Gefässe, die Lernen begünstigen.



Bilder: Krauthammer International

**Bild 3** Beispiel eines Lernpfades, der auf der 70/20/10-Regel basiert und der heutigen Lernrealität entspricht.

vestment (ROI) markant. Der Return on Investment einer Schulung kann auch gesteigert werden, wenn die Schulung in verschiedene Lernmomente aufgeteilt wird. Dies erlaubt den Mitarbeitenden, das Gelernte in kleinen Häppchen in den Alltag zu integrieren. Die Aufteilung der Trainingstage kann natürlich angepasst werden, statt  $1 + \frac{1}{2} + \frac{1}{2}$  Tag auf z.B.  $1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}$ , um die Lernkurve zu verlängern. Jeder einzelne Schritt soll dazu beitragen, dass die Wirkung der Ausbildung verstärkt und nachhaltig ist.

In Webinars werden die Teilnehmenden zu einer im wahrsten Sinne des Wortes besprochenen Powerpoint-Präsentation eingeladen; Wissen, Informationen oder Erfahrungsberichte lassen sich mit dieser technisch einfachen Methode gut realisieren. Dazu besteht für die Teilnehmenden über eine Chatfunktion die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder Inputs zu geben.

Das 361°-Feedback ist eine Analyse über ein bestimmtes, beobachtbares Verhalten (z. B. Führungsverhalten), die auf der Selbstbeurteilung sowie diversen Fremdbeurteilungen basiert. Die 361°-Feedback-Analyse wird oft im Vorfeld von Trainingsinterventionen durchgeführt. Dabei werden die Teilnehmenden – meistens über einen Online-Link

– eingeladen, eine Analyse zu erstellen. In einem ersten Schritt füllen sie den Fragebogen aus, in einem zweiten Schritt laden sie ihre Mitarbeitenden, hierarchisch Gleichgestellte, ihre Vorgesetzten (aktuelle und ehemalige) und sonst noch Personen, die ihr Führungsverhalten beurteilen können, dazu ein, denselben

Fragebogen auszufüllen. Basierend auf den Auswertungen werden Stärken und Optimierungspotenziale identifiziert und entsprechende Trainingszielsetzungen definiert.

Auch das Einzel-Coaching ist ein sicherer Wert in der Sicherung des ROI. Was im Training als Verhaltenswerkzeug

## Résumé

### Le mix durable dans le cadre du développement des collaborateurs

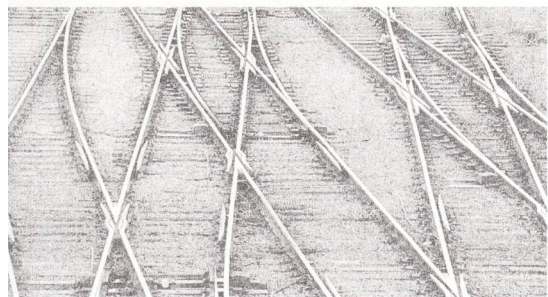
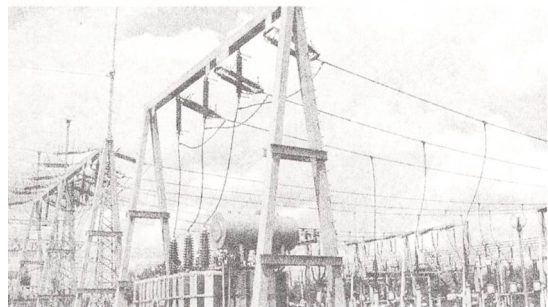
#### L'Homme au cœur des processus de mutation

A cause de la Stratégie énergétique 2050 et de l'évolution des prix de l'électricité, la branche énergétique est confrontée à des changements de fond. Les employés des EAE y jouent un rôle-clé. Afin que ces derniers soient prêts à contribuer aux processus de mutation, ils doivent comprendre la nécessité du changement et disposer des capacités, compétences et marges de manœuvre nécessaires pour changer eux-mêmes. En même temps, il est décisif que les représentants, les chefs et les collègues servent d'exemple et abordent le changement de manière positive.

L'Homme apprend à 70 % « sur le tas », c'est-à-dire en faisant ses propres expériences. Il apprend à 20 % avec et grâce aux autres collaborateurs et seulement à 10 % dans une salle de cours classique. C'est pourquoi il est d'autant plus important de choisir des méthodes de formation efficaces. Il est recommandé de recourir aux moyens de communication modernes, d'offrir des sessions de formation courtes, intenses et organisées en modules et de mettre directement en pratique les connaissances acquises.

C'est à la direction de l'entreprise qu'incombe de définir les stratégies, les valeurs et les processus et de mettre à la disposition des collaborateurs les outils nécessaires pour les soutenir dans leur apprentissage. Un mix judicieux de canaux de formation et d'apprentissage, couplé à des contenus pragmatiques et axés sur la pratique, constitue la base pour bien préparer les collaborateurs au futur de l'énergie.

Se



Von der Konzeption über die Planung bis hin zur Realisierung unterstützen wir Sie bei Revisionen und Neuprojekten.

Bewährte Elemente verbunden mit neuesten Technologien gewährleisten optimale Nutzung aller Ressourcen und höchste Effizienz.

**Kraftwerke • Unterwerke • Bahnstromanlagen**



Energiesysteme und Anlagentechnik AG  
Mühlentalstrasse 136 | CH-8201 Schaffhausen  
Tel. +41 52 630 20 00 | Fax +41 52 630 20 10  
[www.esatec.ch](http://www.esatec.ch)

BRANCHE **WEITERBILDUNG**

BRANCHE **FORMATION CONTINUE**

an die Hand gegeben wird, kann im Einzel-Coaching oder Mentoring gezielt in den Kontext des Teilnehmenden eingebettet werden. Die Selbstreflexion und das Arbeiten auf individueller, massgeschneiderter Ebene kann eine potenzierte Wirkung auf das Einsetzen der Werkzeuge bzw. auf die Implementierung der Veränderungsmaßnahmen haben.

Um den ROI zu verstärken und die knappen Zeitressourcen der Zielgruppen zu optimieren, empfehlen sich ergänzend auch die folgenden Lerngefässe.

#### Arbeitsformen

- Obligatorische und/oder freiwillige Powerblocks zu Randzeiten (Blocks à ca. 2 Stunden).
- Gastprecher-Lektionen und -Übungen.

#### Lern-Interventionen

- Peer Audits: Kollegen aus der gleichen Hierarchiestufe begleiten und beobachten einander während wichtigen Kommunikationsmomenten – und geben Feedback.

- Business Assignments: Kleine Projekte – meist ausserhalb der Kernaufgaben –, die einen Veränderungsprozess vorantreiben können und so die Unternehmung fitter machen.
- Role-play, Real-play: Rollenspiele basierend auf einer «echten Ausgangslage», um die Teilnehmer für herausfordernde Situationen zu wappnen.
- Modelling excellence: Innerhalb eines Unternehmens werden diejenigen Mitarbeiter identifiziert, welche Kernaufgaben optimal erledigen. Mit Hilfe spezieller Analysemethoden werden das Wissen und die Kenntnisse dieser Mitarbeiter explizit gemacht.

#### Lern-Experimente am Beispiel Sales Excellence

- Mit Pferden auf dem Longierplatz (Thema: Vertrauensaufbau).
- Kunden-Konferenz / Sitzungs-Moderation.
- Benchmark-Kundenbesuche etc.

#### Fazit

Wenn der Mensch mit tiefgreifenden Veränderungen konfrontiert ist, gilt es Unternehmensstrategien, -werte, -prinzipien und -prozesse zu definieren und ihm Werkzeuge an die Hand zu geben, die ihn und seine Mitarbeitenden im Veränderungsprozess unterstützen. Ein sinnvoller Mix an Lern- und Schulungsgefässen, gekoppelt mit pragmatischen und praxisorientierten Inhalten, ist die Basis, um die Mitarbeitenden gut auf die Energiezukunft vorzubereiten.

#### Links

- [www.krauthammer.com](http://www.krauthammer.com)

#### Angaben zu den Autoren

**Elena Cadosch**, Senior Consultant bei Krauthammer International, ist spezialisiert auf die Entwicklung von Menschen in Veränderungsprozessen. Sie war drei Jahre in der Strombranche tätig und begleitet heute Unternehmen dieses Sektors.

Krauthammer International, 8042 Zürich  
[elena\\_cadosch@krauthammer.com](mailto:elena_cadosch@krauthammer.com)

**René Keller**, Senior Partner bei Krauthammer International, ist spezialisiert auf die Entwicklung von Menschen in Veränderungsprozessen. Er begleitet in dieser Funktion Unternehmen der Strombranche.  
Krauthammer International, 8042 Zürich  
[rene\\_keller@krauthammer.com](mailto:rene_keller@krauthammer.com)