

**Zeitschrift:** Bulletin Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik  
**Band:** 109 (2018)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Die Energiewende ist auch eine Kulturwende  
**Autor:** Müller, Malte  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-856921>

### **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:** 30.03.2025

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



Damit sich Unternehmen weiterentwickeln können, ist eine strategische Personalplanung nötig.

# Die Energiewende ist auch eine Kulturwende

**Erfolgreiche Integration** | Die Schweizer Energiewirtschaft befindet sich in einer Transformation. Nun sind Führungskräfte gesucht, die neue Kompetenzen einbringen und gleichzeitig zu einem Kulturwandel beitragen. Damit die oftmals branchenfremden Führungskräfte sich im Unternehmen integrieren und die gewünschte Wirkung entfalten, sind sorgfältige Vorbereitung und Planung nötig.

TEXT MALTE MÜLLER

Die Schweizer Energiewende vollzieht sich derzeit in drei Dimensionen. Erstens ändern sich die eingesetzten Technologien durch einen neuen Mix von Energieträgern, die Verschiebung von zentraler zu dezentraler Erzeugung, die Implementierung von Smart Grids und die Digitalisierung. Zweitens entstehen in der Branche neue Geschäftsmodelle – durch bereits etablierte Unternehmen, aber zunehmend auch durch neu eintretende Mitbewerber. Drittens etablieren sich eine stärkere Kundenorientierung und mehr Wettbewerb – auch ohne offizielle Liberalisierung des Strommarkts für Privatkunden.

## Neue Fähigkeiten sind gefordert

Diese Transformation erfordert neue Fähigkeiten, um den Technologien, neuen Geschäftsmodellen und der Kundenorientierung gerecht zu werden. Gleichzeitig ist eine Anpassung der Unternehmenskultur zu mehr Unternehmertum und Risikobereitschaft notwendig. Ein möglicher Weg zur Umsetzung dieser Transformation ist die Integration von Führungskräften, welche die erwünschten Erfahrungen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften mitbringen.

Um diese Führungskräfte für die Unternehmen zu gewinnen, werden in der Regel Executive-Search-Unterneh-

men beauftragt. Dieser Beitrag ist ein Erfahrungsbericht aus der Perspektive eines solchen Executive-Search-Unternehmens. Die Schilling Partners AG mit Sitz in Zürich ist fokussiert auf die Besetzung von Top-Führungspositionen und unterhält eine eigens spezialisierte Energy Practice. Für die vorliegende Studie hat Schilling Partners AG die Suchaufträge im Rahmen der Energiewende systematisch ausgewertet. Rund 6% der Suchen betreffen die Verwaltungsratsebene und 45% die Geschäftsleitungsebene. Ein Drittel davon entfällt auf die CEO-Funktion. 43% sind weitere Führungspositionen wie Leiter Marktentwicklung oder

Head Digital Business Development. Der Rest sind spezialisierte Expertenfunktionen.

Vor dem Ereignis in Fukushima wurden über Schilling Partners hauptsächlich klassische Profile im Bereich Erzeugung, Neubau und Netze gesucht. In den Jahren 2013 bis 2017 werden einerseits neue Funktionen wie Leiter Marktentwicklung oder Head Digital Business Development gesucht, andererseits kommen neue Qualifikationsanforderungen an klassische Führungsfunktionen hinzu. So erfordern 83% der gesuchten Profile mindestens eine neue Schlüsselqualifikation wie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, Digitalisierung, Marketing, agile Produktentwicklung oder M&A. Auf der Stufe CEO ist sogar in 100% der Fälle mindestens eine neue Kompetenz gefordert. Diese Expertise haben Kandidaten in der Regel ausserhalb der Energiewirtschaft aufgebaut.

In sämtlichen Personalbesetzungsprozessen seit 2013 wurden zudem Persönlichkeitseigenschaften gefordert, die einen Wandel der traditionellen Kultur der Schweizer Stromunternehmen fördern sollen. Stand die Branche bis anhin vor allem für Sicherheit in der Form von Versorgungssicherheit, Betriebssicherheit, Planungs- und Investitionssicherheit, so sind in den Profilen von heute immer auch Unternehmertum und Risikobereitschaft im Sinne von Experimentierfreude gefragt.

Diese neuen Führungsprofile werden in zunehmender Anzahl ausserhalb der traditionellen Strombranche rekrutiert. Die Auswertung von Suchaufträgen im Executive Search 2008 bis 2012 gegenüber 2013 bis 2017 belegt dies eindeutig. Der CEO eines Schweizer Energieunternehmens brachte es bei der Suche nach dem Geschäftsleitungsmitglied für Verteilnetze auf den Punkt: «Bringen Sie mir niemanden aus der Branche. Ich will einen Unternehmertyp.»

Der Befund ist also klar. Die Schweizer Energiewende ist eine Personalwende, und sie führt zu einer Kulturwende in den Unternehmen. Nachfolgend sollen an Praxisbeispielen die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Suche und Integration branchenfremder Führungskräfte aufgezeigt werden.

### Den Wandel strategisch planen

Es erscheint als eine Selbstverständlichkeit, dass jeder Transformationsprozess eine strategische Planung erfordert. Die



Im Zuge des Umbaus des Energiesystems gilt es, viele neu entstandenen Positionen zu besetzen.

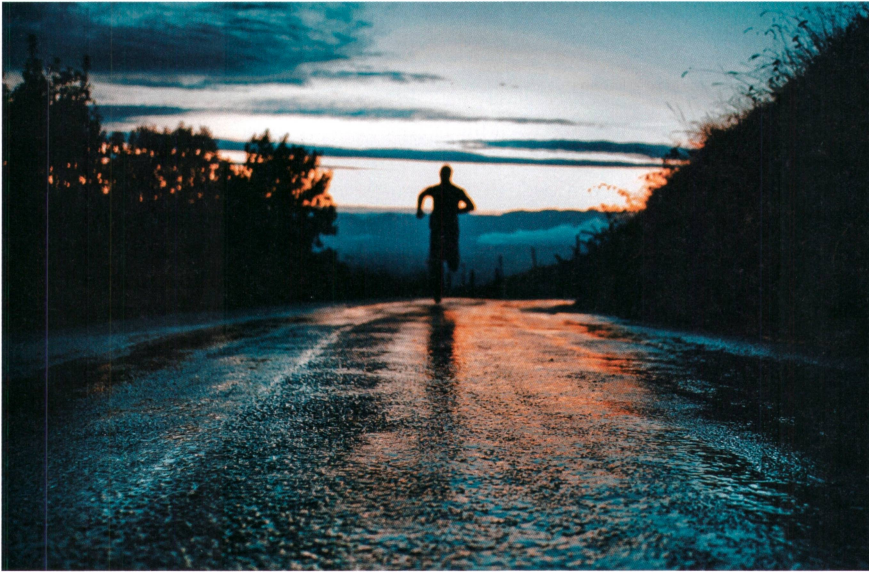


Brücke oder Turm? – Branchenfremde Führungskräfte betrachten die Energiebranche aus einem anderen Blickwinkel und können so für Innovation sorgen.

Praxis zeigt jedoch, dass einige Unternehmen im Eifer der Umsetzung neu entwickelter Geschäftsideen in den kulturellen Veränderungsprozess hineingezogen werden, ohne ihn proaktiv zu gestalten.

Neue Geschäftsfelder werden erschlossen, sei es im Bereich Gebäudetechnik, Ladeinfrastruktur für E-Mobi-

lität oder integrierte digitale Apps für die «Prosumer». Selbstverständlich erfordern diese neuen Bereiche neue Fähigkeiten und eine unternehmerische Kultur. Setzt man diese neuen Bereiche jedoch einfach nur neben die bestehende Struktur, bleiben sie Fremdkörper im Unternehmen.



Führungskräfte, die neu in die Energiebranche eintreten, brauchen aber einen Ansprechpartner oder Mentor, damit sie nicht allein auf weiter Flur stehen.

Gefordert ist eine stringente strategische Personalplanung, die sich aus der Unternehmensstrategie ableitet. Strategisch handeln heisst zielgerichtet, vorausschauend und proaktiv handeln. Die ideale Sollstruktur wird aus der Strategie abgeleitet und auch die Positionierung der Arbeitgebermarke folgt aus der Strategie. Strategische Impulse müssen gut in die Organisation eingebettet werden, um nachhaltig zu wirken.

Gefährlich für den Erfolg des Transformationsprozesses sind zwei Extreme, die in der Praxis häufig beobachtet werden können: einerseits der opportunistische Ansatz, andererseits die Abspaltung.

### Veränderungen aktiv umsetzen

Ein Teil der Unternehmen setzt erst dann Veränderungen um, wenn sich eine gute Gelegenheit dazu ergibt. Eine Vakanz entsteht zum Beispiel durch die Pensionierung eines Geschäftsleitungsmitglieds und dieses Vakuum wird genutzt, um es mit ein paar neuen Fähigkeits- und Kulturelementen zu füllen. Ein solches Vorgehen ist keine strategische Gestaltung. Der Prozess ist meist zu langsam und das neue Geschäftsleitungsmitglied bleibt ein Fremdkörper im Gremium.

Das andere Extrem ist die Abspaltung. Neue Unternehmensteile werden gegründet oder abgespalten, bei denen man bewusst in jeder Schlüsselfunktion auf externe Führungskräfte setzt.

In einem solchen Modell werden die bisherigen Mitarbeitenden abgehängt, es findet keine Durchmischung und somit auch kein Transformationsprozess statt.

Will man hingegen einen bewussten Transformationsprozess steuern, dann ist es die Aufgabe von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, den strategischen Rahmen vorzugeben und das Bewusstsein für die Neuausrichtung zu schaffen: Im Dialog mit Kader und Belegschaft müssen sie den angestrebten Wandel transparent erläutern, die Herausforderungen skizzieren, welche auf dem Weg warten, Bedenken ansprechen und Unsicherheiten ausräumen. Eingespielte Karrierepfade verändern sich. Das verunsichert das Kader: Sind bisherige Fähigkeiten noch gefragt? Welche neuen Karrieremöglichkeiten ergeben sich?

Ist dieser Boden bereitet, geht es im zweiten Schritt darum, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden. Energieunternehmen suchen – wie erläutert – gezielt nach Führungspersonen, die neue Fähigkeiten einbringen und gleichzeitig Impulse zur Veränderung der Unternehmenskultur geben. Die Gesuchten verfügen über einen starken Leistungsausweis, den sie zumeist ausserhalb der Schweizer Energiewirtschaft entwickelt haben. Sie bringen Erfahrung aus kundenorientierten Märkten mit: aus liberalisierten Strommärkten, aus der Telekommunikation oder der IT, punktuell auch aus

dynamischen Start-up-Unternehmen. Sie kennen sich mit digitalem Marketing, agilen Methoden in der Produktentwicklung oder Lean Management aus.

### Innovation trifft auf eine traditionelle DNS

Diese neuen Führungskräfte treffen auf Energieunternehmen, die durch eine traditionelle DNS geprägt sind. Aufgrund der Marktsituation galt ihr Hauptaugenmerk primär der Versorgungssicherheit und der technischen Expertise, weniger der Kundenbeziehung. Experimentierfreude gepaart mit höherer Fehlertoleranz gehörten vor fünf Jahren noch nicht zum Anforderungskatalog für Schlüsselpersonen. Neue Kräfte aus kundennahen Branchen bringen einen anderen Mindset mit: Sie gehen ins Risiko, machen Fehler und lernen daraus. Sie führen schon früh kleine Markttests durch mit Produkten, die noch nicht ganz ausgereift sind und mit erstem Feedback kontinuierlich weiterentwickelt werden. In der Energiebranche war es dagegen üblich, Neuerungen zunächst ausgiebig intern vorzubereiten und erst mit dem perfektionierten Produkt an die Öffentlichkeit zu treten.

Den notwendigen «Kulturwandel» gilt es zu differenzieren: In der Stromproduktion wird die Sicherheitskultur ohne Abstriche weitergeführt werden. Bei Kernkraftwerken, Staudämmen oder Netzen stehen weiterhin Betriebs- und Versorgungssicherheit im Zentrum. Die Geschäftsentwicklung von kundenorientierten Services fordert allerdings eine offene Kultur. Vor allem zur Entwicklung eigener Software – beispielsweise Apps, mit denen Kunden ihre Haustechnik kontrollieren – wird Agilität gefragt sein.

### Gezielte Vorbereitung der Suche nach Personal

Die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen der Energiewirtschaft sind sich in den meisten Fällen sehr wohl bewusst, wie gross der Kulturwandel ist, den die neuen Persönlichkeiten anstossen sollen. Selbst wenn der strategische Rahmen gut definiert ist, braucht jede einzelne Personalsuche für sich eine strukturierte, gezielte Vorbereitung.

Ein Beispiel: Ein Stadtwerk definierte die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur obersten Priorität.

tät. Mit dieser Aufgabe betraute es einen 32-jährigen «Digital Native mit Unternehmergeist». Um der Position Gewicht zu geben, wurde sie in der Geschäftsleitung angesiedelt und es wurden ihr weitere Verantwortungsbe- reiche wie Personal, Finanzen und IT unterstellt. Hier besteht die Gefahr, dass die neue Führungsperson bei dieser Vielzahl von Anforderungen in der bestehenden Kultur schnell ausbrennt respektive die gewünschten positiven Änderungen nicht realisieren kann.

Die Neueinsteiger sollten nicht von Beginn weg maximale Angriffsfläche bieten. Das Aufgabenprofil sollte nicht überladen, sondern allenfalls etappen- weise aufgebaut werden. Ein Aufstieg in die Geschäftsleitung erfolgt dann zum Beispiel nach der Realisation defi- nierter Zielgrössen. So können sie das Umfeld von ihren Leistungen überzeugen und werden weniger als Gefahr, sondern als wertvolle Stützen wahrge- nommen.

Wenn der kulturelle Gap für einen Branchenfremden gross ist, muss die Vorbereitung auf seinen Einstieg so früh wie möglich erfolgen. Die Aufgabe des Executive Search ist, dem Kunden bereits im Vorfeld zur Suche nach sol- chen Quereinsteigern als Sparrings- partner zu dienen und mögliche Schwierigkeiten offen zu thematisie- ren. Folgende Fragen müssen unbed- ingt diskutiert werden: Welche Rolle

nimmt die neue Person ein? Ist sie ein- zig zur Entwicklung des neuen Geschäftsfelds zuständig oder erhält sie einen Teil des bisherigen Geschäfts unter ihre Verantwortung? Wie stellt man sicher, dass sie sich in die Fachthe- men einarbeiten kann? Ist dieser Pro- zess mit allen Anspruchsgruppen kom- muniziert worden und von allen akzeptiert?

Die Beantwortung dieser Fragen erhöht die Chance auf eine gelungene Integration deutlich. Die gewonnenen Informationen sollten dafür eingesetzt werden, das Suchprofil entsprechend zu schärfen, weil so das Risiko einer Fehlbesetzung reduziert wird.

### Individuelle Begleitung der Integration

Die neuen Führungskräfte benötigen je nach Einzelfall eine mehr oder weniger intensive Begleitung in der Integration, denn es gibt Fallstricke, die den Erfolg der Quereinsteiger kompromittieren können. Sie stehen unter Beobachtung aller Führungskräfte sowie ihres neuen Teams. Trotz der Lernbereitschaft der Branchenfremden: Sie werden zu Beginn zwangsläufig Fehler machen. Wenn sie deswegen von allen Seiten angegriffen werden, können sie nicht die gewünschte Wirkung entfalten.

Die Balance zu halten zwischen kul- tureller Komplementarität und Anschlussfähigkeit im Unternehmen

ist schwierig. Zwei konkrete Beispiele: Ein Quereinsteiger hatte die Gewohn- heit, sehr schnell zu sprechen und über- forderte damit sein neues Umfeld, das ihn als sprunghaft wahrnahm und seine innovativen, aber noch nicht voll ausgereiften Ideen nicht ernsthaft prüfte. Ein Stimmtraining konnte rela- tiv schnell Abhilfe schaffen.

Für eine andere anspruchsvolle Posi- tion – die Entwicklung eines neuen Geschäftsfelds – wurde eine junge, branchenfremde Kandidatin einge- setzt, die das Kompetenzprofil vollauf- erfüllte und ihre künftige Unterneh- mensleitung mit starker Überzeu- gungskraft und ihrem Optimismus beeindruckte. Ihre Kollegen hatten hingegen durch dieses Verhalten den Eindruck, dass sie der Risikoabwägung zu wenig Beachtung schenkte. Die Geschäftsleitung stellte ihr einen Spar- ringspartner zur Seite, der ihre Ideen konstruktiv-kritisch hinterfragte.

Branchenfremde Kandidaten benö- tigen hohe Belastbarkeit und Durchset- zungsvermögen: Man wird nicht von allen mit offenen Armen empfangen, wenn man die Leitung der zukunftsori- entierten Projekte des Unternehmens übernimmt, während andere Geschäftsbereichsleiter sich auf die Abwicklung des bisherigen Geschäfts beschränken müssen. Widerstandsfä- higkeit ist daher ein wichtiges Aus- wahlkriterium.

## RÉSUMÉ

### La transition énergétique est aussi une transition culturelle

La branche a besoin de cadres dirigeants qui apportent de nouvelles compé- tences et qui contribuent à un changement de culture.

La transition énergétique suisse se concrétise à présent dans trois dimensions. Premièrement, les technologies utilisées changent, conséquence d'un nouveau mix d'agents énergétiques, du report de la production centralisée vers la production décentralisée, de l'implémentation de smart grids et de la digitalisation. Deuxièmement, de nouveaux modèles d'affaires naissent dans la branche, créés par des entreprises déjà établies, mais aussi, et de plus en plus, par de nouveaux concurrents. Troisièmement, une plus forte orientation clientèle et davantage de concurrence s'éta- blissent, même sans une libéralisation officielle du marché de l'électricité pour les clients privés.

Cette transformation requiert de nouvelles compétences afin de répondre aux technologies, aux nouveaux modèles d'affaires et à l'orientation clientèle. Parallèlement, une adaptation de la culture d'entreprise est nécessaire afin de promouvoir davantage l'esprit d'entreprise et la propension

au risque. La mise en œuvre de cette transformation peut par exemple passer par l'intégration de cadres dirigeants qui ap- portent les expériences, compétences et traits de personna- lité souhaités. Le résultat est donc clair: la transition éner- gétique suisse est une transition au niveau du personnel et elle entraîne une transition culturelle dans les entreprises.

Le succès de la transition énergétique en Suisse dépend en grande partie de la mise en pratique (ou non) efficace et durable de cette transition culturelle dans les entreprises énergétiques suisses. L'intégration réussie de nouvelles compétences et de nouveaux traits de personnalité de cadres dirigeants étrangers à la branche y contribue. Les profils de recherche doivent s'accorder avec le concept glo- bal de la planification stratégique du personnel. Les per- sonnes recherchées ont besoin d'un accompagnement so- lide dans leur intégration. C'est ainsi que les entreprises sortiront renforcées de ce processus de renouvellement. MR

Anstatt auf jugendlichen Elan setzt man dabei im Einzelfall sinnvoller auf besonders erfahrene Führungskräfte: Ein 57-jähriger CEO eines Finanzdienstleisters konnte für die Geschäftsleitung eines Dienstleisters in der Energiebranche gewonnen werden. Seine Erfahrung mit Geschäftsmodellen im Datenmanagement prädestinierte ihn dafür, zusätzliche Services auch in der neuen Branche zu entwickeln. Er brachte dank seiner Erfahrung die geforderte Resilienz mit, aber auch eine hohe intrinsische Motivation: Er hatte sein Unternehmen verkauft, fühlte sich aber deutlich zu jung für einen vorgezogenen Ruhestand. Das Alter des Kandidaten sprach in diesem Fall für ihn. Sein neuer Arbeitgeber erhielt die Gewissheit, dass er sich für einen Zeithorizont von mehreren Jahren verpflichtet, während bei einer jüngeren Führungskraft eher die Gefahr bestand, dass sie wieder abspringt, sollten ihr die Kulturunterschiede zu sehr zusetzen.

Ob jünger oder älter, ein Problem teilen alle branchenfremden Führungskräfte in der Energiewirtschaft: Ihre Mitarbeitenden verfügen über einen grossen Wissensvorsprung im Kerngeschäft. Versteht die neue Führungskraft deswegen die Anliegen ihres

Teams nicht, besteht hohes Frustrationspotenzial. Wer sich von seinen Mitarbeitenden die Grundlagen des Geschäfts erklären lassen muss, verliert als Entscheidungsträger schnell an Akzeptanz. Deshalb müssen sich Quereinsteiger solche Fachkenntnisse so rasch als möglich aneignen, am besten noch vor Antritt der Stelle. Hilfreich ist es weiter, der Person einen Ansprechpartner oder Mentor zur Seite zu stellen – meist ist es der oder die direkte Vorgesetzte. Dieser muss für Fragen zum Kerngeschäft zur Verfügung stehen, damit der Quereinsteiger sich bei heiklen Entscheidungen mit Fragen nicht immer an seine Mitarbeitenden wenden muss. Alle Bedenken wird die neue Person jedoch auch bei einer optimalen Vorbereitung nicht zerstreuen können. Deshalb ist es unabdingbar, dass sie einen starken Leistungsausweis auf ihrem Gebiet mitbringt und einen gut nachvollziehbaren Mehrwert schafft.

Gleichzeitig gilt es, sich auch an der Spitze auf die Veränderungen einzulassen. Wie angesprochen darf und wird sich ein Stromproduzent auch in Zukunft nicht von seiner ausgeprägten Sicherheitskultur verabschieden; jedenfalls nicht in den Bereichen Produktion und Netze. Die Führung muss also dafür sorgen, dass die flexible,

kundenorientierte Kultur parallel dazu wachsen kann. Die Gefahr besteht ansonsten, dass ein Querdenker in eine rigide Ordnung eingesperrt wird, die seinen Qualitäten und seiner Arbeitsweise überhaupt nicht entspricht. Es ist wichtig, solchen Personen nicht die Flügel zu stutzen, mit denen sie bisher erfolgreich geflogen sind.

### Die Umsetzung der Kulturwende ist zentral

Ob die Energiewende in der Schweiz gelingt, hängt zu einem guten Teil davon ab, ob die notwendige Kulturwende in Schweizer Energieunternehmen effektiv und nachhaltig umgesetzt wird. Einen Beitrag dazu leistet die erfolgreiche Integration von neuen Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften branchenfremder Führungskräfte. Die Suchprofile müssen in das Gesamtkonzept der strategischen Personalplanung passen. Die Gesuchten brauchen eine solide Begleitung für die Integration. So gehen die Unternehmen gestärkt aus dem Erneuerungsprozess.



**Autor**

**Malte Müller** ist Practice Leader Energy bei Schilling Partners AG.  
→ Schilling Partners AG, 8005 Zürich  
→ malte.mueller@schillingpartners.ch

**b2**

## VLF KABELPRÜFUNG UND DIAGNOSE



**HVA45TD & HVA28TD**



**HVA68-2**



**PDTD60-2CC**

- VLF (0,1 Hz) Prüfgeneratoren
- Teilentladungsdiagnose
- Tangens Delta Diagnose

**b2 electronic GmbH**

Riedstraße 1 | 6833 Klaus | Austria

[www.b2hv.com](http://www.b2hv.com)