

Branchenfremde Führungskräfte erfolgreich integrieren

## Energiewende = Kulturwende

Die Energiewirtschaft sucht branchenfremde Führungskräfte, die zu einem Kulturwandel beitragen. Damit sie im Unternehmen andocken und nicht verbrennen, braucht es eine sorgfältige Vorbereitung und Planung.

Die Schweizer Energiewirtschaft steht am Scheideweg: Die Kernkraft wird abgelöst, die Klimapolitik stellt den Mix an Energieträgern grundlegend in Frage. Der Zerfall des Strompreises am internationalen Markt hat die Branche bereits auf dem falschen Fuss erwischt. Die Liberalisierung des Strommarkts auch für Privatkunden ist aufgeschoben, aber nicht aufgehoben: In Zukunft werden die Energieunternehmen ihre Kunden anders ansprechen und bedienen. Stabile Ertragspfeiler sind ins Wanken geraten, neue Chancen werden dringend gesucht.

### Neue Köpfe und traditionelle DNA

Die Energiewirtschaft hat auf diese Ausgangslage reagiert und erschliesst neue Geschäftsfelder, sei es im Bereich Gebäudetechnik, Ladeinfrastruktur für E-Mobility oder integrierte digitale Apps für die «Prosumers». Im Zuge dessen überdenken die Unternehmen auch ihre Organisation hinsichtlich Struktur, Kompetenzen und Kultur: Um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen, brauchen sie neue Fähigkeiten und einen Kulturwandel. Es liegt zunächst an 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, was das Kader verunsichert: Sind meine Fähigkeiten noch gefragt, ist für mich eine Weiterentwicklung noch möglich?

Ist dieser Boden bereitet, geht es im zweiten Schritt darum, die richtigen Schlüsselpersonen zu finden. Energieunternehmen suchen derzeit 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 der dynamischen Jungunternehmerwelt. Sie kennen sich mit digitalem Marketing, agilen Methoden in der Produktentwicklung oder Lean Management aus.

Diese neuen Führungskräfte treffen auf Energieunternehmen, die durch eine traditionelle DNA geprägt sind: Aufgrund der Marktsituation galt ihr Hauptaugenmerk der Versorgungssicherheit und der technischen Expertise, weniger der Kundenbeziehung. Experimentierfreude gepaart mit höherer Fehlertoleranz gehörten nicht zum Anforderungskatalog für Schlüsselpersonen. Neue Kräfte aus



Quelle: Fotolia

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 eine offene Kultur. Vor allem für die Entwicklung eigener Software – beispielsweise Apps, mit denen Kunden ihre Haustechnik kontrollieren – wird Agilität gefragt sein.

### **Vorbereitung vor der Suche**

Die Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen der Energiewirtschaft sind sich bewusst, wie gross der Kulturwandel ist, den die neuen Persönlichkeiten anstossen sollen. Solche Wendemanöver müssen wie beschrieben richtig vorbereitet werden. Die Neuen müssen jedoch auch begleitet werden, 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 innerhalb der Firma schlecht andocken und nicht die gewünschte Wirkung entfalten.

Ein Beispiel: Ein Stadtwerk definierte die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zur

obersten Priorität. 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 Verantwortungsbereiche 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 resp. die gewünschten positiven Änderungen nicht realisieren kann.

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

## **Die Neueinsteiger sollten nicht von Beginn weg maximale Angriffsfläche bieten.**

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 es, bereits im Vorfeld zur Suche nach solchen Quereinsteigern als Sparringspartner für den Kunden zu dienen und mögliche Schwierigkeiten offen zu thematisieren. Folgende Fragen müssen unbedingt diskutiert werden: Welche Rolle nimmt die neue Person ein? Ist sie einzig für die 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 Fachthemen einarbeiten kann?

Ist dieser Prozess mit allen Anspruchsgruppen kommuniziert worden und von allen akzeptiert? Wer diese Fragen beantworten kann, erhöht die Chance auf eine gelungene Integration deutlich. Er gewinnt aus diesem Prozess zudem wertvolle Informationen, mit denen das Profil des Kandidaten weiter geschärft und das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert wird.

Die Balance zu halten zwischen kultureller Komplementarität und Anschlussfähigkeit im Unternehmen ist schwierig. Zwei konkrete Beispiele: Ein Quereinsteiger hatte die Gewohnheit, sehr schnell zu sprechen und überforderte damit sein neues Umfeld, das ihn als sprunghaft wahrnahm und seine innovativen, aber noch nicht voll ausgereiften Ideen nicht ernsthaft prüfte; mit diesem Verhalten lief er auf. Für eine andere anspruchsvolle Position, für die Entwicklung eines neuen Geschäftsfelds hatten wir im Executive Search eine junge, branchenfremde Kandidatin gefunden, die das Kompetenzprofil vollumfänglich erfüllte und ihre künftige Unternehmensleitung mit starker Überzeugungskraft und ihrem Optimismus beeindruckte. Es bestand jedoch die Gefahr, dass sie in ihrem «Can-do»-Ansatz der Risikoabwägung zu wenig Beachtung schenkte. Auf unseren Rat hin traf die Geschäftsleitung Vorsorge und stellte ihr einen Sparringspartner zur Seite, der ihre Ideen konstruktiv-kritisch hinterfragen konnte.

Branchenfremde Kandidaten benötigen hohe Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen: Man wird nicht von allen mit offenen Armen empfangen, wenn man die Leitung der zukunftsorientierten Projekte des Unternehmens übernimmt, während andere Geschäftsbereichsleiter sich auf die Abwicklung von bisherigem Geschäft beschränken müssen. Widerstandsfähigkeit ist daher ein wichtiges Auswahlkriterium.

Anstatt auf jugendlichen Elan setzt man dabei im Einzelfall sinnvoller auf besonders erfahrene Führungskräfte: So konnten wir den 57-jährigen CEO eines Finanzdienstleisters für die Geschäftsleitung eines kleineren Unternehmens in der Energiebranche gewinnen; seine Erfahrung mit Geschäftsmodellen im Datenmanagement prädestinierte ihn dafür, solche auch in der neuen Branche zu entwickeln. Er brachte dank seiner Erfahrung die geforderte Resilienz mit, aber auch eine hohe

## Branchenfremde Kandidaten benötigen hohe Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen.

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 allzu sehr aufstossen.

### Fachwissen als Herausforderung

Ob jünger oder älter, ein Problem teilen alle branchenfremden Führungskräfte in der Energiewirtschaft: Ihre Mitarbeitenden verfügen über einen grossen Wissensvorsprung im Kerngeschäft. Die Bewirtschaftung des Stromhandels beispielsweise ist hochkomplex, selbst für spezialisierte Ingenieure und Ökonomen aus der Branche. Versteht die neue Führungskraft deswegen die Anliegen ihres Teams nicht, staut sich hohes Frustrationspotenzial auf. 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/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 Energiezukunft will aktiv gestaltet werden. Als spezialisierter Headhunter für die Energiewirtschaft sehe ich mich auf dieser Reise als langfristiger Partner für den Erfolg: Ich übernehme Mitverantwortung für die Umsetzung der Unternehmensstrategie, indem ich die dafür wichtigen Schlüsselpersonen finde. Dabei gilt es, die im Artikel geschilderten Fallstricke frühzeitig anzusprechen und die Euphorie im Zweifelsfall auch einmal zu bremsen. Wenn ich für meine Rekrutierung eine Garantie leiste, geschieht das aus der Überzeugung, keine Kompromisse einzugehen und die ideale Besetzung für diese anspruchsvollen Aufgaben zu finden.



## Malte Müller

Partner und Practice Leader Industry/Energy  
malte.mueller@schillingpartners.ch  
T direct +41 44 366 63 75

Malte Müller blickt auf langjährige nationale und internationale Führungserfahrung in der Unternehmensberatung zurück. Er verantwortet den Weiterausbau der Industry-/Energy-Practice und bearbeitet anspruchsvolle Suchen auf Top-Niveau. Mit seinem Expertenwissen im Industrie- und Energiesektor ist er ein absoluter Branchenkenner und für seine Kunden ein professioneller Sparringspartner.



**Executive Search für höchste Ansprüche.** Die guido schilling ag und die schilling partners ag bieten ihren Kunden sich ergänzende Executive-Search-Kompetenz auf höchstem Niveau. Die guido schilling ag ist auf die Besetzung ausgesuchter Spitzenpositionen der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Ihre Kunden profitieren von Guido Schillings tiefem Marktverständnis und seiner persönlichen, langjährigen Erfahrung als Executive Searcher, Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen. In Ergänzung zur guido schilling ag wurde 2010 von Guido Schilling die schilling partners ag gegründet. Das von langjährig erfolgreichen Partnern geführte Unternehmen besetzt Führungspositionen auf Ebene der Geschäftsleitung sowie hoch angesiedelte Expertenfunktionen – methodisch, effizient und diskret. Ihre Partner und Consultants fokussieren auf definierte Marktgebiete und verfügen daher über ein dichtes, branchenspezifisches Netzwerk und ausgezeichnete Marktkenntnisse.

[www.guidoschilling.ch](http://www.guidoschilling.ch)

[www.schillingpartners.ch](http://www.schillingpartners.ch)

### Impressum

schillingnews flash ist eine Publikation von

guido schilling ag Tel. +41 44 366 63 33,  
info@guidoschilling.ch, www.guidoschilling.ch

schilling partners ag Tel. +41 44 366 63 00,  
info@schillingpartners.ch, www.schillingpartners.ch

Prime Tower, Hardstrasse 201, CH 8005 Zürich

© September 2017 by guido schilling ag

Foto Titelseite: Fotolia

Foto Malte Müller: Günter Bolzern, bolzern.tv

Zitate dürfen nur mit Quellenangabe wiedergegeben werden, Belegexemplar erwünscht.