

 Point of View | September 2026

Umsetzungskraft in der Energiebranche

Fünf Hebel im Zusammenspiel



Kienbaum





Einleitung

Die Energiebranche ist von großer Dynamik geprägt. Energiewende, Wärmewende und Digitalisierung eröffnen neue Chancen für Wachstum, Innovation und nachhaltige Wertschöpfung. Gleichzeitig steigen Investitionsbedarf, regulatorische Anforderungen und der Anspruch, den laufenden Betrieb zuverlässig zu sichern.

Damit wächst die Bedeutung klarer Prioritäten und wirksamer Umsetzung. Energieunternehmen müssen ihre finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen auf die Vorhaben konzentrieren, die den größten Beitrag zu Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit und Dekarbonisierung leisten.

Entscheidend ist, Chancen konsequent zu nutzen, Initiativen wirksam zu priorisieren und Umsetzung im Alltag verbindlich zu gestalten. Genau hier unter-

stützt ein fokussierter Klärungsworkshop: Er bündelt Perspektiven, schafft Orientierung und macht die Handlungsfelder sichtbar, die den größten Beitrag zur Umsetzung leisten. So entstehen klare Prioritäten, gemeinsame Verantwortung und konkrete nächste Schritte.

Im Folgenden zeigen wir, wie das Zusammenspiel von Strategie, Führung, Strukturen, Kompetenzen und Kultur diese Umsetzungskraft stärkt.

Die Aufgabe der Energiebranche liegt in der Bündelung knapper finanzieller, personeller und organisatorischer Ressourcen. Entscheidend ist, welche Initiativen Wirkung erzeugen, wer darüber entscheidet und wie Umsetzung im Alltag verbindlich wird.

Fünf Ebenen für leistungsfähige Energieunternehmen

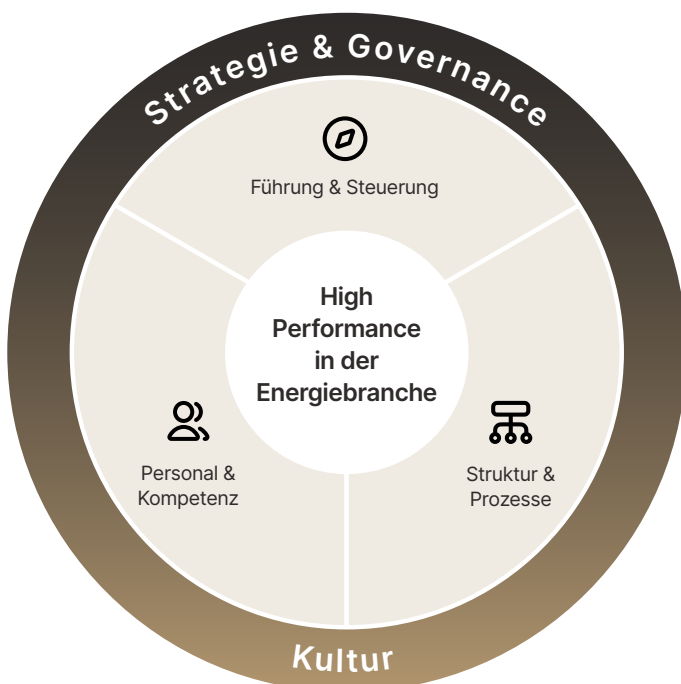
Wachsen Initiativen parallel, steigen die Belastung der Organisation und die Komplexität der Umsetzung. Führungskapazitäten werden gebunden, Zuständigkeiten unklar und Ressourcen auf zu viele Themen verteilt. High Performance bedeutet für die Energiebranche, Strategie, Führung, Struktur, Kompetenzen und Kultur so zu verbinden, dass Entscheidungen schneller, Ressourcen gezielter und Vorhaben verlässlicher umgesetzt werden. Die fünf Ebenen bieten dafür einen praktischen Arbeitsrahmen.

Nur wenn alle Dimensionen einer Organisation gemeinsam betrachtet werden, werden die tatsächlichen Ursachen von Performance-Blockaden sichtbar und

die wirksamsten Hebel für unternehmerischen Erfolg erkennbar. Blockaden entstehen selten in einer einzelnen Dimension. Häufig liegen sie im Zusammenspiel von Strategie, Führung, Struktur, Kultur und Kompetenzen.

Symptome zeigen oft nur die Oberfläche: parallele Initiativen, lange Abstimmungen, überlastete Führung, knappe Kompetenzen oder zähe Zusammenarbeit. Die Ursachen liegen häufig tiefer – in Entscheidungslogiken, Schnittstellen, Rollen, Ressourcensteuerung oder Verhaltensmustern. Die integrierte Betrachtung hilft, dort anzusetzen, wo der größte Hebel für nachhaltige Wirkung liegt.

Fünf Ebenen für High Performance in der Energiebranche



Wechselwirkungen von Performance



1. Strategie & Governance: Schaffen Orientierung und fokussieren Ressourcen

Strategie gibt die Richtung vor. Governance regelt, wie Prioritäten entschieden, umgesetzt und überprüft werden. Dafür brauchen Energieunternehmen ein klares Zukunftsbild, wenige geschäftskritische Prioritäten und nachvollziehbare Kriterien für die Verteilung von Ressourcen.

Strategie wird wirksam, wenn Budgets, Managementaufmerksamkeit und Kapazitäten den vereinbarten Prioritäten folgen. Governance stellt sicher, dass Entscheidungsrechte, Verantwortlichkeiten, Berichtswege und Eskalationsmechanismen klar geregelt sind. Strategische Ziele müssen so konkret sein, dass Führungskräfte bei Zielkonflikten entscheidungsfähig sind, Teams ihren Beitrag einordnen und Initiativen

nach Wirkung priorisieren oder beenden können. Eine breite Einbindung der Organisation stärkt Verständnis und Verbindlichkeit. Großgruppenformate wie der [Kienbaum Accelerator](#) können strategische Prioritäten schärfen, Commitment aufbauen und die Umsetzung beschleunigen.

Für Energieunternehmen verbindet Strategie langfristige Infrastrukturentscheidungen mit Marktanforderungen, Versorgungssicherheit, Regulierung und kommunalem Auftrag. Führung übersetzt sie in Entscheidungen. Strukturen und Prozesse verankern sie in Verantwortlichkeiten. Personalplanung sichert die erforderlichen Kompetenzen. Kultur entscheidet, ob Prioritäten auch unter hohem operativem Druck handlungsleitend bleiben.

Checkliste

- ✓ Ein gemeinsames Zukunftsbild und wenige geschäftskritische Prioritäten sind eindeutig definiert.
- ✓ Die Strategie ist in konkrete Umsetzungsschritte, Verantwortlichkeiten und verbindliche Meilensteine übersetzt.
- ✓ Laufende Initiativen werden regelmäßig auf ihren strategischen Beitrag überprüft, priorisiert oder beendet.

2. Führung & Steuerung: Übersetzen Prioritäten in Entscheidungen

Führung und Steuerung werden wirksam, wenn strategische Prioritäten in Entscheidungen und Handeln übersetzt werden. In Energieunternehmen bedeutet Führung beispielsweise, Spannungen zwischen Versorgungssicherheit, Wirtschaftlichkeit, Regulierung, Klimazielen, politischen Erwartungen und kommunalem Auftrag produktiv zu steuern.

Spannungen lassen sich nicht immer auflösen. Führung muss daher transparent machen, welche Anforderungen gleichzeitig gelten und nach welchen Kriterien entschieden wird. Dazu braucht es eindeutige Entscheidungsrechte, Delegationsspielräume und Eskalationswege sowie gemeinsame Management-routinen. Ein belastbares Alignment im Top-Team ver-

hindert widersprüchliche Signale und schafft Orientierung, auch bei Entscheidungen unter Unsicherheit. Eine strukturierte [Top-Team-Entwicklung](#) unterstützt den Klärungsprozess und verankert gemeinsame Prinzipien.

Führung verbindet strategische Ambitionen mit der operativen Realität technischer Anlagen, regulatorischer Vorgaben und langfristiger Investitionen. Sie übersetzt Prioritäten in Verantwortlichkeiten, Prozesse, Kompetenzbedarfe und Erwartungen. Gleichzeitig ist sie auf belastbare Informationen, geeignete Strukturen und eine Kultur angewiesen, in der unterschiedliche Perspektiven eingebracht und Entscheidungen gemeinsam getragen werden.

Checkliste

- ✓ Gemeinsame Prioritäten und Führungsprinzipien werden vom Top-Team konsistent vertreten.
- ✓ Entscheidungszuständigkeiten, Beteiligung und Eskalation sind eindeutig geregelt.
- ✓ Fortschritt, Ressourcen und Zielkonflikte werden in festen Routinen verbindlich gesteuert.

3. Struktur & Prozesse: Schaffen klare Verantwortlichkeiten

Strukturen und Prozesse bestimmen, ob strategische Vorhaben im Alltag wirksam umgesetzt werden. Für Energieunternehmen betrifft dies insbesondere neue Geschäftsfelder, Infrastrukturvorhaben, kundenzentrierte Vertriebsmodelle sowie die Zusammenarbeit zwischen technischen und kaufmännischen Funktionen.

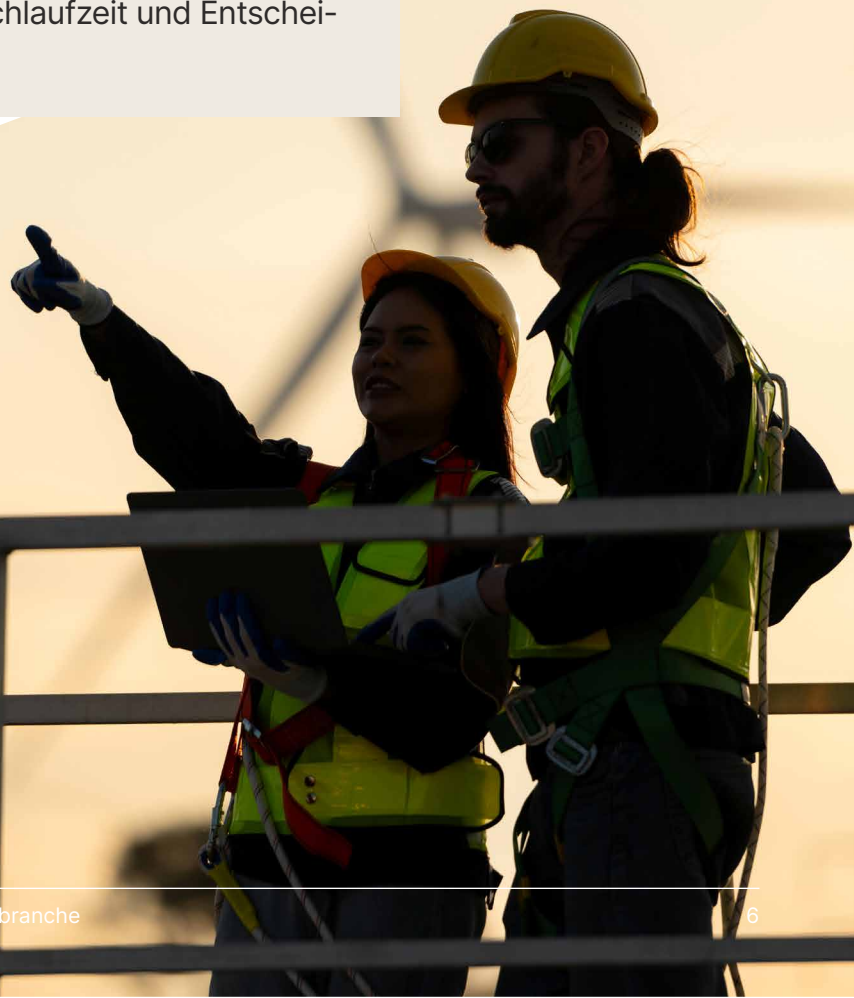
Bewährte Strukturen schaffen Verlässlichkeit. Wo sie durch zusätzliche Hierarchieebenen, Doppelzuständigkeiten und Abstimmungsschleifen an Wirkung verlieren, braucht es klare Rollen, geregelte Schnitt-

stellen und durchgängige Verantwortung. So werden Entscheidungen beschleunigt und Vorhaben verlässlicher umgesetzt.

Strukturen und Prozesse übersetzen Führungsentscheidungen in operative Leistung. Gerade bei langfristigen Infrastruktur- und Transformationsvorhaben müssen technische, kaufmännische, regulatorische und kundenbezogene Perspektiven zusammengeführt werden. So werden fehlende Kompetenzen, Kapazitäten und hinderliche kulturelle Muster sichtbar.

Checkliste

- ✓ Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse sind entlang der wesentlichen Wertströme eindeutig geregelt.
- ✓ Kritische Schnittstellen und Übergabepunkte zwischen technischen und kaufmännischen Bereichen sind transparent definiert.
- ✓ Prozesse werden regelmäßig auf Durchlaufzeit und Entscheidungsqualität überprüft.



4. Personal & Kompetenz:

Sichern die Fähigkeit zur wirksamen Umsetzung

Personal und Kompetenz sichern die fachlichen und kapazitiven Voraussetzungen für die Umsetzung der Strategie. Für Energieunternehmen gewinnen insbesondere technische Fähigkeiten, IT- und Infrastruktursicherheit, Daten- und Automatisierungskompetenzen sowie Führungskompetenzen in Schlüsselrollen an Bedeutung.

Handlungsfähigkeit entsteht, wenn kritische Rollen, vorhandene Fähigkeiten und künftige Kompetenzbedarfe transparent sind. Darauf aufbauend können Nachfolgeplanung, Kapazitätssteuerung und Wissenstransfer gezielt ausgerichtet werden. Mit bewährten Vorgehensweisen leistungsstarker Organisationen lässt sich ein zur Organisation passendes

[Performance-Management-System](#) entwickeln, das strategische Prioritäten, Erwartungen und Leistung nachvollziehbar miteinander verbindet. Performance wird steuerbar, wenn Leistung und Nichtleistung transparent adressiert werden und erkennbare Konsequenzen für Entwicklung, Karriere und Vergütung haben.

Personal- und Kompetenzmanagement verbindet strategische Bedarfe mit den Bedingungen eines knappen Arbeitsmarkts. Die Strategie bestimmt die Richtung, Strukturen verankern sie in Rollen, Führung klärt Erwartungen und Kultur prägt den Umgang mit Leistung, Wissen und Entwicklung.

Checkliste

- ✓ Kritische Rollen, künftige Kompetenzbedarfe und Kapazitätsrisiken sind transparent erfasst.
- ✓ Für Schlüsselpositionen bestehen belastbare Nachfolge-, Entwicklungs- und Wissenstransferpläne.
- ✓ Ein passendes Performance-Management-System verbindet strategische Prioritäten mit klaren Leistungserwartungen und Konsequenzen.

5. Kultur: Entscheidet, was im Alltag tatsächlich gelebt wird

Kultur zeigt sich darin, wie Menschen im Alltag entscheiden, zusammenarbeiten, widersprechen, lernen und Verantwortung übernehmen. Verlässlichkeit und Sicherheit sind zentrale Stärken vieler Energieunternehmen. Verändern sich die strategischen Anforderungen, während eingeübte Verhaltensweisen bestehen bleiben, entstehen Spannungen zwischen Anspruch und gelebter Praxis.

Transformation bedeutet deshalb auch, neue Gewohnheiten in Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme einzuüben. Die angestrebte Kultur sollte sich aus der Strategie ableiten und deren Umsetzung erleichtern. Dafür muss sie konkret genug beschrieben werden, um re-

levante Verhaltensweisen besprechbar, messbar und gezielt bearbeitbar zu machen. Instrumente wie der [Kienbaum Organization Compass](#) machen sichtbar, welche kulturellen Muster die Strategieumsetzung fördern oder behindern.

Für Energieunternehmen verbindet Kultur die Anforderungen an Sicherheit und Verlässlichkeit mit der notwendigen Veränderungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit. Sie beeinflusst, ob Prioritäten akzeptiert, Entscheidungen getragen, Verantwortung übernommen und kritisches Wissen geteilt wird. Gleichzeitig wird sie durch Führungsverhalten, Strukturen, Anreizsysteme und die täglichen Entscheidungsroutinen geprägt.

Checkliste

- ✓ Es besteht ein gemeinsames Bewusstsein dafür, welche kulturellen Muster die Strategieumsetzung unterstützen oder behindern.
- ✓ Die angestrebte Kultur ist aus der Strategie abgeleitet und in Verhaltensweisen übersetzt.
- ✓ Neue Gewohnheiten in Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Verantwortungsübernahme werden durch Führung und verbindliche Routinen konsequent eingeübt.

Klärungsworkshop: Ein fokussierter Einstieg in die vernetzten Handlungsfelder

Hohe Leistungsfähigkeit entsteht dort, wo Strategie, Führung, Strukturen, Kompetenzen und Kultur aufeinander ausgerichtet sind. Umsetzungsprobleme sollten daher nicht isoliert betrachtet werden. Entscheidend ist, ihre Ursachen im Zusammenspiel der Organisation zu erkennen und die Handlungsfelder mit der größten Wirkung zu bestimmen.

Genau hier setzt der Klärungsworkshop an. Wenn im Führungsteam unterschiedliche Sichtweisen auf zentrale Herausforderungen bestehen, Prioritäten unklar sind oder wichtige Vorhaben an Tempo und Verbindlichkeit verlieren, schafft er ein gemeinsames Lagebild. Die relevanten Entscheider bringen ihre

Perspektiven zusammen, ordnen die wesentlichen Herausforderungen ein und priorisieren die Themen mit dem größten Handlungsbedarf.

Der Klärungsworkshop eignet sich beispielsweise, wenn:

- mehrere Initiativen um begrenzte Ressourcen konkurrieren,
- Rollen, Verantwortlichkeiten oder Entscheidungswege unklar sind,
- zentrale Vorhaben an Tempo oder Verbindlichkeit verlieren.

Klärungsworkshop – Exemplarische Agenda

1. Einleitung & Einordnung
 2. Fokus I: Sammlung aktueller Herausforderungen entlang von Leitfragen in Kleingruppen
 3. Fokus II: Clustern & Diskussion der Herausforderungen im Plenum
 4. Fokus III: Priorisierung wesentlicher Herausforderungen im Plenum
 5. Zusammenfassung, weiteres Vorgehen und nächste Schritte
- **Ergebnis: Wesentliche Herausforderungen sind priorisiert und mögliche nächste Schritte definiert**

Klärungsworkshop: Ein fokussierter Einstieg in die vernetzten Handlungsfelder

Ergebnisse des Klärungsworkshops:

- ein abgestimmtes Lagebild,
- klar priorisierte Handlungsfelder,
- konkrete nächste Schritte und Verantwortlichkeiten.

Von...	Zu...
Unklarheit und parallele Initiativen	► Transparenz über die wesentlichen Herausforderungen
Operative Hektik und reaktives Feuerlöschen	► Priorisierung weniger, wirksamer Hebel
Verantwortungsdiffusion	► Klar definierte Verantwortlichkeiten und Verbindlichkeit
Subjektive Einzelperspektiven	► Gemeinsames, faktenbasiertes Lagebild
Wirkungslose Maßnahmen ohne Konsequenz	► Sichtbare Erfolge und verbindliche nächste Schritte

So entsteht eine belastbare Grundlage, um Ressourcen gezielter einzusetzen, parallele Aktivitäten zu reduzieren und strategische Vorhaben verlässlicher umzusetzen.

Gerne klären wir in einem kurzen, unverbindlichen Austausch, welche Themen Ihr Unternehmen aktuell beschäftigen und ob der Klärungsworkshop dafür ein geeigneter Einstieg ist.

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Antonia Müller

Manager
Leadership & Transformation

Löwengrube 18
80333 München

+49 89 45877894
antonia.mueller@kienbaum.de



Inge Wölfler

Executive Director & Partner
Leadership & Transformation

Löwengrube 18
80333 München

+49 30 88019956
inge.woelfler@kienbaum.de



Nils Prüfer

Managing Director & Partner
Compensation & Performance Management

Immermannstraße 20
40210 Düsseldorf

+49 211 9659221
nils.pruefer@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln, Deutschland

+49 221 80172-0
contact@kienbaum.de
www.kienbaum.de