Forum

Objekttyp: **Group**

Zeitschrift: **Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association Suisse des Electriciens, de l'Association des Entreprises électriques suisses**

Band (Jahr): **91 (2000)**

Heft 18

PDF erstellt am: **31.05.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Personalpolitik im Wandel
La politique du personnel en mutation

Christian Rogenmoser, Vorsitzender der Geschäftsleitung Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, Zürich

Am Anfang stand die Idee. Einige sträubten sich, sträuben sich heute noch. Andere packten die Idee an, machten sich ans Umsetzen. Nebst beachtenswerten Erfolgen geistern aber bereits auch die ersten unternehmerischen Flops im EU-Raum durch die Presse. Allzu leicht scheint sich das Stromgeschäft also doch nicht an das neue Marktumfeld anpassen zu lassen. Ideen, Konzepte, Businesspläne sind Menschenwerk. Sie werden und müssen aber auch von Menschen umgesetzt werden. Die seit Jahren angekündigte «Strom-Neuzeit» nimmt jetzt auch in der Schweiz konkretere Gestalt an. Was seit 100 Jahren organisch gewachsen ist, wird massiv umgekrempelt. Denn die schweizerischen Elektrizitätsversorgungsunternehmen wollen ihre Aufgaben auch in Zukunft kundenfreundlich wahrnehmen.

Unsicherheit macht sich breit in dieser Zeit der Restrukturierungen, Fusionen, Allianzen. Gerade die Strombranche hat jedoch gelernt, dass Kontinuität und Dauer Werte sind, auf die man bauen kann. Veränderung heisst aber loslassen vom Gewohnten.

Im heutigen Umfeld rascher Veränderungen von Technologie und Märkten ist die schnelle und konsequente Umsetzung von Strategien der erfolgsentscheidende Faktor.

Neue, bisher unbekannte Aufgaben bereichern die Branche. Nur bleibt für die Implementierung wenig Zeit. Neue Ideenträger müssen her, bisher kaum benötigtes Know-how gilt es «einzukaufen». Die schwierige Suche im zunehmend ausgetrockneten Personalmarkt ist das eine. Das früchtetragende Verschmelzen der «Neuen» mit den «Alten» die zweite anspruchsvolle Herausforderung. Zudem muss es eine unternehmerische Zielsetzung sein, bewährte, zukunftsorientierte Mitarbeiter/-innen zu halten und ihnen berufliche Perspektiven zu eröffnen. Ohne Berücksichtigung des Faktors Mensch, seiner Unsicherheit, seiner Bedürfnisse, seiner Ohnmachtsgefühle und Zukunftsängste werden sich all die schönen Strategien und Businesspläne nicht umsetzen lassen.

Das Management, im Spannungsfeld von Erfolg und Mitarbeiter, ist auf menschlicher Ebene heute besonders gefordert, soll die Psyche der Mitarbeiter nicht zum Spielverderber werden. Allein technokratisch richtig gefällte Entscheide garantieren noch lange kein gutes Betriebsklima. Weiche Faktoren wie Anstand und gegenseitige Achtung dagegen schaffen Vertrauen. Diese Faktoren gilt es auf allen Führungsstufen vorzuleben, durch die eigene Persönlichkeit zu kommunizieren und damit den notwendigen Kulturwandel einzuleiten und zu begleiten.

Vertrauen und Sicherheit kann jeder schenken, aber auch empfangen. Ausserdem fühlt sich ein Mitarbeitender in seiner Zuversicht bestärkt, wenn er in seiner Funktion kompetent und sein Wissen aktuell ist. Dies gilt es zu fördern, denn in der heutigen Arbeitswelt spielt die permanente Aus- und Weiterbildung eine zentrale Rolle. Diese Punkte tragen mit dazu bei, das Know-how der alten und neuen Mitarbeiter zu einem tragfähigen Netz zu verknüpfen, welches erst den Erfolg im härteren Markt ermöglicht.

Das Vertrauen in die Führung, in sich selbst und in die Unternehmung generell sind die wohl wichtigsten Erfolgsfaktoren einer humanen, aber leistungsorientierten Personal- und Unternehmenspolitik.

Au début, il y avait l'idée. Certains résistèrent, et résistent toujours. D'autres la saisirent à bras le corps et travaillèrent à sa mise en œuvre. Outre quelques remarquables succès, la presse fait pourtant d'ores et déjà état de premières déconvenues dans l'espace européen. Il semble que le commerce de l'électricité ne se plie pas aussi aisément au nouvel environnement économique. Les idées, les concepts, les plans business émanent de l'homme. Et ce sont aussi les hommes qui doivent les appliquer.

Annoncé depuis plusieurs années, le nouvel âge de l'électricité prend désormais forme en Suisse également. L'édifice qui s'était constitué en cent ans est mis sens dessus dessous. Car désormais, les entreprises électriques du pays entendent assumer leur mission dans un esprit d'ouverture au client.

Cette période de restructuration, de fusions et d'alliances suscite un sentiment de précarité. Or, l'économie électrique a appris que la continuité et la durée constituent des valeurs sur lesquelles on peut bâtir. Le changement implique toutefois le lâcher prise sur d'anciennes habitudes.

Dans ce climat de bouleversement des technologies et des marchés, une mise en œuvre rapide et conséquente de stratégies adéquates est un facteur de succès décisif. La branche s'enrichit de nouvelles tâches. Mais il reste peu de temps pour les intégrer. Nous avons besoin de nouveaux porteurs d'idées et il faut acquérir un savoir-faire jusqu'ici peu sollicité. Cette exigence est toutefois compromise par l'assèchement du marché en personnel qualifié.

D'autre part, la fusion de l'ancien et du nouveau représente un rude défi. La fidélisation des collaborateurs compétents et ouverts sur l'avenir devrait figurer parmi les objectifs prioritaires de la politique d'entreprise. Faute de favoriser le facteur humain, avec la prise en compte de ses craintes, de ses besoins et de ses sentiments d'impuissance, les plus belles stratégies et les plus beaux plans business resteront lettre morte.

Confronté aux tensions entre l'exigence de succès et la gestion du personnel, le management est aujourd'hui durement sollicité, à plus forte raison s'il entend ne pas détériorer l'état d'esprit des collaborateurs. Les bonnes décisions prises de manière technocratique ne garantissent pas, à elles seules, un bon climat d'entreprise. En revanche, d'autres facteurs subjectifs, telles la courtoisie et la considération réciproque, génèrent la confiance nécessaire. Il s'agit de promouvoir ces facteurs à tous les échelons du management, notamment par l'exemple du comportement personnel, mais aussi en engageant et en accompagnant le changement de la culture d'entreprise.

Les sentiments de confiance et de sécurité peuvent être dispensés, mais aussi reçus par chacun. En outre, un collaborateur peut être renforcé dans sa détermination s'il est convaincu d'exercer ses fonctions avec compétence et que son savoir-faire est constamment mis à jour. Il s'agit de favoriser cet aspect des choses dans la mesure où la formation continue présente une importance croissante dans le monde du travail moderne. Ceci contribue à lier le savoir-faire des anciens et des nouveaux collaborateurs en un réseau performant, une condition indispensable au succès dans un marché devenu plus dur.

La confiance des collaborateurs en la direction, en eux-mêmes et en l'entreprise en général constitue le principal facteur de succès d'une politique de management à la fois humaine et performante.