Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 87 (1996)

Heft: 18

Artikel: Deregulierung! Agieren oder Reagieren?

Autor: Umiker, Bruno / Truttmann, Paul A.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-902348

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.12.2025

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

Wie geht ein schweizerisches Elektrizitätswerk (Elektrizitätswerk Obwalden, EWO) die Herausforderung der sogenannten «Deregulierung» an? Der Beitrag zeigt Massnahmen zur Förderung der Betriebskultur im Sinne der «Corporate Culture» als Basis für zukunftssichere Organisationsstrukturen.

Deregulierung! Agieren und oder Reagieren?

■ Bruno Umiker und Paul A. Truttmann

Europa dereguliert – was macht die Schweiz?

Ganz Europa spricht davon: Deregulieren. Ob wir es bejahen oder nicht: Die Europäische Union (EU) will mehr Markt, mehr Privatinitiative, keine Monopole, keine Regiebetriebe, viel freies Unternehmertum und wenig regulierenden Staat. Die einen wird es freuen, die andern ärgern: Die Schweiz wird sich darauf einstellen müssen.

«Die Schweiz wird sich darauf einstellen müssen.»

Kritische Geister behaupten, unser Land sei oft deshalb stark gewesen, weil es andere reden liess und selbst, ohne viel Getöse, das vorwegnahm, was ohnehin unvermeidlich war. Was könnte das in der heutigen Lage bedeuten? Im folgenden soll ein solcher Prozess des Vorgreifens am Beispiel der Stromversorgung und der Telekommunikation dargestellt werden. Die tatsächlichen Gegebenheiten im Strombereich in der Schweiz stehen den EU-Leitideen ziemlich diametral gegenüber. Im Fernmeldebereich sind wir bereits auf dem Weg zur Öffnung des Marktes, aber der Weg ist sehr steinig und die Möglichkeiten der Behörden sind zurzeit in gesetzgeberischer Hin-

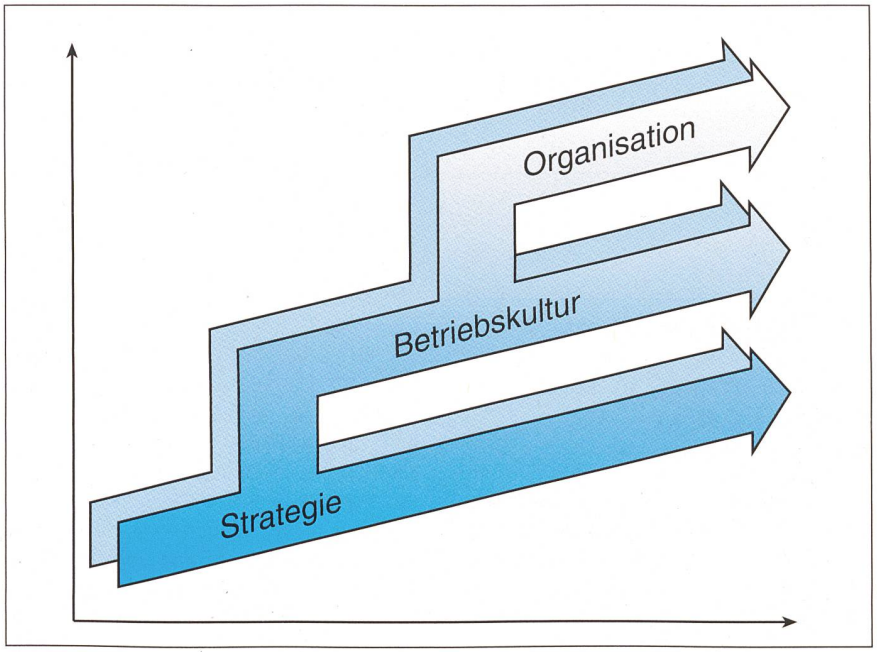

Bild 1 Der Dreizack des Unternehmenserfolgs.

Adresse der Autoren
Bruno Umiker, dipl. El.-Ing. ETH, lic. phil.
Paul A. Truttmann, Dr. sc. nat., lic. phil.
Walter Umiker + Co. AG
Forchstrasse 301
8029 Zürich

Herr Schädler, welche Massnahmen haben Sie erwogen, als Ihnen bewusst wurde, in welche Richtung die Deregulierung in der EU führen wird?

«Das Wichtigste für mich war, dass wir überhaupt eine Strategie haben, wie wir die verschiedenen Aspekte einer allfälligen Deregulierung angehen wollen. Eine solche Strategie muss heute erarbeitet werden und nicht erst dann, wenn Bundesrat und Parlament bereits dereguliert haben.

Im Bereich der Telekommunikation ergibt sich mit der Deregulierung für unsere Branche eine neue Chance. Zusätzlich zu unserer angestammten Tätigkeit in der Energieversorgung können wir mit der bestehenden Netzinfrastruktur Dienstleistungen in der Sprach- und Datenkommunikation anbieten. Aus diesem Grunde haben wir auch sofort ein Gesuch für eine Versuchskonzession beim Bundesamt für Kommunikation eingereicht, damit wir Erfahrungen sammeln können bis zur Revision des Fernmeldegesetzes (Aufhebung des ausschliesslichen Fernmeldemonopols der PTT).

Im weiteren wollten wir auch eine Basis schaffen, um im künftigen Kommunikationsmarkt mit dabei zu sein sowie dem kantonalen öffentlichen Kundenkreis bereits schon jetzt unsere Kommunikationsdienstleistungen zu günstigen Konditionen anbieten zu können. Die entsprechende Versuchskonzession wurde uns vom Bakom erteilt.

Im Stammgeschäft der Energieversorgung war der Kernpunkt der Strategie die Schaffung einer Betriebskultur, die eine Organisation ermöglicht, deren Teilbereiche notfalls autonom funktionieren würden, so dass diese zum Zeitpunkt einer politischen Änderung nahtlos in juristisch unabhängige Betriebe umgestaltet oder in eine andere Gesellschaft überführt werden könnten, ohne dass dabei die gegenseitige Verbundenheit und Kooperation verlorengeht (Bild 1).

Zusätzlich wurden erhebliche Anstrengungen unternommen, um das betriebliche Rechnungswesen an diese neuen Strukturen anzupassen sowie aktueller und aussagekräftiger zu gestalten. Damit können kostenrelevante Auswirkungen einer Deregulierung frühzeitig erkannt und überbetriebliche Vergleiche ermöglicht werden. So sind Grundlagen geschaffen, um eine allfällig notwendige politische Entscheidung im Rahmen der Deregulierung auf eine solide Basis zu stellen.

Ich bin überzeugt, dass eine solche organisatorische Umgestaltung dem bestehenden Betrieb nicht aufgepfropft werden darf. Bevor nicht eine verlässliche Betriebskultur besteht, kann keine geeignete Organisationsstruktur aufgebaut werden. Eine solche Struktur muss aus den erkannten Bedürfnissen, aus den personellen Möglichkeiten und als Verbesserung von festgestellten Mängeln aus dem Betrieb herauswachsen. Die Änderung der Organisationsform sollte den Schlusspunkt eines Prozesses bilden.

Es war meine Aufgabe, diesen Prozess mit einer externen Beraterfirma zu initiieren, zu planen und durchzuführen und meinen Verwaltungsrat von der Nützlichkeit zu überzeugen.»

sicht sehr begrenzt, da momentan noch das alte Fernmeldegesetz gilt.

Zuerst die Kultur, dann die Organisation

Das Elektrizitätswerk Obwalden (EWO) wird von Direktor Gerold Schädler geleitet. Das EWO ist gewissermassen ein elektrotechnischer Generalunternehmer. Von der Stromproduktion über die Grob- und Feinverteilung bis hin zum Verkauf eines Haarföns, alles findet unter einem Dach Platz: In dieser Kombination die «Horrorvision» der EU (siehe Kasten).

Diese Reaktion auf eine zukünftige Veränderung des politischen Umfeldes fiel in eine Periode intensiver Mitarbeiterschulung im EWO. Für das obere Kader war bereits eine Schulung «Kommunikation und Führung» abgeschlossen.

Zweck dieser Schulung war, die innerbetriebliche Kommunikation zu verbessern, die Konfliktfähigkeit zu fördern, das Engagement der Mitarbeiter zu erhöhen und ihre Identifikation mit dem Betrieb zu vertiefen. Ausgehend vom Wandel zum kooperativen Führungsstil während der letzten Jahre, setzte man sich zum Ziel, gemeinsam mit den Mitarbeitern auf den verschiedenen Führungsebenen die bestehenden Mängel zu orten. Durch entsprechende Anpassungen der Organisationsstruktur sollte auch die Effizienz und Flexibilität des Unternehmens gesteigert werden. Eine Auseinandersetzung mit einem allfälligen Wandel im politischen Umfeld liess sich deshalb harmonisch in das bereits laufende Vorhaben einbinden.

Transparente ethische Grundhaltung

Wegweisend für die Seminare ist die Überzeugung von der grundsätzlichen Unantastbarkeit des Menschen. Die gilt vor allem auch für seinen seelischen Bereich. Am Arbeitsplatz ist die Selbstdarstellung in persönlichen Belangen ein unabdingbares Recht. Dies gilt auch in einem Seminar – und sei es noch so psychologisch. Die Teilnehmenden sollen jederzeit und überall selbst bestimmen können, was und wieviel sie von sich selbst preisgeben wollen. Dabei muss der Gefahr der Sozialromantik begegnet werden, indem folgende Grundsätze bewusst gemacht werden:

- Es gibt Interessengegensätze (legitime und illegitime)!
- Konsens heisst nicht naiver Kompromiss
- Selbständigkeit und Unabhängigkeit ermöglichen, nicht einebnen
- Den kritisch Denkenden fördern; ohne konstruktive Kritik gibt es keinen Fortschritt

Darüber hinaus sollten klare ethische Prinzipien die Betriebskultur prägen, welche – wie im Falle des EWO – Eingang in das Unternehmensleitbild finden [1]. Zu diesen gehören zum Beispiel:

- Führen durch Wertschätzung
- Konflikte lösen durch Bereitschaft, auf den andern einzugehen
- Kommunizieren durch Zuhören

«Im Stammgeschäft der Energieversorgung war der Kernpunkt der Strategie die Schaffung einer Betriebskultur, die eine Organisation ermöglicht, deren Teilbereiche notfalls autonom funktionieren würden.»

«Den kritisch Denkenden fördern; ohne konstruktive Kritik gibt es keinen Fortschritt.»

- Die seelische und körperliche Gesundheit erhalten und stärken
- Risikobewusstes Planen und Handeln
- Sorge tragen zur Natur und das Leben respektieren

Berater statt Experten

Aufgrund der ethischen Postulate kam nur eine *Prozessberatung* in Frage. G. Frazer drückt das zentrale Anliegen einer prozesshaften Beratung so aus: «... dass der Klient das Problem besitzt ... und auch während des gesamten Beratungsprozesses behält» [2].

Im Gegensatz zu einem Experten, der von aussen den Betrieb analysiert und der Direktion einen Lösungsvorschlag unterbreitet, versteht sich der prozessorientierte Berater als Ausbilder. Er lehrt den Mitarbeiter, seinen eigenen Tätigkeitsbereich und sein Umfeld selbst zu analysieren. Nach der Fähigkeit zu dieser Analyse muss die Kompetenz im Umgang mit Konfliktsituationen vergrössert werden. Gelingt es schliesslich, eine teamorientierte Denk- und Handlungsweise zu festigen und zu stärken, ist die Arbeit des Beraters weitgehend getan. Der Betrieb wird die ihm entsprechenden Lösungen grösstenteils selbst erarbeiten, sie wachsen aus seiner Mitte und sind in ihm verankert.

Eine prozesshafte Umstrukturierung führt nicht einfach zu einer abgemagerten Organisation, die wohl kurzfristig kosteneffizient wirkt, sondern zu einer gesunden Fitness des Betriebes, wobei unnötige Fettpolster abgebaut, die notwendigen Muskelfasern gestärkt und die mentale Leistungsfähigkeit erhöht werden. Auf diese Art ist die Unternehmung mit einem Team von engagierten und motivierten Mitarbeitern fähig, heutige und künftige Herausforderungen optimal anzugehen.

Im Gegensatz dazu führt die heute meist praktizierte Schlanktrimmung der Betriebe zu verunsicherten und demotivierten Mitarbeitern. Eine Studie der American Management Association zeigt, dass nur die Hälfte der auf «Lean» umstrukturierten Firmen in den folgenden fünf Jahren den Betriebsgewinn verbessern konnten.

- **Mit den Augen des andern sehen**
- **Konsensorientiertes Denken und Handeln; kein «ja, aber ...»**
- **Für die anderen ein Ohr haben und zuhören**
- **Sich fragen: Was braucht der andere von *mir*, damit er auf mich zukommen kann?**
- **Seine Gefühle in «Ich»-Form einbringen (sog. «Ich»-Botschaften)**
- **Beschreiben statt bewerten**
- **Unterscheiden zwischen Sach- und Beziehungsebene**
- **Wissen, dass die Wahrnehmung subjektiv ist. Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Realität**

Bild 2 Was ein geschulter Mitarbeiter kann.

Professor Charles Heckscher von der Rutgers-Universität in New Jersey meint dazu, dass die nach einer «Lean»-Umstrukturierung übriggebliebene Belegschaft statt erleichtert oft verwirrt und unsicher sei und gegenüber dem Arbeitgeber weniger Engagement verspüre. Er sagt: «Immer mehr Untersuchungen zeigen, dass Downsizing und Restrukturierung nicht den erwarteten Nutzen bringen. Zwar führen sie meist zu kurzfristigen Kosteneinsparungen, aber diese verschwinden nach ein paar Jahren und weder Produktivität noch Qualität verbessern sich. Der Grund dafür: Die Belegschaft ist ängstlich geworden und hat das Vertrauen in die Firma verloren. Ohne dieses Vertrauen aber arbeiten die Leute nicht gut zusammen.» [3]

Kommunikation ist die Grundlage der Kultur

In diesem Konzept der «Anleitung zur Selbstverantwortung» ist eines der ersten Ziele des Beraters, den Mitarbeiter zu befähigen, eine sogenannte «Metaebene» einzunehmen. Er soll fähig werden, aus dem konkreten Problem herauszutreten und gleichsam aus der «Vogelperspektive» sein eigenes Tun und das seines Umfeldes zu betrachten, darüber nachzudenken, es zu analysieren und darüber zu reden (Bild 2). Auf dieser Grundlage und weiteren psychologischen und linguistischen Prinzipien baut die Kommunikationsschulung auf und bildet so das Fundament für die Betriebskultur. Vor diesem Hintergrund wird es

Bild 3 Was sehen Sie?

	IST-Zustand	SOLL-Zustand
Merkmals-polaritäten	monopolistisch (– 4) marktwirtschaftlich (+ 4)	
Mittleres Kader Oberes Kader	$x = -1.1$ $\sigma = 2.1$ $x = -0.6$ $\sigma = 1.9$	$x = 2.4$ $\sigma = 0.9$ $x = 2.6$ $\sigma = 0.9$
Merkmals-polaritäten	standardisiert (– 4) kundenspezifisch (+ 4)	
Mittleres Kader Oberes Kader	$x = -0.9$ $\sigma = 2.0$ $x = -0.2$ $\sigma = 1.5$	$x = 2.0$ $\sigma = 1.0$ $x = 1.1$ $\sigma = 2.0$
Merkmals-polaritäten	verhandlungsbereit (– 4) diktatorisch (+ 4)	
Mittleres Kader Oberes Kader	$x = -0.4$ $\sigma = 2.1$ $x = -0.9$ $\sigma = 2.0$	$x = -2.3$ $\sigma = 1.6$ $x = -1.7$ $\sigma = 1.9$

Bild 4 Auswertung des Unternehmensprofils (Auszug; x : Mittelwert, σ : Streuung).

dann möglich, die innerbetrieblichen Probleme in Ruhe und konstruktiv anzugehen.

Das Schwergewicht soll auf das Wissen, auf die «Aha»-Erlebnisse über unreflektiertes eigenes Verhalten und auf die Fähigkeit, sich in die Lage eines anderen Menschen zu versetzen, gelegt werden.

Wie läuft eine solche Schulung nun konkret ab? Hier ein Beispiel: Sie sollen folgender psychologischen Einsicht etwas näherkommen:

Wir sehen in den Dingen das, was wir in sie hineinlegen. Es gibt keine «objektive Realität». Wir konstruieren uns unsere Wahrnehmung:

Betrachten Sie die abgebildeten Flecken in Bild 3. Was sehen Sie? Die Lösung bietet Anmerkung [4].

Führen Sie das Experiment nochmals durch. Wenn Sie den Hund einmal gesehen haben, sehen Sie ihn immer wieder. Sie können die Flecken nie mehr so sehen, wie Sie sie anfänglich sahen! Dies gilt nicht nur im visuellen Bereich. Wir konstruieren uns unsere Realität; aufgrund unserer Lebensgeschichte, unseres Charakters, unserer Interessen. Dies zu wissen, hilft vielleicht zur Einsicht, dass unsere Sicht der Dinge nicht die einzig mögliche ist; dass der andere mit seinen Augen anders sieht!

«Finden Sie ihr Unternehmen eher monopolistisch oder eher marktwirtschaftlich?»

Fördern der Betriebskultur – Zum Mitdenken anregen!

Die Bearbeitung und Entwicklung der Betriebskultur im engeren Sinne ging von zwei Fragen aus:

- Wie sehen die Beteiligten ihren eigenen Betrieb?
- In welchen Bereichen besteht ihrer Meinung nach ein Handlungsbedarf?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wurde mit einem Bewertungsbogen zum Unternehmensprofil angeregt. Die Mitarbeiter wurden eingeladen, ihren Betrieb zwischen zwei Polaritäten einzustufen. Zum Beispiel: «Finden Sie ihr Unternehmen eher monopolistisch oder eher marktwirtschaftlich?» Die Skala der Ausprägung reichte von – 4 (total monopolistisch) bis + 4 (voll marktwirtschaftlich). Der Fragebogen enthielt insgesamt 21 Eigenschaftspaare. Es wurde sowohl der Ist-Zustand, wie die Mitarbeiter den Betrieb im Moment beurteilen, als auch der Soll-Zustand, wie nach Ansicht der Mitarbeiter das Unternehmen sein sollte, aufgenommen.

Mit diesem Bewertungsbogen wollten wir einerseits das Bewusstsein des Mitarbeiters für die Gesamtbelange des Unternehmens fördern und seine Identifikation mit dem Betrieb stärken. Andererseits wollten wir wissen, ob es zwischen den Mitarbeitern einen Konsens oder starke Abweichungen gibt über Werte und Normen im Betrieb. An welchen Stellen klaffen «Ist» und «Soll» auseinander? Wo besteht also ein Handlungsbedarf?

Das mittlere und das obere Kader wurden in Kommunikations- und Konfliktmanagement getrennt geschult und entsprechend völlig unabhängig voneinander befragt. Die Antworten wurden gemittelt und die jeweiligen Standardabweichungen (Streuungen) berechnet. Aus den Streuungen kann der Grad der Übereinstimmung abgelesen werden, wogegen die Mittelwertsvergleiche zwischen «Ist» und «Soll» auf den Handlungsbedarf hinweisen. Es war deshalb interessant, inwieweit die Bewertung des mittleren und des oberen Kaders übereinstimmten (Bild 4).

Aus den insgesamt 21 Merkmalen erhielten wir folgende Resultate:

- Auf beiden Führungsebenen ist der Konsens im «Soll» gross. Es herrscht eine weitgehende Übereinstimmung über das zukünftige «Leitbild» der Unternehmung.
- In beiden Kadern gibt es keine krass unterschiedlichen Aussagen über den Ist-Zustand. Die Mitarbeiter sind sich also über die Beurteilung der Unternehmung ziemlich einig. Allerdings ist die Streuung im «Ist» grösser als im «Soll», und folglich ist der Konsens darüber, was man tatsächlich ist, geringer als darüber, was man werden sollte.
- In drei Bereichen besteht übereinstimmend ein Handlungsbedarf:
  - Beide Kader möchten das EWO marktwirtschaftlicher machen, sie empfinden ihren Betrieb als zu monopolistisch.
  - Das mittlere Kader empfindet stärker als das obere, dass der Betrieb recht bürokratisch und wenig dynamisch sei. Bei beiden Führungsebenen besteht der Wunsch nach einem unbürokratischen, dynamischen Unternehmen.
  - Das mittlere Kader hat den Eindruck, dass im Unternehmen zu stur und prinzipienreitend gehandelt wird. Diese Aussage deckt sich mit dem Eindruck, das EWO sei zu konservativ, eine Einschätzung, die das obere Kader nicht in der gleichen Schärfe empfindet.
- Insgesamt fällt auf, dass das mittlere Kader mehr Handlungsbedarf sieht als das obere.

Naturgemäss birgt ein solches Bewertungsverfahren das Risiko einer Schwarzweissmalerei in sich. Um den Mitarbeitern Gelegenheit zu bieten, sich differenzierter äussern zu können, wurde ein Katalog mit insgesamt 30 offenen Fragen zu verschiedenen Themen der «Corporate Culture» entwickelt. Die darauf gegebenen Antworten wurden mit den Ergebnissen aus dem Bewertungsbogen des Betriebsklimas verglichen und auf Übereinstimmung hin untersucht. Damit waren das Betriebsklima und der daraus resultierende Handlungsbedarf erfasst und dokumentiert.

Welche Kräfte wirken im Betrieb? – Konflikte zeigen sie!

Wie gesagt: Eine Organisationsstruktur sollte aus dem Betrieb herauswachsen. Die Organisation muss demnach auf die festgestellten Mängel reagieren und auf die vorhandenen dominanten Kräfte antworten. Die Konfliktbearbeitung ist deshalb ein Angelpunkt der Organisationsberatung. Konflikte zeigen genau und kompromisslos auf, welche Kräfte am Werk sind, konstruktive sowohl als auch destruktive. Oft sind die Konflikte verschleppt oder gar nur unterschwellig vorhanden. Solche Konflikte sind gleichsam ein «Fiebermesser» der Betriebskultur und ebenso ein Mass für das Risikopotential, das im Betrieb vorherrscht [5].

Die *Schulung «Konfliktmanagement»* besteht aus vier Phasen (Konfliktaufnahme, Konfliktanalyse, Konfliktbewertung, Konfliktbearbeitung) und wurde in drei Seminare aufgeteilt: Konflikte aus dem oberen Kader, Konflikte aus dem mittleren Kader und Konflikte aus beiden Kadern zusammen. Letztere wurden im abschliessenden «Corporate Culture»-Seminar mit beiden Kadern gemeinsam bearbeitet.

Bei der Konfliktaufnahme in beiden Kadern zeigten sich eine grosse Übereinstimmung im Problembewusstsein. Es kann generell gesagt werden, dass die Zusammenarbeit, die Arbeitsorganisation, die Kommunikation und der Informationsfluss die Hauptkritikpunkte bildeten. Auch die Informatik gab zu grossen Beanstandungen Anlass.

Als Folge der Konflikte kam es auch zu Arbeitsüberlastungen an der Verbindungsstelle zwischen Planung und Realisation. Auf der Ausführungsebene wird die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen als mangelhaft empfunden.

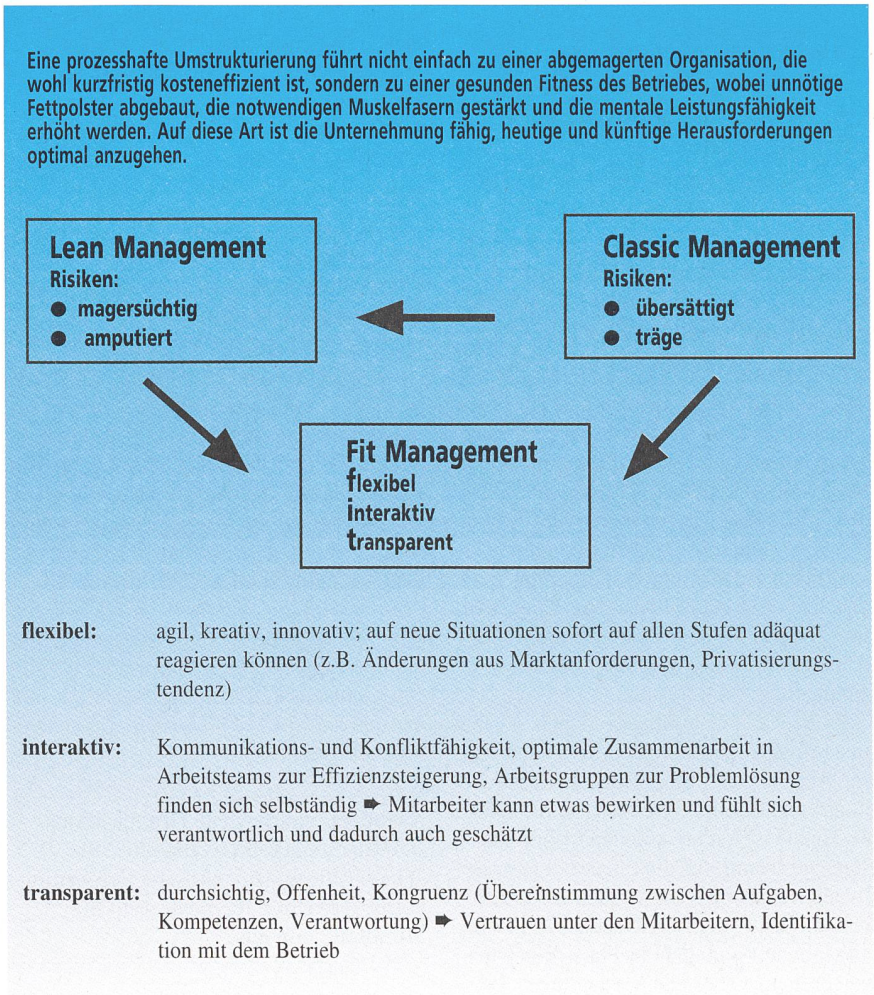

Bild 5 Wandel im Führungsstil.

Politische Änderungen vorwegnehmen?

Veränderungen oder Konflikte, die den Mitarbeiter direkt betreffen, führen im allgemeinen zu regen Diskussionen und Auseinandersetzungen. Liegt eine – unter Umständen zentral bedrohende – Entwicklung weit weg oder kann sie in die «ferne Zukunft» verschoben werden, vermag sie die Gemüter kaum ernsthaft zu bewegen [6]. Es erstaunt deshalb nicht, dass die möglichen Veränderungen des politischen Umfeldes als Folge der Anpassung an die EU weit weniger bewegten als etwa die Frage, ob dieses oder jenes Softwareinstrument nicht viel besser wäre als das «alte Zeugs», das im eigenen Betrieb heute noch gefahren wird.

«Liegt eine – unter Umständen zentral bedrohende – Entwicklung weit weg, oder kann sie in die «ferne Zukunft» verschoben werden, vermag sie die Gemüter kaum ernsthaft zu bewegen.»

«Diese EU-Welle kommt bei uns sowieso nicht!» «Wir werden uns dann schon wehren!» So ähnlich lauteten viele Aussagen. Das Gefühl, die EU sei weit weg, und das Vertrauen in die eigenen demokratischen Möglichkeiten machten es den Teilnehmenden schwer, die EU-Ziele überhaupt gedanklich zu erwägen. Es war nicht leicht, in diesem Punkt eine mögliche Zukunft denkend vorwegzunehmen. Es wird viel Arbeit geleistet werden müssen, bis es möglich wird, ohne Furcht die Entwicklungen in anderen Ländern kritisch zu verfolgen, um dann das Gute übernehmen zu können und deren Fehler selbst nicht auch zu machen. Nur wer bereit ist, sich dieser Problematik zu stellen, kann dazu beitragen, das Unvermeidliche vorwegzunehmen, um es so, nach eigener Art und selbstverantwortlich, bewältigen zu können.

Nägel mit Köpfen: Eine neue Organisationsstruktur

Als Schluss des Entwicklungsprozesses wurde nun eine neue Organisationsstruktur erarbeitet. Sie musste folgende Anforderungen erfüllen:

- den ermittelten Handlungsbedarf zur Beseitigung der «Corporate Culture»-Defizite
- die während der Konfliktanalyse festgestellten Mängel beheben

«Insgesamt aber war der Verlust von Vorteilen geringer, als der Gewinn durch die neue Organisation.»

- die möglichen Veränderungen des politischen Umfeldes berücksichtigen
- fit sein, das heisst gewappnet sein für alle Herausforderungen (Bild 5).

Die aus einer möglichen Deregulierung entstehenden Konsequenzen und Anforderungen einerseits und der Anspruch nach mehr Kooperation und Zusammenarbeit aus der Konfliktanalyse andererseits stehen sich diametral gegenüber. Sie waren schwierig unter ein Dach zu bringen.

Die Umsetzung dieser Forderungen in eine neue Organisationsform kann hier nur skizziert werden. Eine detaillierte Darstellung würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Es entstand – grob gesprochen – eine dreistufige Organisationsform. Die diversen Abteilungen wurden neu in Bereiche umgewandelt, die jederzeit vom EWO abgespalten werden könnten. Über diese Bereiche spannt sich die Ebene der konzeptionellen Planung. Hier werden die Projekte im Kollektiv der Bereichsleiter gesichtet, aufgegliedert und den einzelnen Bereichen zugeordnet, wobei alle wesentlichen Eckpunkte und Verbindungsstellen festgelegt werden. Auf der ausführenden Ebene, wo die Mitarbeiter bisher den einzelnen Abteilungen zugeordnet waren und die abteilungsüberschreitende Zusammenarbeit sehr konfliktträchtig war, wurde neu ein Realisierungsbereich festgelegt, dem sämtliche ausführenden Arbeitsgruppen unterstehen. Mit dieser Reorganisation auf der ausführenden Ebene konnte dem Hauptwunsch, unbürokratische und flexible gegenseitige Hilfe über die Abteilungsgrenzen hinweg zu leisten, entsprochen werden.

Da alle Bereichsleiter sowie Gruppenchefs und Vorarbeiter in Kommunikations- und Konfliktmanagement geschult wurden und gemeinsam gelernt hatten, ihre eigenen betrieblichen Konflikte anzugehen, dazu Lösungen zu erarbeiten und diese umzusetzen, sind auch die Voraussetzungen auf der gruppendynamischen Ebene gegeben, dass die neue Organisationsstruktur positiv zum Tragen kommt.

Diese Umstrukturierung wurde am gemeinsamen «Corporate Culture»-Seminar der beiden Kader überarbeitet, kritisch hinterfragt und wo notwendig ergänzt. Die einzelnen Umsetzungsphasen wurden dann festgelegt und anschliessend bis Anfang 1996 realisiert.

Hansruedi Schuler, Leiter des Geschäftsbereichs Dienste, hat die Umstrukturierung wie folgt erlebt:

Wie verlief aus Ihrer Sicht der Umsetzungsprozess in die neue Organisationsstruktur?

«Die im Corporate Culture Workshop bereinigte und angenommene Organisationsform fand anfänglich positive Aufnahme. Da die Umsetzung aber infolge von Ferien und Obstruktion in einem Bereich, wo Privilegien verlorengingen, verzögert wurde, verunsicherte es die Mitarbeiter. Es kam auch die Frage auf, ob die neue Organisationsstruktur wirklich umsetzbar sei. Während der aktiven Umsetzungsphase hat dann die Stimmung sofort wieder positiv zugenommen. Kleine Änderungen, die sich als sinnvoll erwiesen, konnten noch eingebracht werden.»

Nachdem nun die neue Organisationsstruktur umgesetzt ist und die Mitarbeiter die erste praktische Erfahrung damit gemacht haben, wie sieht die Stimmung nun aus?

«Die meisten Mitarbeiter stehen positiv hinter der neuen Organisation, nur dort, wo Privilegien abgebaut werden mussten, fehlt die Begeisterung. Insgesamt aber war der Verlust von Vorteilen geringer als der Gewinn durch die neue Organisation.»

Hat die neue Organisation tatsächlich zu einer Reduktion der festgestellten Mängel geführt? Hat sie positive Auswirkungen auf die neu vorgegebene Aufgabenerfüllung?

«Die Arbeitserledigung erfolgt effizienter. Die Koordination zwischen den Geschäftsbereichen hat sich verbessert. Die Informationstransparenz hat sich zwar erhöht, aber sie ist nach wie vor ein kritischer Punkt. Dieser muss in Zukunft sehr sorgfältig im Auge behalten werden. Vor allem bei persönlichen, informellen Absprachen muss sichergestellt werden, dass diese den Nachbarabteilungen auch zugänglich werden. Zwischen den ausführenden Arbeitsgruppen hat sich die gegenseitige Hilfestellung wesentlich verbessert. Generell kann gesagt werden, dass im Betrieb unter den Mitarbeitern Aufbruchstimmung herrscht.»

Das EWO ist nun, nachdem einerseits aktiv die Chancen im Telecom-Bereich wahrgenommen wurden und im angestammten Energiebereich die Vorbereitungen für die kommenden Herausforderungen getroffen sind, optimal fit für die Deregulierung.

Anmerkungen

[1] *B. Umiker:* Risikodialog trotz Konjunkturrückgang. Zürich, Bulletin SEV/VSE 25/1993, S. 58.

[2] *G. Fatzer, C.D. Eck:* Supervision und Beratung. Hrsg. von C.D. Eck, Köln 1990, S. 65.

[3] *R. Pieth:* Keine Ruhe nach dem Jobsturm. Cash-Zeitschrift Nr. 31, 2.8.96, S. 15.

[4] Es soll ein Hund sein, schräg von hinten, den Kopf gesenkt, als ob er eine Spur verfolgte. Aus: Urs Schneider: «Das innere Auge». Schriftenreihe: Höheres Lehramt, Heft 3/89, S. 21, Verlag Universität Bern, Abt. für das höhere Lehramt.

[5] *B. Umiker, P. Bisang:* Wie lassen sich grosse Industriekatastrophen verhüten. IO-Management-Zeitschrift 56 (1987), Heft Nr. 1, S. 15–22.

[6] *B. Umiker, A. Peer, P.A. Truttmann:* Warum braucht jedes Unternehmen ein Informatik-Notfallkonzept. IO-Management-Zeitschrift 64 (1965), Heft 11, S. 92–95.

Ein Teil des Artikels wurde bereits in der IO-Management-Zeitschrift Heft Nr. 4 (1996) von den gleichen Autoren unter dem Titel «Die Zukunft gemeinsam vorwegnehmen» veröffentlicht.

Déréglementation! Agir ou réagir?

Mesures d'encouragement de la culture d'entreprise, dans le sens de la «Corporate Culture» en tant que base des structures d'organisation sûres. Comment réagit une entreprise d'électricité suisse (Elektrizitätswerk Obwalden, EWO) au défit de la dite déréglementation?