

Wandel im Personalwesen

Autor(en): **Knorr, Ursula / Oschmann, Georg**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Bulletin.ch : Fachzeitschrift und Verbandsinformationen von Electrosuisse, VSE = revue spécialisée et informations des associations Electrosuisse, AES**

Band (Jahr): **100 (2009)**

Heft 10

PDF erstellt am: **12.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-856421>

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.

Wandel im Personalwesen

Personalpolitik im Übergang zum freien Markt

Der bevorstehende Wandel im Schweizer Energiemarkt wird hohe Anforderungen an die EVUs und im Speziellen an ihre Mitarbeitenden stellen. Der Übergang vom regulierten zum freien Markt kann nur erfolgreich gelingen, wenn sich die EVUs auf diesen Wandel frühzeitig vorbereiten. Ohne ein Umdenken in der Personalpolitik werden es die Unternehmen schwer haben, eine starke Wettbewerbsposition einnehmen zu können. Hier soll kurz dargelegt werden, welche Anpassungen wir als sinnvoll erachten und welche Vorteile dadurch erzielt werden können.

Unsere zentralen Annahmen über die Notwendigkeit von Veränderung in diesem Artikel sind wie folgt: 1) Den einsetzenden Wettbewerb innerhalb der Branche werden nur die EVUs überleben, die ihre Strukturen auf diesen Wettbewerb umstellen, 2) dem Wettbewerb kann nur durch eine kulturelle

Ursula Knorr, Georg Oschmann

und personelle Umstellung begegnet werden, in der die Kunden die zentrale Rolle spielen, 3) personelle und kulturelle Umstellungen benötigen viel Zeit – nur wer jetzt handelt, kann sich auf den Wettbewerb optimal vorbereiten –, und 4) neue Strategien bleiben wirkungslos, wenn sie nicht über alle Bereiche hinweg umgesetzt werden und sich umfassend in der Unternehmenskultur niederschlagen.

Bald wird nicht nur die Anpassung an zunehmende Veränderungen von Bedeutung sein, sondern auch die Schnelligkeit

der Anpassung an diese Veränderungen. Für Schweizer EVUs gilt das im Besonderen, da überholte Auffassungen aufgegeben werden müssen und ein erneuertes Verständnis etabliert werden muss. Zentrale Veränderungen im Segment der EVUs sind in Tabelle I dargestellt.

Diese Veränderungen im Schweizer Strommarkt führen zu 2 unterschiedlichen Arten von Wandel, welche es zu bewältigen gilt. Zum einen müssen die Unternehmen den fundamentalen Wandel, die Änderung der grundlegenden Marktstrukturen, in ihre Planung einbeziehen. Zum anderen ist der stetige, rasche Wandel in der Energiebranche von grosser Bedeutung für den Unternehmenserfolg (Bild 1).

Modell zur Anpassung an Wandel

Die Marktliberalisierung eines ehemals monopolistischen Systems verlangt von

den betroffenen Unternehmen, sich möglichst schnell und gut dem neuen Wettbewerbsumfeld anzupassen. Studien über verschiedene Märkte, die diese Liberalisierung durchlaufen haben, zeigen, dass die Bewältigung des fundamentalen Wandels alleine nicht ausreicht. Stattdessen ist es die kontinuierliche Anpassungsfähigkeit, die in einem sich stetig und rasch verändernden Umfeld an Bedeutung gewinnt. Für Unternehmen und ihre Mitarbeiter bedeutet dies konkret, dass nicht nur einmalig gravierende strukturelle Anpassungen notwendig sind, sondern dass die Mitarbeiter bereit sein müssen, sich schnell auf neue Situation einstellen zu können.

Zwar ist nicht vorhersagbar, welche Veränderungen eintreten. Vorhersagbar ist jedoch, dass zukünftig Veränderungen eintreten werden. Unter diesen Umständen muss jedes EVU, das in dem von solchen Ungewissheiten geprägten Umfeld agiert, sich in die Lage versetzen, sich diesen Gegebenheiten entsprechend zu verhalten. Eine Anpassung der bisherigen Strukturen ist daher unumgänglich.

Daher fokussiert sich das strategische Handeln vorerst darauf, Veränderung und damit verbundenen Handlungsbedarf zu erkennen, die Veränderungsrichtung zu bestimmen und schliesslich eine Veränderungsstrategie zu formulieren. Neben der Auswahl der richtigen strategischen Option spielen Zeit und Geschwindigkeit in diesem Prozess eine wesentliche Rolle. Diese Phase soll hier als Reaktionsphase bezeichnet werden. In dieser haben Organisationen die Aufgabe, Veränderungsimpulse wahrzunehmen und zu erwägen, ob und in welcher Weise diese Veränderungsimpulse für sie relevant sind. Entschliessen sich Unternehmen zu einer Anpassung, erfolgt die Durchführung in der Aktionsphase.

Aufgrund des Trends zu steter Beschleunigung und dessen Implikationen muss dieser Kreislauf in Zukunft sowohl öfter als auch schneller durchlaufen werden. Es gilt daher, Reaktions- und Aktionszeiten zu verkürzen, um die notwendige Geschwindigkeit zu erreichen. EVUs laufen derzeit Gefahr, die Reaktionsphase zu unterschätzen und notwendige Veränderungsimpulse zu spät zu initiieren. Die Folge daraus wäre eine schwache Position gegenüber der Konkurrenz, da kaum noch Zeit für pas-

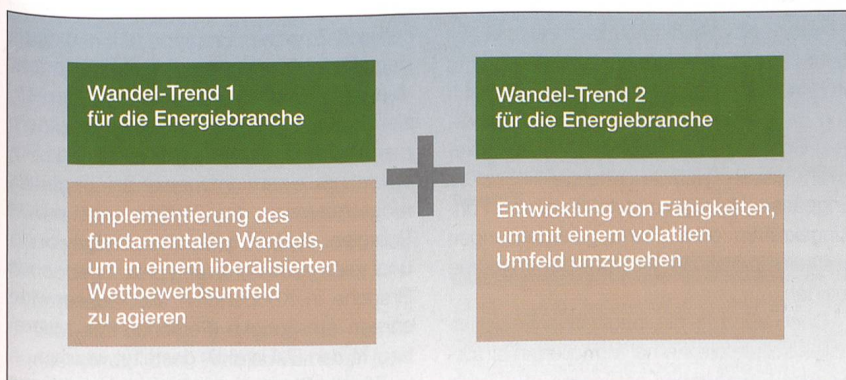


Bild 1 Wandelprozesse in der Energiebranche.

Überholtes Verständnis		Erneueres Verständnis
Von staatlicher Regulierung	zu	Wettbewerb
Von eher struktureller Führung über Weisungen und Reglemente	zu	mehr direkter Führung von Mitarbeitenden (Entwicklung zu einem Führungsstil hin zu mehr partizipativen, delegativen Führungsformen)
Von technischer Perfektion	zu	Kulturwandel wie z.B.: – mehr Kundenorientierung – mehr Kosten- und Wirtschaftlichkeitsorientierung – mehr Wettbewerbsorientierung – mehr Innovationsorientierung – Abwägen zwischen unterschiedlichen/widersprüchlichen Ansprüchen von Anspruchsgruppen im täglichen Agieren
Von der Informationspolitik, die nur dann Auskunft gibt, wenn man ganz sicher über das Ergebnis ist	zu	Kommunikation als wichtiges Medium zur Bewältigung von Unsicherheit
Vom stabilen Marktumfeld	zum	volatilen Wettbewerbsumfeld

Tabelle I Veränderung im Verständnis der EVUs.

sende Reaktionen bliebe. Daher müssen sich EVUs vertieft mit dieser Phase auseinandersetzen und strukturelle Anpassungen vornehmen.

Reaktionsphase

In der Reaktionsphase des Modells geht es in erster Linie um die Wahrnehmung von Veränderungen, deren Interpretation und das Treffen von Entscheidungen – ob man reagiert und vor allem wie sich die Reaktion gestaltet. Darauf aufbauend kann schliesslich eine passende Strategie formuliert werden bzw. die entsprechende Personalplanung erfolgen. Modelle zum Umgang mit sich besonders rasch wandelnden Kontexten legen einen besonders starken Fokus auf die Wahrnehmungsfunktion von Veränderungen. Erst die Wahrnehmung von Veränderungssignalen ermöglicht überhaupt eine entsprechende Reaktion. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden spielt hierbei eine grosse Rolle. Strategisches Management und Personalmanagement müssen Veränderungssignale interpretieren und gemeinsam Schlussfolgerungen ziehen. Das heisst, die Personalsicht muss konsequent in Strategiemeetings einbezogen werden – nicht zuletzt weil HR-Instrumente Transparenz über vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der EVUs schaffen. Somit stellt das verfügbare Humanpotenzial einen ganz entscheidenden Gestaltungsparameter für die strategische Planung dar.

Die rechtzeitige Erkennung allfälliger Anzeichen für Veränderungen erfordert zunächst eine allgemeine Sensibilisierung der Organisation. Durch die Etablierung von Prozessen zur Identifikation und Interpretation von unternehmensexternen Trends kann dies geschehen. Dazu gehört insbesondere die Einbeziehung der Mitarbeiter,

beispielsweise durch regelmässige Teilnahme der Mitarbeitenden an Meetings und Konferenzen, sowie die Nutzung von Bottom-up-Kommunikationswegen (d.h. Kommunikationswege von der Basis zum oberen Management), über welche Beobachtungen gemeldet werden können.

Das alles ist aus mehreren Gründen eine wichtige Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Management und Personal: Zum einen kann die Nutzung von Personalexpertise in Managementmeetings Strategie- und Anpassungsentscheidungen unterstützen. Ausserdem liefern Anhörung und Teilnahme von betroffenen Mitarbeitenden wichtigen Input, auf den das obere Management sonst keinen Zugriff hätte. Die gezielte Einbeziehung von Mitarbeitenden in einen systematischen Strategieformulierungsprozess erleichtert dadurch nicht nur die Aufklärung und Sensibilisierung des Personals, sondern erschliesst neue, nutzbare Informationsressourcen, die qualitative Beiträge zur Strategieformulierung leisten.

Zu den Aufgaben der Personalplanung zählt, sicherzustellen, dass kurz-, mittel- und langfristig die von der Unternehmung benötigten Arbeitskräfte in der benötigten Qualität und Quantität und zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Durch einen laufenden Abgleich von Budget- und Personalplanung, gewissen Regeln sowie Unzufriedenheitsindikatoren lassen sich kurzfristige finanzielle Engpässe, Verzögerungstaktiken von Führungskräften oder Planungsanpassungen aufgrund plötzlicher Personalabgänge vermeiden.

Doch auch in die langfristige Personalpolitik sollten die einmal formulierten strategischen Erwägungen einfließen. Auf Basis der Implikationen der beschlossenen Stra-

tegie lassen sich zukunftsrelevante Kompetenzen identifizieren und in Kompetenzmodellen festhalten. Vor allem Kundenorientierung, Kosten- und Wettbewerbsorientierung wurden als zukünftig notwendige Kompetenzen der EVUs identifiziert. Hier besteht ein grosser Aufholbedarf bei den Unternehmen. Im Rahmen regelmässiger Personalplanungsvorgänge werden Ist-/Soll-Diskrepanzen des Humanpotenzials transparenter und für Modifikationen leichter zugänglich. Wertschätzung, Kommunikation und Einbeziehung (zur Nutzbarmachung bzw. Mobilisierung der Systemintelligenz) sind im Verhältnis zwischen Management und Personal erfolgsentscheidend bei solchen Wandelprozessen.

Aktionsphase

Operative Personalanpassungsprozesse

In der Aktionsphase werden getroffene Entscheidungen personalseitig umgesetzt. Notwendige Personalanpassungen finden dabei in dreierlei Hinsicht statt: kapazitätsmässig, inhaltlich und in Bezug auf die räumliche Zuordnung. Diese 3 Bereiche und ihre Ausgestaltung in den EVUs werden folgend näher umschrieben.

Personalgewinnung und -freisetzung

Die Personalgewinnung hat die Aufgabe, den Personalbedarf einer Unternehmung in qualitativer und quantitativer Hinsicht sicherzustellen. Sie umfasst Massnahmen, um humane Ressourcen mit zukunftsfähigen und wünschenswerten Kompetenzen und externen Erfahrungen an das Unternehmen zu binden. Das erfordert Auswahlprozesse in Bezug auf gewünschte Rollen- und Kompetenzanforderungen der potenziellen Kandidaten. In EVUs wird die Personalgewinnung derzeit gezielt für die Rekrutierung von Personen in Managementfunktionen genutzt, die Erfahrungen aus eher wettbewerbsorientierten Umfeldern besitzen.

Ein gutes Image auf dem Arbeitsmarkt ist ein entscheidender Faktor bei der Gewinnung geeigneter Kräfte. Die Energiebranche leidet an der zunehmenden Knappheit bestimmter Fachkräfte. Daher hat sich Employer Branding (d.h. Arbeitgebermarkenbildung bzw. Arbeitgeberimage: Wie attraktiv ist ein Arbeitgeber für potenzielle oder bereits angestellte Arbeitnehmer?) zu einer Priorität entwickelt. Das Potenzial zu einem Imagewandel birgt hier möglicherweise das Thema erneuerbare Energien. Zudem sollten ein Imagewandel und eine Positionierung als spannende Branche in Kooperation aller aussenwirkenden Abteilungen (Personal, PR, Marketing) in den EVUs aktiv gestaltet werden.

Für die Planung der Personalgewinnung empfiehlt sich zunächst ein klares Rekrutie-

rungsbudget. Interne Zielvorgaben hinsichtlich des erforderlichen Humanpotenzials, die Pflege einer guten Unternehmensreputation auf dem Arbeitsmarkt sowie klare Ausschreibungsformulierungen erleichtern die erste Selektion der Bewerber. Gerade zur Profilpräzisierung kann dabei eine enge Kooperation zwischen Personal- und Fachbereichen behilflich sein. Darüber hinaus sollten für besonders wichtige und qualifizierte Stellen Sondereinstellungsprozesse etabliert werden.

Für eine mögliche Erneuerung des Personalbestands als umfangreiche Option in einem von Wandel geprägten Unternehmensumfeld sind allerdings mehrere Aspekte in Erwägung zu ziehen. Zum einen kann die Personalgewinnung bzw. der Austausch bisheriger Stellenbesetzungen zur Regeneration und Neuausrichtung des Unternehmens beitragen. Andererseits darf mit den bestehenden Mitarbeitern nicht zu unbedacht umgegangen werden. Gerade in Bezug auf knappe Fachkräfte sollte von den EVUs ein aktives Retention-Management betrieben werden. Das erfordert ein nachhaltig positives Unternehmensimage nicht nur im Aussen-, sondern auch im Innenverhältnis. Erfolgsentscheidendes Wissen, gerade für die Bewältigung der bevorstehenden Wandelarbeit, muss in der Unternehmung gehalten werden.

Die Entscheidung zwischen Beibehaltung oder Neubesetzung einer Stelle muss daher im Kontext des Wandels stets anhand der Fähigkeit des individuellen Mitarbeiters, den anstehenden Kulturwandel unterstützen zu können, erfolgen.

Personal- und Verhaltensentwicklung

Die Personalentwicklung umfasst alle Massnahmen zur Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeitenden. Ausgangspunkt für konkrete Personalentwicklungsmassnahmen ist innerhalb der Personalentwicklungsplanung eine Statusaufnahme der aktuell bestehenden Fähigkeiten mittels Soll-Kompetenzprofile. Eine den Soll-Kompetenzprofilen entsprechende Personalentwicklung setzt die Schaffung gewisser Rahmenbedingungen voraus. Dazu gehört insbesondere die Befähigung der Mitarbeiter zu «eigenem Mitdenken» durch die Kommunikation der Unternehmensstrategie. Mithilfe von Kompetenzmodellen lassen sich Strategie, Werte und Kompetenzanforderungen konsequent abbilden. Das macht nicht nur die Zielerreichung messbar, sondern erzieht die Mitarbeitenden zu Eigenverantwortung und Weiterentwicklung.

Die Verhaltensentwicklung ist darauf ausgerichtet, das Problemverhalten der Mitarbeitenden so zu gestalten, dass es den Anforderungen an sich ändernde in-

terne und externe Bedingungen gerecht wird. Die zielgerichtete Gestaltung des Problemverhaltens hat grosse Bedeutung für die Bewältigung des Wandels. Die Mitarbeitenden der EVUs müssen in der Lage sein, sowohl den externen Wandel im Markt zu bewältigen als auch den internen, organisationalen Wandel, welcher zwangsläufig mit dem externen Wandel einhergeht, und dabei ein Höchstmass an Leistungsbereitschaft und Flexibilität aufweisen.

Zu den Instrumenten der Verhaltensentwicklung zählen unter anderem Führungs-, Informations-, Kooperationsgestaltungs- und Changemanagementinstrumente. Führungsinstrumente suchen primär eine direkte und persönliche Form der Verhaltenslenkung und -entwicklung. Die weiteren Instrumente üben einen eher indirekten Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten aus, insofern als dass die Schwerpunkte hier im Wesentlichen auf der Ausbildung kulturwirksamer Merkmale wie Vertrauen, Kooperation, Offenheit, Lernkultur etc. liegen.

Die Verhaltensentwicklung in EVUs setzt momentan insbesondere auf die Implementierung neuer Führungsinstrumente: Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, direkte Führung und ein situativer Einsatz verschiedener Kommunikationsinstrumente (Meetings, Intranet etc.) sollen als Kompetenzen gezielt gefördert und sichtbar gemacht werden.

Mit Personalbeurteilungen als Ausgangsbasis können die Personalabteilung und die Fachbereiche zusammen Bedarf und Anforderungen für die Trainingsentwicklung bestimmen, um einen Kulturwandel auch innerhalb von Trainings, beispielsweise für Kunden- und Mitarbeitergespräche, zu verankern. Gerade angesichts neuer Kompetenzanforderungen sollten verschiedene Entwicklungsmethoden, wie Coaching/Mentoring, Inhouse-Trainings etc., situativ genutzt werden. Für die Führungsebene empfehlen sich besonders praxisnahe und

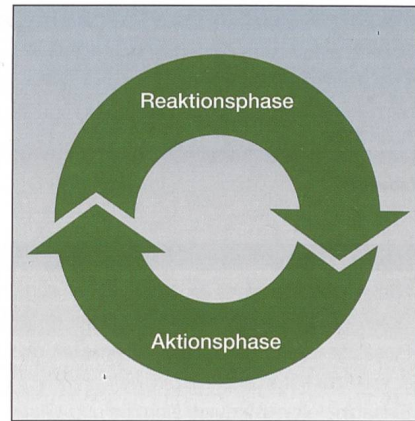


Bild 2 Anpassungsmodell.

unternehmenskontextbezogene Führungstrainings, die eine Reflexion des eigenen Verhaltens ermöglichen.

Eine erfolgreiche Verhaltensentwicklung baut ganz entscheidend auf einer erfolgreichen Führungsentwicklung auf. Mitarbeiter zu einem selbst organisierten, unternehmerischen und eigenverantwortlichen Handeln zu bewegen, setzt Führungskompetenz in Form von Motivation, Anerkennung und einem konsequenten Vorleben der Werte durch die Führungskräfte voraus. Hier empfiehlt sich nicht nur die Implementierung dieser Werte in die Führungsinstrumente, sondern auch eine konsequente Metareflexion über wertekonformes Verhalten in der Führungspraxis. Im Umgang mit Unsicherheit sind dabei die Einheitlichkeit der Sprache und der Argumentation in der Top-Down-Kommunikation (d.h. Kommunikationswege über absteigende Hierarchiestufen oder in der Hierarchie abwärtsgerichtete Kommunikationswege) essenziell.

Personaleinsatz

Der Personaleinsatz bezeichnet die zeitlich-räumliche Zuordnung von Mitarbeiten-

Handlungsempfehlungen: Strategie und Personalplanung
Anzeichen für Veränderungen aktiv suchen
Zusammenarbeit zwischen Management und Personal im Strategieprozess verbessern
Transparenz über vorhandenes Humanpotenzial schaffen
Organisation auf Veränderungen vorbereiten
Personalplanung zur Vermeidung kurzfristigen Handlungsdrucks stärken
Organisation auf Veränderungen vorbereiten

Tabelle II.

Handlungsempfehlungen: Personalbestand
Personalplanung sorgfältig und strategisch konzipieren
Quantitativen und qualitativen Bewerbungseingang verbessern
Personalbestand strategisch erneuern und erhalten

Tabelle III.

articles spécialisés

Handlungsempfehlungen: Personal- und Verhaltensentwicklung

- Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung verbessern
- Spezifische Mitarbeitertrainings entwickeln
- Verhaltens- und Führungsentwicklung konsequent betreiben und auf neue Prioritäten ausrichten

Tabelle IV.

Handlungsempfehlungen: Personaleinsatz

- Fähigkeitstransparenz im Unternehmen schaffen
- Unternehmensexterne Ressourcen koordiniert einsetzen
- Einsatzflexibles Humanpotenzial erhalten und pflegen
- Anreize für Mitarbeiter setzen
- Einsatzbereitschaft durch Normen und Werte stärken

Tabelle V.

den zu bestimmten Tätigkeiten und Aufgaben. Mitarbeitende sollen durch ihren gezielten Einsatz bestmöglich zur Entfaltung kommen und dadurch zum Erfolgsfaktor des Unternehmens werden. Die Aktivierung der individuellen Potenziale findet somit durch die (Neu-)Zuordnung von Personen und Aufgaben statt. Der Personaleinsatz ist auf das Zielsystem der Unternehmung auszurichten, um die Realisierung strategischer Zielgrößen, wie beispielsweise Qualität und Reaktionsfähigkeit in Bezug auf Kundenwünsche, zu ermöglichen. Doch auch Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeitenden an ihre Arbeitsumgebung sind in Einsatzüberlegungen miteinzubeziehen, da diese einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausüben. Individuelle Potenziale können besser realisiert werden, wenn die Bedingungen des Umfeld und der Einsatz der Mitarbeitenden abgestimmt werden.

Ein flexibler Personaleinsatz stellt somit ein entscheidendes Moment für die Anpassungsschnelligkeit von Humanpotenzial dar. Die Erwartungen des Unternehmens in Bezug auf Einsatzflexibilität sind daher bereits im Personalmarketing und nachfolgend im Einstellungsprozess deutlich zu machen.

Die Schaffung der notwendigen Fähigkeitstransparenz setzt die Kenntnis des bestehenden Humanpotenzials (auf Gruppen und auf Einzelbasis, z.B. mittels Kompetenzprofile) voraus. Das verlangt nicht zuletzt auch die Transparenz über erworbene Fähigkeiten und Erfahrungen, die beispielsweise in einer Datenbank festgehalten werden können. Auf dieser Basis können Führungskräfte entsprechend informiert und fachliche, persönliche und situative Anforderungen auf der Nachfrageseite genau abgeklärt werden. Gleichzeitig eröffnet sich die Möglichkeit, die Einsatzgestaltung auch

für die Mitarbeiterentwicklung nutzbar zu machen.

Unternehmensexterne Kooperationen

Wie bei der internen Einsatzkoordination sind auch hinsichtlich des Einsatzes unternehmensexterner Ressourcen gewisse Aspekte zu beachten. So bringen beispielsweise längerfristig angelegte Kooperationsbeziehungen nutzbare Vorteile mit sich, insofern als dass Rahmenverträge vorverhandelt und beide Seiten hinsichtlich

ihrer Kommunikation und Arbeitsweise bereits aufeinander eingespielt sind. Das Interesse an längerfristigen, externen Ressourcen bringt zweierlei Notwendigkeiten mit sich: Eine aktive Pflege dieser Kundenbeziehungen genauso wie die Pflege des eigenen Rufs als Kooperationspartner (Schaffung von Vertrauen, Offenheit, Fairness im Umgang mit den Ressourcen).

Anreizsetzung und Stärkung der Einsatzbereitschaft

Um Anpassungsfähigkeit und -bereitschaft auch für den einzelnen Mitarbeiter attraktiv zu machen, bieten sich gewisse Anreizstrategien an. Bonusmodelle, eine besondere Honorierung von Einsatzflexibilität oder die Einführung eines leistungsbezogenen, variablen Gehaltsteils können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, strategische Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen des individuellen Mitarbeiters in Einklang zu bringen.

Von der rein monetären Anreizen abgesehen, erweisen sich auch Massnahmen zur Stärkung der Unternehmenskultur und «Corporate Identity» als wirksame Mittel, um Einsatzbereitschaft und Anpassungsbereitschaft zu erhöhen. Eine angenehme und doch auf festen Werten beruhende Arbeitsatmosphäre spiegelt sich in Mitarbeiterzufriedenheit und damit in Leistungs-

Résumé

Changement de vision dans la gestion des ressources humaines

Politique du personnel en transition pour affronter le marché libre. Le changement qui va s'opérer très prochainement dans le marché suisse de l'énergie va exiger beaucoup de la part des entreprises actives dans le domaine de l'électricité et particulièrement de leurs collaborateurs. Le passage d'un système régulé à un marché libre ne peut être couronné de succès que si les entreprises d'électricité se préparent à temps à ce changement. Si les entreprises ne revoient pas leur conception en matière de politique du personnel, elles auront du mal à s'assurer une position concurrentielle forte.

En ce qui concerne les modifications nécessaires, nos hypothèses centrales s'articulent comme suit: (1) ne vont subsister face à la compétition qui régnera au sein de la branche que les entreprises qui auront réorganisé leurs structures en fonction de cette situation de concurrence, (2) un niveau concurrentiel ne peut être atteint qu'avec une réorganisation de la culture d'entreprise et du personnel, dans laquelle l'attention aux clients doit jouer un rôle central, (3) des changements opérés au niveau de la culture d'entreprise et du personnel demandant un gros investissement en termes de temps, ce n'est qu'en agissant immédiatement qu'une entreprise sera à même de se préparer de façon optimale pour faire face à la concurrence et (4) les nouvelles stratégies ne peuvent s'avérer efficaces que si elles sont appliquées à tous les domaines et qu'elles sont pleinement reprises au niveau de la culture d'entreprise. Dans le présent article, nous exposons les adaptations que nous estimons judicieuses et les avantages qu'elles seront susceptibles de procurer.

bereitschaft und Flexibilität wider. Die Pflege weicher Faktoren macht Mitarbeiter offener für tief greifende, doch notwendige Veränderungen innerhalb der Unternehmung.

Fazit

In einem von massiven Veränderungen geprägten Wirtschaftsumfeld wie dem der Energiebranche ist ein gezieltes Management der humanen Ressourcen essenziell.

Folgende Kernergebnisse konnten aus der Untersuchung des Personalmanagements gewonnen werden und sind für eine erfolgreiche Bewältigung der Liberalisierung notwendig:

- Aufgrund der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit sind kurze Reakti-

onszeiten und eine hohe Agilität unabdingbar, um in einem wettbewerbsgetriebenen Umfeld zu bestehen.

- Nachhaltige Kooperationsbeziehungen zwischen Management und Personal erhöhen diese Agilität.

- Für die Implementierung von Anpassungsentscheidungen sind schnelle und effektive Rekrutierung, Entwicklung und der gezielte Personaleinsatz von grosser Bedeutung.

- Organisationale Anpassungsfähigkeit der EVUs frühzeitig sicherstellen.

- Kundenorientierung, Kosten- und Wettbewerbsorientierung sind wichtige «neue» Kompetenzen und Wertigkeiten in EVUs, die es nachhaltig und gesamthaft zu verankern gilt.

- Eine ganz besondere Rolle wird der «Kulturwandel in den Köpfen» spielen. An-

passungsbereitschaft und -fähigkeiten sind die «neue Währung im EVU», für die das Personalmanagement einen entscheidenden Beitrag zu leisten hat.

Angaben zu den Autoren

Dr. Ursula Knorr ist Leiterin des Kompetenzbereichs International HRM der Universität St. Gallen. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt im internationalen Personalmanagement, der Schnelligkeit in der Anpassung von Humanpotenzial und schnellem Wandel.
Universität St. Gallen, 9000 St. Gallen, ursula.knorr@unisg.ch

Georg Oschmann arbeitet als Forschungsassistent am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen an Dienstleistungsinnovationen und Strategien im Strommarkt.
Universität St. Gallen, 9000 St. Gallen, georg.oschmann@unisg.ch

Anzeige

articles spécialisés

**«Der Handliche»
EurotestCOMBO MI3125B**



Prüfung allstromsensitiver RCD's Typ B
Gut/schlecht Bewertung mit rot/grüner LED-Anzeige
Intuitiv bedienbarer NIV-Tester neuester Generation
Robustes und ergonomisches Gehäuse
Inkl. Software; optional mit SiNA-Messprüfprotokoll



Messgeräte • Systeme • Anlagen
Zur Kontrolle und Optimierung des Verbrauches elektrischer Energie
Brüelstrasse 47 CH-4312 Magden Telefon 061-845 91 45 Telefax 061-845 91 40
E-Mail: elko@elko.ch Internet: www.elko.ch

**Gefahr
ohne Risiko**

Erstmalige Zertifizierung
eines störlichtbogengeprüften
Schutzhandschuhs



Foto: J. Vogler

- Schutz gegen Störlichtbogen gemäß IEC 61482-1-2
- Schutz gegen thermische Risiken gemäß EN 407: 2004
- Schutz gegen mechanische Risiken gemäß EN 388: 2003



Der Arbeitgeber hat die Verpflichtung, seine Mitarbeiter mit zertifizierter Schutzkleidung auszustatten.

elvatec ag **Blitzschutz, Erdung, Überspannungsschutz, Arbeitsschutz**
Infoservice CH 659 · Tiergartenstrasse 16 · CH-8852 Altendorf
Tel.: 0 55 / 451 06 46 · Fax: 0 55 / 451 06 40 · www.elvatec.ch
elvatec@bluwin.ch

Technology is our business

Innovationspreise 2009 an der Soirée Electrique

Science driven by sport

Alinghi and other projects - Referat von Prof.
Jan-Anders Manson, EPFL, Director of Polymer
and Composite Technology Laboratory

Vergabe der Innovationspreise
durch Electrosuisse

Mit Prosecco und Häppchen

Mittwoch, 28. Oktober 2009 • 17.30 - 20 Uhr
ETH Zürich • Gloriastrasse 35

Eintritt: CHF 20.-, Studenten und Mitglieder von Electrosuisse gratis. **Anmeldung:** www.soiree-electrique.ch



SATW

electrosuisse 