Zeitschrift: bulletin.ch / Electrosuisse
Herausgeber: Electrosuisse
Band: 106 (2015)
Heft: 7

Artikel: Rechtzeitig an den Erfolgsfaktor Mitarbeiter denken
Autor: Michulitz, Christiane / Vossebein, André
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-856672

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: 16.07.2025

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

Rechtzeitig an den Erfolgsfaktor Mitarbeiter denken

Strategische Personalplanung sichert Wettbewerbsvorteile unter herausfordernden Rahmenbedingungen

Schweizer Energieversorger stehen vor einer Reihe von Herausforderungen, insbesondere auch im Personalbereich. Die erste Stufe der Strommarktöffnung erforderte bereits eine Anpassung bestehender Fähigkeiten und den Erwerb von Kenntnissen über den Wettbewerb. Offenkundige Auswirkungen sind Massnahmen zur Neuausrichtung des Vertriebs bzw. zur Kostensenkung und der steigende Bedarf an Mitarbeitern mit veränderten Qualifikationen. Diese und andere Veränderungen müssen die Schweizer Versorger frühzeitig organisatorisch und personell planen.

Christiane Michulitz, André Vossebein

Nicht nur die Herausforderungen der Energiestrategie prägen die Schweizer Energiewirtschaft. Schweizer Stromversorger stehen mit der (beschränkten) Marktöffnung unter Erlösdruck. Der Schweizer Strommarkt für Kunden über 100 MWh Verbrauch ist seit mehreren Jahren geöffnet, viele Kunden wechseln den Versorger. Laut ElCom waren im Jahr 2014 rund 27 % der Kunden im freien Markt. [1] Nach einer Umfrage von BET unter Schweizer Stromversorgern von November 2014 haben seit 2009 ca. 20 % der freien Kunden mit 25 bis 30 % des Volumens den Versorger gewechselt. Wenngleich zahlenmässig noch in sehr geringem Umfang, findet im Segment der heute freien Gaskunden eine ähnliche Entwicklung statt. Eine weitere Öffnung der Strom- und Gasmärkte ist in Diskussion beziehungsweise wird vorbereitet. Die Schweizer Energieversorger versuchen, als angestammte Versorger («Incumbants») ihre Kunden zu verteidigen. Sie entwickeln dazu angepasste Marketing-Strategien, neue Kombinationen im Marketing-Mix und/oder versuchen ihre Kosten zu begrenzen, um Margenverluste durch Preis- und Mengeneffekte auszugleichen.

Zugleich steht auch der Netzbereich der Stromwirtschaft vor neuen Herausforderungen. Die Regulierung der Netze ist eingeleitet. Die etwa 680 Schweizer Strom-Verteilnetzbetreiber müssen sich künftig im Rahmen der «Sunshine-Regulierung» für vermeintliche Ineffizienzen rechtfertigen. Einige Netzbetreiber werden – das zeigen die Erfahrungen in den angrenzenden Ländern – betriebliche Anpassungen vornehmen müssen. Langfristig dürften durch eine Weiterentwicklung und Verschärfung der Regulierung noch stärkere Anreize zur Effizienzsteigerung im Netzbetrieb gesetzt werden.

Zeitgleich drängen neue Dienstleister, beispielsweise aus dem Bereich Telekommunikation, mit ihren Geschäftsideen in den schweizerischen Energiemarkt. Sie sorgen für zusätzliche Dynamik im Markt.

Die Unternehmen müssen die Frage klären, wie sie mit der Wettbewerbssituation umgehen. Um den Veränderungen am Energiemarkt zu begegnen, brauchen sie eine an die Zukunft angepasste, oft neue Strategie. Der steigende Erlösdruck verlangt den Unternehmen Reaktionen ab, eröffnet aber auch Chancen für aktives Handeln und neue strategische Positionierungen im Energie- und Netzbereich, z. B. indem das klassische Energiegeschäft durch neue Geschäftsmodelle mit technischer Innovation ergänzt wird. Verlorene Wertschöpfung im angestammten Geschäft wird dann durch Renditen in einem neuen Geschäftsfeld ersetzt. Die Überprüfung der strategischen Positionierung am Markt bedeutet aber keineswegs nur, technische Pilotprojekte, z.B. zu Batteriespeichern oder zur Elektromobilität, durchzuführen. Die Unternehmen müssen ihr gesamtes Spektrum an Aktivitäten beleuchten und überdenken.

Mit der Aktualisierung der Unternehmensstrategie eröffnet sich die Möglichkeit, eine positive, in die Zukunft weisende Kommunikation im Unternehmen zu fördern. So schafft das Unternehmen die Voraussetzung für Mitarbeiter, sich in Innovationsprozessen zu engagieren, Kreativität und Unternehmergeist zu zeigen – und die Motivation zu stärken, fachlich-methodisches Wissen für die Weiterentwicklung des Unternehmens einzusetzen.

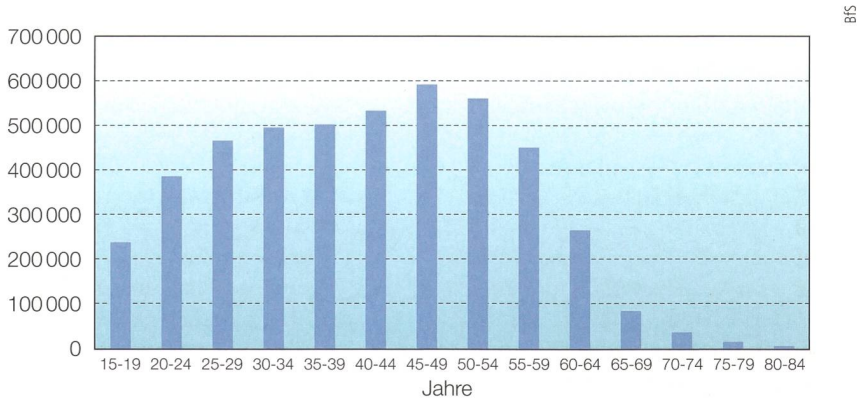

Bild 1 Zukünftige Entwicklung Erwerbsbevölkerung Schweiz (Szenario «Erneuerung der Generationen», Jahr 2014).

BET

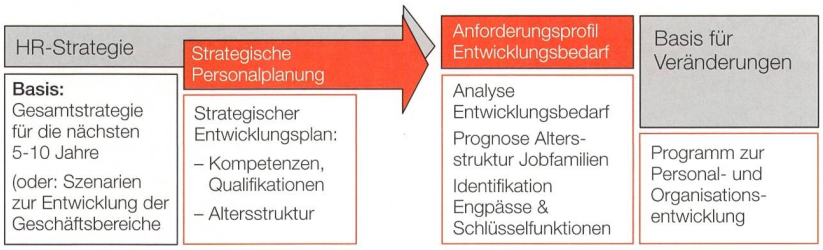

Bild 2 Strategische Personalplanung (schematische Darstellung).

Veränderung geht von den Mitarbeitern aus

Was passiert, wenn die Mitarbeiter in wirtschaftlich schwierigen Zeiten übersehen werden? Wenn beispielsweise «Attacker», d.h. die im fremden Marktgebiet agierenden Unternehmen, oder neue Marktteilnehmer, sogenannte «New Entrants», aus anderen Branchen in Energiemärkten erfolgreich sind? Häufig liegt das nicht nur an niedrigen Preisen: Gute Mitarbeiter sind ausschlaggebend. Sie haben bestehende Vorsprünge in der Vergangenheit im Markt möglich gemacht. Entsprechendes gilt auch, wenn beispielsweise die «Defender», d. h. die Unternehmen, die lange erfolgreich ihren Markt bedienen konnten, ihre Kunden erfolgreich binden können. Die Mitarbeiter haben dann oft z. B. die lokale Nähe, damit verbunden kaum kopierbare Vertriebskanäle oder die interpersonelle Verbundenheit zu ihren bedrohten Kunden genutzt, um Kundenverluste zu minimieren.

Gute und motivierte Mitarbeiter in Schweizer Versorgungsunternehmen können auch mit der Regulierung der Energienetze umgehen, etwa indem sie neue Produkte wie netznahe Dienstleistungen entwickeln und vermarkten oder zum angemessenen Zeitpunkt bestehendes Effizienzpotenzial identifizieren und heben. Kreative, unternehmerisch agierende und fachkundige Mitarbeiter sind zentral für die Stabilität eines Unternehmens, das vor enormen Herausforderungen steht. Diese müssen zudem im Unternehmen stärker vernetzt handeln und ihre Kompetenzen mit denen anderer Mitarbeiter kombinieren.

Aus Unternehmenssicht bedeutet die Aufrechterhaltung einer guten Motivation und eines positiven Innovationsklimas eine keineswegs triviale Aufgabe. Das bestehende Personal muss mitgenommen, befähigt, unter Umständen in neuen Teams vor neue Aufgaben gestellt werden. Auf der anderen Seite verändert sich die Funktionsweise der bestehenden Teams, wenn neue Mitarbeiter zu bestehenden Gruppen hinzukommen. Häufig brauchen die Kollegen in diesen Zeiten besondere Unterstützung bei der Entwicklung neuer gemeinsamer Routinen.

Nicht nur die Unternehmensleitung, sondern auch die Belegschaft ist mit den Marktänderungen konfrontiert. Um die zwischen den Kompetenzfeldern Technik und Energiewirtschaft liegenden Themen interdisziplinär bearbeiten zu können, werden künftig zusätzliche Fähigkeiten benötigt, insbesondere Projektmanagement- und Kommunikationsfähigkeiten.

Es bedarf einer Offenheit in der Unternehmenskultur, um diese ggf. nicht vorhandenen Skills aufbauen oder einkaufen zu können – ohne diejenigen in Angst um ihren Arbeitsplatz zu bringen, die mit ihrem «alten» vorhandenen Wissen Stabilität in das Unternehmen bringen. Denn trotz aller Entwicklungen am Energiemarkt: Energieversorger sind und bleiben Energieversorger, d.h. auch in den nächsten Jahren werden notwendige Fachkompetenzen weiterhin unbedingt benötigt, um den «historischen Auftrag» zu erfüllen und den Service public zu garantieren.

Für das strategische Personalmanagement gibt es vor diesem Hintergrund zwei Stossrichtungen: Einerseits müssen die qualifizierten Mitarbeiter der «alten Welt» motiviert und befähigt werden, um den zukünftigen Unternehmenserfolg im Bestandsgeschäft zu unterstützen. Andererseits werden der Aufbau und die Rekrutierung von neuen Kompetenzen notwendig sein, um die neuen Anforderungen zu bewältigen.

25 000 Beschäftigte in der Schweizer Energieversorgung

Rund 1,4 Millionen Erwerbstätige in der Schweiz sind älter als 50 Jahre (Bild 1). Nach Angaben des Bundesamts für Statistik sind in der Schweiz rund 25 000 Mitarbeiter in der Energieversorgung beschäftigt. Trotz öffentlich nicht verfügbarer Details über deren Altersstruktur [2] sollte diese aber im Rahmen einer langfristigen Planung des Personalmanagements mit in Betracht gezogen werden. Für Deutschland liegen Erkenntnisse vor, dass das Durchschnittsalter eines Arbeitnehmers in der Energieversorgung bei ca. 46 Jahren liegt. Im Wirtschaftsbereich «Energie, Wasser, Abwasser, Abfall» beträgt der Anteil der über 50-Jährigen 38 % (Anteil über 55: 20 %), womit die Beschäftigten dieser Branchen deutlich älter sind als jene anderer Branchen (dort: 30 %, Anteil über 55: 16 %). [3] Unterstellt man für die Schweizer Unternehmen eine vergleichbare Altersstruktur, dann ist anzunehmen, dass in den nächsten 15 Jahren in der Schweiz etwa 9500 Mitarbeiter allein altersbedingt aus den Energieversorgungsunternehmen ausscheiden.

Die Gewinnung und Entwicklung von Personal ist eine langwierige und oft kostspielige Herausforderung. Bereits in der Vergangenheit war in der Schweiz qualifiziertes Personal knapp. [4] Der VSE diagnostiziert zum Beispiel einen Fachkräftemangel im Netzbereich. Insgesamt fehlen demnach aktuell rund 270 Fachleute im Netzbereich Schweizer Stromversorger. [5] Die meisten Unternehmen werden in Zukunft noch umfassendere und verstärkte Aktivitäten benötigen, um ihre notwendigen personellen Ressourcen sicherstellen zu können – auch wegen der die Einwanderung begrenzenden politischen Rahmenbedingungen.

Hinzu kommt die freiwillige Fluktuation, also beispielsweise der Wechsel eines qualifizierten Mitarbeiters zum direkten Konkurrenten. Die Fluktuationsrate liegt nach einer zufälligen Stichprobe aus dem Jahr 2015 unter Schweizer Versorgungsunternehmen bei 8 bis 10 % jährlich, was etwa 2500 Mitarbeitern entspräche. Diese Gruppe von Arbeitnehmern bildet mittel- bzw. langfristig eine Dispositionsgrösse für die Umgestaltung des Personalkörpers: Einerseits bildet das Ausscheiden von Mitarbeitern in vielen Fällen die Chance, auf Kostendruck zu reagieren und den ggf. notwendigen Abbau von Personal sozialverträglich zu gestalten. Andererseits erzeugen die im Unternehmen auftretenden Vakanzen die Möglichkeit, neue Qualifikationen entsprechend den Anforderungen der Strategie schrittweise an Bord zu holen.

Personalbedarf analysieren, Engpässe vermeiden

Vor diesem Hintergrund eröffnet die frühzeitige Beschäftigung mit der Personal- und Qualifikationsstruktur dem Un-

ternehmen die Möglichkeit, planvoll und langfristig orientiert vorzugehen (Bild 2). Im Best-Practice-Fall einer strategischen Personalplanung wird aus einer (eventuell im Kontext der Marktöffnung aktualisierten) Gesamtstrategie des Unternehmens eine HR-Strategie abgeleitet. Diese beschreibt, basierend auf Markteinschätzungen und Business-Plänen, den Entwicklungspfad des Unternehmens und dessen Personal für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Für den Fall, dass eine solche vollständige, d.h. eine HR-Strategie umfassende, Gesamtstrategie nicht vorliegt, lassen sich mögliche personelle Entwicklungen der unterschiedlichen Geschäftsbereiche (Handel, Vertrieb, Netz etc.) des Unternehmens aus entsprechenden Szenarien ableiten.

Die Strategie des Unternehmens bzw. Entwicklungsszenarien für Geschäftsbereiche liefern die Basis für das Anforderungsprofil an das Personal der Zukunft. Aus diesem Anforderungsprofil wird im Abgleich mit der Ist-Situation der Entwicklungsbedarf ermittelt. Um sich einen Überblick über die Ist-Situation zu verschaffen, sollte eine Altersstruktur- und Qualifikationsanalyse für die einzelnen Fachbereiche durchgeführt werden. Basierend auf den Personalstammdaten wird in einem solchen Verfahren zunächst die Qualifikationsstruktur für die einzelnen Organisationseinheiten für die Analyse vorbereitet. Dann wird eine Prognose für die Entwicklung der Altersstruktur der Angestelltengruppen (so genannte «Jobfamilien») für die nächsten fünf bis zehn Jahre fortgeschrieben (vgl. Bild 1). Im Abgleich mit der Strategie bzw. den Szenarien für die Geschäftsentwicklung wird aufgezeigt, welche Schlüsselqualifikationen wann zum Engpass werden. Insbesondere für die nur schwer am schweizerischen Arbeitsmarkt zu beschaffenden Positionen zeigt der Abgleich zwischen der Ist-Situation und dem Entwicklungspfad, wo Handlungsbedarf besteht.

Zu den aus einer solchen Analyse abgeleiteten Konzepten für das strategische Personalmanagement gehört einerseits ein für die Energiewirtschaft adäquates Personalentwicklungsprogramm. Dieses umfasst einerseits (horizontale) Entwicklungspfade für die Führungskräfte und Mitarbeiter. Andererseits beschreibt der strategische Plan für das Personalmanagement zum Beispiel Projekte im Bereich Recruiting, Arbeitgeberattraktivität, innovative Arbeitsgestaltung oder familienfreundliche Unternehmenskultur, die dazu dienen, das Unternehmen langfristig so zu gestalten, dass das Stammpersonal motiviert den Veränderungsprozess mitgestaltet.

Der Plan für das strategische Personalmanagement bereitet den Boden für die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter. Seine Veröffentlichung nicht nur für Kadermitglieder, sondern für alle Mitarbeiter, hilft dabei, dass alle Beteiligten motiviert mit der Marktöffnung, der Umgestaltung der Kostenstrukturen und anderen Herausforderungen umgehen.

Erfahrungen aus angrenzenden Energieversorgungsmärkten zeigen, dass die Unternehmen den Anforderungen aus der Marktöffnung mit rechtzeitiger Vorbereitung erfolgreich begegnen können. Fragt man Personalverantwortliche aus deutschen EVUs nach den Versäumnissen in den Jahren der Marktöffnung, dann raten sie vielfach dazu, die Herausforderungen noch früher und mit noch mehr Professionalität (d. h. mit einer klaren Strategie, konkreten Umsetzungsplänen, professionellem Projektmanagement und eingebettetem Change Management) anzugehen.

Die Entwicklungs- und damit verbunden die Veränderungszyklen werden immer schneller. Neue Trends entstehen rasch und sind schwer planbar. Die Fähigkeit der Organisation, neue Entwicklungen aufzunehmen, vernetzt zu verarbeiten und erfolgreich am Markt umzusetzen, wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Die Schweizer Unternehmen haben die Chance, aus den bereits gemachten Erfahrungen (z. B. im deutschen Markt) zu lernen. Auch in Zukunft ist der Mitarbeiter der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg.

Referenzen

[1] ElCom, Der Schweizer Strommarkt beginnt zu spielen, Medienmitteilung vom 25. November 2013.

[2] Die Altersstruktur beschreibt die in Statistiken abgebildete altersmässige Verteilung von Personen(-gruppen) innerhalb des Versorgungsunternehmens zum Erfassungszeitpunkt. Der demografische Wandel führt dazu, dass bis zum Jahr 2050 in allen Kantonen der Schweiz über ein Viertel der Bevölkerung 65 Jahre und älter sein wird, siehe www.bfs.admin.ch oder www.rkw-kompetenzzentrum.de.

[3] Fassnacht, Axel et al., Studie zur Personalentwicklung und zu den Handlungskompetenzen von Fach- und Führungskräften im Hinblick auf die Energiewende und den demografischen Wandel bis 2030, Sonderdruck aus energie | wasser-praxis – DVGW-Jahresrevue 12/2014, gemeinsame Studie von AGFW, DVGW, GMQ, rbv und VDE.

[4] Swissinfo, Mangel an qualifiziertem Personal, 21. Februar 2006.

[5] Vgl: Frank, Michael: VSE-Vorabendgespräch am 20.03.2015 in Winterthur.

Autoren

Dr. **Christiane Michulitz** ist Teamleiterin Organisations- und Personalentwicklung bei BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH.

BET Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, DE-52070 Aachen
christiane.michulitz@bet-aachen.de

Dr. **André Vossebein** ist Seniorberater bei BET Dynamo Suisse AG.

BET Dynamo Suisse AG, 4800 Zofingen
andre.vossebein@bet-dynamo.ch

Résumé

Les collaborateurs, un facteur de réussite auquel il faut penser à temps

Planifier stratégiquement ses besoins en personnel permet de s'assurer des avantages concurrentiels même dans des conditions exigeantes.

L'ouverture du marché contraint les fournisseurs d'énergie suisses à orienter leur stratégie vers l'avenir. Disposer de bons collaborateurs représente alors un facteur décisif. Au sein de la branche, quelque 25 000 personnes travaillent dans le domaine de l'approvisionnement en énergie. De plus, on peut tabler sur le fait qu'au cours des 15 prochaines années, environ 9500 collaborateurs prendront leur retraite.

Dans ce contexte, il apparaît qu'une entreprise d'approvisionnement en énergie doit absolument s'y prendre tôt pour planifier ses besoins en personnel en adoptant une approche à long terme. Dans l'idéal, on utilise la stratégie globale pour en déduire une stratégie pour les ressources humaines. Deux orientations principales se présentent alors : il faut d'une part motiver les collaborateurs qualifiés et émérites et leur donner la capacité de contribuer à la réussite de l'entreprise et, d'autre part, développer et encourager l'acquisition de nouvelles compétences.

Les expériences faites sur les marchés des pays voisins montrent que les entreprises sont en mesure d'affronter avec succès les exigences induites par l'ouverture du marché si elles s'y préparent à temps. Pour ce faire, il est indispensable de se doter de plans concrets de mise en œuvre et d'une gestion de projet professionnelle. Les entreprises suisses ont ici la chance de pouvoir apprendre de ces expériences. Car le collaborateur continuera d'être la clé de la réussite économique.

Se