

Daniel Schafer
CEO von Energie Wasser Bern
CEO de Energie Wasser Bern

Die Strategie kommunizieren

Bulletin: Was sehen Sie mittelfristig als grösste Herausforderung für Fachleute im Energiebereich?
Daniel Schafer: Die Energiewelt wird zunehmend konvergent und komplex. Ein umfassendes Verständnis der Zusammenhänge und das Erkennen zukunftsfähiger Lösungen wird sicher eine der grossen Herausforderungen darstellen. Auch wenn die Regeln der Physik gleich bleiben, erlauben uns neue Technologien neue Lösungen – die politischen Rahmenbedingungen hinken diesem Wandel aber hinterher. Hier die Hebel zu erkennen, die eine positive Weiterentwicklung bringen, bleibt zentral.

Wie gehen Sie mit Qualitätsproblemen um: Ziehen Sie einen Consultant bei oder befragen Sie Mitarbeitende?
Das Wissen der Mitarbeitenden ist ein zentraler Wert des Unternehmens. Wir können uns nur zukunftsfähig verbessern, wenn wir darauf aufbauen. Ein Consultant kann uns ein standardisiertes Framework bauen, allenfalls Best-Practice-Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen einbringen und uns damit herausfordern. Was wir tun und wie wir es tun, müssen wir aber selbst wissen und beherrschen.

Wie wichtig ist für Sie die Kommunikation über Hierarchiestufen hinweg in einer Firma?
Mitarbeitende vom CEO bis zum Handwerker müssen wissen, wohin die Reise gehen soll. Die Kommunikation der Strategie muss deshalb über alle Stufen erfolgen. In Krisenphasen wie der aktuellen Pandemie kommuniziere ich wöchentlich über Videopodcast zu allen Mitarbeitenden. Unsere firmeninterne «Beekeeper»-App erlaubt zu informieren, zu chatten, zu posten und den Zusammenhalt zu fördern.

Welche Fehler sollten Manager unbedingt vermeiden?
Sie sollten sich nicht als Experten in Feldern sehen, in denen sie es nicht sind. Zudem sollten sie nicht alles selbst machen wollen und jede Fragestellung über den eigenen Tisch laufen lassen. Dazu ist die Welt viel zu komplex.

INTERVIEW: RADOMÍR NOVOTNÝ

Communiquer la stratégie

Bulletin : Selon vous, quel est le plus grand défi que les professionnels du domaine de l'énergie devront relever à moyen terme ?
Daniel Schafer : Le monde de l'énergie devient de plus en plus convergent et complexe. Une compréhension globale des interconnexions et l'identification de solutions durables constitueront certainement l'un des principaux défis auxquels nous serons confrontés. Même si les règles de la physique restent les mêmes, les nouvelles technologies nous permettent de trouver de nouvelles solutions – mais les conditions-cadres politiques peinent à suivre. Il est ici essentiel de reconnaître les leviers qui permettront de poursuivre un développement positif.

Comment traitez-vous les problèmes en matière de qualité ? Faites-vous appel à un consultant ou interrogez-vous les employés ?
Le savoir des employés constitue l'une des valeurs essentielles de l'entreprise. Nous ne pourrons nous améliorer durablement que si nous nous appuyons sur lui. Un consultant peut nous fournir un cadre standardisé et, tout au plus, l'expérience des meilleures pratiques d'autres entreprises et industries pour nous mettre au défi. Mais ce que nous faisons et comment nous le faisons est quelque chose que nous devons connaître et maîtriser nous-mêmes.

À quel point la communication entre les différents niveaux hiérarchiques au sein d'une entreprise est-elle importante pour vous ?
Les employés, du CEO à l'artisan, doivent connaître les objectifs à atteindre. C'est pourquoi la stratégie doit être communiquée à tous les niveaux. Dans les phases de crise telles que l'actuelle pandémie, je communique chaque semaine des informations par podcast vidéo à tous les employés. Notre application interne « Beekeeper » nous permet d'informer, de discuter, de publier et de promouvoir la cohésion.

Quelles sont les erreurs que les managers doivent éviter à tout prix ?
Ils ne doivent pas se considérer comme des experts dans des domaines où ils ne le sont pas. En outre, ils ne devraient pas vouloir tout faire eux-mêmes et être informés de chaque question. Le monde est bien trop complexe pour cela.