

«Mit der neuen Gremienstruktur können wir unsere Schwerpunktaufgaben besser beeinflussen»

«La nouvelle structure des organes nous permet de mieux gérer nos missions prioritaires»

«VSS-Urgestein» Hans Peter Lindenmann hat die neue Struktur für die Fachgremien des VSS zusammen mit der Gruppe Strategie «erfunden» und mit den FK- und FNK-Präsidenten weiterentwickelt. Der emeritierte ETH-Professor erklärt im Interview, wieso es diese Anpassung braucht, wie sie umgesetzt wird und was die Motivation ist, in einem Milizgremium mitzuarbeiten.

Warum braucht es diese Reorganisation der Fachgremien?

Hans Peter Lindenmann: Es gibt verschiedene Gründe. Einerseits muss der VSS seine Arbeitsweise in Zukunft auf die Aktualität und den Praxisbedarf der Normen konzentrieren. Im sich verändernden Umfeld müssen wir die Themenverschiebungen berücksichtigen. In unserer Branche sind in den letzten Jahren viele neue Aufgaben hinzugekommen, andere wiederum haben an Bedeutung verloren und müssen nicht mehr weiterverfolgt werden. Um diese konsequente Ausrichtung auf Schwerpunkte verfolgen zu können, braucht es eine stärkere Führung von der KOKO aus. Nur so können wir rasch Resultate erzielen, wie es von der Praxis gefordert wird. Die neue Struktur ermöglicht zudem eine verstärkte Konzentration auf das Kerngeschäft der Normierung, wogegen wir in der Forschung durch eine konsequentere Forschungsbegleitung etwas weniger Kraft aufwenden wollen.

Wäre all dies mit der alten Gremienstruktur nicht auch möglich gewesen?

Vielleicht schon, aber mit der neuen Struktur bieten sich viele Chancen, die genutzt werden können. Kommt hinzu, dass sich in einem Milizsystem die Strukturen «natürlich» entwickeln, was im VSS über die Jahre zu einer sehr grossen Zahl von Expertenkommissionen führte. Am Schluss waren es über 70. Das macht das ganze System sehr schwerfällig, erschwert eine rasche Arbeitsdurchführung und verhindert die Konzentration auf die Schwerpunktaufgaben. Mit einer schlankeren Struktur

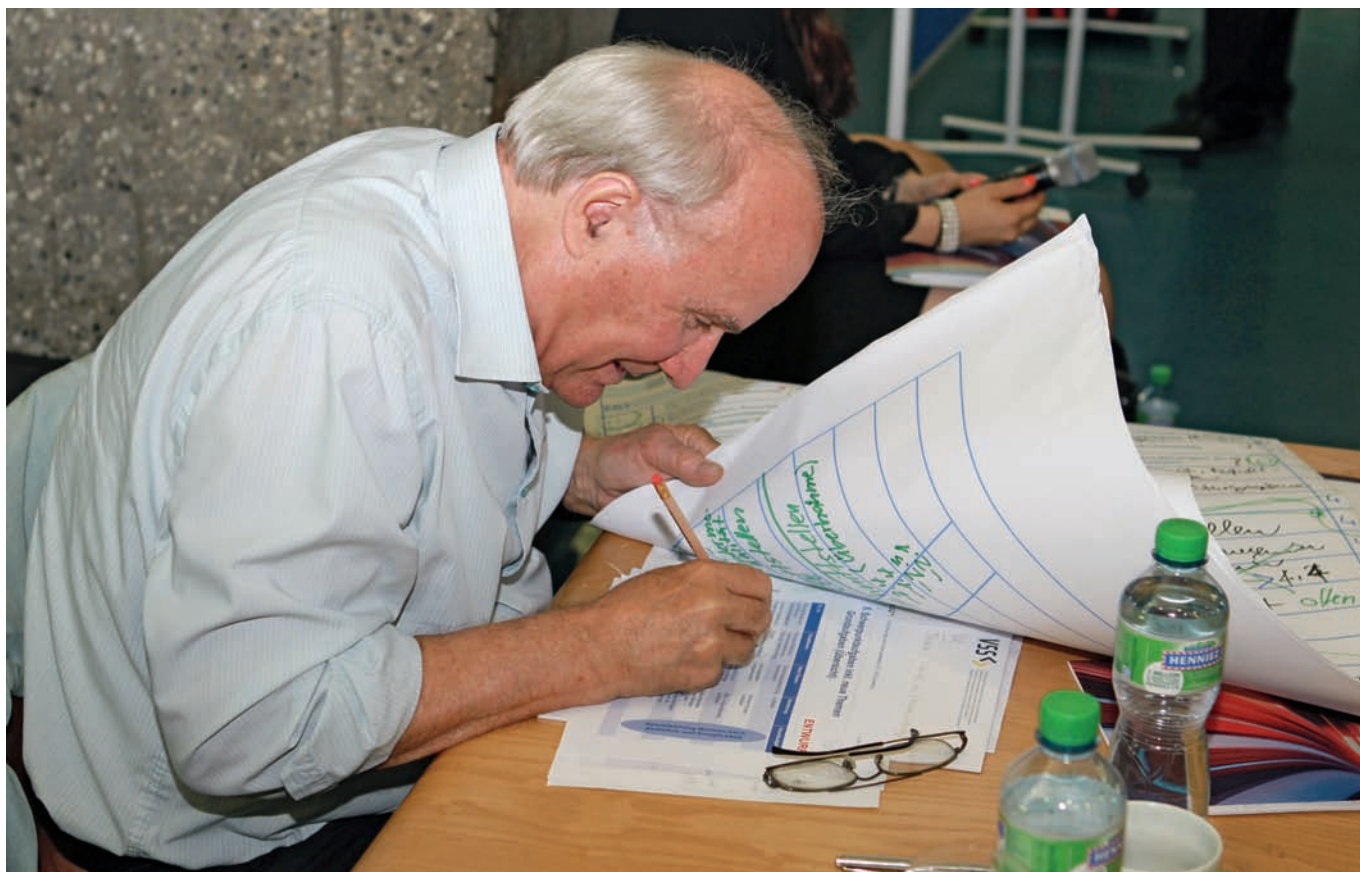
Hans Peter Lindenmann, «vieux routier» de la VSS, a «inventé» la nouvelle structure des organes techniques de la VSS avec le groupe Stratégie, et l'a perfectionné avec les présidents des CT et des CRN. Dans un entretien, le Professeur émérite à l'ETH explique pourquoi cet ajustement est nécessaire, comment il est mis en œuvre et ce qui motive le travail dans un organe de milice.

Pourquoi est-il nécessaire de réorganiser les organes techniques?

Hans Peter Lindenmann: Il y a plusieurs raisons. D'une part, la VSS devra à l'avenir concentrer son mode de fonctionnement sur l'actualité et les besoins pratiques en matière de normes. Dans un environnement changeant, nous devons tenir compte des évolutions thématiques. Dans notre secteur, de nombreuses missions nouvelles sont apparues ces dernières années, tandis que d'autres ont perdu en importance et n'ont plus besoin d'être mises en œuvre. Pour pouvoir poursuivre cette orientation conséquente sur les priorités, il faut une direction plus forte depuis la COCO. C'est pour nous la seule façon d'obtenir rapidement les résultats qu'exige la pratique. La nouvelle structure permet en outre une concentration accrue sur notre cœur de métier, la normalisation, alors que nous entendons déployer moins d'efforts dans la recherche, par un accompagnement plus cohérent des travaux de recherche.

Et tout cela n'aurait pas été possible avec l'ancienne structure des organes?

Peut-être bien, mais la nouvelle structure offre de nombreuses opportunités à exploiter. De plus, les structures évoluent «naturellement» dans un système de milice, ce qui a généré au fil des ans un très grand nombre de commissions d'experts au sein de la VSS. Au final, il y en avait plus de 70. Cela rend tout le système très lourd, complique l'exécution rapide des travaux et empêche de se focaliser sur les missions prioritaires.



1 | Hans Peter Lindenmann verarbeitet die konstruktiven Vorschläge aus dem Workshop (Foto: Rolf Leeb).

1 | Hans Peter Lindenmann traite les propositions constructives formulées lors du workshop (photo: Rolf Leeb).

lassen sich die Gremien besser und effizienter führen. Wir können so schneller reagieren und die Schwerpunktthemen besser beeinflussen.

Sie sind nun schon seit über 40 Jahren beim VSS dabei und haben zwei Reorganisationen miterlebt. Was ist bei dieser 3. Anpassung der Gremienstrukturen anders als in den vorhergehenden?

Die partizipative Diskussion. Früher, etwa bei der letzten Reorganisation vor 18 Jahren, hat der Vorstand einen Vorschlag gemacht, die FK-Präsidenten konnten einmal Stellung nehmen, und dann wurde das Ganze beschlossen.

Und welches Modell bevorzugen Sie?

Das kann man so einfach nicht sagen. Die partizipative Diskussion hat natürlich den Vorteil, dass die Leute in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. So hört man zahlreiche Meinungen und generiert viele konstruktive Vorschläge. Andererseits wird dadurch die Entscheidungsfindung sehr komplex und schwierig. Unser Vorteil bei dieser Reorganisation war, dass erstmals eine konkrete, schriftlich formulierte Normierungs- und Forschungsstrategie vorlag, die die Weichen in Bezug auf die Aufgaben ganz anders stellt als bisher. Das hat es früher nie gegeben.

Mit der neuen Struktur wurden einige Fachkommissionen zusammengelegt. Welche Idee steckt dahinter?

Die Grundidee war es, dass man die Fachkommissionen nach

Avec une structure allégée, les organes pourront être mieux régis, plus efficacement. Ainsi, nous pourrions réagir plus vite et mieux gérer les missions prioritaires.

Vous faites partie de la VSS depuis plus de 40 ans et vous avez déjà vécu deux réorganisations. Qu'y a-t-il de différent dans cette 3^e révision de la structure des organes?

La discussion participative. Dans le passé, par exemple lors de la dernière réorganisation il y a 18 ans, le comité faisait une proposition, les présidents des CT pouvaient se prononcer une fois, et l'affaire était réglée.

Et quel modèle préférez-vous?

La réponse n'est pas aussi simple. Naturellement, la discussion participative présente l'avantage d'intégrer les personnes concernées à la prise de décision. On entend donc de nombreux points de vue et on formule de nombreuses propositions constructives. Mais cela rend la prise de décision complexe et difficile. Dans le cadre de cette réorganisation, nous avons eu un avantage: pour la première fois, nous disposons d'une stratégie de normalisation et de recherche concrète et rédigée, qui pose les jalons des missions de manière très différente de par le passé. Cela n'a jamais existé jusqu'ici.

La nouvelle structure a regroupé quelques commissions techniques. Quelle idée sous-tend cette démarche?

L'idée de base a été de délimiter les commissions techniques par matière homogène. En l'occurrence, je me suis orienté sur



2 | Die einzelnen Fachkommissionen diskutieren im Workshop in Zürich die neue Struktur und erarbeiten Verbesserungsvorschläge (Fotos: Rolf Leeb).
2 | Les différentes commissions techniques discutent de la nouvelle structure lors du workshop à Zurich, et élaborent des propositions d'amélioration.

einheitlicher Materie abgrenzt. Ich habe mich dabei am einfachen Modell des Lebenszyklus einer Strassenverkehrsanlage orientiert. Es beinhaltet die Planung, die Projektierung, die Wahl und Prüfung von Materialien, den Bau und den Betrieb. Zudem ist neu noch das wichtige Thema Agglomeration- und Stadtverkehr hinzugekommen. Diese sechs Themen bilden die Schwerpunkte für die sechs Fachkommissionen. Natürlich gehen die Auffassungen, was Einheitlichkeit der Materie bedeutet, auseinander. Das haben auch die Diskussionen in den beiden Workshops mit den Fachleuten der FK und FNK gezeigt. Aber bei einer systematischen Zuordnung wird man es nie fertigbringen, dass alle das Gleiche meinen. Immerhin ist es uns gelungen, die meisten Inputs aus den Workshops zu berücksichtigen – es sei denn, sie weichen diametral von unserer Grundstruktur ab.

Zum Beispiel?

Es gab Diskussionen betreffend der Zuordnung der Strassenverkehrssicherheit. Sie gehört ganz bestimmt nicht zur Projektierung, sondern zum Betrieb, denn nur im Betrieb können Unfälle passieren.

Skeptiker monieren, ein Milizsystem lasse sich gar nicht reorganisieren.

Jeder Eingriff in ein Milizsystem ist schmerzlich, weil man vom Bekannten ins Unbekannte wechselt. Und ein Milizsystem basiert nun mal darauf, dass man weiss, wie es geht. Deshalb bergen Reorganisationen in einem Milizsystem auch gewisse Risiken. Wenn einzelne Fachleute nicht einverstanden sind, können sie verloren gehen. Andererseits bietet eine Neustrukturierung auch Chancen. Es gibt neue Impulse und Zielsetzungen. Das kann sehr motivierend sein. Zudem sind in einer neuen Organisation neue Synergien möglich und alte Zöpfe können abgeschnitten werden.

Was ist heute eigentlich die Motivation, in einem Milizsystem wie dem VSS mitzumachen?

Für mich gibt es vier gute Gründe für die Milizarbeit im VSS. Erstens die kreative Mitarbeit bei der Normung in einem Team, die zu einem Resultat führt, das veröffentlicht wird. Mir hat das immer Freude bereitet. Zweitens die Vertiefung des eigenen Wissens. Drittens kann man – ohne viel Aufwand – von Kollegen lernen. Und viertens nutzt man ein kompetentes Netzwerk aus verschiedenen Fachbereichen – bis hinauf in die Teppichetagen von Behörden und Firmen.

Etliche kritische Statements gab es hinsichtlich der neu geschaffenen Pool-Gruppe. Konnten Sie die Bedenken aus dem Weg räumen?

Ja, ich glaube, das ist uns gelungen. Nachdem im ersten Workshop die Einführung einer sogenannten Pool-Gruppe recht heftig kritisiert wurde, haben wir viel Zeit investiert, um die Bedenken aus dem Weg zu räumen. Die ausführlichen Erklärungen im letzten Workshop haben zweifelsohne dazu beigetragen. Jedes Mitglied der Pool-Gruppe bleibt ein gleichwertiger Fachmann beim VSS und ist fest einer FK zugeteilt. Neu ist nur, dass es jetzt Fachleute in ständigen Kommissionen und solche in nicht ständigen Kommissionen gibt. Das Ziel der

un modèle simple: celui du cycle de vie d'une infrastructure routière. Il englobe la planification, l'étude de projet, le choix et le contrôle des matériaux, la construction et l'exploitation. La thématique importante du trafic d'agglomération et urbain s'y est désormais ajoutée. Ces six thèmes forment les six axes prioritaires des six commissions techniques. Bien entendu, les opinions divergent concernant l'homogénéité de la matière, comme l'ont aussi montré les discussions menées avec les spécialistes des CT et des CRN lors des deux ateliers de travail. Mais avec une approche systématique, nous n'arriverons jamais à ce que tous soient du même avis. Nous avons tout de même réussi à tenir compte de la plupart des contributions découlant des workshops – sauf si elles étaient diamétralement opposées à notre structure de base.

Par exemple?

Il y a eu des discussions sur l'affectation de la sécurité routière. Elle ne relève certainement pas de l'étude de projet mais de l'exploitation, car des accidents ne peuvent se produire que pendant l'exploitation.

Les sceptiques prétendent qu'un système de milice n'est absolument pas ré-organisable.

Toute intervention dans un système de milice est douloureuse car on passe du connu à l'inconnu. Et le fondement-même d'un système de milice, c'est qu'on sait comment cela fonctionne. C'est pourquoi les réorganisations dans un système de milice comportent aussi certains risques. Si des experts ne sont pas d'accord, on peut les perdre. Mais une restructuration offre aussi des opportunités. Elle donne un nouvel élan et de nouveaux objectifs, ce qui peut être très motivant. En outre, de nouvelles synergies sont possibles au sein d'une nouvelle organisation, et l'on peut rompre avec les vieilles habitudes.

Quelle est aujourd'hui au fond la motivation qui pousse à travailler dans un système de milice comme la VSS?

Pour moi, il y a quatre bonnes raisons qui plaident en faveur du travail de milice au sein de la VSS. D'abord la coopération créative en équipe pour la normalisation, qui conduit à un résultat publié. J'y ai toujours pris plaisir. Deuxièmement, l'approfondissement de ses propres connaissances. Troisièmement, on peut apprendre de ses collègues – sans gros efforts. Et quatrièmement, on utilise un réseau compétent composé de différents domaines spécialisés – jusque dans les hautes sphères des administrations et des entreprises.

Le groupe Pool, nouvellement créé, a suscité de nombreuses critiques. Avez-vous pu écarter les objections?

Oui, je crois que nous y sommes parvenus. Après que l'introduction d'un «groupe Pool» a fait l'objet de critiques particulièrement virulentes lors du premier workshop nous avons consacré beaucoup de temps à lever les inquiétudes. Les explications approfondies fournies lors du dernier workshop y ont incontestablement contribué. Chaque membre du groupe Pool reste un spécialiste de valeur équivalente pour la VSS, et il est affecté à une CT. La seule chose nouvelle est qu'il existe désormais des spécialistes affectés à des commissions permanentes et d'autres à des commissions non permanentes. L'objectif de la réorganisation a

Le numéro 1 en Suisse s'il s'agit de mortiers de pose de chambres d'égouts et puits



- Prise optimisée en **hiver** PCI Polyfix[®] plus (durci après env. 5 minutes). en **été** PCI Polyfix[®] plus L (durci après env. 20 minutes).
- Pour le montage rapide dans la construction et le génie-civil, en intérieur et à l'extérieur.
- Pour la pose, le relèvement et le montage d'anneaux de regards et puits.
- Pour l'obturation de traversées de tuyaux, pour le rejointoiement de klinker pour canaux d'égouts.
- Etanche à l'eau, résistant aux intempéries, au gel et aux sels de déverglaçage.
- Résiste aux sulfates, facile à travailler.
- En épaisseurs de 5 à 50 mm, hautes résistances à la compression et à la traction par flexion.

PCI Bauprodukte AG · Im Tiergarten 7 · 8055 Zurich
Tel. 058 958 21 21 · Fax 058 958 31 22 · pci-ch-info@basf.com

Reorganisation war es immer, möglichst keine Fachleute zu verlieren. Ich bin überzeugt, dass die Pool-Gruppe für einige Fachleute des VSS sogar eine Chance darstellt.

Inwiefern?

Weil es für Fachleute die Möglichkeit bietet, sich sporadisch kurzfristig in einer Arbeitsgruppe stark für ein dringendes Thema zu engagieren, um danach wieder «Ruhe» zu haben. Die Pool-Gruppe ist also ein sehr gutes und flexibles Instrument. Sie stellt eine Art «Fachleute-Reserve» dar, die in einer Arbeitsgruppe schnell reagieren und ein Projekt speditiv bearbeiten kann. Genau ein solches Instrument braucht der VSS, um die Anforderung an die zukünftige Normierung zu erfüllen.

In der Tat sind die Anforderungen an die Normierung gestiegen. Gemäss der neuen Normierungs- und Forschungsstrategie 2014–2018 des VSS braucht es für jede Norm neu einen Bedürfnisnachweis. Das macht den ganzen Prozess doch schwerfälliger?

Der Weg zu einer neuen Norm hat damit in der Tat eine zusätzliche Prüfung zu überwinden. Das mag auf den ersten Blick schwerfälliger erscheinen und kann auch mit zusätzlichem Zeitaufwand verbunden sein. Wenn man aber in die Vergangenheit blickt und schaut, wie lange es jeweils dauerte, bis eine Norm veröffentlicht wurde, dann fällt diese zusätzliche Prüfung kaum ins Gewicht. Hingegen kann so nun eine Priorisierung stattfinden, für Normen, die wir wirklich dringend brauchen. Dadurch wird die Qualität des Normenwerks verbessert.

Wie beurteilen Sie abschliessend den ganzen Prozess der Reorganisation?

Dass es Widerstand gab, war zu erwarten. Immerhin haben wir ja auch einige FK aufgelöst. So wurden die FK 9 und die FK 1 zusammengelegt, weil es vorher sehr viele fachliche Schnittstellen gab, die nicht sauber zu trennen waren. In der neuen Konstellation kann die FK 1 von neuen Synergien profitieren. Und davon versprechen wir uns einiges. Die Zukunft wird uns zeigen, ob wir Recht hatten. Deshalb müssen wir jetzt möglichst rasch anfangen, in der neuen Struktur zu arbeiten, wobei wir uns natürlich vorbehalten, nach einem halben oder einem Jahr allenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen.

Interview Rolf Leeb

toujours été de ne pas perdre de spécialistes, autant que faire se peut. Je suis convaincu que le groupe Pool constitue même une opportunité pour certains spécialistes de la VSS.

Dans quelle mesure?

Car il offre aux spécialistes la possibilité de s'engager fortement sur un sujet urgent dans un groupe de travail, ponctuellement et à court terme, pour retrouver ensuite la «paix». Le groupe Pool est donc un très bon instrument, très flexible. Il forme une sorte de «réserve de spécialistes», qui peut réagir rapidement au sein d'un groupe de travail et traiter un projet de manière expéditive. La VSS a justement besoin d'un tel instrument pour satisfaire les exigences futures en matière de normalisation.

Il est un fait que les exigences à satisfaire par la normalisation se sont accrues. Selon la nouvelle stratégie de normalisation et de recherche 2014–2018 de la VSS, il faut désormais une justification des besoins pour chaque norme. Cela n'alourdit-il pas tout le processus?

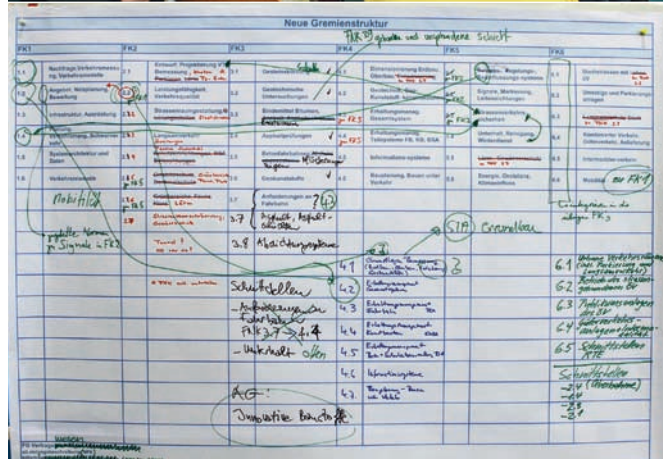
En effet, il faut donc surmonter un obstacle supplémentaire sur la voie qui mène à une nouvelle norme. Cela peut sembler plus lourd au premier abord et peut aussi entraîner un investissement en temps supplémentaire. Mais si on regarde en arrière et qu'on considère le temps qui était nécessaire pour publier une norme, cette étape supplémentaire pèse peu dans la balance. Au contraire: une définition des priorités peut à présent avoir lieu pour les normes dont nous avons vraiment

besoin d'urgence. Cela permettra d'améliorer la qualité du recueil de normes.

Pour conclure, comment évaluez-vous tout le processus de réorganisation?

On pouvait s'attendre à certaines résistances. Il est vrai que nous avons aussi dissout certaines CT. Ainsi, la CT 9 et la CT 1 ont été regroupées car il existait auparavant trop d'interfaces qu'il était impossible de séparer distinctement. Dans la nouvelle constellation, la CT 1 peut profiter de nouvelles synergies. Et nous en attendons beaucoup. L'avenir nous dira si nous avons raison. C'est pourquoi il nous faut à présent commencer aussi vite que possible à travailler dans la nouvelle structure. Nous nous réservons bien sûr le droit de procéder le cas échéant aux ajustements nécessaires après six mois ou un an.

Interview Rolf Leeb



3 | Projektleiter Jean-Marc Jeanneret gibt den Fachleuten Tipps (oben). Unten: Die Vorschläge aus dem Workshop werden festgehalten.

3 | Le chef de projet Jean-Marc Jeanneret donne des astuces aux spécialistes (en haut). En bas: les propositions issues du workshop sont retenues.