

TRADITION TRIFFT MODERNE

AUSWIRKUNGEN AUF DIE FÜHRUNG

von Martina Monreal und Marcus Schmitz



Martina Monreal

RWE fördert im rheinischen Revier Braunkohle. Diese wird überwiegend zur Verstromung in den Kraftwerken eingesetzt. Neben der Verstromung findet aber auch eine Weiterverarbeitung der Kohle statt. Briketts und Braunkohlestaub, die sowohl für den Privatverkauf als auch für den Industriebrand eingesetzt werden, sind die Hauptprodukte. Der Weiterverarbeitungsprozess sowie der Vertrieb inkl. zugehöriger Logistik findet im eigenen Geschäftsfeld Veredlung statt, in dessen Produktion rund 1.100 Mitarbeiter beschäftigt sind.

Die Veredlung genießt eine lange Tradition. Gleichwohl steht dieser Teil des RWE-Konzerns auch unter dem ständigen Druck, wirtschaftlich zu arbeiten. Dazu ist schon seit langem eine hohe Innovationskultur in der traditionsreichen Veredlung entstanden. Es sind Produktlinien wie Grillkohle – Grillprofi – oder auch kundengerechte Verpackungsarten für Briketts (z.B. Pakete in unterschiedlichen Kilo-Größen für die Baumärkte) entwickelt worden.

Die Schilderung verdeutlicht die besondere Herausforderung, Tradition und Moderne zu vereinigen: Fortschritt und neue Produkte auf der Basis eines traditionellen Geschäftsfeldes und traditioneller Fertigungsmethoden zu entwickeln und wirtschaftlich umzusetzen.

Anforderung an Führung

Dies ist die Herausforderung für die Füh-



Marcus Schmitz

rungskräfte. Sie tragen die Verantwortung, die Beschäftigten für die Veränderungen zu gewinnen und sich selbst auf den permanenten Wandel einzustellen. Dieser Prozess läuft aufgrund der wirtschaftlichen Herausforderungen für die Produktionsbetriebe schon einige Jahre. Die Anpassung drückt sich in einem stark verminderten Personalbestand, in ehrgeizigen Optimierungen und in anspruchsvollen Modernisierungs- bzw. Neubauprojekten aus.

Viele parallele Prozesse und Projekte sowie große Herausforderungen unter massivem Kostendruck mit vermindertem Personalbestand sind keinesfalls eine Besonderheit des RWE-Geschäftsfeldes Veredlung. Veränderte Anforderungen an Führung sind die Folge. Vor diesem Hintergrund hat die Personalentwicklung zusammen mit den Führungskräften des mittleren Managements ein Qualifizierungsprogramm für die Aufsichten in den Veredlungsbetrieben entwickelt. Ziel des Programms ist, die Vorarbeiter, Meister, Steiger, Techniker und Jung-Ingenieure sowie diejenigen, die zu Vorarbeitern entwickelt werden sollen, für ihre Aufgaben zu qualifizieren.

Dabei sollen stärker als bisher die Rolle und Bedeutung der Führungskräfte vermittelt, die Vorbildfunktion thematisiert, das Verständnis für die Veränderungen in der Rolle der Führungskräfte bzw. Aufsichten geschaffen und die Umsetzung der Grundsätze der Arbeitssicherheit durch optimales Führungsverhalten bei gleichzeitiger Umsetzung der

angesprochenen Aufgaben verbessert werden. Darüber hinaus soll ein Erfahrungsaustausch stattfinden. Dies alles soll dazu beitragen, dass die Führung und Zusammenarbeit im Geschäftsfeld Veredlung weiter verbessert und somit zukunftsfähig aufgestellt wird.

Basis der Qualifizierungsmaßnahme sind die im Geschäftsfeld Veredlung entwickelten Spielregeln der Zusammenarbeit und Führung:

1. **Gemeinsame Verantwortung:** Wir achten untereinander auf einen fairen und sachgerechten Ausgleich der Interessen. Gleichwohl betrachten wir Gesamtinteressen vor Einzelinteressen.
2. **Klare Ziele:** Unsere Ziele werden präzise beschrieben und offen kommuniziert.
3. **Wertschätzung:** Wir achten untereinander auf Wertschätzung und nehmen Erfolge wahr.
4. **Chancengleichheit:** Wir bieten jedem Chancengleichheit, unabhängig von der Konzerngesellschaft, in der ein Mitarbeiter beschäftigt ist.
5. **Entwicklungsmöglichkeiten:** Bei der Delegation von Verantwortung gehören Aufgabe und Entscheidungsbefugnis in eine Hand. Mitarbeiterentwicklung ist Voraussetzung für den Gewinn eigenverantwortlicher Mitarbeiter.
6. **Teamgeist:** Wir unterstützen uns gegenseitig und nach besten Kräften.
7. **Information:** Bei Entscheidungen und Veränderungen werden Betroffene rechtzeitig informiert und in geeigneter Form beteiligt.
8. **Offenheit im Umgang:** Wir begreifen Fehler als Chancen, aus denen wir lernen. Probleme werden offen angesprochen, Meinungen frei geäußert.
9. **Umsetzung:** Was beschlossen ist, wird gemeinsam vertreten und bestmöglich zum Erfolg geführt.
10. **Glaubwürdigkeit:** Absprachen und Zusagen werden eingehalten, den Worten folgen Taten.
11. **Konstruktive Einstellung:** Wir akzeptie-

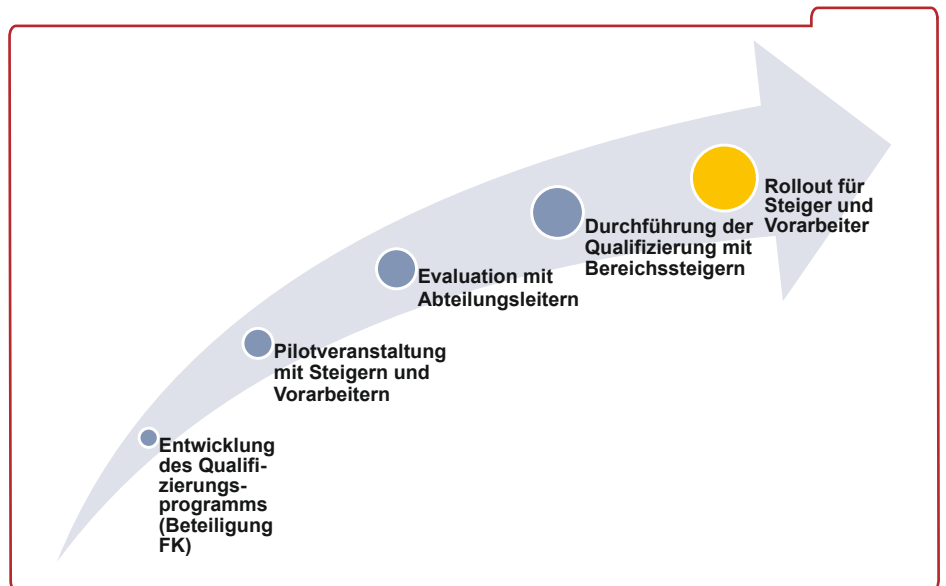
ren, was nachweisbar nicht zu ändern ist, und machen das Beste aus der Sache zum Nutzen für unser Geschäftsfeld.

12. Selbstverpflichtung: Wir machen uns gegenseitig darauf aufmerksam, wenn einer von uns gegen eine Spielregel verstößt.

Diese Spielregeln zeigen neben dem Verhaltensanspruch auch die Felder mit Veränderungsbedarf auf. Diese sollen mit dem Qualifizierungsprogramm für die Aufsichten bearbeitet werden. Dazu wurden neben den Softskills auch fachliche Themen aufgenommen. Folgende Inhalte wurden in einem Wochentraining vermittelt:

- 1. und 2. Tag: Basistraining Führung
- 3. Tag: Arbeitssicherheit und -schutz
- 4. Tag:
 - Rechtliche Rahmenbedingungen des Umweltschutzes, Emissionen, Immissionen, Lärm
 - Unternehmenskultur
 - Brandschutz
- 5. Tag:
 - rechtliche Grundlagen für Aufsichten (z.B. Weisungsrecht, Arbeitszeitgesetz, Arbeitnehmerüberlassung, Werkvertrag)
 - Situation und Perspektiven des Geschäftsfeldes Veredlung
 - Abschluss und Feedback zum Qualifizierungsprogramm

Die Bearbeitung der einzelnen Themen erfolgte durch interne Referenten, so dass auch innerhalb des Geschäftsfeldes ein intensiver Austausch und ein gegenseitiges



Kennenlernen sowie das Erzeugen von Verständnis füreinander gewährleistet sind. Einzig beim Thema Führung wurde auf externe Unterstützung zurückgegriffen.

Führung als Thema

Werfen wir einen besonderen Blick auf das Thema Führung, so stand im Vordergrund, den bewusst ausgewählten, erfahrenen und teilweise auch neuen Aufsichten ein Format zu bieten, welches die vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen berücksichtigt. Vor diesem Hintergrund haben wir keine Themen und keinen Ablauf zusammengestellt. Vielmehr sind wir völlig offen in die zwei Tage hineingegangen und haben dies zu Beginn der Veranstaltung auch so kommuniziert. Im Vordergrund stand, die Themen der Teilnehmer aufzunehmen, in den genannten Punkten

für einen Erfahrungsaustausch und Kontext bezogen gegebenenfalls für theoretische Ergänzungen zu sorgen. Um es vorweg zu nehmen: Dies war ein wesentlicher Grund für das ausnahmslos gute Feedback zu diesem Baustein.

Vor dem Hintergrund der Praxis der Teilnehmenden wurden z. B. folgende Themen eingebracht:

- Veränderungen und steigende Anforderungen bei der Veredlung
- Führung im Spannungsfeld zwischen traditionellen Werten und neuen Anforderungen
- Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz
- Altersstruktur und unterschiedliche Generationen

Die Themen wurden zu Beginn der Veranstaltung gesammelt und dann bearbeitet. Dabei ist der klassische Trainer nicht gefragt, vielmehr wurde durch Moderation der Austausch unter den Aufsichten gefördert und deren Ansichten und Meinungen aktiv gefordert. Einige Modelle konnten im Anschluss an die praktische Diskussion noch für eine theoretische Basis oder für Impulse sorgen.

Diese Vorgehensweise traf die Bedürfnisse der Zielgruppe, die es im Übrigen nicht gewohnt ist, den gesamten Tag in einem Seminarraum zu sitzen und sich mit diesen Themenstellungen zu beschäftigen. Die Rückmeldung „kurzweilig“ ist damit zentral und ein wichtiges Indiz, dass die Inhalte teilnehmergerecht aufbereitet wurden.

Austausch als Teil der Qualifizierung

Einen besonderen Zusatznutzen hatte die gesamte Veranstaltung und insbe-



Quelle: RWE

Der Schwerpunkt der Fabrik Frechen (Rhein-Erft-Kreis) liegt auf der Produktion von Briketts und Braunkohlenstaub

sondere auch der Teil Führung dadurch, dass die Führungskräfte aus der Abteilungsleitungsebene die Veranstaltung im halbtägigen Wechsel begleitet haben. So konnten abseits des Alltags auch unterschiedliche Sichtweisen zwischen den Führungsebenen ausgetauscht werden. Der hohe Aufwand, der für die Abteilungsleiter entstanden ist, hat sich in jedem Falle gelohnt und wurde nicht als „Bespitzelung“, sondern als ein wichtiger Zusatznutzen wahrgenommen.

Nachdem wir die erste Runde der Qualifizierung durchgeführt haben, entstand die Idee, alle Abteilungsleiter über den Ablauf, die Rückmeldungen und auch die Inhalte sowie die Diskussionspunkte zu informieren. Gleichzeitig war es im Interesse der Veranstalter, die Führungskräfte im Thema Führung mit den (theoretischen) Inhalten der Veranstaltung vertraut zu machen, um einen Schulterschluss zu erreichen. So haben wir einen eintägigen Evaluierungs-

workshop angesetzt, der gut besucht war. Neben der Evaluation fand auf diesem Wege auch eine Qualifizierung der Abteilungsleiter statt.

Bei diesem Workshop wiederum wurde diskutiert, ob die Qualifizierung der bisher vorgesehenen Aufsichten in dem Programm ausreicht oder ob nicht auch eine Qualifizierung der Ebenen dazwischen, vor allem auch der Bereichssteiger/Bereichsleiter erfolgen sollte. Dieser Vorschlag ist dann auch der Geschäftsführung vorgestellt worden. Es wurde entschieden, dass für diese Zielgruppe ebenfalls ein zweitägiger Block durchgeführt werden sollte. Insgesamt ist damit ein Prozess entstanden, der für alle Beteiligten und auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Nutzen stiftet. Sowohl beim Evaluierungsworkshop als auch bei der Veranstaltung für die Bereichssteiger/Bereichsleiter war das Feedback ausgesprochen positiv.

Zusammenfassend können wir feststellen: Das Programm, die Vorgehensweise und Methodik sowie das Selbstverständnis der Moderation ist im Thema Führung sehr erfolgreich verlaufen. Auch die internen Referenten zu den Fachthemen sind bei den Aufsichten sehr gut angekommen. Das Geschäftsfeld Veredlung ist damit in einem schwierigen Umfeld weitergekommen und enger zusammengewachsen. In Zukunft werden wir weiter daran arbeiten, das Programm und die damit verbundene Veränderungskultur gemeinsam voranzubringen. —

Martina Monreal ist Leiterin der Personalbetreuung, Geschäftsfeld Veredlung der RWE Power AG

Marcus Schmitz ist der Geschäftsführer IGS Organisationsberatung GmbH und Moderator für den Teil Führung

BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

BETRIEBSÄRZTE SPIELEN ZENTRALE ROLLE



Dr. med. Wolfgang Panter, Präsident des VDBW

Arbeitnehmer sind für das Thema Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung sensibilisiert. Seinen Betriebsarzt kennt jedoch immer noch jeder zweite Beschäftigte nicht und über 40 % schätzen, dass Arbeit im Leben chronisch Kranker einen geringeren

Stellenwert hat – hier ist Information notwendig.

Eine Umfrage des Meinungsforschungsinstituts TNS Emnid im Auftrag des Verbands Deutscher Betriebs- und Werksärzte (VDBW) befasste sich mit wichtigen Aspekten der gesundheitlichen Prävention. So gaben 39 % der Befragten an, mehr über Prävention und betriebliche Gesundheitsförderung erfahren zu wollen, 61 % fühlen sich ausreichend informiert. Die Umfrage zeigt deutlich, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland für das Thema Gesundheit und Arbeit eine hohe Sensibilität entwickelt haben und sich gut informiert fühlen, andererseits gibt es durchaus noch Lücken in der Aufklärung. Denn ein großer Anteil der Ausfälle, die durch chronische Erkrankungen entstehen, können durch betriebliche Präventionsmaßnahmen verhindert werden. Die Betriebsärzte sind hierfür der zentrale Ansprechpartner vor Ort.

Nur 56 % der Berufstätigen kennen jedoch den für sie zuständigen Betriebsarzt. Betriebsärzte erreichen in ihrer Tätigkeit auch diejenigen Menschen, die sonst nur selten

präventiv zum Arzt gehen. An dieser Stelle sind auch nach Meinung des VDBW die Betriebe selbst gefordert: Sie müssen eigenständiger und offensiver die Aufgaben des Betriebsarztes kommunizieren, um seine Rolle bei der Prävention zu stärken. Denn Betriebsärzte sind eine wichtige und glaubwürdige Instanz.

Die Betriebsärzte helfen auch, Missverständnisse in Bezug auf Krankheiten und Arbeitsfähigkeit auszuräumen: „Die meisten Menschen wollen und können arbeiten. Das gilt besonders für Arbeitnehmer mit gesundheitlichen Einschränkungen, wie einer chronischen Krankheit. Ihre Kolleginnen und Kollegen wissen das nur leider allzu häufig nicht“, stellt VDBW-Präsident Wolfgang Panter mit Blick auf die Umfrage fest. Rund 43 % der befragten Berufstätigen meinen, dass Arbeit für chronisch Kranke einen geringeren Stellenwert habe als für gesunde Erwerbstätige. „Der Betriebsarzt fördert eine vertrauensvolle Kommunikationskultur zu gesundheitlichen Themen und wirkt so Mobbing, Kritik und schwelenden Konflikten entgegen“, fügt Panter abschließend hinzu. —

go