

12.2. Qualifizierungsoffensive 2000 in einem Unternehmen der österreichischen Elektrizitätswirtschaft⁸

1. Zum Unternehmen

Der Verbund ist der größte Stromproduzent und Stromtransporteur Österreichs. Allein durch diese Position war er als erstes Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig von der Liberalisierung besonders betroffen. Die damit verbundenen Herausforderungen hat er angenommen und immer wieder versucht mit Kooperations-, Fusions-, bzw. Beteiligungsideen der früher gemeinwirtschaftlich verfassten österreichischen Elektrizitätswirtschaft ein neues, wirtschaftlich sinnvolles Auftreten in Österreich zu ermöglichen. Die Umsetzung dieser Ideen hielt sich in Grenzen. Mittlerweile hat sich der Verbund sowohl als Stromproduzent wie auch als Stromhändler auf dem europäischen Markt positioniert und auch neue Formen des Auftretens (Strombörse, e-commerce) ergriffen.

Die Stromproduktion stammt zum größten Teil aus Wasserkraft. Unter anderem werden an der Donau (internationale Wasserstraße) 9 Großkraftwerke betrieben, mit denen auch die Verantwortung für eine Reihe wichtiger Infrastruktureinrichtungen (Schleusen) verbunden ist.

Nicht nur bei diesen Großkraftwerken erfolgte eine verbundweite Reorganisation, die im wesentlichen eine Trennung der Aufgaben der reinen Betriebsführung von den Aufgaben der Instandhaltung der Kraftwerksanlagen mit sich brachte. Die Reorganisation wurde durch den Kostendruck bzw. den Wegfall des bis dahin geltenden Versorgungsauftrages möglich. Mit der Kostenreduktion war in erster Linie eine Personalreduktion verbunden. Um diese Situation, d.h. fast gleiche Aufgaben mit weniger Mitarbeitern, die andere, neue bzw. zusätzliche Aufgaben zu erfüllen haben abzufedern, wurde ein Pilotprojekt zur Qualifizierung der Mitarbeiter gestartet, das bei Bewährung auch auf die übrigen Geschäftsbereiche. ausgedehnt wird.

Von diesem Qualifizierungsprogramm sind alle Mitarbeiter vor Ort betroffen, von denen mehr als die Hälfte schon als ältere Mitarbeiter (über 45 Jahre) zu bezeichnen sind.

Ältere Mitarbeiter sind es vor allem deshalb, weil im Stromproduktionsbereich bereits seit einigen Jahren Personalreduktionen bzw. keine Neuaufnahmen vorgenommen wurden, was automatisch zu einer „alternden Belegschaft“ führt, die nunmehr den starken Herausforderungen des rasanten technischen und organisatorischen Wandels zu entsprechen hat.

2. Zum Projekt

Als Pilotprojekt im Produktions- und damit im Betriebsbereich der Donau wurde eine Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungsoffensive gestartet, um eine punktgenaue Qualifizierung bei gleichzeitiger Beteiligung der Betroffenen zu ermöglichen.

Des Weiteren sollte diese Personalentwicklungsmaßnahme auch die Anforderungen für allfällige Nachbesetzungen sowohl im Instandhaltungs- als auch im Betriebsbereich erheben bzw. aktualisieren und durch die tatsächliche Qualifizierung der Mitarbeiter in der Folge mehr Sicherheit bei diesen schaffen und das Betriebsklima verbessern helfen.

Weiters wurde im Projekt die Chance gesehen, die seit kurzem im Kollektivvertrag der Elektrizitätswirtschaft vereinbarte „Qualifizierungsförderung zur Beschäftigungssicherung“ in die Tat umzusetzen.

⁸von Mag. Dr. Wolfgang Pichler, Mitarbeiter im Personalmanagement - Zentralen Service für Mitarbeiterförderung im Verbund, Wien.

Zu Beginn des Pilotprojekts wurde die Belegschaftsvertretung eingehend informiert und dieser gegenüber festgestellt, dass mit diesem Projekt keine Bewertung der Mitarbeiter stattfindet. Ziel ist eine Kompetenzentwicklung des einzelnen Mitarbeiters und in der Summe ist beabsichtigt, die Schlagkraft des Unternehmens zu erhöhen.

In einem Workshop wurden die Möglichkeiten und Vorgangsweisen bei einer Qualifizierung den verantwortlichen Führungskräften vorgestellt und diese in der Folge sowohl im Betriebs- als auch im Instandhaltungsbereich umgesetzt.

Im Betriebsbereich an der Donau wurden die bereits bei der Erzeugung eines Qualitätsverständnisses im Verbund bewährten „Moderatoren“ eingesetzt. Diese aus dem Kreis der Mitarbeiter stammenden Moderatoren hatten mit ihren Kollegen deren Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile zu erstellen. Diese waren die Grundlage für die Ableitung von Qualifizierungsbedarfen aus der Sicht der Betroffenen selbst und für die Rekrutierung.

Die jeweils höheren Hierarchieebenen, wie die Meister bzw. die Ebene des Betriebsmanagements (Ingenieure, Kaufleute etc.) erarbeiteten in eigenen Workshops ihre Anforderungsprofile und allfällige Qualifizierungsprogramme.

Im Instandhaltungsbereich, der sich zu einem großen Teil ebenfalls aus Mitarbeitern der ehemaligen Betriebsbereiche der Donau, aber auch aus anderen Verbundbereichen zusammensetzt, hatten die Aufgabe der Erarbeitung der Stellenbeschreibung bzw. des Anforderungsprofils die jeweiligen Führungsbefugten (Teamleiter), wobei diese Erstellung ebenfalls als Beteiligungsprozess in Mitbeteiligungsforen zu erarbeiten war.

Immer wurde darauf Wert gelegt, dass es zu einer Verzahnung der jeweiligen Hierarchieebenen mit der darunter liegenden Ebene kommt, dass die Belegschaftsvertretung eingebunden bleibt und dass eine Ausgewogenheit zwischen sachlichen und sozialen Kompetenzen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Verhalten) bei den daraus erfließenden Personalentwicklungsmaßnahmen erzielt wird.

In der jeweiligen Stellenbeschreibung und dem daraus abgeleitenden Anforderungsprofil sind berücksichtigt:

- Stellenziel
- Einsatzbereiche
- Erforderliche/wünschenswerte Ausbildung
- Tätigkeiten
- Hauptaufgaben (detailliert)
- Fachspezifische Anforderungen
- Verhaltensanforderungen (z.B. Umgang mit Sicherheitsvorschriften, Arbeitsqualität, Selbständigkeit, Einsatzbereitschaft, Zusammenarbeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität/Innovation, Lernbereitschaft).

Auf den o.a. Grundlagen können die betroffenen Mitarbeiter ihre allfälligen Qualifikationsdefizite hinsichtlich der Grundanforderungen bzw. Haupttätigkeiten feststellen und den Führungskräften bzw. dem Personalmanagement wird es möglich, Qualifikationsmaßnahmen einzuleiten. Diese Aufgabe wird Zukunft das ebenfalls im Verbund eingeführte Mitarbeitergespräch, in dem ebenfalls der aktuelle Qualifizierungsbedarf festgestellt wird, übernehmen.

Für die Ebene der Meister, Betriebsingenieure und Betriebskaufleute wurden vom Personalmanagement moderierte Workshops durchgeführt, die sich intensiv mit dem Rollenbild, Aufgaben- und Führungsverständnis sowie mit den Rahmenbedingungen der Tätigkeiten beschäftigten. Davon wurden ebenfalls Qualifikationsmaßnahmen abgeleitet und Qualifizierungsangebote konzipiert, die mit internen und externen Fachleuten umgesetzt werden.

3. Erfahrungen und Ausblick

Im Zuge der Erstellung von Stellenbeschreibungen, bzw. von Anforderungsprofilen haben sich zweitägige moderierte Workshops besser bewährt als mehrmalige Sitzungen mit den Moderatoren, weil bei letzteren zuviel Zeit vergeht, um an frühere Sitzungsergebnisse anzuknüpfen. Bei Workshops haben sich die entstehende Gruppendynamik als vorteilhaft erwiesen, weiters boten diese oftmals ein Forum, bei dem über aktuelle Unternehmensereignisse von kompetenter Seite informiert werden konnte.

Bewährt hat sich auch die Durchführung einer erlebnisorientierten Veranstaltung (Outdoortraining), mit der eine Veränderung der Betriebskultur möglich wurde. Erleichtert hat es auch die Tatsache, dass die Leiter der Werksgruppen an der Dönau, d.h. das jeweilige Spitzenmanagement, den Prozess unterstützte und mitrug und durch die aktive Teilnahme Interesse an dem Thema dokumentierte.

Eine projektmäßige Abwicklung, eine einheitliche, teilnehmerorientierte Sitzungs- und Workshopgestaltung, sowie rasch erfolgte Ergebnisdokumentation waren weitere wichtige Begleitmaßnahmen.

Im Zuge der Sitzungen und Workshops wurden neben Fragen der Personalentwicklung auch eine Reihe von Organisationsentwicklungstatbeständen aufgezeigt und an die zuständigen Stellen weitergegeben.

Weiters wurden in dem Projekt, das nunmehr ein Jahr läuft, wichtige Fragen einer Klärung zugeführt. Diese betrafen z.B.

- Refundierung bei Qualifikationsmaßnahmen
- didaktische und methodische Zielvorgaben für die Qualifikationsmaßnahmen
- Festlegung optimaler organisatorischer Abläufe gerade bei Bildungsanliegen
- regelmäßige Erfahrungsaustauschtreffen zum Zwecke des Wissensmanagements zu Themen der Betriebsführung und der Instandhaltung
- Belebung der Mitarbeitergespräche.

Konkret geplant ist z.B. eine weitere Vernetzung des Kommunikationsflusses zwischen den Zielgruppen und eine Evaluierung der Maßnahmen. Die eingesetzten Moderatoren haben zwischenzeitlich die Aufgaben von Bildungsbeauftragten übernommen und werden für diese Aufgabe speziell weitergebildet. Weiters steht der Einsatz neuer Lernmedien an den Kraftwerksstandort vor der Einführung.

In den übrigen Unternehmensbereichen sind mit ähnlicher Vorgangsweise zur Ermittlung von Qualifikationsmaßnahmen in Planung.

4. Erfahrungen bezogen auf Qualifizierung älterer Mitarbeiter

Bei der Qualifizierung gerade älterer Mitarbeiter spielt das „Entlernen“ ehemals bewährter Strategien eine wichtige Rolle. Dieses „Entlernen“ ist keineswegs nur ein kognitiver, sondern durchaus auch ein emotionaler Prozess. Soll dieser gelingen, ist dadurch eine Reihe von Maßnahmen zu flankieren, die geeignet sind, den Mitarbeitern Sicherheit, aber auch Anerkennung und neue Chancen aufzuzeigen. Wegen der bereits erwähnten Personalreduktion sind auch eine Reihe von Verständigungsproblemen aufgetaucht, wie sie auch sonst als sogenannte „Generationskonflikte“ bekannt sind.

Weiters haben sich auch aus dem sehr forcierten Personalabbau wesentliche Abflüsse von Wissen und Erfahrungen ergeben, die vielleicht nicht im gleichen Ausmaße durch die neuen Instrumente des eher EDV-unterstützten Wissensmanagements aufgefangen werden können. Zum Teil haben sich auch Möglichkeiten ergeben, die bereits ausgeschiedenen Mitarbeiter zu einer losen, oft auch unentgeltlichen Mitarbeit zu bewegen, was von diesen auch gerne erbracht wird (Öffentlichkeitsarbeit).