



..... Strategische Personalentwicklung



Zellstoff Stendal GmbH

Branche:	Zellstoffherstellung
Gründungsjahr:	2002
Beschäftigte:	über 600, darunter 30 Auszubildende
Standort:	Arneburg
Geschäftsinhalt:	Produktion von hochwertigem Langfaserzellstoff Jahresproduktion: etwa 620.000 Tonnen (2009)
Internetseite:	www.zellstoff-stendal.de
CI:	„Zellstoff Stendal – Wir machen das Beste aus dem Holz“

Herausforderung

Ein Zellstoffwerk – Mitten auf der grünen Wiese. In einer Region, die traditionell von der Landwirtschaft geprägt ist und als strukturschwach gilt: Wenig Industrie, dafür viel Natur. Für die Zellstoff Stendal GmbH war es eine riesige Herausforderung, geeignetes Personal zu gewinnen und zum sicheren Betrieb einer modernen, computergesteuerten Produktionsanlage zu qualifizieren. Nun geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit auszubauen und die vorhandenen Potenziale auszuschöpfen.

Von wegen Holzweg – Zellstoff Stendal geht gut gerüstet in die Zukunft

Eine Idee hervorzubringen ist die eine Sache, sie zu verwirklichen die andere. Was für jedes noch so kleine Vorhaben zutrifft, gilt erst recht bei Mammutprojekten wie dem Komplettneubau einer Fabrik. Dass ein solches Projekt nicht aus dem Ärmel zu schütteln ist, daran dürften die Manager der US-kanadischen Mercer International Group keine Zweifel gehabt haben. Dennoch hielten sie an ihrer Vision fest, ein neues Zellstoffwerk mitten in Europa aufzubauen. Warum? Weil Deutschland eines der walddreichen Länder der EU ist: Rund 10,7 Mio. Hektar sind mit Wald bedeckt – fast ein Drittel der Gesamtfläche, Tendenz steigend! Zwei Standorte in Sachsen-Anhalt und einen in Brandenburg nahmen die Investoren in die engere Wahl. Den Zuschlag gaben sie letztlich der Kleinstadt Arneburg bei Stendal; 2002 war Baubeginn für das gigantische Vorhaben. Bis heute gilt das Werk in der Altmark als modernstes Zellstoffwerk in Europa. 600 Hektar Fläche, Energieerzeugung über eine eigene Biomasseanlage, Investitionsvolumen nahe einer Milliarde Euro. Um die gesamte Anlage hochzuziehen, benötigten die Bauarbeiter keine zwei Jahre – Rekordbauzeit.

Rund 620.000 Tonnen Zellstoff produzieren die Stendaler im Jahr. Verarbeitet wird Durchforstungsholz aus heimischen Kiefern- und Fichtenwäldern ebenso wie Hackschnitzel aus der Sägeindustrie; für die Rohstoffversorgung ist die Tochterfirma Zellstoff Stendal Holz zuständig. Zellstoff aus Stendal findet sich in den unterschiedlichsten hochwertigen Papiersorten wieder, beispielsweise als Fein-, Druck-, oder Hygienepapier. Zum anderen wird er auch als Verstärkungsfaser bei der Verarbeitung von Altpapier eingesetzt. Die Abnehmer sind vor allem in Deutschland zu finden; der Bedarf hierzulande liegt bei 5 Mio. Tonnen im Jahr. Aber auch das Exportgeschäft spielt für die Altmärker eine wichtige Rolle. So findet der Stendaler Zellstoff auch seinen Weg nach Süd- und Osteuropa, Asien sowie Länder im Nahen Osten und Nordafrika wie z. B. Ägypten. Die Auslieferung übernimmt die Tochterfirma Zellstoff Stendal Transport, die mehr als die Hälfte umweltfreundlich über die Schiene oder Schiff abwickelt.

Sich ständig zu verbessern, diese Maxime bestimmte von Anfang an den Unternehmensalltag. Jahr für Jahr gelangen dem Betrieb Produktionssteigerungen. Doch der Punkt, an dem es nicht wie von selbst höher, schneller, weiter ging, kam unweigerlich. Zwei Wege sah die Geschäftsführung damals, um die Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen und die vorhandenen Potenziale auszuschöpfen: Zum einen das Verbesserungsmanagement und zum anderen die Personalentwicklung. Beide Wege stellen die Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Im Jahr 2007 wurde mit externer Unterstützung ein umfangreiches Führungskräfte-Entwicklungsprogramm aufgelegt. „Der Teilnehmerkreis ist sehr weit gefasst: Nicht nur die Managementebene wurde einbezogen, sondern auch Fach- und Nachwuchskräfte, Meister und Teamleiter“, erzählt Aurélie Hopfe, Personalreferentin bei der Zellstoff Stendal GmbH. Zudem wurden jährliche Mitarbeitergespräche implementiert, Feedback



der Mitarbeiter an ihren Vorgesetzten ermöglicht und der Führungskräfte-Dialog ins Leben gerufen. „Personalentwicklung auf den Weg zu bringen, hatte zum damaligen Zeitpunkt noch Projektcharakter“, so Hopfe, „also gründete man eine Arbeitsgruppe, die die Geschäftsleitung bei diesem Vorhaben beraten und unterstützen sollte.“ Die Mitglieder kamen aus den verschiedensten Unternehmensbereichen; die Formierung nannte sich fortan „PE-Beirat“ (kurz für: Personalentwicklungsbeirat). Gemeinsam wurden die Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit erarbeitet, Schulungen organisiert und die Kommunikation auf Führungsebene verbessert – kurz: Vieles wurde bewegt und erreicht.

Ende 2008 wurde die Umsetzung in Eigenregie übernommen. Hierfür schuf die Geschäftsführung eine eigene Stelle: Aurélie Hopfe stieß zum Team der Zellstoffmacher dazu. Die junge Frau hatte in Halle und Leipzig Personalwirtschaft und Organisationspsychologie studiert und ging voller Enthusiasmus an ihren ersten Job als Personalentwicklerin. „Ich empfand die Arbeit des PE-Beirats als sehr hilfreich; er war meine Brücke in die verschiedenen Abteilungen, war wichtiger Inputgeber für mich.“ Mit der Einstellung Hopfes übergab die Geschäftsleitung die Personalentwicklung an die Personalabteilung. Für den PE-Beirat stellte sich aber die Existenzfrage; plötzlich war die Sinnkrise da. In dieser Phase trafen die Beiratsmitglieder auf das WiPer-Projekt. Gemeinsam mit den Experten von MA&T haben sie zunächst die Rollen und Aufgaben des PE-Beirats neu geordnet. In einer zweiten Strategiesitzung wurden konkrete Ziele vereinbart und ein Arbeits- bzw. Masterplan für das Jahr 2010 erarbeitet, der Themen, Termine und Verantwortlichkeiten umfasst. „Wir wurden uns unserer Verantwortung als Bindeglied zwischen der Geschäftsführung und der Personalabteilung bewusst und fassten den Entschluss, die Ärmel hochzukrempeln und weiterzumachen“, sagt Christian

Habedank, Gründungsmitglied des PE-Beirats und Leiter des Verbesserungsmanagements. Regelmäßig einmal im Monat treffen sich nun die acht Beiratsmitglieder, um personalbezogene Fragen zu diskutieren. Der thematische Fahrplan für das Jahr steht bereits. „Wir sprechen über strategisch wichtige Themen: Mal über Personalmarketing und wie wir neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen können, mal über betriebliches Gesundheitsmanagement, mal über den Aufbau einer Wissensdatenbank im Intranet“, so Hopfe. „Ich kann hier die Meinung und Sichtweise meiner Kollegen einbringen“, ergänzt Uwe Koodts. Er ist Meister in der Instandhaltung und gehört dem PE-Beirat erst seit einem halben Jahr an. Die Meinungen der anderen zu hören sei für alle eine Bereicherung. Informationen zu bündeln helfe zudem, bessere Entscheidungen zu treffen. „Und wenn ich die Meinung der anderen kenne, kann ich auch in meinem eigenen Team besser argumentieren“, sagt er. Der PE-Beirat wirkt so als Berater, aber auch als Multiplikator und Promoter in die Belegschaft hinein.

Einmal im Quartal bereitet die Gruppe einen Führungskräfte-Dialog vor. Zu diesem Termin kommen die etwa 70 Führungskräfte zusammen und widmen sich spezifischen Themen, zudem informiert die Geschäftsführung über die Lage des Unternehmens. Ihr Bericht dürfte erneut positiv ausfallen, denn für dieses Jahr peilen die Zellstoffmacher erneut eine Produktionssteigerung an. Von wegen Holzweg – die Stendaler haben ihre optimale Route gefunden.



Was ist das Besondere an der Zellstoff Stendal GmbH?

Zellstoff ist ein Naturprodukt, der aus einem nachwachsenden Rohstoff gewonnen wird. Die Natur liegt der Zellstoff Stendal GmbH am Herzen – das Zellstoffwerk setzt auf ein harmonisches Miteinander von Ökonomie und Ökologie und widmet dem Schutz der Elbe höchste Aufmerksamkeit. Durch den Einsatz modernster Umwelttechnologie wird die Belastung für die Umwelt auf ein minimales Niveau reduziert.

Die Zellstoff Stendal GmbH setzt in vielerlei Hinsicht Maßstäbe. Das modernste Zellstoffwerk Europas betreibt auch das größte Biomassekraftwerk in Deutschland. Bei der Verarbeitung von jährlich rund 3 Millionen Festmeter Holz werden nicht nur etwa 620.000 Tonnen Zellstoff aus dem Holz gewonnen. Die für die Herstellung des Zellstoffs nicht nutzbaren Bestandteile des Holzes werden verbrannt und so Energie erzeugt. Diese Energie reicht aus, um das Werk komplett mit Prozesswärme zu versorgen und eine 100 MW Turbine zu betreiben. So kann nahezu der gesamte Energiebedarf der Fabrik gedeckt werden. Der Stromüberschuss, etwa 35 MW, wird rund um die Uhr in das öffentliche Netz eingespeist - genug, um eine Stadt in der Größe von Magdeburg zu versorgen. Zellstoffindustrie dieser Art generiert perfekte erneuerbare Energie. Durch die stoffliche und thermische Nutzung des eingesetzten Holzes wird die Wertschöpfung maximiert.

öffentliche Netz eingespeist - genug, um eine Stadt in der Größe von Magdeburg zu versorgen. Zellstoffindustrie dieser Art generiert perfekte erneuerbare Energie. Durch die stoffliche und thermische Nutzung des eingesetzten Holzes wird die Wertschöpfung maximiert.

Mit dem Angebot von zehn verschiedenen Ausbildungsberufen und mehreren dualen Studiengängen erzielt das Unternehmen übrigens erneut einen Rekord.

Wollen Sie auch Teil dieser Erfolgsgeschichte werden? Dann bewerben Sie sich bitte bei:



Zellstoff Stendal GmbH
Personalabteilung
Goldbecker Str. 1
39596 Arneburg
bewerbung@zellstoff-stendal.de

Welchen Nutzen hat externe Unterstützung?

Um nicht im eigenen Saft zu schmoren, holen sich Unternehmen oft Unterstützung von außen. Externe Berater schauen mit sachlichem Blick auf eine gesamte Organisation oder einzelne Teilbereiche – und entdecken dabei oft mehr als die verantwortlichen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erkennen beispielsweise ineffiziente Abläufe schneller oder decken Gewohnheiten auf. Genau mit diesem kritischen und neutralen Auge schauten die Experten von MA&T auf den PE-Beirat und seinen angestrebten „Erneuerungsprozess“.

Mit Hilfe des spezifischen methodischen Know-hows der Berater gelang es, eine „Standortbestimmung“ vorzunehmen: Welche Rolle spielt der PE-Beirat im Unternehmen? Welche Aufgaben verfolgt er? Was soll bleiben? Was soll

sich verändern? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig? Diese Positionierung markierte die strategische Neuausrichtung des PE-Beirats – der weitere Weg für die Arbeitsgruppe war geebnet.

Sie suchen Unterstützung bei der Entwicklung Ihrer Personalstrategie?



MA&T Organisationsentwicklung GmbH
Ansprechpartner: Oliver Lilie
Telefon: 0391 73474-08
www.ma-t.de

Was ist WiPer?

WiPer steht für Reflexive Entwicklung wirtschaftlicher Personalstrategien im Norden Sachsen-Anhalts. „Passgenaue“ Lösungen für bestehende Herausforderungen strategischer Personalarbeit werden in enger Kooperation mit Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen entwickelt. WiPer begleitet 10 Unternehmen bei der Entwicklung unternehmensspezifischer

Personallösungen und unterstützt deren Umsetzung. Weitere Informationen finden Sie unter:

www.wipernet.de.

Im Rahmen der Förderung von Einzelprojekten mit besonderem Landesinteresse unter der Richtlinie zur präventiven Arbeitsmarktförderung wird WiPer finanziell unterstützt durch das Land Sachsen-Anhalt und den Europäischen Sozialfonds.



Gefördert durch Mittel der EU und des Landes Sachsen-Anhalt

