

BRANCHE >>	Energieversorgung
LEISTUNGSPROFIL >>	RWE Westfalen-Weser-Ems AG: Netzversorgung Strom, Gas, Wasser und damit verbundene Dienstleistungen für den regionalen Markt RWE Rhein-Ruhr AG: Netzversorgung Strom, Gas, Wasser und damit verbundene Dienstleistungen für den regionalen Markt
BESCHÄFTIGTE RWE WESTFALEN-WESER-EMS AG >>	ca. 3000
BESCHÄFTIGTE RWE RHEIN-RUHR AG >>	ca. 6000
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
AUSGEZEICHNET FÜR >>	<b>Vorbildliche Praxis und innovative personalpolitische Maßnahmen im betrieblichen Integrationsmanagement</b>

RWE WESTFALEN-WESER-EMS AG

DORTMUND

RWE RHEIN-RUHR AG

ESSEN

#### **Die ausgezeichnete Maßnahme im Überblick**

Der Energieriese RWE hat in den letzten fünf Jahren einen gewaltigen Strukturveränderungsprozess durchlebt, der mit der Liberalisierung des Strommarktes 1998 seinen Anfang nahm und den Konzern bis heute in Atem hält. Die RWE Westfalen-Weser-Ems AG sowie die RWE Rhein-Ruhr AG sind unter dem Dach der neuen Tochtergesellschaft RWE Energy entstanden und regional tätig. Im Zuge der Entwicklung eines integrierten Geschäftsmodells soll hiermit das Prinzip des „One face to the customer“ national und international umgesetzt werden. Ein erster einschneidender Schritt auf diesem Weg war im Jahr 2000 die Fusion von VEW mit RWE, aus der die in Dortmund ansässige RWE Net und sieben weitere neue Führungsgesellschaften hervorgingen. Über organisatorisch-technische Lösungen hinaus, galt es v.a. den Integrationsprozess kulturell und personenseitig zu bewältigen und durch entsprechende Instrumente zu begleiten und unterstützen. Hierzu wurden bei RWE Net Strategien und ein Bündel von Maßnahmen geschaffen, die von Führungskräfte- und Teamschulungen, einem standortübergreifenden Mitarbeiteraustauschprogramm bis hin zu „Kamingesprächen“ zwischen Vorstand und Belegschaft und integrationsstiftenden Events reichten. Mit diesem systematischen Integra-

tionsmanagement ist es gelungen, die Fusion nicht nur formal umzusetzen, sondern auch das Zusammenwachsen der Kulturen zu unterstützen.

Nach der Neuorganisation im Oktober 2003 wurden maßgebliche Geschäftsteile der RWE Net in die RWE Westfalen-Weser-Ems AG und die RWE Rhein-Ruhr AG übertragen. Das Know-how und die bewährten Instrumente zum Integrationsmanagement werden nun dort genutzt und weitergepflegt.

### **Integrationsmanagement: Wie unterschiedliche Unternehmenskulturen bei RWE erfolgreich zusammengeführt werden**

Liberalisierung, Internationalisierung und neue Technologien sind die zentralen Herausforderungen für den RWE-Konzern, einem der international führenden Multi-Utility-Unternehmen im Energieversorgungsbereich. Firmenfusionen, Geschäftsintegration und immer wieder vorgenommene Restrukturierungen kennzeichnen die Entwicklung in den zurückliegenden Jahren und haben zu einem dauerhaften Wandel von Arbeit und Beschäftigung geführt. Ein besonderer Kraftakt war und ist es, die Belegschaft zu gewinnen und dahin zu führen, den neuen Weg mitzugehen. Die einstige RWE Net liefert ein Musterbeispiel, wie dieser gewaltige Veränderungsprozess personalpolitisch gemanagt werden kann. Um die Integration von RWE und VEW in der neuen RWE Net zu begleiten und zu unterstützen, wurde im Personalbereich eigens ein Integrationsteam eingerichtet. Dieses hat nach diversen Interviews und Workshops mit Führungskräften und Mitarbeiter/innen einen Integrations- und Veränderungsplan sowie ein Maßnahmenprogramm zur Umsetzung erarbeitet. Unter dem Motto unterwegs >> zuhause zielte das Integrationsmanagement vor allem auf die erfolgreiche Zusammenführung der verschiedenen Kulturen und auf die Stärkung der sog. weichen Faktoren. Das Maßnahmenbündel bestand aus fünf zentralen Instrumenten, die auch von ihrem Namen her die Idee der Integration signalisieren.

So wurden unter dem Titel in-spirit spezielle Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte und Teams aufgelegt. In diesen i.d.R. zweitägigen Workshops werden zielgruppenspezifisch verschiedene Themen der Integration bearbeitet. Sie geben insbesondere neu gebildeten Teams und ihren Vorgesetzten Orientierungshilfe im Wandel und Methoden für eine erfolgreiche Zusammenarbeit an die Hand.

Eine innovative Form der Qualifizierung ist das Mitarbeiteraustauschprogramm in-bewegung. Es bietet Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, befristet für einige Wochen, an einen anderen Standort zu wechseln. Zweck ist es, den Austausch unterschiedlicher Praxis und Erfahrungen und das Voneinander Lernen zu fördern sowie neue Kontaktnetze entstehen zu lassen.

Um das Zusammenwachsen der Kulturen auf breiter Ebene zu befördern, wurde mit „in-festival“ eine Be-

triebsfeier der besonderen Art organisiert. Hier ging es um Information und Kommunikation, aber vor allem um gemeinsames Entspannen, Feiern und Spaß haben. Bei der Gestaltung der verschiedenen Veranstaltungen vor Ort wurden die standortspezifischen Besonderheiten berücksichtigt. Die Mitarbeiter/innen konnten sich bei diversen Aktionen aktiv einbringen.

Speziell auf die Kommunikation zwischen Vorstandsebene und Belegschaft zielte das „Kamingespräch“ in-dialog. In überschaubarer Runde, zwar nicht unbedingt am Kamin, aber in einer angenehmen Atmosphäre, boten diese Treffen Gelegenheit zum informellen Austausch zwischen Mitarbeiterschaft und oberstem Management.

Ein wertvolles Steuerungsinstrument ist die schriftliche Mitarbeiterbefragung in-spektion. Mit überdurchschnittlichen Beteiligungsquoten dient sie quasi als Integrationsbarometer, das die Stimmung in der Belegschaft anzeigt, den Stand des Veränderungsprozesses erkennen lässt und künftige Handlungsbedarfe signalisiert. Sie wurde seit der Fusion im Jahr 2000 bereits zum dritten Mal durchgeführt. Besonders wichtig ist hierbei die aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Folgeprozess. Zahlreiche Beispiele haben gezeigt, dass – wie bei einer richtigen Inspektion – der Analyse auch Taten folgen.

Mit dem in-guide steht den Führungskräften ein Wegweiser sowie eine Toolbox für die Gestaltung des Integrationsprozesses zu Verfügung. Hier sind sämtliche Instrumente in einem Handbuch zusammengefasst.

### **New Deals**

RWE Net hat praktiziert, wie durch eine strategische und unterstützende Personalpolitik selbst radikale Veränderungsprozesse vergleichsweise „friedlich“ bewältigt werden können. Durch ein ebenso beharrliches wie sensibles und behutsames Integrationsmanagement ist es gelungen, Führungskräfte und Belegschaft von der Notwendigkeit des Wandels zu überzeugen, Ängste abzubauen und sie für die neuen Herausforderungen zu gewinnen.

Mit einem Bündel von Strategien und Maßnahmen wurden unterschiedliche Handlungsfelder gleichzeitig bearbeitet, wie etwa Personalentwicklung, Stärkung der Führungsqualität, Motivation und Beteiligung der Betroffenen sowie Optimierung der Informations- und Kommunikationsstrukturen. Dadurch konnten zum Teil schnell spürbare Effekte erzielt werden, aber vor allem auch wichtige Schritte zur Verankerung und Verstetigung von Veränderungsprozessen eingeleitet werden. Damit dürfte RWE für die personalpolitischen Herausforderungen im aktuellen und künftigen Wandel gut gerüstet sein.