

WOOD MADE

NUMMER 6

STORIES

MAI 2024

SONAE ARAUCO WORLD STORIES



WISSEN IN UNSERER DNA

Adelaide Alves und Paulo Pinto de Sousa sprechen über ihre Unternehmensvision und die Bedeutung von Wissen.

WERTORIENTIERTE AUSBILDUNG

Ausbildung als Faktor für Attraktivität, Wandel und Bindung.

CRISTINA SIMÓN

Die Spezialistin für organisatorisches Verhalten spricht über die Rolle der Unternehmen bei der Motivation von Mitarbeitenden.

INDUSTRIE 5.0

Sonae Arauco bewegt sich auf den notwendigen Schnittpunkt zwischen Mensch und Technik zu.

Direktor
Joana Martins

Redaktion
Raquel Noutel Santos
Sofia Moreira
LLYC

Editorial
Rui Correia

Sonderbeitrag
Cristina Simón

Mitwirkende
Adelaide Alves
Ana Pais
Angel Garcia Bombin
Arman Fatunz
Bruno Almeida
Edite Barbosa
Enrique Quirós Domínguez
Frank Günnemann
Gabriela Mota
Jannes Meyering
Javier Balsa
Johannes Wendt
José António Rocha
Nelson Monteiro
Paulo Pinto de Sousa
Sami Mrad
Sónia Lopes
Stefan Schur
Steffen Körner

Danksagung
Diese Ausgabe wurde durch die Unterstützung mehrerer Kolleginnen und Kollegen aus den verschiedenen Ländern, in denen Sonae Arauco vertreten ist, ermöglicht. Wir danken allen für ihr entgegengebrachtes Engagement.

Cover
Die Profile auf der Titelseite des Magazins stammen von 3 Mitarbeitern von Sonae Arauco.

Titel
Wood Made Stories, Sonae Arauco
World Stories

Verfasser
Sonae Arauco

Ausgabe
6

Herausgeber
Sonae Arauco
Lugar do Espido
Via Norte, 4470-177 Maia
www.sonaearauco.com

Veröffentlichung:
Mai 2024

Design
Artur Sempere - SempereatWork

Druck & Endbearbeitung
Lidergraf · Artes Gráficas, SA

Übersetzungen
Lingfy
elinga GmbH

Pflichtexemplar
455742/19

ISSN
2184-5409



Inhalt



12

04
Leitartikel
Technologie zu unseren Diensten

16
Interview
Adelaide Alves und Paulo Pinto de Sousa
Wissen als Fundament der Identität von Sonae Arauco

Future Made

50

Gast
Unternehmen müssen die Fähigkeit ihrer Führungskräfte, Einfluss zu nehmen, stärken, damit sie ihre Teams motivieren können



16

Refresh

06
Overview
Eine neue Strategie

Wood Made Stories

24
Ausführliches Feature
Üben, um besser zu werden, lernen, um sich weiterzuentwickeln

56

Trends
Vom Holzplatz bis zum Herzen der Produktion: Industrie 5.0 stellt Menschen in den Mittelpunkt



36

12
Meinung
Edite Barbosa
Humankapital für morgen: Herausforderungen, Hindernisse und Chancen

36
Profil
Arman Fatunz
Eine bessere Zukunft, deren Wurzeln in unsere Vergangenheit reichen



50

14
Ausgewählte Fotografie
Sechs Mitarbeitende betonen die Vielfalt bei Sonae Arauco

46
Inside Out
Enrique Quirós Domínguez
Zwischen Spanien und der Welt

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Edition teilweise das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Edition verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Leitartikel

Technologie zu unseren Diensten

Rui Correia,
CEO Sonae Arauco

Wir bei Sonae Arauco sind stolz darauf, Teil eines Unternehmens zu sein, das Produkte auf den Markt bringt, die jeden Tag zum Aufbau einer besseren Welt beitragen. Und im Kern unseres Ziels steht der unerschütterliche Wunsch, das Leben der Menschen zu verbessern – das ist auch das Thema dieser Ausgabe.

Für die Menschen nehmen wir einen wertvollen natürlichen Rohstoff, Holz, und verwandeln ihn in Lösungen mit Mehrwert. Für die Menschen arbeiten wir jeden Tag in einem bioökonomischen Kreislaufmodell und möchten CO₂-Neutralität erreichen, um die Zukunft unseres Planeten nachhaltig zu sichern. Und es ist auch für die Menschen – und mit den Menschen zusammen – dass wir in einer so von Wettbewerb geprägten Branche wie jener der Holzwerkstoffe Prozesse auf den Prüfstand stellen, Systeme optimieren und jeder Entscheidung sowie jeder Veränderung einen Sinn verleihen.

Im vergangenen Jahr hat Sonae Arauco seine Positionierung **als wichtiger Akteur und Stakeholder bei der Einführung eines nachhaltigen Wirtschaftsmodells gefestigt, und bei der Strategieprüfung haben wir den Menschen eine zentrale Rolle zugewiesen.** Wir sind bestrebt, durch kontinuierliche Verbesserung und

operative Exzellenz Maßstäbe in unserer Branche zu setzen. Unser Engagement ist mehr als nur eine Absichtserklärung: Wir bemühen uns jeden Tag, eine zunehmend agile und flexible Unternehmensstruktur aufzubauen.

Ein Beweis dafür ist die Umsetzung der Programme „Darwin“ und „Value 2 Win“, zwei transformative Initiativen auf der Grundlage unserer Unternehmensstrategie. Während wir bei Darwin bereits an der Vereinfachung und Standardisierung von Prozessen und der Umsetzung branchenüblicher, bewährter Verfahren arbeiten, konzentrieren wir uns bei V2W auf die Schaffung einer authentischen Wertementalität, die sich durch das gesamte Unternehmen zieht und den Kunden in den Mittelpunkt unserer Tätigkeiten rückt. Diese Projekte stärken nicht nur unsere Teams und machen sie effizienter sowie kohärenter, sondern sie bieten uns auch die Möglichkeit, auf die Herausforderungen einer sich stetig verändernden Branche zu reagieren.

Gleichzeitig werden die Menschen durch den technologischen Fortschritt flankiert. Heutzutage ist es undenkbar, nach operativer Exzellenz zu streben, ohne die Hebelwirkung der Digitalisierung zu nutzen. Tools wie die künstliche Intelligenz

(KI) ermöglichen es, große Datenmengen zu verarbeiten und Beziehungen zwischen Variablen herzustellen. Dies erleichtert die Generierung von Wissen, das unendlich größer und schneller wird. Und mehr Wissen bedeutet mehr Möglichkeiten, weniger Aufwand und mehr wertvolle Routine für alle.

Bei Sonae Arauco arbeiten wir an mehreren Projekten, die sich die Vorteile der KI zunutze machen. Aus diesen Projekten spiegelt das Digitale Werk unsere bisherige Entwicklung wahrscheinlich am besten wider. Wir entwickeln jedoch unzählige Beispiele für den Einsatz von KI-Tools, wie z. B. ein Modell für die frühzeitige Erkennung von Fehlern in unseren Produktionslinien oder einen intelligenten und adaptiven Produktionsplan, der Kriterien wie Liefertermine, Rüst- oder Lagerzeiten und vieles mehr auswertet.

Wir entwickeln auch unser eigenes „ChatGPT“, das bereits vor der Einführung des beliebten natürlichen Sprachmodells konzipiert wurde und das uns unter anderem bei der Navigation im Digitalen Werk unterstützen wird.

Die Hebelwirkung ist jedoch nicht gleichbedeutend mit Ersatz oder



05

„Unser Ansatz in Bezug auf Technologie besteht darin, zu ermitteln, was sie für uns, für das Unternehmen und für den Planeten leisten kann – also welche Möglichkeiten sie uns bietet – und sie dann einzusetzen, um alle Mitarbeitenden mit korrekten und zeitnahen Informationen zu versorgen“.

Austausch. Eine Maschine wird nie über das Engagement und die Kreativität eines Menschen verfügen, doch dies sind die wichtigsten Zutaten für ein erfolgreiches Unternehmen. Ein Algorithmus kann niemals die Werte von Sonae Arauco verfolgen, doch diese haben eine zentrale Bedeutung für den Aufbau unserer Identität. Deshalb wird Technologie per se niemals in der Lage sein, einen Menschen zu ersetzen. Unser Ansatz in Bezug auf Technologie besteht darin, zu ermitteln, was sie für uns, für das Unternehmen und für den Planeten leisten kann – also welche Möglichkeiten sie uns bietet – und sie dann einzusetzen, um alle Mitarbeitenden mit korrekten und zeitnahen Informationen zu versorgen, die zu einer verbesserten und schnelleren Entscheidungsfindung führen.

Der Mensch wird stets im Mittelpunkt der Arbeit von Sonae Arauco stehen. Deshalb zählen sie zu unseren fünf strategischen Hauptpfeilern. Mittels der Sonae Arauco Knowledge Academy (SAKA) unterstützen wir die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden in so unterschiedlichen Bereichen wie Produktionsprozesse, Wartung und Robotik, um auf diese Weise die Grundlagen für das Wissensfundament unseres Unternehmens zu schaffen. Inzwischen haben unsere Experten für technische sowie nicht-technische Schulungen zahllose Ressourcen erstellt, darunter E-Learning-Module, Webinare und Tutorials. Es handelt sich im Grunde genommen um eine Akademie, die für Sonae Arauco maßgeschneidert ist.

In dieser Ausgabe unseres Magazins beleuchten wir die kontinuierlichen Bemühungen von Sonae Arauco, die Arbeit und den Wert jedes einzelnen Teammitglieds zu maximieren, von der Ausbildung und Weiterbildung bis hin zur Technologie und natürlich der Innovation. **Das tägliche Engagement aller trägt dazu bei, dass wir weiterhin die Grundlagen für ein exzellentes, solides und wettbewerbsfähiges Unternehmen ausbauen können. Ich zähle auf Ihre Unterstützung für ein weiteres Jahr voller Herausforderungen, Chancen und Erfolge, das Sonae Arauco mit Stolz weiterbringt.**

Refresh



Overview

EINE NEUE STRATEGIE

2023 war ein Jahr des Wandels für Sonae Arauco. Die Welt hat sich verändert, und es ist Teil der DNS unseres Unternehmens, sich weiterzuentwickeln, um mit dem Wandel Schritt zu halten.

Im Hinblick auf die Zukunft haben wir unsere Strategie überprüft und sie mit der Reife des Unternehmens und der Welt, in der wir leben, in Einklang gebracht. Dies hat uns dazu veranlasst, eine aktualisierte Vision, eine neue Mission und eine neu definierte Strategie vorzustellen: Diese stärken das Wesen von Sonae Arauco und bekräftigen vor allem unser Engagement, Produkte für Möbel, den Innenausbau sowie das Bauwesen auf den Markt zu bringen und in einer Branche, die zur Schaffung einer besseren Welt beiträgt, neue Maßstäbe zu setzen.

„Unser Ziel ist es nicht, das größte Unternehmen zu werden, sondern wir möchten ein Unternehmen sein, das seine Versprechen gegenüber den richtigen Branchen und Partnern konsequent einhält.“

Rui Correia, CEO Sonae Arauco

Vision

Unsere Vision ist es, Holzwerkstofflösungen für ein besseres Leben, eine bessere Zukunft und eine bessere Welt zu schaffen.

Mission

Unsere Mission ist die nachhaltige Entwicklung, Produktion und Lieferung von erneuerbaren, holzbasierten Lösungen durch unternehmerische Spitzenleistung, Innovation, engagierte Mitarbeitende sowie Partnerschaften, um langfristige Werte zu generieren.

Strategie

Gemäß dem gleichen Leitprinzip – das Unternehmen der Wahl zu sein – und mit dem unerschütterlichen Willen, das Potenzial von Holzwerkstofflösungen als Schlüssel für den Übergang zu einem nachhaltigen Wirtschaftsmodell zu nutzen, ist unsere neue Strategie kundenorientiert, wertschöpfungsorientiert und baut auf Partnerschaften auf.

Fünf wichtige strategische Säulen:



Menschen und Kultur



Wertorientierte Innovation



Partner für Werte



Operative Exzellenz



Fürsorge für den Planeten



DARWIN, eine transformative Reise

DARWIN ist der Name des Implementierungsprojekts für die neue cloudbasierte **ERP-Lösung (Enterprise Resource Planning)** von Sonae Arauco, die auf der SAP S/4 Hana-Technologie basiert. Sie wird die Zukunft des Unternehmens für mindestens ein Jahrzehnt prägen. Diese neue Lösung ist ein weiterer wichtiger Schritt in unserem kontinuierlichen Streben nach Spitzenleistungen. Sie wird alle Mitarbeitenden des Unternehmens einbeziehen und sich auch auf verschiedene Interessengruppen auswirken. **Das im Jahr 2023 initiierte Projekt befindet sich bereits in der Implementierungs- und Konfigurationsphase der Prozesse innerhalb des Systems. Zur gleichen Zeit bereiten wir die Migration auf die neue Lösung vor,** unterstützt durch ein kohärentes Änderungsmanagementprogramm.

Darwin

Digital Acceleration Ready (to) Win

Warum ein neues ERP?

Die neue ERP-Lösung vereinfacht und standardisiert komplexe Prozesse

Sie orientiert sich an den besten Verfahren in der Branche

Sie ermöglicht es uns, mit den technologischen Entwicklungen Schritt zu halten

Sie hat langfristige Auswirkungen

Sie transformiert das Unternehmen

V2W, eine auf Wertschöpfung ausgerichtete Denkweise

Das Projekt „Value2 Win“ (V2W) wurde entwickelt, um die Fähigkeit des Unternehmens zu stärken, einen Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen, zu messen und zu liefern. Darüber ermöglicht es Sonae Arauco, sich schrittweise als wertschöpfender Partner zu etablieren, der seinen Kunden Produkte und Dienste anbietet,

die auf einer Win-Win-Logik basieren und weit über einfache kommerzielle Transaktionen hinausreichen. Im Jahr 2023 wurden weitere Schritte in Richtung dieses kulturellen Wandels unternommen. Dabei lag der Fokus auf unsere Kunden:

+200
Mitarbeitende geschult

+4000
Stunden für Schulungen und andere Aktivitäten aufgewendet

+2500
Kunden segmentweise analysiert

V2W
Value2Win

Gesundheit, Sicherheit und Umwelt

Acht Industriestandorte ohne LWC im Jahr 2023

Beeskow, Cuéllar, EuroResinas, ImPaper, Mangualde, Meppen, Tecmasa und Valladolid sind die Werke von Sonae Arauco, die im Jahr 2023 keine Arbeitsausfalltage (LWC) bei ihren eigenen Mitarbeitenden zu verzeichnen hatten. Dieser Erfolg spiegelt das Engagement des Unternehmens für die Sicherheit wider, das sich in der Umsetzung des strategischen Plans für diesen Bereich im Jahr 2021 niederschlug. Drei dieser Industrieeinheiten erzielten längere Zeiträume ohne LWC:

- Valladolid: 2 Jahre
- EuroResinas: 3 Jahre
- ImPaper: 4 Jahre

Ein neues Consequence- Management-Verfahren

Die Etablierung einer echten Sicherheitskultur im gesamten Unternehmen erfordert mehrere Schritte. Dazu zählt auch ein neues Consequence-Management-Verfahren, das im Jahr 2023 in Südafrika, Spanien, den Niederlanden, Portugal, dem Vereinigten Königreich und der Schweiz eingeführt wurde. **Das Ziel dieses Verfahrens, das Teil unserer Sicherheits-Roadmap bildet, ist die Förderung und Anerkennung guter interner Vorgehensweisen** (wie z. B. Sicherheitsbeobachtungen, aktive Teilnahme an den täglichen Gemba Walks usw.). Dies soll zur proaktiven Übernahme anregen und Verhaltensweisen, die zu Unfällen und Verletzungen führen könnten, korrigieren und gegebenenfalls ahnden. In Deutschland wird das Verfahren im Laufe des Jahres 2024 eingeführt.

Lieferkette

Logistikoptimierung in Deutschland

Nettgau, Beeskow und Meppen haben das „**Oracle Transportation Management**“ (OTM) implementiert, ein multifunktionales, bereichsübergreifendes Projekt, das darauf abzielt, das Logistikmanagement der gesamten Lieferkette von Sonae Arauco zu vereinheitlichen, die Kosten zu minimieren und die Servicequalität zu optimieren. Dank eines einzigartigen Algorithmus ist es möglich, eine Verbindung zu Spediteuren herzustellen und gleichzeitig Daten zu empfangen, welche die Entscheidungsfindung unterstützen und eine strikte Einhaltung der Auftragsanforderungen und Lieferzeiten garantieren. Die Ergebnisse zeigen einen positiven Trend

76%
automatisch geplante Aufträge

64%
automatisch in Auftrag gegebene Sendungen

Cybersicherheit und Technologie

(Noch) Stärkere Cybersicherheit



Im Einklang mit den Unternehmenszielen arbeitet das **Cybersicherheitsteam weiterhin an der Verbesserung des Schutzes digitaler Ressourcen, indem es die Mitarbeitenden mobilisiert und schult, insbesondere in Bezug auf Phishing.** Außerdem stellt das Team einen Reaktionsplan für Cyberangriffe auf. Im letzten Jahr wurde bewertet, inwiefern unsere Einheiten auf Ransomware-Angriffe vorbereitet sind. Die Ergebnisse dieser Bewertung unterstreichen die Notwendigkeit, den Themen Datensicherung, Netzwerksegmentierung zwischen IT und OT sowie Einsatz von Endpoint Detection and Response, einer Technologie zur Überwachung und Reaktion auf Cyberbedrohungen, mehr Aufmerksamkeit zu widmen.

Fernzugriff auf Industrieeinheiten

In Anbetracht des kontinuierlichen Bedarfs an Fernwartungszugängen verfügen nun alle Industrieeinheiten von Sonae Arauco über eine neue Lösung: **Zscaler.** Neben digitalem Schutz ermöglicht diese Software auch die Überwachung und das bessere Verständnis von Fernzugriffsmustern zwischen Werken und durch Lieferanten.

Netzwerkerneuerung in Nettgau

Im vergangenen Jahr wurde die Netzstruktur des größten Werks von Sonae Arauco erneuert, um den Internetzugang mittels WLAN6-Technologie zu verbessern und die fehlende Abdeckung mit Mobilfunknetzen zu minimieren. Außerdem wurde eine Segmentierung zwischen IT- und OT-Verbindungen vorgenommen, um nicht nur die Qualität des Betriebs, sondern auch die Netzwerksicherheit zu gewährleisten.

Die Erneuerung in Zahlen:

- 4** km Glasfaserkabel
- 21** km Kupferkabel
- 300** Netzpunkte
- 112** Zugangspunkte
- 25** Commuter

Digitale Wandel

Digitalisierung vom Werk ...

Der technologische Fortschritt macht auch bei Sonae Arauco nicht Halt, und 2023 war das Jahr, in dem das Digitale Werk in Nettgau und Valladolid eingeführt wurde. In Valladolid ist das Projekt voll funktionsfähig und wurde auf breiter Ebene umgesetzt: Alle täglichen Besprechungen werden durch loW Digital unterstützt, wobei die Maßnahmen, die sich aus diesen Besprechungen ergeben, über das neue Tool „Digital loW Action Plan“ weiterverfolgt werden. Außerdem erhalten die Mitarbeitenden über den Digital Plant Viewer+ bereits Benachrichtigungen auf ihr Handy. In Nettgau wurden die Hauptbildschirme für die Überwachung der täglichen Besprechungen eingerichtet. Darüber hinaus waren das IT-Team sowie das Team des Digital Industrial Competence Centre vor Ort, um die lokalen Teams in einem Projekt zu schulen, dessen Startschuss im April 2024 gegeben wurde.

... bis hin zum Holzplatz

Die betriebliche Effizienz des Werks in Mangualde erlebte durch die Digitalisierung des Holzplatzes einen deutlichen Schub. **Diese Innovation ermöglicht eine automatische und sehr präzise Messung der erhaltenen Holzmenge, nahezu in Echtzeit.** Auf diese Weise können die Ströme von Holz und Nebenprodukten auf jeder Produktionsstufe präzise qualifiziert und quantifiziert werden.

Der digitale Holzplatz zeichnet sich durch die folgenden Technologien aus:

Künstliche Übersicht mit stereoskopischen Kameras

NIR-Hyperspektralkameras

3D-Radar

Vorausschauende Instandhaltung wird in drei Werken eingeführt

White River, Linares und Beeskow haben große Fortschritte bei der Einführung der Predictive-Maintenance-Plattform gemacht, die es ihnen ermöglicht, Anomalien und Ausfälle zu antizipieren. Im südafrikanischen Werk wurden rund 300 Sensoren zur Überwachung kritischer Anlagen installiert, die Empfehlungen von Zulieferern sowie Hinweise zu gefährdeten Anlagen liefern. **Linares und Beeskow** haben grünes Licht für die Einführung im vierten Quartal 2024 erhalten.

F&E-Investition in Valladolid

Das Werk in Valladolid hat einen Forschungs- und Entwicklungszuschuss vom Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León erhalten. Diese Förderung unterstützt die Entwicklung neuer Holzbauteile, die über optimierte Material- und mechanische Eigenschaften verfügen und gleichzeitig Wärmeverluste minimieren. **Das Ziel ist es, eine neuartige, industriell gefertigte Platte mit hoher Wärmedämmung für das Bauwesen zu entwickeln, die zu energieeffizienten Gebäuden beiträgt.**



Preise und Auszeichnungen

Improvement Awards

Bei der 6. Ausgabe der Improvement Awards wurden sieben Projekte von Sonae Arauco aus über zwei Dutzend eingegangenen Bewerbungen ausgezeichnet. Mit den Awards wurden die verschiedenen Teams des Unternehmens für die im Jahr 2023 umgesetzten signifikanten Verbesserungen ausgezeichnet, die zu Kosteneinsparungen in Höhe von über 4 Millionen Euro pro Jahr führen.

+20 Bewerbungen

+4M€ jährliche Einsparungen

Auszeichnungen:

SAFETY - Cuéllar
Motivierende Spiele

QUALITY - Mangualde
Verwaltung von Eindämmungsmaßnahmen

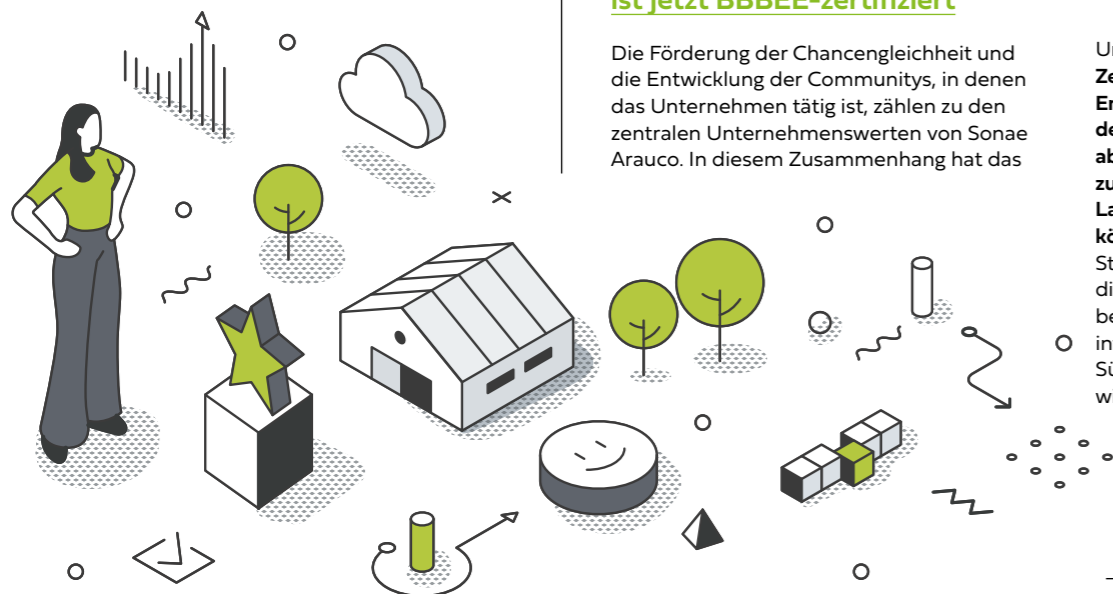
SERVICE - Maia
Ticket-System für den Kundenservice

INNOVATION - Valladolid
Wiegestation

SUSTAINABILITY - Linares
Verwaltung der Holzstaubentsorgung

COST SAVINGS - Oliveira do Hospital
Reduzierung des Papierabfalls

TEAM INVOLVEMENT - Oliveira do Hospital
Reduzierung der Kartonmengen



Menschen

Mark Schubert ist der neue Chief Industrial & Technology Officer (CITO)

Mark Schubert, der über einen reichen Erfahrungsschatz im operativen Geschäft verfügt, übernahm 2023 die Position des CITO von Sonae Arauco. Nach seinem Abschluss in Maschinenbau, Produktion und Management von der University of Manchester war er für Unternehmen wie Teka, Electrolux und General Electrics tätig, wo er sich durch sein Engagement für operative Exzellenz, seine unbestreitbaren Führungsqualitäten und seine Leidenschaft für Innovation einen Namen machte.



Ausbildung und Wissensvermittlung

Der Bereich „4People Learning“ der **Sonae Arauco Knowledge Academy (SAKA)** wurde im Jahr 2023 um neun überarbeitete und aktualisierte Kurse bezüglich Produkten und Prozessen sowie um drei neue Sicherheitskurse erweitert. Darüber hinaus wurde das Angebot durch vier Webinare zu MDF und Beschichtung in Werken und bei Kunden sowie um 32 Tutorials ergänzt, die speziell für die Schulung von Bedienern der neuen Nettgauer Beschichtungs-Linie entwickelt wurden. Ebenfalls im Jahr 2023 bot Sonae Arauco **45 Mitarbeitenden der Industrieeinheiten**

Oliveira do Hospital und Mangualde die Gelegenheit, am RVCC-Programm (Recognition, Validation and Certification of Competences; Anerkennung, Validierung und Zertifizierung von Kompetenzen) teilzunehmen. Dabei handelt es sich um eine staatliche Initiative in Portugal, bei der die Teilnehmenden auf der Grundlage des Nachweises von Kenntnissen, die sich aus dem täglichen Erlernen von Fertigkeiten in einem beruflichen Kontext ergeben, mit der Grund- oder Sekundarschulbildung vergleichbare Kompetenzen zu erreichen.

Sonae Arauco ist jetzt BBEE-zertifiziert

Die Förderung der Chancengleichheit und die Entwicklung der Communitys, in denen das Unternehmen tätig ist, zählen zu den zentralen Unternehmenswerten von Sonae Arauco. In diesem Zusammenhang hat das

Unternehmen in **Südafrika die BBEE-Zertifizierung (Broad-Based Black Economic Empowerment) erhalten. Dieses Programm der südafrikanischen Regierung zielt darauf ab, die Ungleichheit zu verringern, um zu gewährleisten, dass alle Menschen im Land ihre Rechte vollständig wahrnehmen können.** Somit gehört Sonae Arauco (mit Stolz) zu einer Liste von Unternehmen, die Mitglieder der von der Apartheid betroffenen schwarzen Community integrieren und damit einen Beitrag zu Südafrikas nationalem Imperativ des wirtschaftlichen Wandels leisten.

Marketing

Markteinführung der neuen Innovus®-Kollektion

Im Mai wurde die neue **Innovus®** Kollektion mit dem Motto „**Matching our nature**“ vorgestellt. Mit 40 neuen Dekoren umfasst die Kollektion nun insgesamt mehr als 220 Dekorationslösungen, die in Kombination mit den hochwertigen Texturen ein gemütliches und authentisches Ambiente schaffen können.

Warum Innovus®?

- Geeignet für Wohngebäude sowie öffentliche und gewerbliche Projekte,
- antibakterielle Eigenschaften,
- einfach zu reinigen und zu pflegen,
- alle Dekorvarianten sind als DP (dekorativ beschichtete Span- oder MDF-Platten) und als Schichtstoff erhältlich,
- Verwendung von bis zu 70% recyceltem Holz.

Stets von der Partie bei den wichtigsten Veranstaltungen der Branche

Im Jahr 2023 war Sonae Arauco auf den wichtigsten Veranstaltungen der Bau- und Innenarchitekturbranchen vertreten: Euroshop in Düsseldorf (Deutschland), **Interzum** in Köln (Deutschland), wo die neue **Innovus®** Kollektion offiziell vorgestellt wurde, **Sicam** in Pordenone (Italien) und vier Ausgaben der **ARCHITECT@WORK** in Hamburg, Stuttgart, Lissabon und Düsseldorf.

Ein neues virtuelles Zuhause und neues Werbematerial

Die Einführung einer so bedeutenden Kollektion wie **Innovus®** „**Matching our nature**“ brachte nicht nur Designinnovationen mit sich, sondern sie inspirierte auch die Neugestaltung der offiziellen Website des Unternehmens. Diese enthält nun neue Funktionen wie ein überarbeitetes Design Studio, frische Renderings sowie neue Kataloge und Broschüren. Auch die Ausstellungsräume, die Lieferwagen und die Showrooms der Premium-Händler präsentieren sich in neuem Gewand, so dass die gesamte Branche unsere neuen Produkte optimal kennenlernen kann.

www.sonaearauco.com

Nachhaltigkeit

3.000.000



Dies ist die Anzahl der Tonnen an Kohlendioxid, die die von Sonae Arauco im Jahr 2023 produzierten Holzwerkstofflösungen während ihres gesamten Lebenszyklus binden werden. Diese unabhängige Berechnung basiert auf dem internationalen System der Umweltproduktdeklarationen und berücksichtigt das gesamte Portfolio des Unternehmens.

Ein von der Zukunft angetriebenes Unternehmen ...

Sonae Arauco hat mehrere Projekte vorangetrieben, um die Nutzung erneuerbarer Energien in verschiedenen Industrieeinheiten in den nächsten Jahren zu konsolidieren:

12% in Linares mittels Solarzellen bis 2023,

15% in Nettgau, Meppen und ImPaper mittels Windenergie bis 2024,

25% in Valladolid mit über 13.000 Sonnenkollektoren bis 2025.

Dies ist ein wichtiger Schritt zur Erreichung der CO₂-Neutralität, und im Laufe des Jahres 2024 werden wir ähnliche Investitionen für weitere Industrieeinheiten ankündigen.

... der Nutzung eines Modells für biologische Kreislaufwirtschaft verpflichtet

Zwei Jahre EcoReFibre mit bemerkenswerten Fortschritten

Da die Prinzipien der biologischen Kreislaufwirtschaft die Grundlage für ein wirklich nachhaltiges Geschäftsmodell bilden, setzt Sonae Arauco sein Engagement für die Suche nach alternativen Rohstoffquellen fort und bevorzugt dabei Post-Consumer-Holz, wobei der Schwerpunkt auf dem Projekt EcoReFibre liegt. Zwei Jahre nach dem Start werden bereits verschiedene Technologien für das Recycling und die Wiederverwendung der gewonnenen Fasern in neuen MDF- oder PB-Platten von unabhängigen Stellen beurteilt. Dieses Konsortiumsprojekt bringt verschiedene Akteure der europäischen Holzindustrie zusammen und verfolgt das Hauptziel, praktikable Verfahren für die Sortierung, das Recycling und die Verwertung der verschiedenen Nebenprodukte zu entwickeln.

Mehr recyceltes Holz in Oliveira do Hospital

Seit Juli ist der Produktionsstandort Oliveira do Hospital dank der Installation einer neuen Produktionslinie ihrem Ziel, **bis 2025 in einigen ihrer Produkte 85 % recyceltes Holz zu verwenden, einen Schritt näher gerückt.** Diese Investition in Höhe von sechs Millionen Euro steht im Einklang mit einer der Säulen der Mission unseres Unternehmens und sie wird es ermöglichen, den im Mai 2023 in dieser Industrieinheit aufgestellten Rekord von 70 % recyceltem Holz zu übertreffen.

I&D in der Forstwirtschaft: Vielversprechende Ergebnisse bei chilenischen Radiata-Kiefern

Auch im Jahr 2023 wurde Sonae Araucos Forschungs- und Entwicklungsprojekt für Forstwirtschaft, das sich auf die Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Wälder konzentriert, fortgesetzt. Es wurden 16 Versuche durchgeführt und überwacht, einschließlich an fünf Kiefernarten und über 200 Familien von Pinus Radiata – und die Ergebnisse sind vielversprechend. **Die chilenischen Radiata-Kiefernfamilien stechen dabei hervor: mit einer Sterblichkeitsrate von null Prozent in verschiedenen Umgebungen und einem Wachstum von über 40 Prozent im Vergleich zur Seekiefer an den besten Standorten.**

Linares und Valladolid erhalten ISO 50001-Zertifizierung

Die Industrieeinheiten von Sonae Arauco in Linares und Valladolid erhielten von SGS eine Zertifizierung für Energiemanagementsystem gemäß ISO 50001, was ihre effiziente Gesamtenergieleistung bescheinigt.

Meinung

Humankapital für morgen: Herausforderungen, Hindernisse und Chancen

Edite Barbosa

Chief Corporate Officer

Die Gestaltung des Humankapitals für die Zukunft eines Unternehmens war noch nie eine so große Herausforderung wie heute. Noch nie hat das Führen von Menschen so sehr zum Nachdenken angeregt. Gleichzeitig gibt es einen technologischen Umbruch, abweichende Qualifikationen, Veränderungen in der Belegschaftsdynamik, Budgeteinschränkungen, Führungs- und Managementherausforderungen, Widerstände gegen Veränderungen, Veränderungen bezüglich Lernparadigmen, Karrieremanagement, individuelle Entwicklungspläne sowie Work-Life-Balance. Darüber hinaus müssen Unternehmen geführt werden, und die Welt, wie wir sie kannten, scheint in Sekundenbruchteilen verschwunden zu sein. Es scheint, als würden die bekannten Managementtheorien und -praktiken einfach nicht mehr funktionieren. Ich sehne mich nicht nach den alten Zeiten, sondern stelle mich der Realität, versuche zu lernen, nach Fehlschlägen schnell wiederaufzustehen und mich an diese neue Zeit anzupassen.

Das ist ein Thema, das mich schon seit einer Weile beschäftigt. Tatsächlich ist das gesamte Führungsteam unserer Personalabteilung sich der Notwendigkeit bewusst, zu lernen und sich an die neuen Zeiten anzupassen, in der alles völlig anders und komplex ist.

Die technologischen Umbrüche ragen bedrohlich auf, und wir arbeiten daran, unsere Mitarbeitenden auf alles

vorzubereiten, was bereits da ist und was noch kommen wird. Wir haben zwar einige Erkenntnisse gewonnen, aber die eigentliche Herausforderung besteht darin, den Einzelnen auf Unwägbarkeiten vorzubereiten. Wir sind uns bewusst, dass der Wandel atemberaubend schnell verläuft und wir unsere Belegschaft schnell weiterentwickeln müssen, um unseren Weg in dieser sich schnell verändernden Welt zu finden. Als Unternehmen investieren wir in Automatisierung, KI und zukünftig auch in maschinelles Lernen, aber wir erkennen auch die Notwendigkeit, berufliche Rollen und Qualifikationsanforderungen neu zu gestalten. Agilität und schnelles Lernen zählen heute zu den entscheidenden Fähigkeiten für die Gegenwart und Zukunft gleichermaßen.

Eine rasche Reaktion auf technologische Entwicklungen ist von entscheidender Bedeutung für das Überleben eines Unternehmens. Dennoch stoßen wir bei der Einführung und Entwicklung von Informationssystemen immer noch auf unterschiedliche Herausforderungen, wenn diese technologischen Fortschritte Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung erforderlich machen. Sie müssen erkennen, dass sich die Welt verändert hat, und dass ihre Ausrichtung und rechtzeitige Reaktion der Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens sind.

Des Weiteren ist es wichtig, den menschlichen Faktor zu berücksichtigen: Ein Unternehmen kann zwar zahlreiche Möglichkeiten bieten, aber diese sind nutzlos, wenn der Einzelne nicht den Wunsch hat, Neues zu lernen. Die Abstimmung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen ist bedeutsamer denn je: Wenn Ressourcen (sowohl Zeit als auch Geld) für die Aus- und Weiterbildung bereitgestellt werden, müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereit sein, zu lernen und zu wachsen. **Lebenslanges Lernen ist nicht mehr nur Ärzten und Ärztinnen vorbehalten, sondern ist in dieser sich schnell verändernden Welt für jeden Beruf unerlässlich.**

Diese Entwicklung erfordert ein Umdenken im traditionellen Management. Zuvor haben Führungskräfte sich möglicherweise in erster Linie darauf konzentriert, in ihren eigenen technischen Bereichen Ergebnisse zu erzielen. Heute haben Personalmanagement und Personalentwicklung als geschäftsspezifische Kennzahlen den gleichen Stellenwert auf der Agenda von Managern und Managerinnen. Es ist an der Zeit, dass unsere Führungskräfte ihre Prioritäten überdenken, denn die Mitarbeiterführung ist auf der Prioritätenskala schnell nach oben geklettert.



All diese Veränderungen wirken sich auch auf die Managementparadigmen im Geschäftsalltag aus. Kurzfristiges Denken ist für Unternehmen nicht länger tragfähig. Unverzögliche Entscheidungen sowie die Lösung dringender Fragen sind zwar nach wie vor notwendig, doch die moderne Entscheidungsfindung erfordert Flexibilität. Wenn man einer Problemquelle näherkommt, kann man schneller reagieren und ein Wiederauftreten der Probleme vermeiden. Flexible Kommunikationskanäle sind unverzichtbar, und Unternehmen müssen in der Lage sein, zügiger zu reagieren.

Im Hinblick auf Personalmanagement gibt es ein weiteres Thema, das sowohl für Unternehmen als auch für Einzelpersonen von großer Bedeutung ist: die Einführung von Remote- oder Hybrid-Arbeitsmodellen, die einen zunehmenden Trend darstellen. In jüngster Zeit lässt sich jedoch beobachten, dass sich die Art und Weise,

wie Unternehmen diese Modelle umsetzen, verändert hat, wobei einige zu weniger flexiblen Regelungen übergegangen sind. Warum ist das so? Die Entkopplung zwischen Menschen und Unternehmen ist zu offensichtlich geworden. Die Kluft zwischen Unternehmens- und persönlichen Zielen hat sich vergrößert. In Bezug auf Arbeitsmodelle ist Engagement entscheidend für gute Ergebnisse – es geht um Geben und Nehmen. Unternehmen werden auch in Zukunft flexible Arbeitsregelungen ermöglichen, solange sie das Engagement der Mitarbeitenden, das Streben nach Ergebnissen, eine gemeinsame Kultur und eine unzweifelhafte Übereinstimmung mit ihrer Vision und Werten beobachten können. Es werden sich nur jene flexiblen Arbeitsmodelle durchsetzen, die sich für beide Seiten als erfolgreich erweisen.

All diese Herausforderungen bieten Chancen für unser Unternehmen, sich weiterzuentwickeln. Technologie dient

„Unternehmen werden auch in Zukunft flexible Arbeitsregelungen ermöglichen, solange sie das Engagement der Mitarbeitenden, das Streben nach Ergebnissen, eine gemeinsame Kultur und eine unzweifelhafte Übereinstimmung mit ihrer Vision und Werten beobachten können“.

als Katalysator für den Erfolg und ermöglicht die Schaffung von attraktiveren Arbeitsplätzen. Durch die Automatisierung von Aufgaben, die keinen Mehrwert schaffen, können Mitarbeitende sich auf strategische Konzepte und langfristige Pläne konzentrieren und mehr Zeit in ihre Weiterbildung investieren. Dies sorgt für ein Umfeld der kontinuierlichen Verbesserung und ermöglicht es, in einem sich schnell verändernden Umfeld erfolgreich zu sein.

Der Erfolg unserer Mitarbeitenden ist entscheidend für den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens, und es ist unsere oberste Pflicht, künftigen Generationen ein besseres, flexibles und erfolgreicherer Unternehmen zu hinterlassen. In dieser sich rasch verändernden Umgebung werden nur diejenigen überleben, die sich rasch anpassen können.



SONAE ARAUCO 
Taking wood further

Wir sind einzigartig - jeder auf seine Art.



Adelaide Alves
Group R&D and Product
Development Director

Paulo Pinto de Sousa
Industrial Strategy, Technology
& Projects Director

Interview

Adelaide Alves und Paulo Pinto de Sousa: Wissen als Fundament der Identität von Sonae Arauco

Als Adelaide Alves und Paulo Pinto de Sousa frisch von der Universität zu Sonae Arauco kamen, bestand das Ziel des Unternehmens darin, einer der zehn größten Hersteller von Holzwerkstofflösungen weltweit zu werden. Sie entwickelten sich weiter als Fachleute, während sich das Unternehmen konsolidierte – dies war ein Prozess, der Raum für Experimente, zum Aufbauen und Erobern sowie die Möglichkeit von Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten zu lernen bot. Heute, nachdem das Unternehmen sein ursprüngliches Ziel erreicht hat, leiten sie Teams und werden von vielen als Vorbilder für die Identität von Sonae Arauco angesehen.

Adelaide Alves, Group R&D and Product Development Director, und Paulo Pinto de Sousa, Industrial Strategy, Technology & Projects Director, arbeiten seit fast 40 Jahren zusammen. Von der Werkshalle bis hin zum Besprechungsraum bleibt keine Diskussion offen und kein Projekt wird aus Mangel an Begeisterung gebremst. Nach all der Zeit verfügen sie immer noch über die gleiche Energie und Leidenschaft wie in den 1980er Jahren.

Sie sind davon überzeugt, dass die Menschen im Mittelpunkt eines jeden Unternehmens stehen sollten, und nutzen daher jede Gelegenheit, um von anderen zu lernen und ihr Wissen weiterzugeben.

Als offener und entschlossener Charakter sind sie auch außerhalb der Arbeit miteinander befreundet, und bei ihren langen Gesprächen darf auch ein Bier nicht fehlen.

Ihr arbeitet beide seit Eurem Studienabschluss bei Sonae Arauco und habt fast zur gleichen Zeit im Unternehmen angefangen. Wie war eure erste Erfahrung mit dem Unternehmen?

Adelaide Alves (AA): Ich stieß ein Jahr später als Paulo zum Unternehmen, aber im Grunde genommen kennen wir uns schon seit 38 Jahren. Und wir haben beide einen ähnlichen Lebensweg: Wir haben beide jeweils in einem Zeitraum von drei Monaten unser Studium abgeschlossen, geheiratet und bei Sonae angefangen.

Paulo Pinto de Sousa (PPS): Mein erster Tag war am 8. September 1986, genau acht Tage nach meiner Hochzeit. Das war eigentlich nicht mein Plan, denn ich wollte ursprünglich zwei Jahre lang arbeiten, bevor ich heiratete, aber es kam anders.

AA: Ich hingegen habe freiwillig angefangen, zu arbeiten, aber wäre ich nach dem Vorstellungsgespräch klug gewesen, hätte ich es nicht getan (lacht). Ich habe an einer religiös geprägten Universität studiert, deshalb fragte man mich, ob ich die Bibel läse. Dann zeigte mir der Mitarbeiter der Personalabteilung das Gelände, auf dem sich die Harzanlage befand, zeigte auf eine Destillationskolonne und sagte, dass dies das Harnstoffsilos sei, und ich dachte, dass dies vielleicht nicht der beste Ort für eine Chemieingenieurin sei. Davon abgesehen gingen damals sechs Praktikanten gleichzeitig an, das hat Spaß gemacht.

PPS: Ich stieß im Rahmen des ersten „Contact Program“ zu Sonae, zusammen mit 100 anderen Personen. Ich entschied mich für Sonae Indústria, weil ich mich mit der Branche identifizieren konnte, und ich hatte gleich am ersten Tag ein Vorstellungsgespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden, Ingenieur Jaime Teixeira, der eine sehr positive und charismatische Ausstrahlung hatte. Ich war sehr aufgeregt, denn er erzählte mir von den Projekten und der Möglichkeit, mich daran zu beteiligen. Damals kam es ständig vor, dass man ein Büro nervös betrat und es mit dem Wunsch, die Welt zu verändern, wieder verließ. Der Ehrgeiz und der Wille, dieses Ziel zu erreichen, waren groß.

AA: Mir ging es damals genauso. Ich erinnere mich daran, dass ich an einer Strategiesitzung teilnahm und eines der Ziele darin bestand, einer der zehn weltweit führenden Hersteller von Holzwerkstofflösungen zu werden. Damals waren wir noch ein kleines portugiesisches Unternehmen ohne internationale Präsenz, aber dieser Geist wirkte wie eine Droge – er gab uns einen solchen Adrenalinstoß, dass wir berauscht waren.

Welche Unterschiede zwischen damals und heute stellt Ihr fest, ob in Bezug auf die Prozesse, die Menschen oder die Arbeit selbst?

AA: Paulo sah vor 30 Jahren besser aus (lacht).

PPS: Und ich war schlanker (lacht). Unternehmen sind wie Menschen, das heißt, sie werden durch ihre Erfahrungen geprägt. Es war einfacher, diese Begeisterung zu wecken, entweder wegen der postrevolutionären Zeit, die das Land durchlebte, oder wegen der kleinen Struktur des Unternehmens. Heute ist unser Unternehmen reifer geworden: Es hat seine Erfahrungen gemacht, von denen manche besser und manche schlechter waren. Die Energie ist heute maßvoller und kontrollierter. Allerdings sind unsere Ambitionen heute viel größer als damals; es ist eine Frage der Größenordnung.

AA: Als kleines Unternehmen konnten wir sehr schnell kommunizieren und uns einbringen; das gibt es heute nicht mehr. Ein größeres Unternehmen bedeutet auch mehr geografische Standorte, was alles verändert. Für jemanden mit anderthalb Jahren Berufserfahrung wäre es heute unmöglich, an strategischen Überlegungen teilzuhaben, so wie ich es damals konnte. In diesem Jahr brauchte man mir nicht einmal einen Bonus zu zahlen, man musste mir nur einen Platz am großen Tisch geben.

Apropos Inspiration: Warum habt Ihr Euch für diese Laufbahn entschieden? Wer hat Euch inspiriert?

PPS: Mein Vater war Tierarzt und wollte nicht, dass ich den gleichen Weg einschlug; einer meiner Brüder ist Ingenieur und der andere ist Rechtsanwalt. In meiner Schul-Clique teilten wir mehr oder weniger die gleichen Interessen – wir mochten Autos und Motorräder. Aus diesem Grund



19

entschied ich mich für Maschinenbau. Sonae kam auf, weil das Unternehmen zu Hause ein ständiges Thema war: Mein Bruder arbeitete bei Sonae, und zudem war das Unternehmen immer in den Nachrichten, weil es gerade einen Höhepunkt erlebte. Es war also eine naheliegende Wahl.

AA: In meiner Familie war niemand Ingenieur, aber ich wurde von einem sehr engen Freund meiner Eltern beeinflusst, der Ingenieur war und damals einem Vorbild sehr nahekam, dem ich folgen wollte. Er war sehr interessant und war beruflich viel unterwegs. Auf Sonae kam ich per Zufall, als ich über einen Dozenten der Universität Coimbra einen Praktikumsplatz bekam. Es handelte sich um ein führendes Unternehmen in seiner Branche, aber damals hatte ich kein besonderes Interesse an Holz.

Gab es denn – vor allem in den ersten Jahren Eurer Karriere – eine Person im Unternehmen, die besonders wichtig für

Euch war, ähnlich wie ein Mentor oder eine Mentorin?

AA: Meine erste Vorgesetzte war sehr wichtig für mich, denn sie verstand es, uns Raum zur Weiterentwicklung zu geben, und sie ließ uns selbstständig arbeiten. Sie war technisch sehr versiert, aber sie konnte uns auch das Leben schwer machen, wenn es nötig war. Sie war keine bevormundende Chefin. Der beste Chef, den ich je hatte, war Ingenieur Moreira da Silva, ein brillanter Mann.

PPS: Ich hatte nicht wirklich einen Mentor. Ich hatte Vorgesetzte, die mich geprägt haben, wie Jaime Teixeira, Carlos Moreira da Silva und Belmiro de Azevedo selbst. Andererseits waren da auch Kollegen wie Herr Costa, Herr Freitas und Herr Filipe, die nicht studiert haben, mir aber viel beigebracht haben. Einige dieser Menschen waren sehr schwer zu überzeugen, weil der Lebensunterhalt ihrer Familie von den Kenntnissen abhing, die sie erworben hatten, so dass es ihnen nicht leichtfiel,

ihr Wissen weiterzugeben. Man musste sich ihren Respekt verdienen, aber die Anstrengung lohnte sich sehr, denn wenn man sie einmal für sich gewonnen hatte, gaben sie astronomische Mengen an Wissen weiter.

AA: Das sehe ich genauso. Herr Freitas hat mir fast alles beigebracht, was ich über Spanplatten weiß. Das war lustig, denn das meiste Wissen des Unternehmens verbarg sich tatsächlich in diesen Menschen – das Know-how, nicht die Theorie. Als wir nach Sines reisten, um das Werk in Betrieb zu nehmen, bestand die einzige Möglichkeit, alles am Laufen zu halten, darin, dass wir Maschinen- und Anlagenführer mitnahmen. Dies war nötig, denn unser Team bestand aus Leuten, die noch nie zuvor gearbeitet hatten. Die Maschinen- und Anlagenführer brachten Kenntnisse zu den Betriebsabläufen mit, die man nur aus der Praxis kennen konnte.

In der letzten Strategiesitzung wurde festgelegt, dass von den Führungskräften erwartet wird, dass sie sich an der Strategie orientieren, sie fördern und unkompliziert umsetzen, und dass sie verantwortungsvoll agieren. Habt Ihr das Gefühl, dass Euer Führungsstil mit diesen Werten übereinstimmt?

AA: Die Umsetzung und verantwortungsvolles Handeln sind meine größten Stärken, daher kann ich mit gutem Gewissen mit Ja antworten. Unkompliziertheit ist ein schwieriges Thema, weil unsere Struktur so komplex ist. Aber im Allgemeinen fühle ich mich diesen Grundsätzen eng verbunden.

PPS: Ja, ich stimme diesen Werten zu, aber für mich ist die Orientierung an der Strategie der komplexeste Aspekt. Der Grund dafür ist, dass ich manchmal eine abweichende Meinung habe, aber ich versuche immer, mich an der Strategie auszurichten und die Leute in einen bestimmten Prozess zu führen, der diese Ausrichtung ermöglicht, sei es bei der Umsetzung oder beim Delegieren.

Und habt Ihr das Gefühl, dass Ihr in dieser Hinsicht als Vorbild gesehen werdet – dass das, was Ihr tut und sagt, andere Menschen beeinflusst?

AA: Aufgrund meiner Position und einiger meiner Eigenschaften habe ich das Gefühl, dass ich mein Team und sogar Personen aus dem operativen Geschäft sowie dem Vertrieb beeinflusse, denn niemand sagt auf Anhieb „Nein“ zu einer Idee – sie hören zu und wir diskutieren darüber.

PPS: Meine Mutter sagte immer: „Du bist das wert, was andere Leute von dir denken“. Deshalb kann ich diese Frage nicht wirklich beantworten. Ich habe nicht das Gefühl, dass ich ein Vorbild bin, denn ich bin sehr eigensinnig und habe konträre Vorstellungen. Aber meine Meinung wird von meinem Team angehört und von den anderen Unternehmenszweigen gesucht.

AA: Man könnte sagen, dass dies auf uns beide zutrifft: Wir haben Meinungen zum Unternehmen, zu Entscheidungen und zu Technologien, und wir scheuen uns nie, sie zu äußern. Manchmal sind wir ein bisschen zu leidenschaftlich.

Worin besteht Eurer Meinung nach die Rolle einer Führungskraft bei einem Fehlschlag?

AA: Eine Führungspersönlichkeit muss gemeinsam mit dem Team erkennen, was schiefgelaufen ist, und alles in ihrer Macht Stehende tun, damit die Fehler sich nicht wiederholen. Das muss ganz klar sein. Aber es hat auch keinen Sinn, Teammitglieder „auszupeitschen“ – sie wissen es selbst, wenn sie einen Fehler gemacht haben. Wir sind keine Kinder mehr, deshalb funktionieren Bestrafungen ebenso wenig wie das Ignorieren von Fehlern, Händchenhalten oder das Mantra, dass alles in Ordnung ist. Nichts davon gehört zu meinem Führungsstil.

PPS: Für mich hängt es von der Art des Fehlers ab. Meine erste Reaktion auf einen Fehler ist nicht gerade schön ...

AA: Stimmt, da wird viel geflucht und sich die Haare gerauft (lacht).

PPS: Ich weiß, das sind nicht meine besten Momente. Aber man muss den Fehler verarbeiten, darüber trauern und erkennen, was richtig und was falsch gelaufen ist. Falls es sich um ein Teammitglied handelt, mit dem ich mich gut verstehe, entwickelt die Sache sich zu einem Scherz zwischen uns, und ich erinnere die Person an ihren Fehler, damit sie sich beruflich weiterentwickeln können.

Wenn Ihr Euch gegenseitig vorstellen müsstet, wie würdet Ihr Euch beschreiben? Adelaide, was zeichnet Paulo aus? Und Paulo, was ist das Besondere an Adelaide?

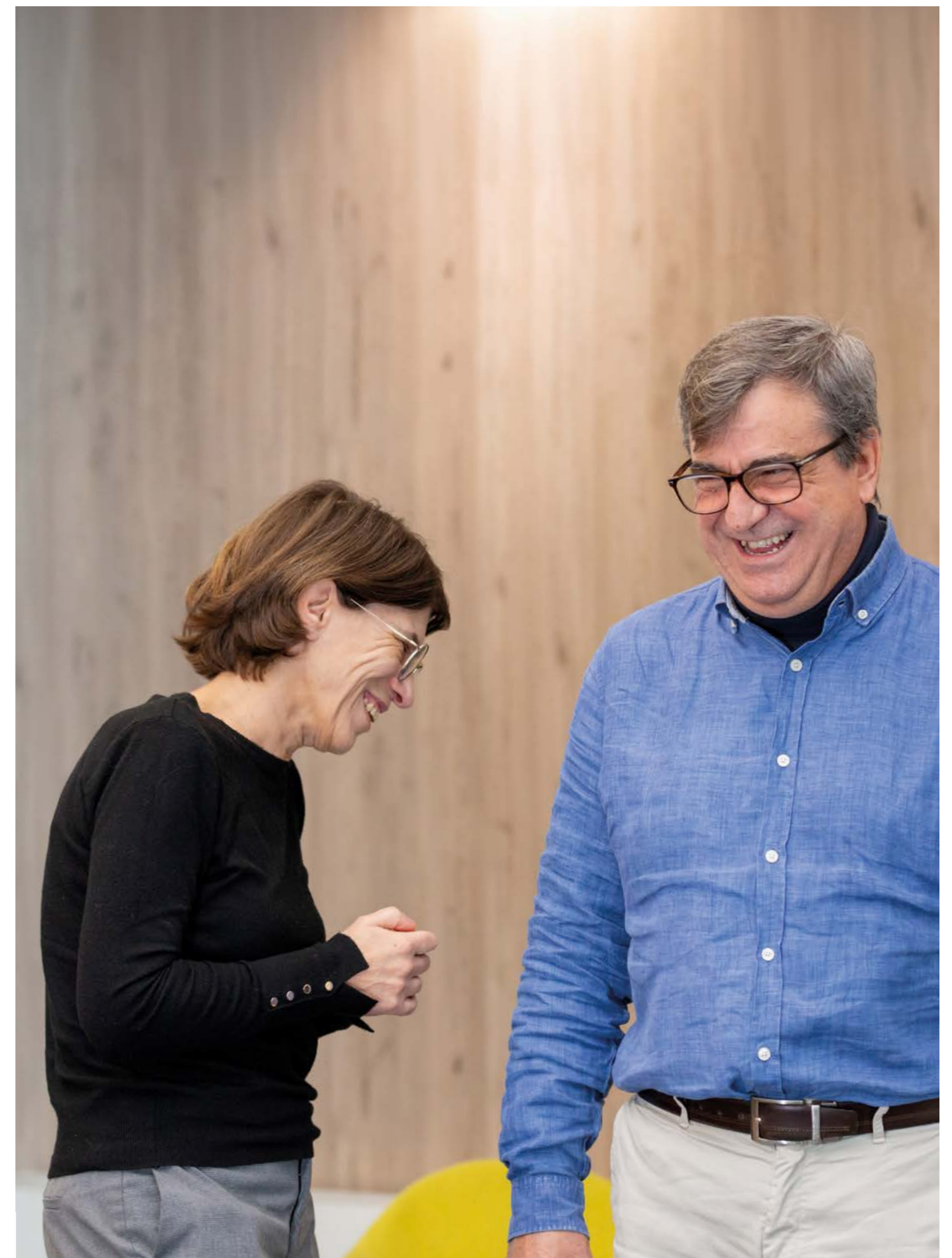
AA: Paulo hat einen Sinn für Humor und ist ein großartiger Geschichtenerzähler. Manchmal ärgert mich das, wenn wir über Dinge diskutieren und er bereits an den nächsten Schritt denkt. Es ist eine Mischung aus Intelligenz und Geschäftswissen, die es ihm ermöglicht, Quantensprünge zu machen, die uns andere ratlos zurücklassen. An manchen Tagen ist er wirklich schlecht gelaunt. Ich meine, wir sind Freunde, und dennoch kann es vorkommen, dass er direkt an mir vorbeigeht und nicht einmal grüßt. Er ist ein sehr guter Lehrer, und wenn jemand täglich mit seinem Temperament umgehen kann, dann ist die Arbeit mit ihm von großem Vorteil.

PPS: Adelaide ist nicht nur eine Person, die meine Geschichten mag und mit mir lacht, sondern sie kann mir auch Struktur geben, und sie schafft es, Ordnung ins Chaos zu bringen. Adelaide ist auch eine enthusiastische Geschäftsfrau. Sie hat eine besondere Begeisterung für ihre Arbeit, besonders wenn ihre Kreativität angeregt wird. Sie ist auch eine ausgezeichnete Führungskraft; in ihren Teams herrscht eine gute Atmosphäre. Aber ich glaube, was ich an Adelaide am meisten mag, ist, dass wir gern intellektuell anspruchsvolle Diskussionen führen.

Wie sind Eure Aufgaben miteinander verknüpft und an welchen Projekten arbeitet Ihr gemeinsam?

AA: Technologien verbessern die Produkte, und die Produkte stellen manchmal Anforderungen, die Technologien herausfordern. Deshalb sind diese Bereiche eng miteinander verknüpft. Wir arbeiten derzeit gemeinsam an der Wiederverwertung von Holzfasern sowie an der neuen AGEPAN-Linie.

PPS: Es gibt Projekte, bei denen nicht festgelegt ist, dass unsere Teams miteinander sprechen müssen, aber sie tun es natürlich trotzdem. Denn selbst wenn es ein Rezept





für die Herstellung eines Produkts gibt, bedeutet das nicht automatisch, dass die Technologie sich auch an das Rezept hält, wenn die Anlage den Betrieb aufnimmt. Bei der neuen Linie in Meppen gibt es zum Beispiel einen Arbeitsbereich, den das Team von Adelaide entwickeln muss, damit die Produktion nachvollziehen kann, ob die Annahmen, unter denen wir arbeiten, korrekt sind. Und es gibt viel Interaktion, wenn Fragen auftauchen.

Welches Projekt, an dem Ihr gemeinsam gearbeitet habt, ist Euch besonders im Gedächtnis geblieben – nach welchem Projekt habt Ihr mehr als nur ein Bier gebraucht?

PPS: Bier hat einen Platz sowohl bei Fehlschlägen als auch bei Erfolgen – es eignet sich zum Trübsal blasen ebenso wie zum Feiern. Aber mir fällt zu dieser Frage die traumatische Produktion von E1 ein, das war unser erstes gemeinsames Projekt.

AA: Und es war die erste Produktion von E1 für das Unternehmen. Es war zwar nichts Ungewöhnliches, aber zu der Zeit ...

PPS: Damals war es eine große Herausforderung, ähnlich wie heute die Herstellung von EO. Vielleicht geht es ja nur mir so, aber Erfolge verblassen sehr schnell – sie sind wie eine Explosion der Freude, während Fehlschläge länger im Gedächtnis verweilen.

Habt Ihr das Gefühl, dass Ihr in diesem Stadium Eurer Laufbahn noch etwas lernen müsst?

AA: Wir müssen noch viel lernen. Es ist schwierig, als Ingenieur in unserer Branche zu arbeiten und nicht wissbegierig zu sein. Ich werde bis zu meinem letzten Arbeitstag dazulernen.

PPS: Da stimme ich zu. Es ist nicht das erste Mal, dass ich mir einer Sache sicher bin und dann zeigt mir jemand, dass ich falsch liege. Man muss in der Lage sein, sich Fehler einzugestehen. Das fällt mir schwer, aber ich möchte trotzdem dazulernen.

Was sind Eure Strategien, um auf dem Laufenden zu bleiben und diese Wissbegier zu schüren?

AA: Ich verfolge mehrere Themen, die nicht einmal viel mit unseren Produkten zu tun haben, wie z. B. gesellschaftliche oder technologische Trends, die ich dann versuche, ins Unternehmen einzubringen. In diesem Jahr haben wir beispielsweise die IMPULSE-Veranstaltungen mit unseren Industriekunden abgehalten und über künstliche Intelligenz sowie ihre Auswirkungen auf die Wirtschaft gesprochen. Das war ein Thema, das das Team angehen wollte, wenn auch mit einer gewissen Scheu, und das letztlich erfolgreich war. Ich spreche auch viel mit Zulieferern und ich beobachte einige kleine Unternehmen, z. B. innovative Start-ups, und sei es nur, um zu sehen, wie sie agieren.

PPS: Meine Strategie besteht darin, so viele Berührungspunkte mit Menschen und Unternehmen wie möglich zu haben, um Networking zu betreiben. Meine Neugier wird durch Gespräche leichter geweckt als durch Lesen oder Schreiben, aber leider habe ich nicht so viel Zeit dafür, wie ich gerne hätte. Manchmal knüpfe ich Kontakte wegen eines Problems, denn manchmal reicht es aus, mit einem

Techniker bei einem Lieferanten zu sprechen, um dessen Sichtweise zu verstehen. Wir müssen von denjenigen lernen, die das Geschäft auf verschiedenen Ebenen kennen.

Nehmt Ihr Euch die Zeit, Euer Wissen mit Euren Teams zu teilen, ob formell oder informell? Gibt es zum Beispiel Aspekte, die Ihr nicht zuerst lernen musstet, aber die einen Mehrwert darstellen?

AA: Aktuell besteht eine meiner Sorgen darin, dass ich mein Wissen nicht strukturiert, systematisch und leicht zugänglich an mein Team weitergeben kann. Ich bin sehr anspruchsvoll, was das Thema Ordnung angeht. Ich habe Berichte zu allen von mir durchgeführten Tests, die bis ins Jahr 1990 zurückreichen, aufgehoben, und es verwirrt mich, dass die Leute nichts darüber wissen, was vor 10 Jahren durchgeführt wurde. Ich bitte mein Team, sich jede Woche Zeit zu nehmen, um den Markt besser kennen zu lernen, und ich fülle ihre Posteingänge mit Artikeln und verschiedenen Themen. Meiner Meinung nach ist es nicht nur wichtig, dieses Wissen weitergeben zu können, sondern auch, wie ich Sonae Arauco sehe, und inwieweit ich mich als Teil davon fühle.

PPS: Ich bin nicht so im Detail organisiert wie Adelaide, aber wenn ich wichtige Informationen habe, gebe ich sie immer an mein Team weiter. Ich sage ihnen oft, dass sie selbst der Hauptaktionär ihrer eigenen Fähigkeiten sind. Mit anderen Worten: Sie selbst sind diejenigen, die erkennen müssen, was sie erreichen möchten, und dann müssen sie sich selbst auf den Weg dorthin machen. In diesem Jahr habe ich eine Übung mit meinen Teammitgliedern durchgeführt und sie nach ihren Karriereplänen gefragt. Dabei gibt es fast immer eine Person, die antwortet, dass sie Werksleiter werden möchte. Das bezweifle ich natürlich nicht, aber ich habe dann nach, wie die Person sich den Weg dorthin

vorstellt, und welche Schritte sie tatsächlich ergreifen möchte.

AA: Das ist wahrscheinlich die schwierigste Aufgabe für Vorgesetzte, denn selbst wenn man nicht gut darin ist, Wissen oder Werte weiterzugeben, kann man sich Mühe geben und es schaffen. Menschen dabei zu helfen, ihre Karriere zu steuern und ihre Erwartungen anzupassen, ist jedoch viel komplexer als es klingt.

PPS: Am besten ist es, wenn man bei der Erstellung eines Plans hilft, denn dann bekommt man ein Gefühl für die Herausforderungen und für mögliche Lösungen. Wir alle haben unsere Grenzen, aber es ist wichtig, eine Strategie zu verfolgen und sich dafür verantwortlich zu fühlen. Nichts fällt einem einfach so in den Schoß.

Habt Ihr einen Leitspruch oder ein Motto, das Ihr häufig verwendet, um Eure Teams zu motivieren?

AA: Wir haben mehrere Leitsprüche im Team. Einer davon lautet: „Alles in allem nicht schlecht“; das war ursprünglich ein Scherz, und jetzt sagen wir das, wenn etwas nicht ganz in Ordnung ist. Dann gibt es noch: „Wenn es nicht gut ist, liegt das daran, dass es noch nicht fertig ist, denn wenn es fertig ist, wird es gut sein“. Dieses Motto nutzen wir, wenn Projekte feststecken. Ein anderes Mantra stammt aus meinem Privatleben. Wenn Menschen versuchen, etwas vor anderen Teams zu rechtfertigen, denke ich häufig und spreche manchmal laut aus: „Stimmt, aber das sind nicht meine Kinder.“

PPS: Ich sage oft: „Der Weg des geringsten Widerstands ist ein Zeichen von Intelligenz.“ Die Menschheit hat das Rad erfunden, weil wir uns nicht anstrengen und keine Sachen schleppen wollten. Elektronen suchen sich den Ort des geringsten Widerstands, und Wasser fließt nach unten, nicht nach oben. Der Weg des

23

geringsten Widerstands ist ein Grundprinzip der Natur, das unnötigen Aufwand und Verschwendung vermeidet und Systeme effizient macht. Deshalb sage ich häufig: „Der Weg des geringsten Widerstands ist ein Zeichen von Intelligenz, und bei Sonae Arauco sind wir alle intelligent.“

Was gefällt Euch an der Arbeit in diesem Unternehmen am besten? Was sorgt dafür, dass Ihr an einem Arbeitstag mit guter Laune aufwacht?

PPS: Ich wache niemals mit guter Laune auf, denn ich war schon immer ein Morgenmuffel. Aber niemand arbeitet 38 Jahre lang im gleichen Unternehmen, ohne es zu mögen. Was den Unterschied ausmacht, sind die Menschen. Ich bin gerne mit meinen Kolleginnen und Kollegen zusammen, arbeite mit ihnen an Projekten und verbringe Zeit mit ihnen. Ich gebe zu, dass es zwei Dinge gibt, die ich bei den jüngeren Generationen nicht verstehe: die Arbeit im Home-Office und Dating per Chat. Da fehlt einfach etwas, weißt Du?

AA: Ich habe auch Freude an meiner Arbeit, deshalb brauche ich nicht viel Ermunterung. Und ich liebe Menschen. Eines der Dinge, die ich am meisten vermisse, sind Gespräche im Büroflur, bei denen viele Ideen ausgetauscht werden. Ich habe jedoch das Bedürfnis nach einer ruhigeren Rolle – nicht im Sinne einer geringeren Arbeitsintensität, sondern um mir Zeit für andere Dinge nehmen zu können.

Und welche Botschaft würdet Ihr jemandem geben, dessen oder deren Karriere in diesem Unternehmen gerade erst beginnt?

PPS: Kommt mit Begeisterung und bringt Energie mit!

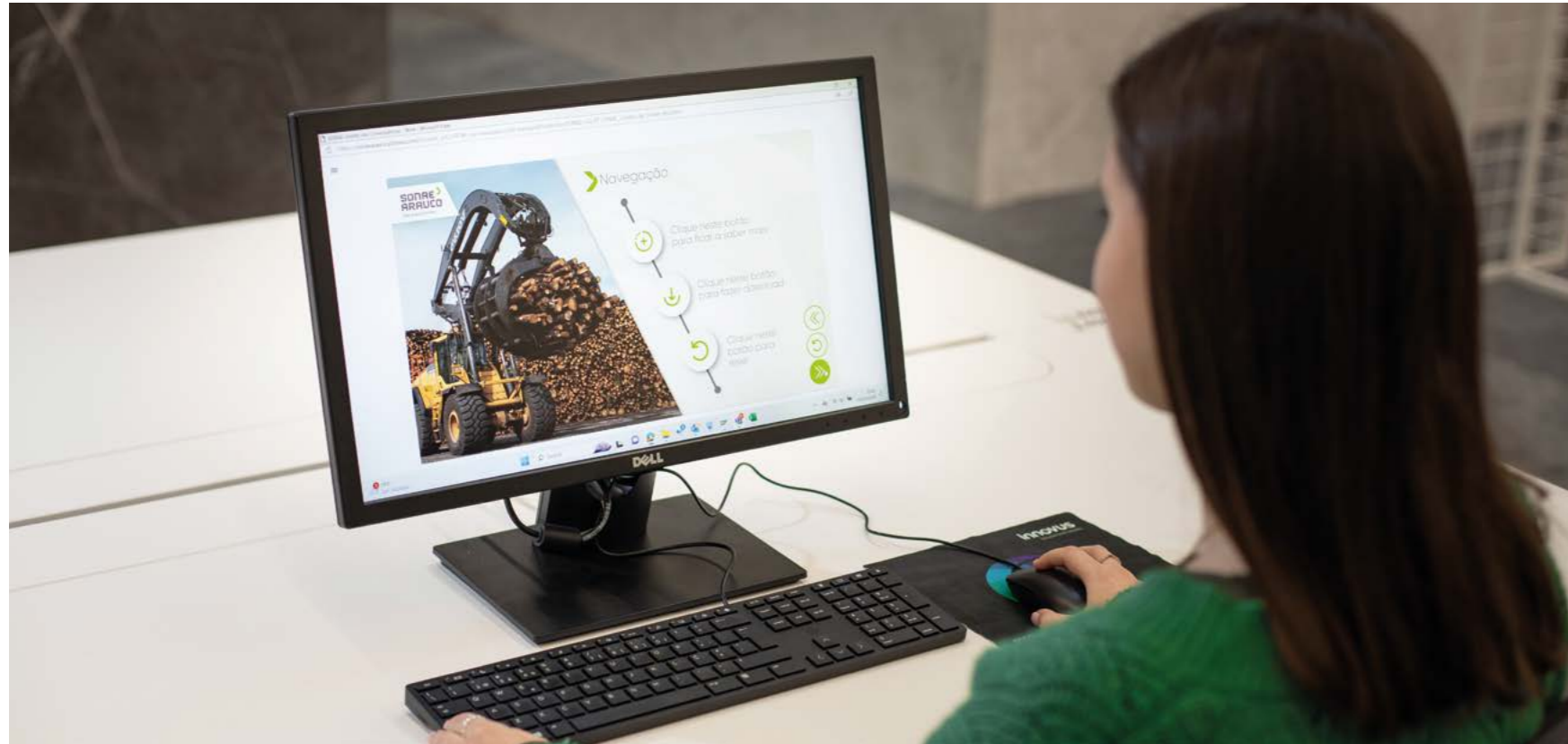
AA: Genau, und ein bisschen Verrücktsein hilft auch!

Ausführliches Feature

Üben, um besser zu werden, lernen, um sich weiterzuentwickeln

Bei Sonae Arauco soll die Aus- und Weiterbildung ein attraktiver Faktor für diejenigen sein, die neu einsteigen, und ein Vorteil für diejenigen, die bleiben. Darüber hinaus soll sie den Wandel in der Organisationskultur fördern. Weiterbildung sollte zunehmend während der gesamten beruflichen Laufbahn erfolgen, und zwar auf individuelle Weise und unter Berücksichtigung des internen Know-hows, um ein solides Konzept des Wissens von Sonae Arauco zu entwickeln. Von umgeschulten Mitarbeitenden bis hin zu künftigen Führungskräften finden in unserem Unternehmen wertvolle Lernprozesse statt, sowohl für Lernende als auch für Lehrende.





E-Learning-Ausbildung

Edite Barbosa
Chief Corporate Officer

27

Gabriela Mota
Sonae Arauco Knowledge
Academy Responsible

Wissen bildet das Fundament für Entwicklung. Diese auf den ersten Blick so trivial klingende Maxime steht heute im Mittelpunkt von Unternehmen, die die Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit sicherstellen und in einer sich ständig verändernden Welt relevant bleiben möchten. **Wissen – und die stetige Suche danach – führt zu Innovationen, schafft Werte und baut ein Vermächtnis auf.**

Wissen hält Teams motiviert und zieht neue Talente an. Das Streben nach Wissen ist vor allem ein Engagement für die Menschen und für die Zukunft: für jeden Einzelnen sowie für das Unternehmen. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Laut einer Gallup-Studie hat die Motivation von Teams einen spürbaren Einfluss auf das Geschäft – motivierte Teams können die Produktivität eines Unternehmens um 17 Prozent und die Gewinne um 21 Prozent steigern.

„Mit unseren Investitionen in die Aus- und Weiterbildung möchten wir eine Erfolgskultur mit einem Team aus hochqualifizierten, motivierten und kompetenten Mitarbeitenden fördern – Menschen, die sich dafür einsetzen, der nächsten Generation ein besseres Unternehmen zu hinterlassen“.

Edite Barbosa

Die jüngste Strategieprüfung von Sonae Arauco spiegelt diese Überlegung wider, wobei der Schwerpunkt auf der Achse **„Menschen und Kultur“ liegt, um Prozesse, Investitionen und Entscheidungen für die verschiedenen Interessengruppen zu steuern.** Die Bedeutung des Humankapitals lässt sich beispielsweise an Sicherheitsinitiativen erkennen. Bei Projekten ist es jedoch

entscheidend, die Fähigkeiten jedes und jeder einzelnen Mitarbeitenden weiterzuentwickeln – dies ist die so genannte berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung.

„Mit unseren Investitionen in die Aus- und Weiterbildung möchten wir eine Erfolgskultur mit einem Team aus hochqualifizierten, motivierten und

kompetenten Mitarbeitenden fördern – Menschen, die sich dafür einsetzen, der nächsten Generation ein besseres Unternehmen zu hinterlassen“, sagt Edite Barbosa, Chief Corporate Officer.

Die Aus- und Weiterbildung von Menschen und die Schaffung von Wissen schaffen eine Win-Win-Situation. Erstens profitiert das Unternehmen selbst von einer Organisationskultur, die auf die kontinuierliche Weiterentwicklung seiner Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Gabriela Mota, Leiterin der SAKA (Sonae Arauco Knowledge Academy), erklärt: „Der Erfolg der Projekte, die mit den einzelnen strategischen Achsen verbunden sind, hängt in hohem Maße von der Art und Weise ab, wie wir unser Wissen beibehalten. Er ist untrennbar mit der entsprechenden Aus- und Weiterbildung verbunden, die sowohl im Hinblick auf das Format als auch auf den Inhalt präzise durchdacht sein muss.“

„Der Erfolg der Projekte, die mit den einzelnen strategischen Achsen verbunden sind, hängt in hohem Maße von der Art und Weise ab, wie wir unser Wissen beibehalten“.

Gabriela Mota

Zweitens betrachten Menschen Fortbildungsmöglichkeiten und internes Wachstum zunehmend als Indikator dafür, wie sehr sie wertgeschätzt werden. Durch die Förderung einer angemessenen Aus- und Weiterbildung, von Möglichkeiten zur Umschulung und Weiterqualifizierung sowie von Karrieremanagementinstrumenten reagieren Mitarbeitende mit größerer Loyalität, Einsatzbereitschaft und Engagement. Der jüngste

jährliche Workmonitor-Bericht des Personalberatungsunternehmens Randstad, eine Studie zur Lage auf dem Arbeitsmarkt, zeigt, dass etwa ein Drittel der Arbeitnehmenden (29 %) ein Unternehmen verlassen würde, das keine Fortbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet.

Interne Aus- und Weiterbildung

Praktisch der gesamte bei Sonae Arauco ermittelte interne Schulungsbedarf wird nun von SAKA verwaltet. Diese Abteilung bildet die zentrale Säule der Personalentwicklung unseres Unternehmens, sei es im Hinblick auf die verschiedenen Bereiche des technischen Geschäftswissens oder auf Funktions-, Management- und Führungsfähigkeiten. Die Academy wurde 2017 aus der **Notwendigkeit heraus gegründet, das wichtige Wissen des Unternehmens zu identifizieren und zu sammeln sowie die Schulungsprozesse zu standardisieren**. Nach anderthalb Jahren Arbeit wurde dieses Projekt initiiert, das Edite Barbosa als Entwicklerin und Initiatorin bereits in einer frühen Phase als „agile Lösung zur Schließung von Wissenslücken in unserem Unternehmen“ bezeichnete.

Inzwischen hat sich das Projekt an die Besonderheiten unserer Branche angepasst, die sich in den letzten fünf Jahren so stark weiterentwickelt hat. „Als Ergebnis eines viel dynamischeren Geschäftskontextes,

der durch Prozessautomatisierung und künstliche Intelligenz verstärkt wird, umfasst die Aufgabe von SAKA nun die umfassende Steuerung aller bei Sonae Arauco identifizierten Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse, mit Ausnahme jener, die mit der Erfüllung von gesetzlichen Anforderungen in jedem Land zusammenhängen. Dabei werden Antworten für jetzt und für die Zukunft im Einklang mit neuen Trends gesucht“, erklärt Gabriela Mota. Heute besteht das interne Schulungsangebot aus 12 E-Learning-Modulen, 21 Tutorials und 4 Webinaren, die sich alle auf das Produkt, die industriellen Prozesse und die Sicherheit konzentrieren. Diese Materialien ergänzen den jährlichen Schulungsplan von Sonae Arauco und werden in enger Zusammenarbeit mit den verschiedenen Kompetenzzentren entwickelt. Sie stehen den Mitarbeitenden über die unternehmensinternen Plattformen (4people und Our Portal) zur Verfügung und schulen sie in den erforderlichen Fähigkeiten.

Aber was diese Academy wirklich von dem ursprünglichen Projekt unterscheidet, sind ihre individuellen Gestaltungsmöglichkeiten. Wie Gabriela Mota erklärt, „müssen Mitarbeitende, die eine Schulung erhalten, unbedingt eine aktive Rolle darin

spielen. Vieles ist von Person zu Person unterschiedlich, von den vorhandenen Kenntnissen über die Lernkurve bis hin zu den alltäglichen Bedürfnissen. **Wenn also die Ausgangssituation unterschiedlich ist, ist es sinnvoll, maßgeschneiderte Entwicklungspläne zu erstellen. Nur so können wir unsere Mitarbeitenden wirklich in den wesentlichen Fähigkeiten schulen** und ihnen das Gefühl geben, dass ihre Zeit und ihr Einsatz in die richtige Richtung gelenkt werden“, erläutert Gabriela Mota.

Die Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen und gleichzeitig mit den individuellen Karriereplänen wird von den verschiedenen Mitarbeitern, die von den Maßnahmen der Akademie betroffen sind, hervorgehoben. Sami Mrad, Regional Purchasing Europe, nahm an einem speziell für sein Team konzipierten Schulungsprogramm für die Einkaufsabteilung teil, bei dem es „nicht nur darum ging, neue Fähigkeiten zu erlernen“. „Die Schulung hat unser Team enger zusammengeschweißt und es an der Perfektionierung von Prozessen und Werkzeugen beteiligt, die auf dem erworbenen Wissen aufbauen“, betont er. José António Rocha, Group HSE & Risk Management Director, lobt „die Priorität, die

wir umfassenden Schulungsinitiativen auf der Grundlage unseres Sicherheitsfahrplans einräumen, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, um ihre täglichen Aufgaben sicher auszuführen“. Jannes Meyering, Electrical Maintenance Coordinator in Meppen, nahm an einem „wichtigen“ Schulungskurs zum TIA-Portal teil, der „es mir ermöglichte, auf dem neuesten Stand zu bleiben“ und „mit Kollegen und Kolleginnen aus anderen deutschen Industriestandorten zusammenzuarbeiten, was notwendig ist, um sich gegenseitig unterstützen zu können“. Bruno Almeida, Electrical Maintenance Coordinator in Oliveira do Hospital, bekräftigt, dass „wir in der Lage sind, Schulungen für alle aufkommenden Anforderungen anzubieten, um die Mitarbeitenden mit mehr Wissen auszustatten und eine schnellere und sicherere Reaktion zu ermöglichen“.

Das SAKA-Team arbeitet derzeit an maßgeschneiderten Entwicklungsplänen für rund 150 Mitarbeitende auf der Basis einer früheren Kompetenzanalyse. Die Abteilung hat im ersten Quartal 2024 bereits mehr Fortbildungsanfragen beantwortet als im gesamten Jahr 2023. Darüber hinaus hat die SAKA im Einklang mit dem Ziel, das

interne Wissen zu verbessern, bereits 82 % der wesentlichen technischen Fähigkeiten erfasst. Die Planung für 2024 umfasst auch die Schaffung eines Pools von Sonae Arauco-Spezialisten, einer Gruppe von Personen mit umfassender Erfahrung und Kompetenz, die ihr Wissen durch den Austausch mit ihren Kollegen und Kolleginnen erweitern und fördern werden. „Wir müssen verantwortungsbewusst und respektvoll gegenüber unseren Kollegen und Kolleginnen sein, die so viele Jahre ihres Lebens geopfert haben. Auf diese Weise möchten wir unseren Respekt für ihre jahrelange Arbeit und ihr Engagement für unser Unternehmen zum Ausdruck bringen und die Verantwortung dafür übernehmen, ihr Wissen zu bewahren sowie die Arbeit und das Vermächtnis, das sie uns hinterlassen, zu erhalten“, sagt Gabriela Mota.

Wenn sie auf die Arbeit der letzten Jahre zurückblickt, „ist das Wachstum der Academy eine Quelle enormen Stolzes und großer Zufriedenheit, aber vor allem gibt sie uns das Gefühl, dass wir unseren Mitarbeitenden dabei helfen, sich weiterzuentwickeln“ – ein Gefühl, das sie gerne im gesamten Unternehmen sehen würde. „Ich möchte, dass die SAKA

eine Messlatte darstellt und jeder von uns stolz darauf ist, für ein Unternehmen zu arbeiten, in dem Aus- und Weiterbildung eine so hohe Bedeutung hat.“ Edite Barbosa ist davon überzeugt, dass die Academy das Potenzial hat, die Art und Weise, wie Sonae Arauco sowohl intern als auch von außen betrachtet wird, zu verändern.

„Ich bin davon überzeugt, dass unsere Akademie angesichts des Weges, den wir bereits zurückgelegt haben, und der Ziele, die wir im Bereich des Wissensmanagements verfolgen, immer mehr zu einem Anziehungspunkt für neue Mitarbeitende wird und zu einem Vorteil für diejenigen, die bleiben. Außerdem wird sie den Wandel fördern, was in einem Unternehmen, das sich kontinuierlich weiterentwickelt, unerlässlich ist.“

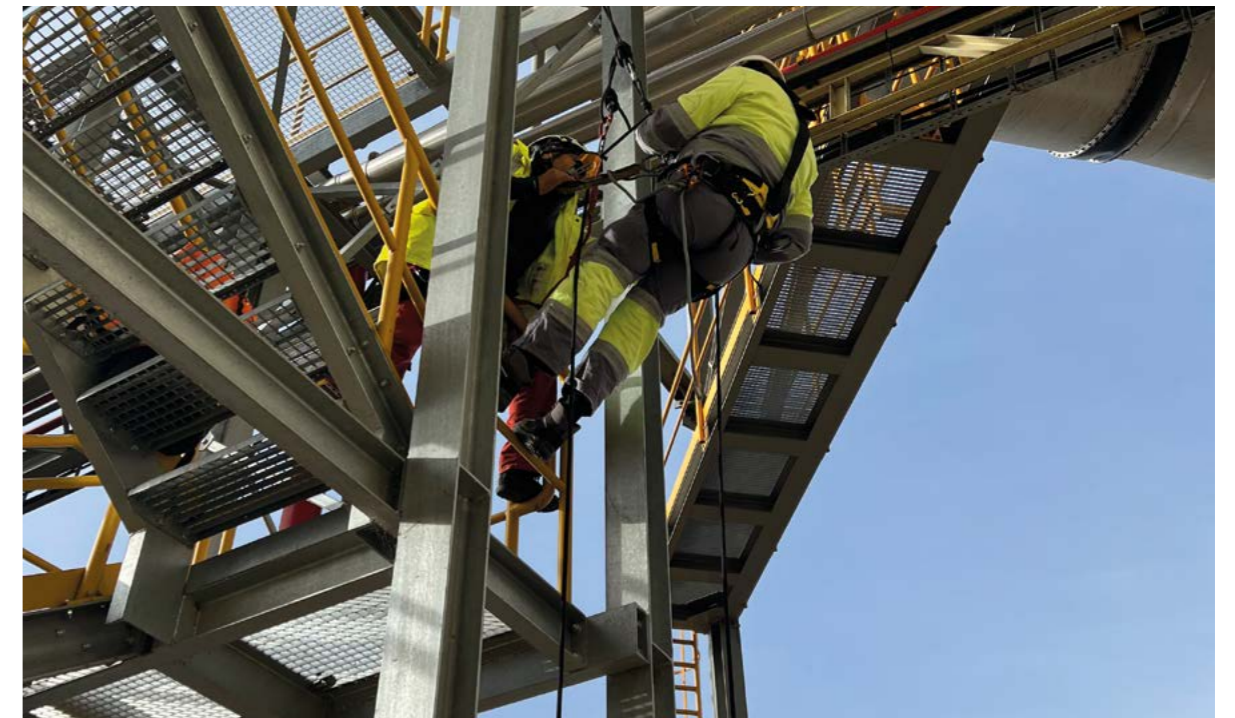
Edite Barbosa



Mitarbeiter während der Safety Escape Room-Aktivität in Oliveira do Hospital.



Blick in das Backoffice des Safety Escape Rooms, von wo aus den Teilnehmern die Anweisungen gegeben wurden.



Schulung für Arbeiten in der Höhe.



Eine Partnerschaft für Umschulungen und Höherqualifizierungen

„PRO_MOV by Reskilling 4 Employment“ ist eine Initiative der portugiesischen Regierung unter der Leitung von Sonae und in Partnerschaft mit Nestlé sowie SAP, die mehrere Unternehmen zusammenbringt, um Wettbewerbsfähigkeit und Wohlstand durch Umschulungen zu fördern. Dieses Konsortium, das Teil des europäischen Projekts R4E ist, wird zu dem ehrgeizigen, aber notwendigen Ziel beitragen, bis

2025 eine Million Europäer und Europäerinnen umzuschulen. Es umfasst mehr als 70 Unternehmen in Portugal und sieben Labore in Schlüsselsektoren der Wirtschaft: Digitales, Grüne Arbeitsplätze, Gesundheit, Industrie, Landwirtschaft, Vertrieb und Business Intelligence. Sonae Arauco zählt zu den Unternehmen, die das Industrielabor bilden.

Aus- und Weiterbildung durch Partnerschaften

Der Einsatz von Sonae Arauco in Bezug auf Bildung reicht jedoch über die Grenzen des Unternehmens selbst hinaus. Es arbeitet oft in Partnerschaft mit anderen Organisationen, um einen wirklich soliden Qualifikationsentwicklungsprozess zu gewährleisten, der Fachleute aus den verschiedensten Sektoren zusammenbringt, seien es staatliche Behörden, Zulieferer, Universitäten oder Verbände.

Eines der Programme, an denen sich Sonae Arauco beteiligt und das von der portugiesischen Regierung entwickelt wurde, ist das „RVCC“-Programm: Recognition, Validation and Certification of Competences (Anerkennung, Validierung und Zertifizierung von Kompetenzen). Diese Initiative ermöglicht es den Teilnehmenden, auf der Grundlage des Nachweises von Kenntnissen, die das Ergebnis des täglichen

Lernens in einem beruflichen Kontext sind, zur Grund- oder Sekundarschulbildung äquivalente Qualifikationen zu erwerben. Im vergangenen Jahr erwarben 45 Arbeitnehmende aus den Industriebetrieben in Mangualde und Oliveira do Hospital äquivalente Qualifikationen – diese Leistung ist auch auf die Beteiligung von sechs Mitarbeitenden zurückzuführen, die als Co-Dozenten und -Dozentinnen fungierten und dazu beitrugen, das unternehmensinterne Wissen zu erweitern. „Die Teilnahme und das Engagement unserer Mitarbeitenden sowie ihr Stolz auf den erfolgreichen Programmabschluss sind sehr lobenswert und eine große Auszeichnung für alle Beteiligten“, sagt Gabriela Mota.

Nelson Monteiro und Sónia Lopes, Project Engineer, nahmen an dieser Initiative teil: Nelson als Teilnehmer und Sónia als Co-Dozentin im Bereich Shop Floor Control sowie Digital Plant. Für Nelson Monteiro war dies „eine herausragende Erfahrung, die mir die Möglichkeit bot, neue Fähigkeiten zu erwerben, die ich in der Zukunft benötigen werde, neue Erfahrungen zu machen und ein vielfältiges Wissen zu erwerben“. Sónia Lopes betont das Gefühl der Zugehörigkeit, das solche Erfahrungen innerhalb von Teams schaffen, denn „die Kollegen und Kolleginnen fühlen sich als Teil des Prozesses

zur Lösung jeder Herausforderung und des Endergebnisses“.

Eine der erfolgreichsten Schulungsinitiativen im Rahmen unserer Partnerschaften war jedoch die erste Meisterklasse mit einem Zulieferer. Das Unternehmen Valmet, das uns mit verschiedenen Komponenten unserer MDF-Produktionsanlagen beliefert, wurde ausgewählt, um an einer Veranstaltung teilzunehmen, die zwei Welten zusammenbringen sollte, die (manchmal zu) weit voneinander entfernt zu sein scheinen: die Welt derjenigen, die die Anlagen entwickeln, und die Welt derjenigen, die sie täglich verwenden. An der Schulung nahmen rund 40 Mitarbeitende aus den Werken Mangualde und Valladolid sowie einige Kollegen und Kolleginnen aus dem Büro in Maia teil, und sie war laut den Worten der Teilnehmenden „perfekt“. „Ich war sehr zufrieden mit dieser Meisterklasse. Sie präsentierte klare Konzepte und detaillierte Erklärungen, die unsere Kenntnisse im Bereich der Schleifmaschinen erweiterten und vertieften“, erinnert sich Javier Balsa, Quality & Production Manager im Werk Valladolid. „Es war wichtig, Kollegen und Kolleginnen aus verschiedenen Bereichen und mit unterschiedlichen Vorstellungen hinsichtlich unserer Produktion zu treffen.“

Aus- und Weiterbildung für die Zukunft

Ein Unternehmen, das in einem so wandelbaren Sektor wie der Industrie tätig ist, muss nicht nur auf die Gegenwart schauen, sondern auch proaktiv und konstruktiv in die Zukunft blicken. **Die Antizipation von Trends und die Sicherstellung einer Belegschaft, die bereit und gewillt ist, mit dem Paradigmenwechsel Schritt zu halten, ist von grundlegender Bedeutung.** Sonae Arauco passt seine Prozesse an die Herausforderungen und Möglichkeiten an, welche die Technologie mit sich bringt, und dazu gehört natürlich auch die Aus- und Weiterbildung.

Die Strategie „Training for Tomorrow“ (Aus- und Weiterbildung für die Zukunft) ist die Antwort auf die Frage: „Wie

handelt Sonae Arauco heute, um für die Zukunft gewappnet zu sein?“ Dazu werden die Mitarbeitenden mit den notwendigen Werkzeugen ausgestattet, um mit den Technologien und Techniken umzugehen, die in naher Zukunft zum Einsatz kommen werden. Um dies zu ermöglichen, spielen die Teams in den Bereichen R&D und IT sowie die Kompetenzzentren unter anderem eine zentrale Rolle bei der Identifizierung von Innovationen im Bereich Forschung und Entwicklung sowie bei der Erkennung von Markttrends. Diese Zusammenarbeit zwischen der Academy und anderen Bereichen gewährleistet, dass die Aus- und Weiterbildungsstrategie auf die künftigen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt bleibt. **„Aufkommende Themen wie Robotik, Automatisierung und generative künstliche Intelligenz sind entscheidend, wenn wir weiterhin Innovationen in unser Geschäft einfließen lassen möchten“**, betont Gabriela Mota. Tatsächlich setzen wir einige dieser Technologien heute bereits ein, zum Beispiel im Rahmen des

Digitalen Werks, das an fünf Standorten umgesetzt wird, oder in Form von Pinus, unserem hauseigenen „Chat GPT“, das sich derzeit in Entwicklung befindet.

Die Relevanz von Umschulungen wird im aktuellen Kontext noch größer, wenn man bedenkt, wie schnell digitale Fähigkeiten veralten. Laut IBM veralten IT-Kompetenzen nach zwei bis drei Jahren, was bedeutet, dass eine heute erlernte Fähigkeit nur eine relativ kurze Lebensdauer hat. Angesichts dieser Tatsache fördert Sonae Arauco die Weiterqualifizierung seiner Mitarbeitenden als strategische Maßnahme, um sicherzustellen, dass ihre Kenntnisse und Kompetenzen auf dem neuesten Stand bleiben und das Unternehmen wettbewerbsfähig ist. „Die Aus- und Weiterbildung in Form von Fortbildungen und Umschulungen bildet die Grundlage für das Erreichen unserer Ziele und unterstützt diese“, sagt die Leiterin der Academy.

Meisterkurs mit Valmet.





Ana Pais
Group HR Processes Design

Führung bedeutet „eine strategische und herausfordernde Position in Organisationen, die direkt für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden verantwortlich ist. Deshalb müssen wir in der Lage sein, das Potenzial zu erkennen und Menschen für diese Aufgaben auszubilden.“

Ana Pais

32

Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte

Die Zukunft von Sonae Arauco ist untrennbar mit Technologien und Innovationen, aber auch mit exzellenter Führung verbunden. Den Blick auf die Zukunft zu richten bedeutet auch, Führungskräfte aus- und weiterzubilden und zu prüfen, wie die Führung mit der Struktur des Unternehmens in Einklang gebracht werden kann. In diesem Sinne mündete die Strategieprüfung in der Definition von fünf Praktiken, welche die Führungskräfte von Sonae Arauco bei der Erfüllung ihrer Aufgaben sicherstellen müssen: Ausrichtung, Befähigung, Ausführung, Einfachheit und Verantwortung.

Dies führte zur Konzeption eines Führungsprogramms, einer Schulungsinitiative, die darauf abzielt, die

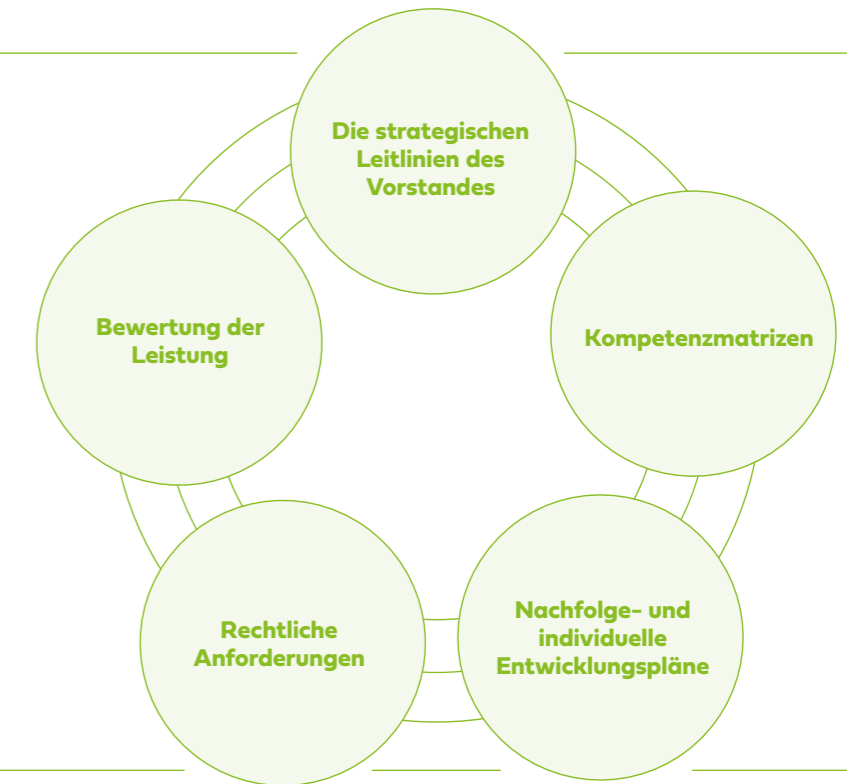
Fähigkeiten derzeitiger Führungskräfte zu stärken und gleichzeitig künftige Führungskräfte darauf vorzubereiten, sich mit Selbstvertrauen und Widerstandsfähigkeit in einem wandelbaren Geschäftsumfeld zurechtzufinden. „Diese Investition ist für den langfristigen Erfolg von grundlegender Bedeutung, da unsere Führungskräfte eine entscheidende Rolle für die Unternehmenskultur, die Umsetzung unserer strategischen Vision und die Förderung hervorragender Leistungen spielen“, erklärt die Chief Corporate Officer. Das nun anlaufende Programm folgt dem SAKA-Ansatz und vermittelt ein Verständnis für die Kompetenzen von Führungskräften. Außerdem ermittelt es den spezifischen Entwicklungsbedarf und formuliert einen robusten sowie personalisierten Fortbildungspfad, um das volle Potenzial aller Teilnehmenden auszuschöpfen.

Eines der Pilotprogramme wurde erfolgreich in zwei portugiesischen Industrieeinheiten mit Schichtleitern durchgeführt, und es werden derzeit

Schulungspläne erstellt. Die erzielten Ergebnisse sind solide, und es sind bereits Pläne im Gange, das Programm auf andere Regionen auszuweiten und es für weitere Führungsebenen im gesamten Unternehmen einzuführen. Für Ana Pais, Group HR Processes Design, bedeutet Führung „eine strategische und herausfordernde Position in Organisationen, die direkt für die Zufriedenheit der Mitarbeitenden verantwortlich ist. Deshalb müssen wir in der Lage sein, das Potenzial zu erkennen und Menschen für diese Aufgaben auszubilden.“

Bei Sonae Arauco wird diese transformative Reise auf einer personalisierten Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen und der ständigen Verbesserung des Wissens basieren – einem so wertvollen Gut zur Steigerung von Innovationen, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Am Ende jeder Schulungsveranstaltung wissen wir, dass wir einen Beitrag zur Planung einer vielversprechenden Zukunft für alle leisten.

Die wichtigsten Achsen des Ausbildungsplans von Sonae Arauco



Führungskräfte beim Strategietreffen, einer Veranstaltung im Rahmen des Value 2 Win-Programms.



Mit Holzwerkstofflösungen einen Beitrag zur Schaffung einer nachhaltigen Zukunft leisten

2.600 Menschen setzen sich täglich dafür ein, das Potenzial von Lösungen auf Holzwerkstoffbasis vollständig auszuschöpfen. Holz ist ein natürlicher, erneuerbarer, recycelbarer Rohstoff mit der Fähigkeit, CO₂ zu speichern.

Gemeinsam schaffen wir ein besseres Leben, eine bessere Welt und eine bessere Zukunft.

3M TONNEN CO₂

jährlich gespeichert

Als CO₂-Speicher spielen unsere Produkte eine wichtige Rolle zur Senkung der CO₂-Emissionen und tragen somit zur Bekämpfung des Klimawandels bei.

100%

des von uns verwendeten Holzes stammt aus nachhaltigen, zertifizierten oder kontrollierten Quellen.

2040

Unser Streben nach CO₂-Neutralität
Mittels mehrerer Initiativen, die derzeit umgesetzt werden (Scope 1 und 2). Gleichzeitig möchten wir unsere gesamte Wertschöpfungskette (Scope 3) bis 2050 CO₂-frei gestalten.

11

Alle unsere **Industrieeinheiten sind FSC®-zertifiziert** (Forest Stewardship Council®). Südwesteuropa (FSC® C104607) und Nordosteuropa (FSC® C009049).

200,000

Samen von Radiata- und Seekiefern, die im Rahmen unseres Forschungs- und Entwicklungsprojekts für Forstwirtschaft getestet werden

Dieses im Jahr 2020 in Portugal gestartete Pionierprojekt zielt darauf ab, Forstproduzenten den Zugang zu qualitativ hochwertigen, hochproduktiven Pflanzen zu ermöglichen.



MODELL FÜR BIOLOGISCHE KREISLAUFWIRTSCHAFT

Sonae Arauco verwendet Rohstoffe aus nachhaltiger Beschaffung, darunter auch Nebenprodukte aus der Holzindustrie, und recycelt im Rahmen eines Kreislaufmodells Holzreste zur Herstellung von Holzwerkstoffen. Dies ist ein positiver Kreislauf, denn recyceltes Holz kann unzählige Male wieder in unseren Prozess eingebunden werden. Die Geschäftstätigkeit von Sonae Arauco basiert also auf einem Modell für biologische Kreislaufwirtschaft, das das Prinzip der Kaskadennutzung von Holz voll und ganz berücksichtigt.

ÜBER 70%

recyceltes Holz

Einige unserer Produktreihen bestehen zu mehr als 70 % aus recyceltem Holz, und wir haben uns das Ziel gesetzt, diesen Anteil innerhalb der nächsten drei Jahre auf 85 % zu steigern. Indem wir die Lebensdauer des Materials verlängern, verlängern wir auch seine Fähigkeit, CO₂ zu speichern.

KEINE ABFÄLLE

Der geringe Holzanteil, der nicht länger recycelt werden kann, dient als Energiequelle für die Industrieeinheiten.



Arman Fatunz ist 40 Jahre alt und wurde in Leipzig geboren. Er studierte Maschinenbau mit der Fachrichtung Produktionstechnik an der Technischen Universität Berlin und verfügt zusätzlich über einen Abschluss in „Finance for Non-Financial Executives“ von der London Business School. Im vergangenen Jahr absolvierte er ein Managementprogramm am Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD). Er begann seine Laufbahn bei Sonae Arauco im Jahr 2017 als Werksleiter in Meppen und ist heute in der gleichen Position in Beeskow tätig.

Profil

Arman Fatunz

Eine bessere Zukunft, deren Wurzeln in unsere Vergangenheit reichen

Arman Fatunz steht für eine neue Generation von Unternehmensleitern, die sich durch Produktivität und Effizienz auszeichnen, bisherige Errungenschaften wertschätzen und sich stets für die Schaffung eines dynamischen und positiven Arbeitsumfelds einsetzen. „Tatkräftigkeit“ und „Umsichtigkeit“ zählen zu den Eigenschaften, mit denen Kolleginnen und Kollegen den Werksleiter beschreiben. Getreu seinem Motto „Das Werk muss laufen“ schöpft er seine Energie aus täglichen Interaktionen – dies ist das Vermächtnis, das er einmal bei Sonae Arauco hinterlassen möchte.

Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm, wie eine Redewendung besagt. Im Fall von Arman Fatunz ließe sich also sagen, dass er als Sohn aus einer industriellen Unternehmerfamilie weiß, wie man eine Fabrik leitet. Arman wurde vor dem Fall der Berliner Mauer in Leipzig geboren und wuchs in einer Familie auf, die ihm Raum für eigene Erfahrungen bot, sodass er bei jedem Schritt lernen und sich weiterentwickeln konnte. „Meine Mutter hat einen Dokortitel in Philologie, und meinen Vater könnte man wohl als geborenen Unternehmer bezeichnen“, sagt der Werksleiter und erzählt weiter, dass er sich schon von klein auf mit den großen Fragen der Geschäftswelt beschäftigt habe, und zwar auf eine „unterhaltsame wie lehrreiche“ Weise. „Beim Essen diskutierten wir über kreative Problemlösungen, Verhandlungstechniken und Geschäftsideen, und die Erwachsenen fragten mich und meine Geschwister, wie wir Probleme lösen würden. Das hat meine Denkweise geprägt“, erinnert er sich.

Die gleiche Entscheidungsfreiheit und Risikobereitschaft wurde auch bei der Wahl eines Hobbys oder von Bildungsmöglichkeiten gewährt. „Wir hatten die Freiheit, jede unserer Ideen zu verfolgen, auch wenn sie noch so albern war“, lacht Arman. „Als ich zum Beispiel Klavierspielen lernen wollte, durfte ich das, solange ich mich wirklich anstrengte. Das bedeutete, dass ich zum Unterricht gehen und zu Hause üben musste. Aber wenn ich nach ein oder zwei Jahren gemerkt hätte, dass mir keinen Spaß mehr machte, hätte ich etwas anderes ausprobieren können.“ Das galt für das Klavierspielen sowie für Basketball – zwei Hobbys, die er heute noch in seiner Freizeit ausübt, aber auch für das Fotografieren und vieles andere.

„Man lernt durch die Praxis, wer man ist, nicht durch die Theorie“, schreibt David Epstein in seinem Buch „Range: Why Generalists Triumph in a Specialised World“, einem der Lieblingsbücher von Arman aus diesem Fachbereich. Epstein vertritt die Ansicht, dass ein Mensch, der über allgemeine praktische Fähigkeiten verfüge, besser in der Lage sei, sich effizient in der Welt zurechtzufinden, weil er sich verschiedene Lösungen und Wege überlegen könne. Dies gelte selbst für hoch spezialisierte Bereiche und im Vergleich zu denjenigen, die sich auf ein einziges Fachgebiet spezialisieren und viel theoretisches Wissen besäßen. Arman ist der lebende Beweis für dieses Paradigma: Das Umfeld, in dem er aufwuchs, verlieh ihm ein breites Spektrum an Fähigkeiten,

wie er berichtet – wie eine Art Schweizer Taschenmesser, das er noch heute in seinem Berufs- und Privatleben einsetzt.

Als Werksleiter, der mit zwei der größten Industriestandorte von Sonae Arauco vertraut ist, konnte er bahnbrechende Projekte umsetzen, welche die Arbeitsweise des Unternehmens maßgeblich geprägt haben. Als Führungskraft ist er agil, engagiert und effizient, und er ist immer darauf bedacht, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und zu verfolgen. Er verbringt so viel Zeit wie möglich in der Produktion und praktiziert einen Führungsstil, den er als „transformative Führung“ bezeichnet. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass er den engen Kontakt zu Menschen in den Vordergrund stellt, damit nichts ungesagt oder unerledigt bleibt.

Das Familienunternehmen als Inspirationsquelle

Seine Faszination für die Industrie ergab sich ganz natürlich, als er die Schule abschloss. Während der Schulzeit wollte er zunächst Architekt werden („das wäre mein wahrscheinlichster Weg gewesen, wenn es mich nicht in die Industrie verschlagen hätte“) und später Physiker, doch letztendlich setzte sich das Familienunternehmen durch. Nach dem Fall der Mauer begannen seine Eltern, die in den 1980er und den frühen 1990er Jahren in das Handelsgeschäft eingestiegen waren, ihr Geschäft auf



Frank Günnemann
Project Manager, Meppen



Johannes Wendt
Plant Quality Manager, Beeskow



Stefan Schur
Manager Projects & Assets,
Beeskow



Steffen Körner
NEE Industrial Operations Director



41

Osteuropa und die baltischen Staaten auszuweiten. Dort besaßen sie zwei Fabriken in der Holzindustrie mit rund 450 Beschäftigten, während der Vertrieb in Deutschland angesiedelt war.

„Als Teenager begann ich, mich für das Familienunternehmen zu interessieren, und ich verbrachte einen Teil der Sommerferien in den Fabriken. Ungefähr zu der Zeit, als ich mein Abitur machte, wurde die Wehrpflicht gelockert und ich wollte meine Zeit mit einem Praktikum produktiver nutzen“, erinnert sich Arman, der versichert, dass seine Familie ihn nie dazu gedrängt habe, diesen Weg einzuschlagen. Er arbeitete in verschiedenen Abteilungen, von der Buchhaltung bis zum Einkauf, von der Reinigung bis zur Produktion. „Ich arbeitete während meines ganzen Studiums dort, wie in einem Teilzeitjob. An der Universität lernte ich die theoretischen Grundlagen und wissenschaftlichen Hintergründe, die

ich dann im Unternehmen in verschiedenen Situationen anwenden konnte.“

Wenn er an diese Zeit zurückdenkt, erinnert er sich an Arbeitstage bei -35°C , an denen trotz klirrender Kälte Holz gesägt wurde, an Gemba Walks, bei denen der Atem in Sekundenschnelle gefror, sowie an die realen und mitunter harten Bedingungen, unter denen die Arbeiter, einschließlich er selbst, ihre Aufgaben erfüllen mussten. „All diese Erfahrungen waren ein gutes Training: eine Gelegenheit, den Charakter zu stärken und zu lernen, dass selbst die schwierigsten und stressigsten Probleme gelöst werden können“, sagt Arman. „Wenn man in einem solchen Umfeld aufwächst, entwickelt man ein Dringlichkeitsgefühl, denn die Maschinen müssen weiter funktionieren, egal wie viele Dinge aus dem Ruder laufen. Man muss fortlaufend dafür sorgen, dass die grundlegenden Prozesse abgesichert sind.“

Daher stammt sein beruflicher Leitspruch, der seine Fähigkeit unterstreicht, mit allen Themen rational und konstruktiv umzugehen: „Die Fabrik muss laufen.“ Genau diese lösungsorientierte Mentalität Armans unterstreicht auch Stefan Schur, Manager Projects & Assets: „Er ist stets bereit zu lernen und zu Projekten beizutragen, er fordert seine Kolleginnen und Kollegen heraus, immer die bestmöglichen Ergebnisse zu erzielen, und er verfolgt seine Ziele mit großem Ehrgeiz“, sagt er.

Eine bessere Zukunft, deren Wurzeln in die Vergangenheit reichen

Arman stieß im April 2017 als Werksleiter des Werks Meppen zu Sonae Arauco. Dies war ein Prozess, den er als „aufschlussreich“ beschreibt: „Ich hatte zuvor Erfahrungen in einem mittelständischen Familienunternehmen gesammelt, und

nun bestand die Herausforderung darin, in einem größeren Unternehmen und in einer Branche zu arbeiten, die sich trotz einiger Ähnlichkeiten sehr von dem unterschied, was ich gewohnt war“, sagt Arman, der im Anschluss die „starke Verbindung“ betont, die er gegenüber dem Team verspürte.

Der Projektmanager Frank Günnemann erinnert sich noch gut an den Tag, an dem er Arman Fatunz kennenlernte und ihn bei seiner ersten Werksbesichtigung begleitete. Armans „Tatkraft und Entschlossenheit“ waren schon damals erkennbar. Steffen Körner, NEE Industrial Operations Director, traf den heutigen Beeskower Werksleiter ebenfalls an diesem Tag, doch sein Eindruck war ein wenig anders. „Aufgrund seines jugendlichen Aussehens zweifelte ich daran, dass er die älteren, eingesessenen Mitarbeitenden erfolgreich würde führen können“, gibt er zu. Doch er änderte seine Meinung schnell.

„Die Zusammenarbeit mit Arman ist immer wieder erfrischend und inspirierend, alle seine Ideen und Vorschläge sind sorgfältig durchdacht, und er scheut sich nicht, leidenschaftlich für seine Überzeugungen einzutreten.“

Steffen Körner

In Meppen fand Arman Fatunz einen Industriebetrieb vor, der ihm „die Möglichkeit bot, viel zu lernen, und das sehr schnell, weil ich mich auf eine Produktionslinie konzentrierte und jeden Tag mit denselben Leuten zusammenarbeitete“. Es gab so viel zu tun und zu konsolidieren, dass er, obwohl sein erster Arbeitstag offiziell erst am 1. April war, bereits drei Tage früher einberufen wurde, um an einer Besprechung teilzunehmen, die eines seiner ersten großen Projekte im Unternehmen bestimmen sollte: die Installation der Biowäscher, den biologischen Abluftreinigungssystemen für die MDF-Produktion.

Nach zwei Jahren harter Arbeit in Meppen wechselte er zum Werk Beeskow und fand dort einen mehr als doppelt so großen Betrieb mit einer unübersehbaren Besonderheit vor: „Meppen liegt 30

Kilometer von der niederländischen Grenze entfernt und Beeskow 40 Kilometer von der polnischen Grenze. Das fühlt sich an, als würde man in zwei verschiedenen Ländern leben, was die Mentalität und die Arbeitsweise der Menschen betrifft“, erklärt Arman und stellt dabei klar, dass keine der beiden Herangehensweisen richtig oder falsch ist, sondern lediglich sehr unterschiedlich. „Außerdem ist das Werk Beeskow fast 60 Jahre alt und hat den Prozess der Teilung und Wiedervereinigung eines Landes miterlebt. Manche Mitarbeitende sind schon ewig dort, deshalb muss man die Geschichte und das Erbe des Standorts kennen, um die Gegenwart zu verstehen und die Zukunft zu gestalten.“

Ein transformativer Führungsstil

Arman Fatunz ist überzeugt, dass man nur dann mit allen Vorgängen in einem Industriebetrieb vertraut sein kann, wenn man kontinuierlich vor Ort ist. „Es ist meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass alles funktioniert, und dass genug Energie in das Team und die Prozesse fließt, von der Wartung bis hin zur Logistik, um die Konzentration auf das Wesentliche und die Einhaltung von Standards aufrechtzuerhalten“, erläutert er. Gleichzeitig muss Arman als Werksleiter auch die Organisation und Strategie des Werks im Auge behalten, und zwar nicht nur mittels Planung und Konzeption, sondern vor allem durch eine möglichst schnelle und agile Umsetzung.

„Letztendlich liegt die Zukunft des Unternehmens in unseren Händen – das ist eine große Verantwortung“, sagt er und fügt hinzu, dass dies sowohl die beste als auch die schlimmste Seite seiner Arbeit sei.“

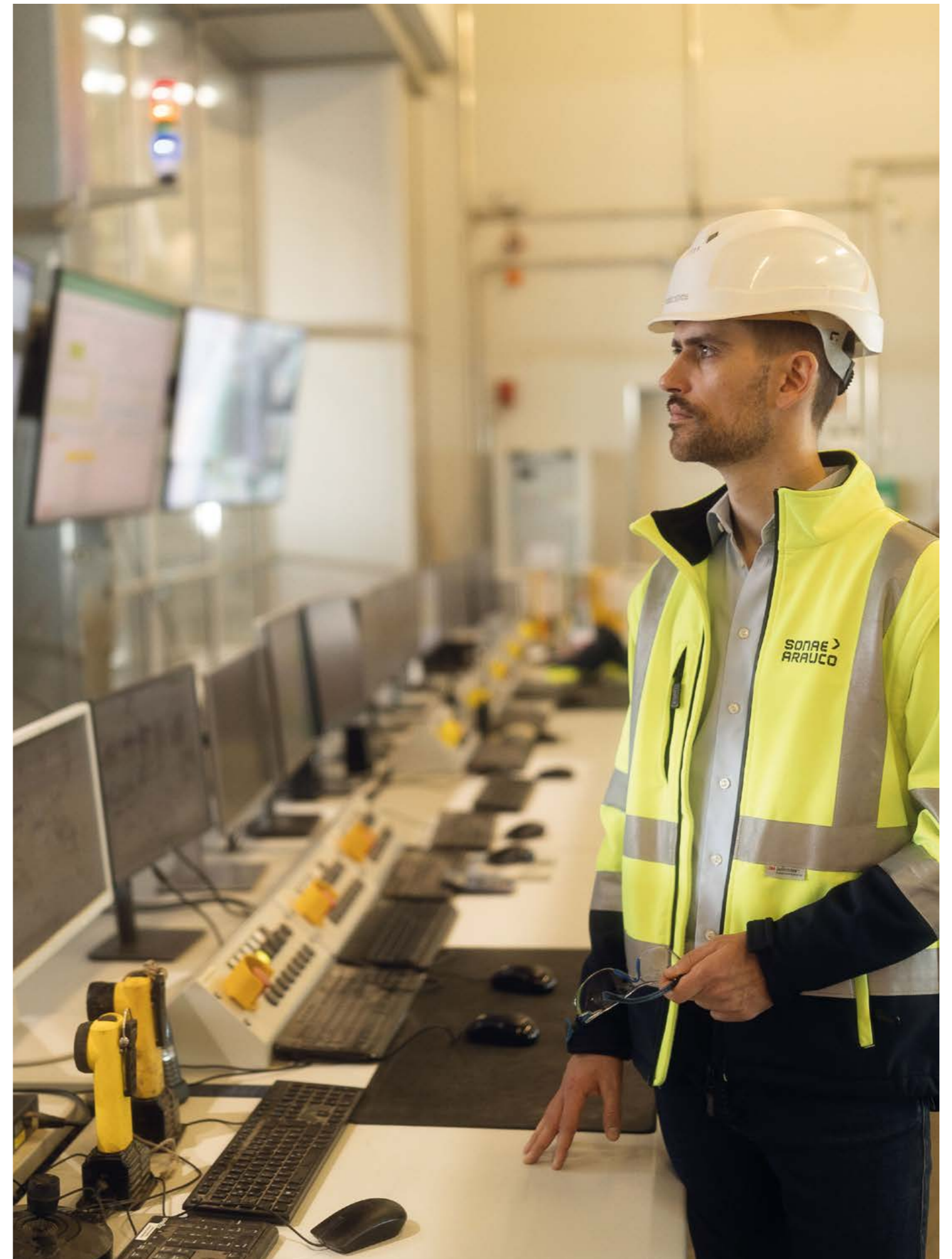
Daher betrachtet Arman seinen Führungsstil als transformativ in dem Sinne, dass er stets ein offenes Ohr hat und bereit ist, zu interagieren und Fragen zu stellen, um im wahrsten Sinne des Wortes kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen. „Neunzig Prozent meines Tages verbringe ich damit, zu kommunizieren, zu lernen und zu führen. All das ist sehr wichtig, um die richtigen Prioritäten zu setzen. Wir arbeiten in einem Umfeld, das manche als VUKA bezeichnen: volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Deshalb darf die Kommunikation nicht scheitern“, erklärt er. Stefan Schur bestätigt diese Offenheit: „Obwohl er immer sehr beschäftigt und seine Zeit begrenzt ist, ist er stets bereit, zu besprechen, wie wir unsere Themen am besten angehen können.“

Neben seiner Agilität und Präsenz heben seine Kolleginnen und Kollegen auch die Umsicht und Klarheit hervor, mit der Arman Entscheidungen trifft und Teams leitet, was zu einem positiven und anregenden

Arbeitsumfeld führt. „Seine Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, hat mir die Arbeit erleichtert und zu einer größeren Effizienz des Teams beigetragen“, sagt Frank Günnemann. „Alle seine Ansätze sind das Ergebnis einer guten Entscheidungsfindung und beruhen auf der Berücksichtigung vieler Faktoren, Reflexion und aktiver Weiterbildung“, fügt Steffen Körner hinzu, der mit Vergnügen die detaillierten und motivierenden Überlegungen von Arman im Performance Appraisal and Competences Development Process (PACD) liest.

Doch mit einem Team aus rund 300 Personen mit verschiedenen Hintergründen und Fachgebieten unter seiner Aufsicht gibt es für Arman auch eine Liste mit feststehenden Regeln, die seinem Team wohlbekannt sind. Johannes Wendt, Plant Quality Manager, betont, dass es in Beeskow keinen Platz gebe für „schlecht vorbereitete Meetings, sinnlose Diskussionen oder Probleme, die ohne konkrete Informationen und unterstützende Daten vorgetragen werden“, da der Werksleiter selbst sehr „klar, direkt und detailorientiert“ sei. Laut Stefan Schur ist Arman „so engagiert, dass er es nicht toleriert, wenn andere es nicht sind“.

Arman blickt mit einem Gefühl der Erfüllung auf die Leistungen seiner Teams und dieses Feedback. Er hat früh erkannt, dass die Produktivität, die Effizienz und der Erfolg am Arbeitsplatz in die Höhe schießen, wenn Menschen sich bei der Arbeit wohlfühlen und wahrnehmen, dass ihre Bemühungen anerkannt und positiv verstärkt werden. „Ich betone gerne den Wert einer gut ausgeführten Aufgabe, die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften und auch harte





Arbeit. Ich bin kein Verfechter von smarter Arbeit – dieses Konzept ist zu simpel für eine so komplexe Welt wie die unsere“, hebt er hervor. „Arbeit, auch wenn sie noch so hart und schwierig ist, und wirtschaftliche Wertschöpfung bilden die Grundlage dafür, dass wir das tun können, was wir lieben. Eine erfolgreiche Karriere ist unweigerlich mit harter Arbeit verbunden, wir können uns nicht auf den Errungenschaften früherer Generationen ausruhen.“

Kontinuierliches Lernen

Jeder, der einmal ein paar Minuten mit ihm gesprochen hat, kann bestätigen, dass Arman Fatunz ein extrovertierter Mensch ist. Er kann es nicht genau erklären, aber die Tatsache, dass er in einer großen Familie mit zwei Brüdern und einer Schwester aufgewachsen ist, könnte einen gewissen Einfluss auf ihn gehabt haben. „Manche Menschen schöpfen neue Kraft, wenn sie alleine sind, aber ich tanke Energie,

wenn ich meine Gedanken ausdrücke und kommuniziere“, hebt Arman hervor und gibt lachend zu, dass er wünschte, er könnte „das Gleiche mit weniger Worten ausdrücken“ oder weniger gesprächig sein. Johannes Wendt kann solche langen Gespräche bezeugen und beschreibt Arman als „einen guten Redner mit der Tendenz, manchmal etwas ausführlicher zu werden“. „Aber ich denke, das ist ihm bewusst“, meint der Beeskower Qualitätsmanager mit einem Lächeln.

Seinen Kalender vergleicht Arman mit dem Videospiel Tetris: „Ich muss alles in Zeitfenstern organisieren, um sicherzustellen, dass die Zeit, die ich mit meinem Team verbringe, so produktiv wie möglich genutzt wird.“ So verschiebt er beispielsweise bürokratische Aufgaben wie die Beantwortung von E-Mails auf eine spätere Tageszeit, weil er es für Zeitverschwendung hält, allein im Büro zu sitzen. Außerdem nutzt er jede freie

Minute zur Weiterbildung, was jetzt, da er „zweifacher Vater und Werksleiter“ sei, immer schwieriger werde. Er lernt von dem Vorbild anderer – im Guten wie im Schlechten – sowie aus Kursen und aus Büchern, die zu seinen liebsten Begleitern zählen. „Eine unserer Gemeinsamkeiten besteht darin, möglichst viel Wissen aus einschlägiger Literatur zu schöpfen“, ergänzt Steffen Körner.

Außerhalb seiner Arbeit konzentriert Arman sich auf seine Familie und versucht, „so viel Zeit wie möglich mit meinen Kindern zu verbringen, die noch jung sind“, Außerdem spielt er gerne Basketball mit seinen Brüdern. Und auch die Musik spielt nach wie vor eine zentrale Rolle in seinem Leben, wobei er sich mit den unterschiedlichsten Richtungen beschäftigt: „Ich liebe Jazz, Rock und klassische Musik – ich war sogar eine kurze Zeit lang mit meinem Bruder in einer Rockband. Meine nächsten Konzerte sind ein Klavierkonzert in der Berliner Philharmonie, dann John Mayer und Pearl Jam.“ Sport und Musik, so betont er, haben zu einem Großteil die Struktur und den Charakter geprägt, die er im Laufe seines Lebens entwickelt hat. Deshalb wisse er es zu schätzen, wenn Menschen beides ebenfalls wertschätzen. „Wenn man sich über einen langen Zeitraum hinweg einer Sache widmet, überträgt sich das auch auf die Lebensweise, sowohl in privater als auch in beruflicher Hinsicht“, sagt er abschließend.

Agilität, Effizienz und Fortschritt – das sind die Werte, die andere nach dem Wunsch von Arman Fatunz mit seiner Zeit bei Sonae Arauco in Verbindung bringen sollen. Dies gelte insbesondere für das Werk Beeskow, wo er täglich an der Verbesserung der Prozesse arbeitet. „Nicht, weil die Prozesse schlecht sind, sondern weil alles im Wandel ist und Anpassungen notwendig sind, um unsere Errungenschaften zu bewahren und bestmögliche Bedingungen für künftige Generationen zu schaffen“, bekräftigt er.

BEESKOW 50+, das Vermächtnis von Arman Fatunz bei Sonae Arauco

Die komplexesten Projekte sind häufig diejenigen, die uns am meisten stolz machen, wenn sie erfolgreich verlaufen. So war es auch bei der Installation der neuen Spanplattenproduktionslinie in Beeskow, dem so genannten Projekt Beeskow 50+, das unter der Leitung von Arman Fatunz umgesetzt wurde. „Dies war eines jener Projekte, die so strukturiert werden müssen, dass nur minimale Ausfälle auftreten“, beschreibt er die Investition von über 50 Millionen Euro. Allerdings hatte niemand mit dem Ausbruch einer weltweiten Pandemie gerechnet: „Das Projekt lag bereits hinter dem Zeitplan zurück, und wir arbeiteten mit etwa 500 externen Arbeitskräften für die baulichen Maßnahmen sowie die mechanischen und elektrischen Installationen. Als die Covid-19-Pandemie begann, waren wir gezwungen, alles zu überdenken, denn wir konnten all diese Mitarbeitenden nicht aus der Ferne arbeiten lassen“, erklärt Arman. „Dies war eine Herausforderung für die Projektmanagementkompetenz meines Projektteams und für meine Führungsfähigkeiten.“

Die Arbeiten wurden mit einem aufgrund der Beschränkungen für grenzüberschreitende Reisen drastisch verkleinerten Team und unter strikter Einhaltung der damals geltenden Schutzbestimmungen fortgesetzt. „Jeder kannte seine Rolle und wusste, was zu tun war“, sagt er. Auch Engpässe bei der Versorgung mit Rohstoffen verlangsamten das Tempo, aber schließlich lief im Juli 2020 die erste Platte vom Band – an diesen Moment erinnern sich sowohl Arman Fatunz als auch Stefan Schur mit großem Stolz. „Wir haben ein Foto gemacht und es zur Feier des Tages an unsere Vorgesetzten und alle Beteiligten gesendet“, sagen sie über das obige Bild.



Die ersten Platten aus der neuen Produktionslinie.



Einweihungsfeier für die neue Linie. Mit dabei war Minister Dietmar Woidke.

Inside Out

Enrique Quirós Domínguez,
SWE Specification Manager
von Sonae Arauco

Enrique Quirós Domínguez: zwischen Spanien und der Welt

Er betrachtet sich selbst als Weltbürger, weil er das Bedürfnis hat, ständig unterwegs zu sein. Ob aus beruflichen oder privaten Gründen, er hat alle Kontinente bereist. Aber New York City ist das Ziel, zu dem er immer wieder zurückkehrt und auch in Zukunft zurückkehren wird. Enrique Quirós Domínguez, SWE Specification Manager, nimmt uns mit auf eine Reise durch seine Ursprünge, von seiner Geburtsstadt Madrid über sein Heimatland Spanien bis hin zu den Orten, die sein Reiseherz überall auf der Welt erobert haben.

Inside (Spanien)

Enrique Quirós Domínguez, Madrilen durch und durch, durchlief das übliche Karussell der Berufe, von denen jedes Kind träumte, das in den 1970er und 1980er Jahren aufwuchs. "Ich wollte Feuerwehrmann werden, ich weiß nicht warum, es ist so gefährlich. Dann wollte ich Fußballer werden, aber meine Technik ließ das nicht zu", sagt der Specification Manager SWE. Der Kontakt mit Menschen hat jedoch immer einen besonderen Platz in seinem Leben eingenommen. "Meine Eltern haben mir immer gesagt, dass es das Wichtigste ist, ein guter Mensch zu sein: andere nicht zu verletzen, gute Beziehungen zu pflegen und vor allem den Wert der Arbeit zu schätzen", sagt er.

"Familie" ist also ein Wort, das seinen Hintergrund definiert, zusammen mit "Glück" und, wie jeder Südeuropäer, "Versammlungen um den Esstisch". "Ich hatte eine sehr städtische Kindheit, aber meine Eltern hatten ein Landhaus eine halbe

Stunde von Madrid entfernt, wo wir die Wochenenden und Ferien verbrachten", erinnert er sich. "Und es war wunderbar, weil ich das Beste aus beiden Welten hatte: einen Burger im Zentrum von Madrid essen gehen und mit dem Fahrrad durch die Landschaft fahren."

Von seinem Großvater hat er die Leidenschaft für Atlético de Madrid geerbt, den Fußballverein, bei dem er arbeitete. "Er nahm mich immer mit dorthin, seit ich klein war", erinnert sich Enrique, der mit Sonae Arauco in das Stadion - das Novo Estadio Metropolitano - zurückkehrte, um Materialien für die Renovierung von Kernbereichen wie den VIP-Lounges und dem Zuschauerraum zu liefern. Sein Vater sei eine "Quelle der Inspiration in jeder Hinsicht" gewesen, "ein Mann der Renaissance", der mit seinen Händen Welten geschaffen habe, vom Grafikdesign bis zur Uhrmacherei.

Enrique hat in seiner Heimatstadt Politikwissenschaften studiert, aber sein Interesse an Marketing und Vertrieb war stärker, und so kehrte er an die Universität zurück, um seinen Master zu machen. Trotzdem ist der Politikwissenschaftler in ihm immer noch lebendig. Er liest viel über Philosophie und Persönlichkeitsentwicklung. Sein Lieblingsfilm ist "Der Club der toten Dichter": "Er verkörpert die Art, wie wir das Leben leben sollten: mit Leidenschaft."

Wenn er in Madrid ist, versucht er, alles zu nutzen, was die Stadt zu bieten hat, vom Feierabend-Drink mit seinen Kollegen in einer Bar nach einem langen Tag über Ausflüge in den El Retiro-Park bis hin zum Ausgehen im Ponzano-Viertel. "Bei uns gibt es ein Sprichwort, das auf mich zutrifft: 'no se te cae la casa encima' - das heißt, wenn ich nicht auf der Straße bin, könnte das Haus auf mich fallen", gibt Enrique lachend zu.

Enrique Quirós Domínguez im Zippy-Büro auf dem Sonae Campus, in Maia, in dessen Räumen Produkte von Sonae Arauco verwendet wurden.



48

Out (Welt)

Auf die Frage nach seiner Lieblingsstadt braucht er nicht lange zu antworten: New York. "In New York kann ich mich in den Straßen verlieren, ich fühle mich nicht fremd. Und dann ist da die Natur, der Central Park. Ich werde nie müde, dorthin zu gehen", sagt Enrique.

Während seiner Studienzzeit hatte er keine internationale Erfahrung gemacht, aber das holte er nach, als er zu arbeiten begann. "Ich habe mir das Ziel gesetzt, jeden Kontinent zu besuchen, und das habe ich erreicht, ich mache alles noch einmal. Und es gibt einen Teil meiner Persönlichkeit, der mich dazu bringt, immer zu reisen, Menschen zu treffen und Erfahrungen zu teilen", sagt er. Seine Rolle bei Sonae Arauco macht dies alles möglich.

Als Fachmann verbringt Enrique seine Tage damit, Innenarchitekten und Architekten, Fabriken und Baustellen zu besuchen und dabei immer zu zeigen, was Sonae Arauco am besten kann. "Das ist eine meiner

Liebingsbeschäftigungen, denn wir sind ein sehr industrielles Unternehmen, und es ist gut, dass das Team von Prescription so sensibel ist und uns das erlaubt", sagt er. "Ich bin schon seit 18 Jahren hier. Sonae Arauco ist Teil meiner DNS; man merkt, wenn ich etwas verteidigen muss, das von diesem Unternehmen produziert wird, weil ich das Gefühl habe, dass es auch mir gehört. Ich bin kein Aktionär, aber ich fühle mich wie einer.

Wenn wir über die Lieblingsstädte in Spanien sprechen, fällt die Wahl auf Sevilla und Granada, aber auch die Standorte der Werke von Sonae Arauco in Spanien haben einen besonderen Reiz: "Valladolid war einst die Hauptstadt Spaniens und hat sehr interessante historische Stätten, Kirchen, Kathedralen und vor allem viele Tapas und ausgezeichnetes Lammfleisch. Linares ist eine weniger geschichtsträchtige, aber nicht weniger angenehme Stadt, in der man spazieren gehen und den Duft von Olivenöl in der Luft genießen kann."

Außerdem liebt er Porto, nicht nur wegen seiner Lebensqualität, sondern auch wegen der Kultur und der Energie seiner Straßen. Auch wenn seine Reisen fast immer beruflich bedingt sind. "Ich besuche diese Stadt seit vielen Jahren und habe ihre Entwicklung miterlebt. Ich fühle mich sehr willkommen, die Menschen sind sehr freundlich und hilfsbereit", sagt Enrique, für den Portos Ribeira-Viertel ein Juwel ist.

Wenn er nicht arbeitet, reist er durch die Welt. In Las Vegas, um U2, seine Lieblingsband, im majestätischen MSG Sphere zu sehen - "ein fabelhaftes Erlebnis" -, auf dem Perito-Moreno-Gletscher in Patagonien, Argentinien - "einer der Orte, die mich am meisten beeindruckt haben" -, beim Tauchen in der Karibik - "eines der Hobbys, die ich in Madrid nicht ausüben kann" - oder einfach auf seinem Mountainbike fahren.

Face to Face

von Enrique Quirós Domínguez

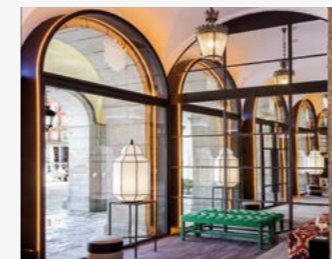
Spanien

Welt



Liebings-Gericht:
Paella mit Meeresfrüchten

Ein Muss:
Tapas essen und Wermut trinken in der Altstadt von Madrid, zwischen der Königlichen Oper und der Calle Mayor.



Liebings-Hotel:
Pestana Plaza Mayor Madrid



Liebings-Restaurants:
El Pescador
(Calle José Ortega y Gasset 75, Madrid)



Taberna Laredo
(Calle del Dr. Castelo 30, Madrid)

Liebings-Tradition:
Noche de Reyes
(Nacht der Könige)
und Roscon de Reyes
(Torte der Könige)

Liebings-Gericht:
Gegrillter Fisch in Matosinhos, Portugal

Ein Muss:
U2 im MSG Sphere, Las Vegas

Liebings-Hotel:
Hotel Meliá Trinidad, Cuba
(Hotel mit Materialien von Sonae Arauco)

Hobbys:
Mountainbiken und Tauchen

Bevorzugtes Naturreiseziel:
Patagonien, Argentinien





Gast

Unternehmen müssen die Fähigkeit ihrer Führungskräfte, Einfluss zu nehmen, stärken, damit sie ihre Teams motivieren können

|
Cristina Simón

Die Frage der Mitarbeitermotivation wirkt sich immer stärker auf Geschäftsstrategien aus. Dabei werden Unternehmen mit einer noch nie dagewesenen Situation konfrontiert: Wie können sie verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Arbeitsauffassungen unter einen Hut bringen, ein stärkeres Bewusstsein für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schaffen und Trends wie „Quiet Quitting“ begegnen, welche die Struktur des Personalwesens allmählich verändern? In einem Interview mit unserem Magazin erläutert Cristina Simón, Expertin für Organisationsverhalten und Personalmanagement, die Grundzüge eines Talententwicklungsplans, der auf allen Ebenen angewandt werden sollte, sowie ihren eigenen Ausblick auf die Zukunft.

Mitarbeitende, die motiviert/engagiert bei der Arbeit sind:

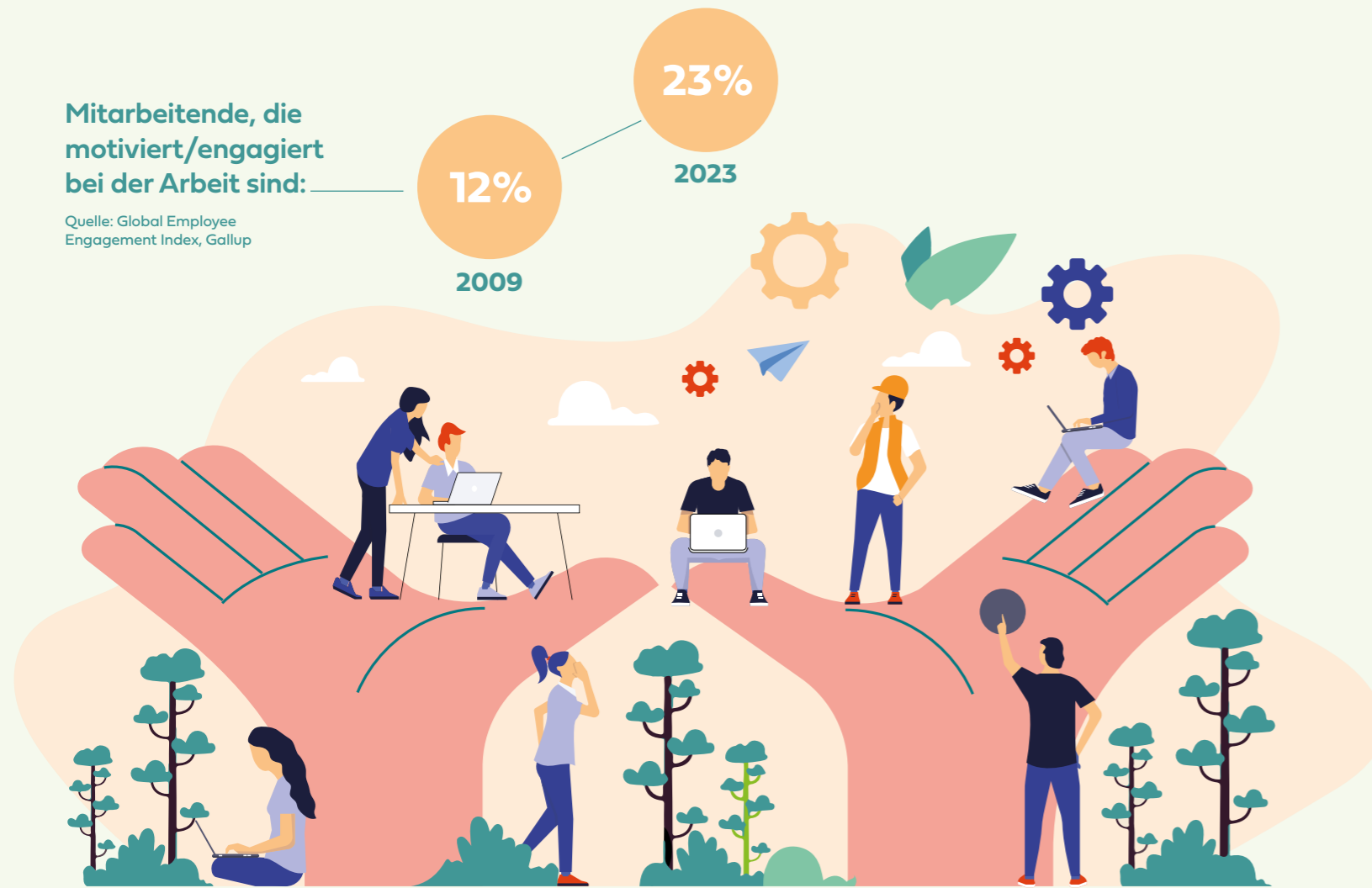
Quelle: Global Employee Engagement Index, Gallup

12%

2009

23%

2023



Wie würden Sie die derzeitige Situation in Bezug auf Personalmanagement und Mitarbeitermotivation beschreiben?

Das Thema Mitarbeitermotivation bereitet schon seit geraumer Zeit Probleme. Laut dem Gallup Global Employee Engagement Index fühlten sich im Jahr 2023 nur 23 % der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihrem Arbeitsplatz verbunden. Diese Daten mögen besorgniserregend erscheinen, aber im Jahr 2009 waren es nur 12%. Was wir heute beobachten, ist das Ergebnis eines langsamen, aber stetigen Wandels im Hinblick auf die Mitarbeitermotivation, der Ende der 1990er Jahre begann. Damals wurde der in den 1950er Jahren geschlossene Vertrag zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber gebrochen. Sowohl die Wirtschaft als auch die Gesellschaft haben sich seitdem stark verändert, aber den

Organisationen im Allgemeinen und dem Personalwesen im Besonderen ist es nicht gelungen, mit dem Wandel Schritt zu halten.

Viele Menschen betrachten die Covid-19-Pandemie als Auslöser für diesen Paradigmenwechsel. Stimmen Sie dieser Einschätzung zu oder denken Sie, dass es andere zugrunde liegende Faktoren gibt?

Ich betrachte die Pandemie weniger als Auslöser, sondern als Katalysator für den von mir angesprochenen Wandel. In erster Linie erlebten wir einen enormen emotionalen Stress in Bezug auf das, was uns im Leben am wichtigsten ist – unsere Familien und engen Beziehungen, unsere eigene Gesundheit und unser Leben. Darüber hinaus waren unsere Routinen völlig zerrüttet, und die Ungewissheit beherrschte unser Leben für einen langen

Zeitraum. Diese persönlichen Krisen haben uns dazu gebracht, unsere Prioritäten in gewisser Weise neu zu ordnen. Sicherlich sind Sie mit dem Phänomen der „Great Resignation“ (Großen Resignation) vertraut, das in den USA infolge der Pandemie auftrat. In den Jahren 2021 und 2022 stieg die Fluktuation sprunghaft an, weil Millionen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vor allem im Gesundheits- und Gastgewerbe ihre Jobs kündigten. Interessanterweise entschlossen sich viele Menschen dazu, sich ganz aus dem Arbeitsleben auszuklinken und von ihren Ersparnissen zu leben, während sie ihr Berufsleben reflektieren und überdenken. Dies wäre in Europa niemals in dieser Form möglich, weil hier die Opportunitätskosten einer Kündigung aufgrund der Struktur unserer Arbeitsmärkte im Allgemeinen viel höher sind. Ich vermute jedoch, dass



53

die „Große Resignation“ die tatsächliche Haltung der Arbeitnehmenden in vielen anderen Regionen der Welt widerspiegelt, in denen wir eher von „Quiet Quitting“ (Stiller Kündigung) sprechen. Bei diesem Phänomen gehen sie ihrem Job zwar weiterhin nach, sie sind jedoch größtenteils unmotiviert. Ich persönlich hatte erwartet, dass die Pandemie bei den Unternehmen zu einem Umdenken in Bezug auf die Arbeitswelt führen würde, aber es scheint alles auf das Szenario von 2019 hinauszulaufen. Selbst hybride Arbeitsweisen werden in den meisten Unternehmen in Frage gestellt.

Wie können sich Unternehmen an dieses neue Paradigma anpassen? Was wäre dafür erforderlich?

Ich fürchte, dass ich keine klare Antwort auf diese Frage geben kann. Es hat

mich schon immer erstaunt, wie gut und schnell Unternehmen sich an neue Marktbedingungen anpassen können, während sie gleichzeitig so konservativ im Hinblick auf ihre internen Verfahren sind. Ich stimme klar dem Rahmenwerk für den Wandel zu, das hauptsächlich zwei Theorien des Wandels postuliert: Theorie E (mit Schwerpunkt auf dem wirtschaftlichen Wert) und Theorie O (mit Schwerpunkt auf den Fähigkeiten und der Entwicklung der Menschen). Beide Theorien werden nach wie vor als gegensätzlich betrachtet, wobei Theorie E weiterhin favorisiert wird. Ein Gleichgewicht zwischen den beiden Theorien wäre ein guter Ausgangspunkt. Es bleibt zu hoffen, dass der unvermeidliche Trend zur Nachhaltigkeit zu einer differenzierteren Vorstellung davon führt, was Arbeit wirklich für alle Beteiligten bedeuten sollte.

BIOGRAFIE

Cristina Simón ist Professorin für Organisationsverhalten und Personalmanagement und derzeit akademische Leiterin des IEBrown EXMBA-Programms an der IE University. Zuvor war sie für Beratungsunternehmen wie Cooper & Lybrand und Ernst & Young tätig, wo sie ihre Expertise als Psychologin einbringen konnte. Sie ist Autorin zweier Bücher sowie zahlreicher wissenschaftlicher Arbeiten zu verschiedenen Aspekten von Talentmanagement, -entwicklung und -messung.

„Im Personalwesen kann man es nicht allen recht machen“.

Ihre Arbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die Motivation von Mitarbeitenden. Finden Sie es heutzutage schwieriger, Menschen zu motivieren, oder glauben Sie, dass die Unternehmen nicht darauf vorbereitet sind?

Heutzutage ist es definitiv schwieriger, Menschen zu motivieren. Wie ich bereits sagte, wird immer noch versucht, Mitarbeitende mit einer Denkweise zu führen, die in der Produktionswirtschaft der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts perfekt funktioniert hat. Das Aufkommen von Dienstleistungen und wissensbasierter Arbeit sowie die Integration von Technologien hätte einen Wandel in der organisatorischen Dynamik bewirken müssen, der jedoch nicht eingetreten ist.

Wie unterscheidet sich die Motivation von Arbeitskräften von Generation zu Generation? Welche Unterschiede stellen Sie hauptsächlich in den verschiedenen Altersgruppen fest?

Obwohl „Generation“ ein künstliches Konstrukt ist und es keine eindeutige Unterteilung gibt, lässt sich dennoch eine offensichtliche Entwicklung in der Art und Weise beobachten, wie die jüngeren Arbeitnehmenden über Arbeit denken. Sie blicken einer Zukunft entgegen, in denen sie einen schlechteren Lebensstandard als ihre Eltern haben werden, egal wie hart sie arbeiten (ich spreche hierbei von westlichen Gesellschaften). Und natürlich haben

sie stark unterschiedliche Vorstellungen von ihrer beruflichen Laufbahn. Sie sind der Ansicht, dass ihre beste Option darin besteht, sich in verschiedenen Unternehmen weiterzuentwickeln und in jedem von ihnen „Wachstumserfahrungen“ zu sammeln ... Und Spaß und Freude sind ebenfalls ein wichtiger Aspekt in ihren Bemühungen. Auch wenn sich einige dieser abweichenden Wertvorstellungen im Laufe der Zeit ausgleichen (z. B. durch die Gründung einer Familie), werden jüngere Mitarbeitende die Welt immer auf unterschiedliche Weise sehen. Erstaunlicherweise stelle ich bei der Schulung von Führungskräften nach wie vor fest, dass sie die Denkweise der neuen Generationen nicht verstehen. Sie sind einfach anders. Es geht nicht darum, sie zu zähmen, sondern darum, gemeinsam eine gute Zukunft aufzubauen.

Wie lässt sich Motivation messen und was sagen diese Daten über den Arbeitsmarkt aus? Und über unsere Gesellschaft?

Aus psychologischer Sicht ist es sehr schwierig, Motivation zu messen. Wirtschaftswissenschaftler würden sagen, dass die beste Messgröße die Anzahl der Kündigungen ist, denn wenn Mitarbeitende ein Unternehmen nicht verlassen, dann nur deshalb, weil sie auf dem Markt keine bessere Alternative finden. Wie Sie in Ihrer Frage erwähnen, verwenden Unternehmen zunehmend den so genannten e-NPS („Würden Sie dieses Unternehmen als Arbeitsplatz empfehlen?“). Aber beim Thema

Motivation geht es um viel mehr: Das Ziel ist, dass Menschen jeden Tag ihr Bestes bei der Arbeit geben. Die akademische Forschung hat gezeigt, dass es neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt noch fünf weitere wichtige Voraussetzungen gibt, um die Motivation zu steigern: **Abwechslung, Feedback, Bedeutsamkeit der Aufgaben, Autonomie und Identität.** Und die beste Weise, diese Punkte zu messen, besteht darin, Mitarbeitende regelmäßig zu befragen, wie sie diese Voraussetzungen bei ihrer täglichen Arbeit einschätzen.

Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie die Motivation ihrer Mitarbeitenden priorisieren und gleichzeitig hohe Leistungsstandards aufrechterhalten?

Der zweite Punkt ist eine natürliche Folge des ersten – natürlich zusammen mit fachlicher Kompetenz. Mir ist schleierhaft, wie man Motivation und Leistung als Gegensätze verstehen kann.

Können Unternehmen wirklich die volle Motivation erreichen, wenn ihre Belegschaften so vielfältig sind und Menschen mit unterschiedlichen Erwartungen und Generationen mit verschiedenen Anforderungen umfassen?

Im Personalwesen kann man es nicht allen recht machen, das stimmt. Wenn wir jedoch nochmal auf das Handeln von



Führungskräften zurückkommen, sollte es ihnen einfacher fallen, die Erwartungen der Teams zu verstehen und auf dieser Ebene einzugreifen. Aus diesem Grund sage ich, dass das Handeln der Führungskräfte entscheidend ist, denn Menschen kündigen ihre Jobs nicht wegen der Personalabteilung, sondern wegen ihrer Vorgesetzten.

Diese Ausgabe unseres Magazins dreht sich um Menschen. Wie können Unternehmen die Menschen in ihre Mission, ihre Werte und ihre Ziele einbeziehen?

Wenn ich mich auf einen Ratschlag beschränken müsste, dann wäre es der folgende: Unternehmen sollten sich einen CEO suchen, der wirklich an die Menschen und den Wert, den sie für das Unternehmen haben, glaubt. Alles andere wird sich von selbst ergeben – es wird eine effiziente Personalabteilung entstehen und vor allem wird die Qualität der Führungskräfte steigen.

Was sind die dringlichsten Herausforderungen im Personalwesen in den kommenden Jahren?

Lassen Sie mich noch einmal auf die Bedeutung von Führungskräften zurückkommen. Angesichts der Verflachung der Hierarchien und dem zunehmenden Einfluss von Technologien, die wie eine Art Dampfwalze die traditionellen Quellen von Hierarchien überrollen und der Stimme des Einzelnen mehr Gewicht verleihen, müssen Unternehmen die Fähigkeit ihrer Führungskräfte schulen, auf andere Weise Einfluss zu nehmen und zu dem Motivationshebel zu werden, den Mitarbeitende heute fordern.



Trends

Vom Holzplatz bis zum Herzen der Produktion: Industrie 5.0 stellt Menschen in den Mittelpunkt

Für Sonae Arauco sind die mit der Industrie 4.0 verbundenen Werte und Prozesse längst nicht mehr nur ein Ziel, sondern sie bilden einen festen Bestandteil unseres Arbeitsalltags. Der Weg zu operativer Exzellenz, einer unserer strategischen Säulen, kann nur durch die Antizipation von Bedürfnissen, die Digitalisierung von Prozessen, die Vorhersage von Fehlern und den Einsatz von Analysemodellen und Dateninterpretation beschränkt werden, um bessere Entscheidungen zu treffen. Aber die Rolle, welche die Menschen spielen, sollte dabei nicht unterschätzt werden. Es wird bereits der Beginn von Industrie 5.0 eingeläutet, die durch die perfekte Zusammenarbeit zwischen Menschen und Technologie ausgezeichnet sein wird. Und wir sind davon überzeugt, dass wir an dieser Schnittstelle weiterhin einen Mehrwert schaffen können – mit Lösungen, die von Menschen für Menschen entwickelt werden. Erfahren Sie mehr über die Technologien, die unsere Arbeitsweise prägen, und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe unserer Mitarbeitenden.

Bis vor einigen Jahrzehnten wirkte die Vorstellung, dass Maschinen automatisch produzieren, Computer für Menschen „denken“ oder große Datenmengen in kurzer Zeit verarbeitet werden, noch wie ein Science-Fiction-Film. In Wahrheit hat sich die Technologie in einem atemberaubenden Tempo weiterentwickelt, und **Sonae Arauco hat bei der Modernisierung des Holzwerkstoffsektors eine Vorreiterrolle übernommen.** Mit der kontinuierlichen Schaffung von Werten als Hauptziel hat unser Unternehmen mit den Trends des 21. Jahrhunderts Schritt gehalten und diese antizipiert, um zu einer besseren Welt beizutragen.

Doch trotz der vielen Veränderungen steht eine Sache unserer Ansicht nach jetzt und in Zukunft weiter im Mittelpunkt: der Mensch. Ob in der Produktionshalle oder im Büro, Menschen arbeiten jeden Tag an der Erfüllung des Auftrags, nachhaltige als auch erneuerbare Holzwerkstofflösungen zu entwickeln, zu produzieren und zu liefern. Sie, der Planet und die Zukunft von uns allen sind der Grund dafür, dass sich unser Unternehmen stetig weiterentwickelt. Aus dieser Verflechtung von Mensch und Technologie entsteht das Konzept der Industrie 5.0 – eine humanistische Weiterentwicklung der Werte, die durch die Industrie 4.0 geschaffen wurden. Laut der Europäischen Union bietet die Industrie 5.0 „eine Vision, die über Effizienz und Produktivität als alleinige

Ziele hinausgeht und die Rolle sowie den Beitrag der Industrie für die Gesellschaft stärkt“, wobei „das Wohlergehen der Menschen in den Mittelpunkt des Produktionsprozesses gestellt wird und neue Technologien eingesetzt werden, um über Arbeitsplätze und Wachstum hinaus Wohlstand zu schaffen und gleichzeitig die Produktionsgrenzen des Planeten zu respektieren“. Oberstes Ziel ist die Schaffung einer „nachhaltigen, widerstandsfähigen und auf den Menschen ausgerichteten Industrie“.

In einem Werk 5.0 arbeiten Mensch und Maschine also zusammen, und die Frage lautet nicht länger „was können wir mit neuen Technologien tun“, sondern „was kann die Technologie für uns tun“. Laut den Analysten von SAP Insights sind Innovationen wie personalisierte Simulationsmodelle, digitale Zwillinge, virtuelle Realität, künstliche Intelligenz mit Anwendung auf kollaborative Prozesse, Sensoren und maschinelles Lernen von entscheidender Bedeutung, um die Lücken zu schließen, welche die Industrie 4.0 hinterlässt. Außerdem sollen Fabriken in Orte verwandelt werden, an denen Kreativität und Innovation zusammenkommen, um eine humanere und persönlichere Erfahrung zu schaffen.

In Anbetracht all dessen hat Sonae Arauco sich verpflichtet, dieses neue Paradigma der Industrie 5.0 umzusetzen: Wir liefern nachhaltige

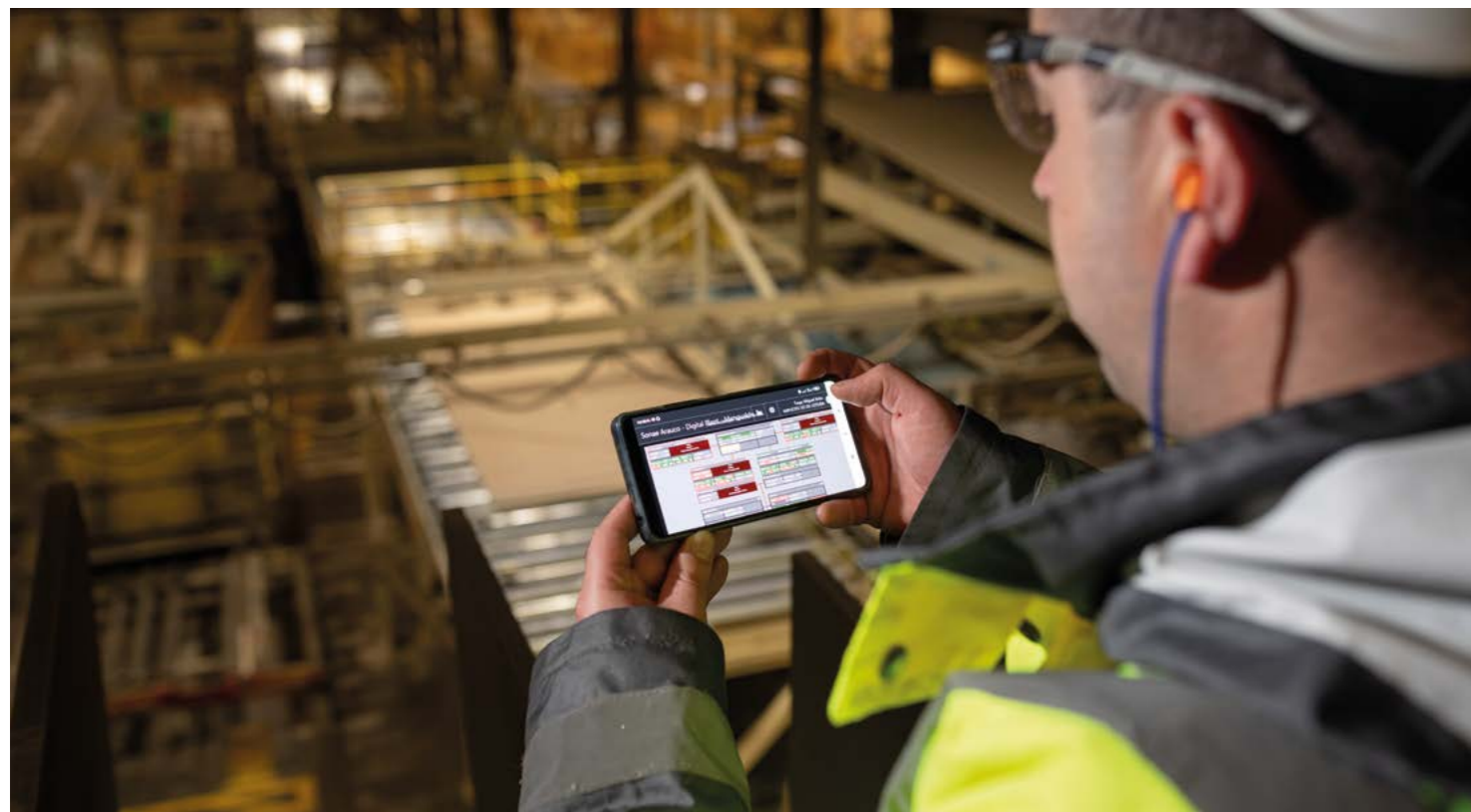
Produkte, die aus einem unschätzbar wertvollen Rohstoff und im Rahmen eines biologischen Kreislaufwirtschaftsmodells hergestellt werden. Wir arbeiten täglich daran, eine CO₂-neutrale Zukunft zu erreichen. Darüber hinaus schätzen wir unsere Mitarbeitenden während ihrer gesamten Laufbahn und wir setzen die neuesten Technologien ein, während wir weiterhin aktiv in Innovation, Forschung und Entwicklung investieren.

Digitale Werke, vorausschauende Wartungssysteme, Modelle zur Vorhersage optimaler Rohstoffmengen, intelligentes Wiegen und digitalisierte Holzplätze: Diese innovativen Verfahren sind in mehreren Industrieeinheiten von Sonae Arauco bereits heute Realität. Sie sind das Ergebnis jahrelanger Arbeit verschiedener Teams, die auf transversale und interdisziplinäre Weise klare Antworten auf die Frage „Was kann die Technologie für uns tun?“ geben.

Angesichts ihres Umfangs und ihrer Komplexität handelt es sich dabei um eine Entwicklung, die durch die Einbindung verschiedener Kompetenzzentren (CC) von Sonae Arauco ermöglicht wird, nämlich des CC „Industrial Digital Transformation“, des CC „Asset Management & Reliability“ und des CC „Process Engineering“. Sie werden zentral durch die Unternehmensbereiche IT, IOW und HR und in den Industrieeinheiten durch die Teams für Wartung, Produktion, Qualität und IOW verstärkt.

Angesichts ihres Umfangs und ihrer Komplexität handelt es sich dabei um eine Entwicklung, die durch die Einbindung verschiedener Kompetenzzentren (CC) von Sonae Arauco ermöglicht wird, nämlich des CC „Industrial Digital Transformation“, des CC „Asset Management & Reliability“ und des CC „Process Engineering“. Sie werden zentral durch die Unternehmensbereiche IT, IOW und HR und in den Industrieeinheiten durch die Teams für Wartung, Produktion, Qualität und IOW verstärkt.





61

Digitales Werk

Eine perfekte Zusammenarbeit

Im Jahr 2021 führte Sonae Arauco sein erstes digitales Werk in Linares ein. Ein Projekt, das in der Folge in vier weiteren Industrieanlagen in Portugal, Spanien und Deutschland umgesetzt wurde.

Die digitalen Abbilder der Werke liefern in Echtzeit umfangreiche und relevante Daten zur Unterstützung der Entscheidungsfindung, vom Produktionsbeginn bis hin zum Versand.

Es gibt über 2.000 Indikatoren innerhalb eines Drill-down-Ansatzes, die von globalen bis hin zu individuellen Kennzahlen reichen und in Pareto-Diagrammen visualisiert werden. Dies ermöglicht den Zugriff auf alle Daten über eine einzige Plattform, an jedem Ort – von der Leitstelle bis hin zum Smartphone – und zu jeder Zeit.

Das Tool mit dem Namen **Digital Plant Viewer**, das durch „Smart Notifications“ ergänzt wird, setzt zudem auf die Fähigkeiten der künstlichen Intelligenz, um die Daten zu interpretieren und Warnungen auszugeben, wenn die Leistung außerhalb der idealen Parameter liegt: Die Software sendet in diesem Fall nicht nur

eine Benachrichtigung an die Handys aller Verantwortlichen, sondern leitet auch nach einer bestimmten Zeit automatisch eine Reaktionskette ein, die von kleineren Modifikationen bis hin zur Stilllegung des Werks reichen können. Das Ergebnis ist eine **fließende Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine, die viele praktische Vorteile mit sich bringt, insbesondere deutliche Verbesserungen der OTIF-Service-Indikatoren (On-Time In-Full) und der Betriebsindikatoren (Overall Equipment Efficiency)**. Hier sprechen wir von einer Verringerung des bürokratischen Aufwands, da keine Daten mehr eingegeben oder Pareto-Verhältnisse manuell berechnet werden müssen, von einer präziseren täglichen Analyse, da die Daten aus dem **digitalen IoW-Aktionsplan** praktisch in jeder Besprechung verwendet werden, und von einer kürzeren Reaktionszeit, was zu einer schnelleren und effektiveren Problemlösung führt.

Da ein Werk zur Produktion von Holzwerkstoffplatten sehr spezifische Eigenschaften und Anforderungen hat, war es unabdingbar, ein Projekt zu initiieren, das vollständig auf unsere Produktart zugeschnitten, aber für alle unsere Werke standardisiert ist. Von der

komplexen technologischen Architektur, die in hohem Maße durch die Cloud-Tools von Microsoft unterstützt wird, bis hin zu den kleinen Details rund um das Design und die Benutzererfahrung wurden die Digitalen Werke zu 100 % intern entwickelt. Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung sind die heute eingesetzten Systeme optimierte Versionen des ursprünglichen Projekts, das auf der Grundlage der Erfahrungen und des Feedbacks der Teams verändert wurde, um sicherzustellen, dass die Prozesse kontinuierlich optimiert werden und das Potenzial des Tools voll ausgeschöpft wird.

1:30 Std.

Alle Vorgesetzten und Prozessingenieure in den Industrieeinheiten, in denen das Digitale Werk installiert wurde, haben durch den Abbau von Bürokratie und sich wiederholenden Prozessen eineinhalb Stunden mehr freie Zeit gewonnen. Mehr freie Zeit bedeutet mehr Zeit für Verbesserungen.

Standorte: Mangualde, Oliveira do Hospital, Linares, Valladolid, Nettgau

Digitaler Holzplatz

Automatisierung zwecks Nutzung des gesamten Holzes

Im Holzwerkstoffsektor sind Holzplätze immer noch wenig digitalisiert. Sonae Arauco führt den Übergang mit einem Projekt an, das Innovation in diesem Bereich vorantreibt.

In Mangualde stehen Informationen über die Menge, Qualität und Vielfalt der Rohstoffe zur Verfügung, sobald sie im Werk eintreffen, und es werden automatische und präzise Bestandsaufnahmen in Echtzeit durchgeführt.

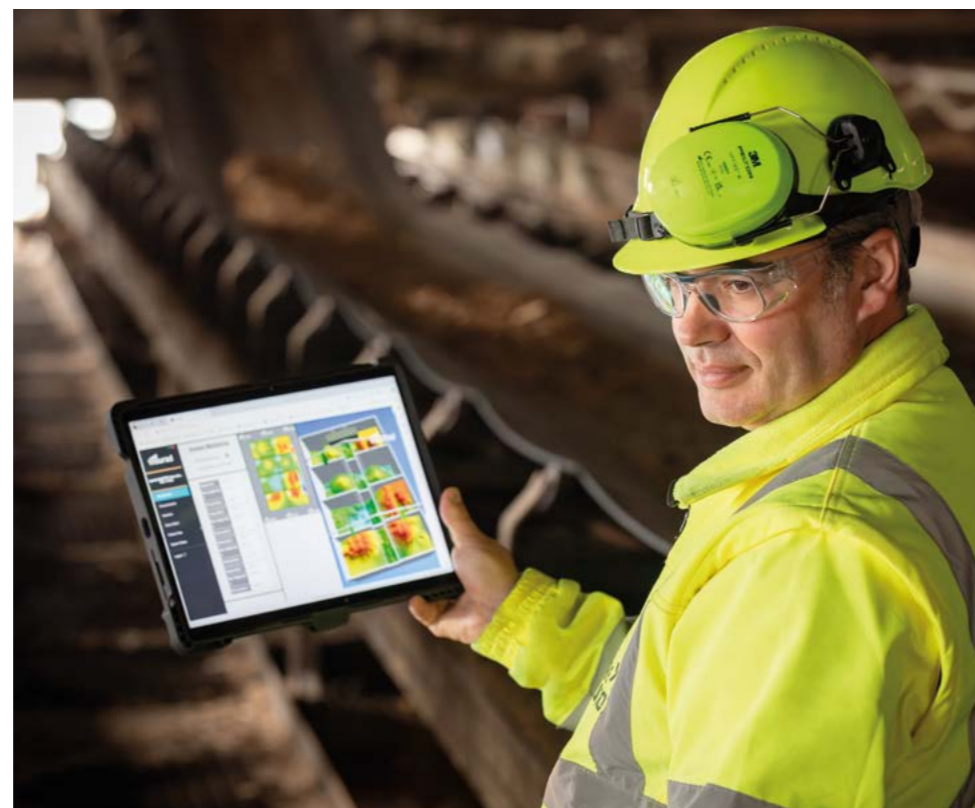
Die Funktion des „Künstlichen Sehens“ analysiert Lastwagen mit stereoskopischen Kameras, sobald sie durch die Werkstore fahren, um das Gewicht und das Volumen der Ladung zu bestimmen. Anschließend werden die Feuchtigkeit

und die Wärmekapazität des Holzes mit hyperspektralen NIR-Kameras gemessen. Dieselbe Technologie wird auch zur Analyse der Späne in der Produktionslinie verwendet, um verschiedene Eigenschaften von der Zusammensetzung bis hin zum Feuchtigkeitsgehalt, einschließlich der Erkennung von Fremdkörpern, zu bestimmen. Schließlich ermöglichen die in den Silos installierten 3D-Radare die Messung des Volumens der gelagerten Rohstoffe in Echtzeit.

Vervollständigt wird dieses technologische Ökosystem durch die Interpretation der Daten mit Hilfe fortschrittlicher Algorithmen der künstlichen Intelligenz sowie der automatischen Integration der Daten in das Digitale Werk. Auf diese Weise werden die Visualisierungs- und Alarmanwendungen gespeist und die Informationen für alle Benutzer

zugänglich gemacht, um bessere und schnellere Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Vor dieser Implementierung wurden die Messungen manuell, an einigen wenigen Punkten des Kreislaufs und nur selten durchgeführt, da es sich um zeitaufwändige Prozesse handelte, die eine Zentralisierung vieler Ressourcen erforderten. Nach der vollständigen Umsetzung des Projekts werden alle Holz- und Nebenproduktströme in allen Phasen der Aufbereitung und Einspeisung in die Produktionslinien automatisch analysiert, was weniger Abfälle und eine effizientere Nutzung der Rohstoffe ermöglicht. Bei einem so wertvollen Gut wie Holz zählt jeder Aufwand.

Standorte: Mangualde



Internes Verleimungsmodell

Stärkere Verbindungen

Die Grundsätze der kontinuierlichen Verbesserung besagen, dass es immer Möglichkeiten gibt, Dinge effizienter, präziser und strikter zu machen.

Dies dachte sich auch die Technologieabteilung des Werks in Meppen, als sie eine Online-Anwendung entwickelte, die mithilfe von Algorithmen der künstlichen Intelligenz die für die Herstellung von MDF-Platten benötigte Harzmenge antizipiert.

Das Modell, das mit Unterstützung eines britischen Partners entwickelt wurde, kombiniert die verschiedenen Variablen im MDF-Produktionsprozess, wie beispielsweise Gewicht, Luftfeuchtigkeit, Produktionsgeschwindigkeit und Gewichtsverteilung, um in Echtzeit die

exakte Menge an Harz zu ermitteln, die benötigt wird, um den idealen inneren Verleimungspunkt zu erreichen.

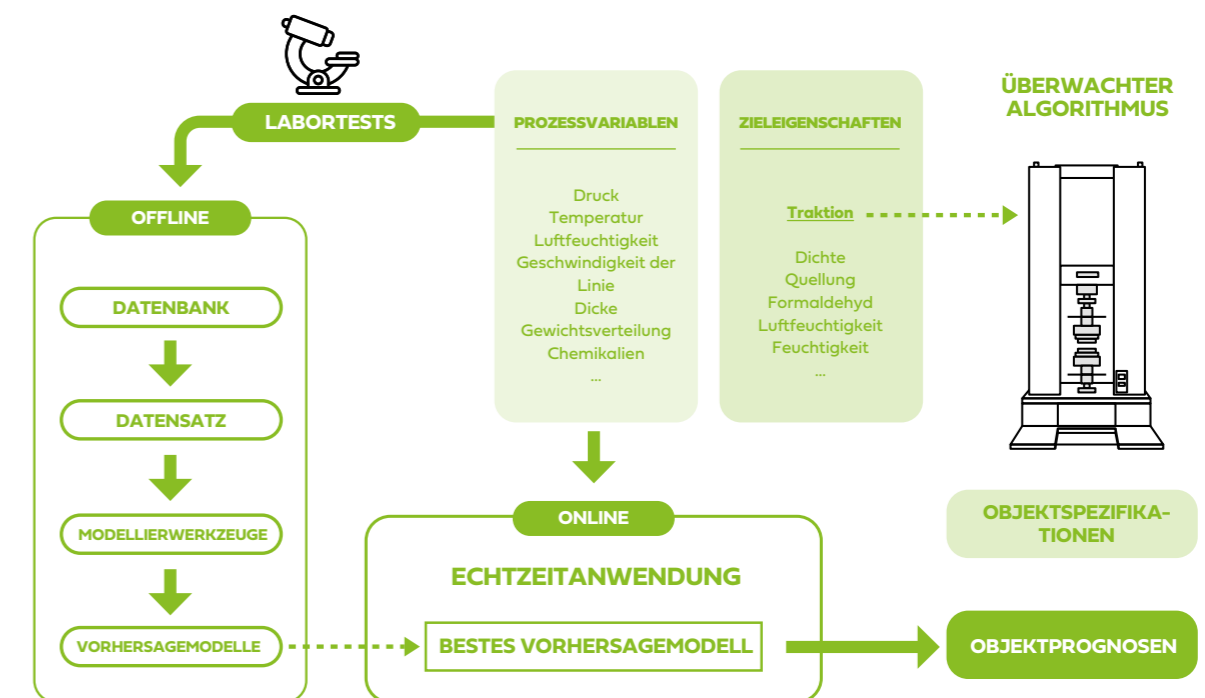
Neben der Vorhersage berechnet dieses vollständig cloud-basierte System auch den Zuverlässigkeitsindex jeder Schätzung und zeigt diesen in Form einer „Vertrauensampel“ an: Liegt die Vorhersage innerhalb der Parameter, ist die Ampel grün, liegt sie innerhalb der Stichprobengrenzen, ist sie gelb und bei einer totalen Anomalie ist sie rot. Durch die Integration in das Digitale Werk **steht den Teams in der Produktionshalle ein geeignetes Tool zur Verfügung, um die Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Prognose einfach und übersichtlich zu überprüfen.** Die Implementierung dieser Anwendung treibt andere Verbesserungen in der Produktionslinie voran, wie z. B. die Erhöhung der

Produktionsgeschwindigkeit oder die kontinuierliche Optimierung der Erträge, so dass wir weiterhin die besten Holzwerkstofflösungen auf den Markt bringen können.

1 Minute

Zeitaufwand für die Vorhersage des idealen inneren Verleimungspunkts im Vergleich zu den zwei oder drei Stunden, die bei Labortests anfallen.

Standorte: Meppen. In den nächsten Monaten wird dieses System in Mangualde, Oliveira do Hospital und Linares eingeführt.



Vorausschauende Instandhaltung

Antizipieren zwecks Optimierung

Heute wird der Zeitplan für die Wartung kritischer Anlagen in sechs Industrieinheiten von Sonae Arauco durch die Teams festgelegt, anstatt einfach auf ein Problem zu reagieren. Der Paradigmenwechsel erfolgte mit der Einführung des Modells der vorausschauenden Instandhaltung, das im Gegensatz zu einem passiven Reaktionsansatz steht und im Zusammenhang mit der strategischen Säule der operativen Exzellenz steht. Das Konzept ist simpel:

Wenn man Probleme antizipiert, kann man rechtzeitig handeln, planmäßige Stopps einlegen und Fehler beheben, bevor sie zu einer Anomalie oder einem Ausfall werden.

Das Ziel ist, dass der Verfügbarkeitsindex der Anlagen hoch bleibt und die Produktionslinien nicht unerwartet stillstehen.

Um ausreichende Daten zu sammeln, welche die Entscheidung bezüglich des idealen Zeitpunkts für die Wartung unterstützen, wird der Status der Anlagen kontinuierlich durch Hunderte von Sensoren überwacht, die Aspekte wie Vibrationen, Temperatur oder Stromstärke erfassen. Diese Informationen werden dann anhand einer Reihe von Diagnoseregeln analysiert, die nicht nur die Empfehlungen der Anlagenhersteller, sondern auch die Aufzeichnungshistorie berücksichtigen. In der Praxis bedeutet dies, dass das System bei einem Ungleichgewicht der Bedingungen eine Warn-E-Mail an die Wartungsteams sendet, woraufhin diese die Daten analysieren und eine von zwei

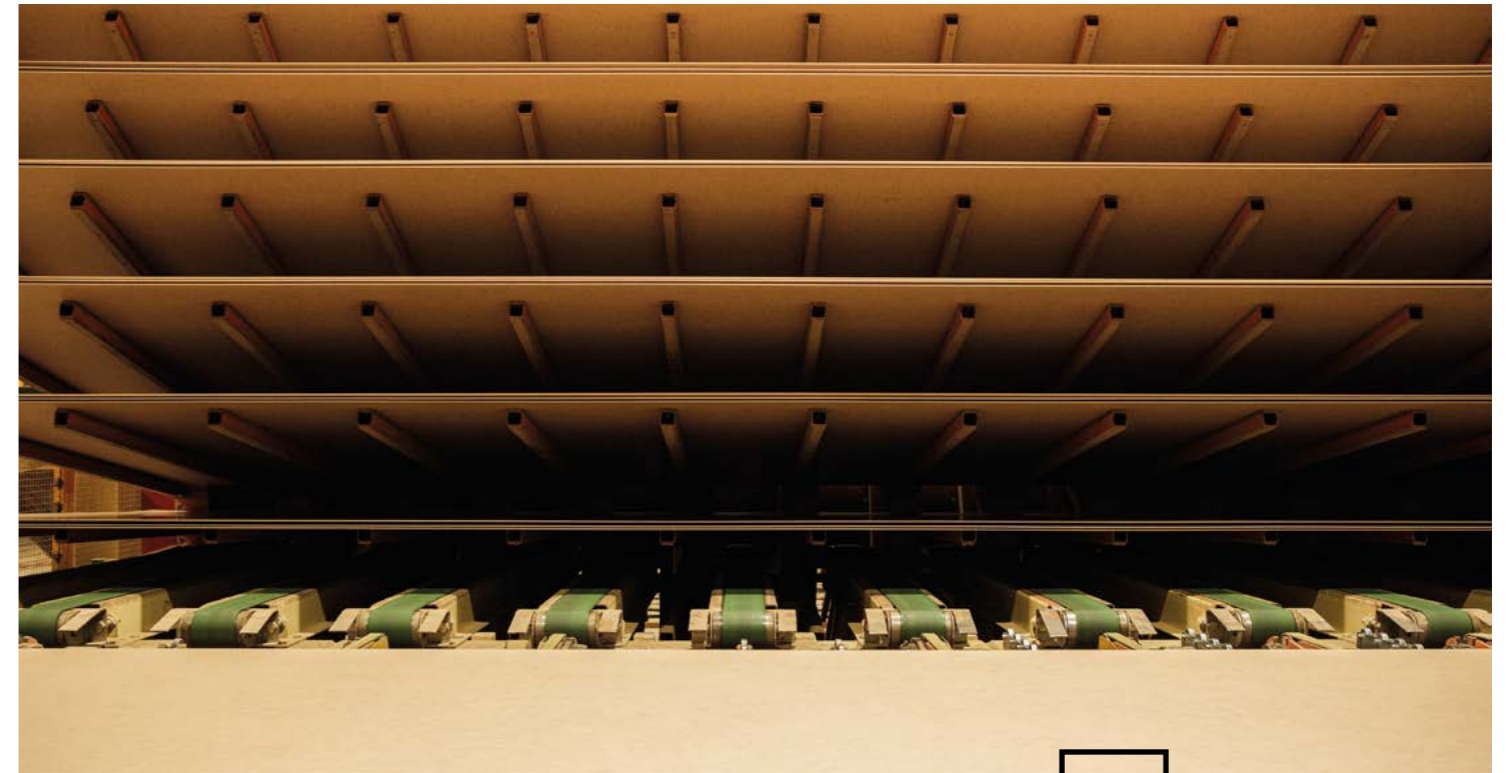
Maßnahmen ergreifen: Falls es sich nicht um ein kritisches Ungleichgewicht handelt, wird es bei der täglichen IoW-Besprechung diskutiert. Doch falls es sich um ein kritisches Ungleichgewicht handelt, wird sofort mit der Planung der Intervention und der Registrierung der Anforderung in Maximo, dem offiziellen computergestützten Wartungsmanagementsystem des Unternehmens, begonnen.

Der Aufwand zur Anpassung dieses Projekts an unsere Bedürfnisse war hoch, da jede Komponente unserer Anlagen einzigartig ist und jedes Werk über sein eigenes Portfolio verfügt. Aber wann immer es möglich war, verwendeten wir ein Standardformat, das es einfacher machte, Vergleiche anzustellen und aus verschiedenen Gegebenheiten zu lernen. Das Asset Management & Reliability-Team war für die Erstellung eines maßgeschneiderten Aktionsplans für jede Industrieinheit verantwortlich: Es identifizierte vorrangige Probleme und kritische Anlagen, schlug organisatorische Verbesserungen vor und gestaltete sogar Maximo neu, um eine einheitliche Zuverlässigkeit bei Anlagen mit unterschiedlichem Entwicklungsstand zu gewährleisten. Wir können heute feststellen, dass **dieses Modell zu einer Kostenoptimierung und einer erheblichen Verlängerung der Lebensdauer der Anlagen geführt hat, sowie zu einer Verringerung der unvorhergesehenen Ereignisse in einem so wechselhaften Umfeld wie dem eines Werks.**

300

Im Werk White River überwachen dreihundert Sensoren kritische Systeme und setzen das Konzept der vorausschauenden Wartung in die Tat um.

Standorte: Oliveira do Hospital, Meppen, White River, Nettgau, Linares, Sines



65

Inline-Messung der Plattendichte

Kontrolle vor der Produktion

Um sicherzustellen, dass die in unseren Industrieanlagen hergestellten MDF-Platten stets ideale Parameter aufweisen, erstellen die Teams Belege mit höheren Werten, um mögliche Abweichungen zu berücksichtigen. Falls die Platten am Ende eine geringere Dichte oder ein höheres Gewicht aufweisen als erwartet, wird diese Abweichung erst im Labor festgestellt, sodass eine Warnung nutzlos wird – denn es ist unmöglich, die Zeit zurückzudrehen und die Platten zu korrigieren. Das neue Inline-System zur Messung der Plattendichte, das im Werk Valladolid installiert wurde, verschiebt diese Warnung vom Ende der Produktionskette in die Mitte, indem es **das Gewicht, die Breite und die Dichte jeder Platte, die die Produktionslinie verlässt, in Echtzeit ermittelt.**

Diese intelligente Plattform verwendet zwei verschiedene Messverfahren für mehr Zuverlässigkeit: ein mechanisches Verfahren mittels Druckluftkolben sowie ein digitales Verfahren mittels speziellen Laser-Breitemessgeräten. Die Messungen werden anschließend in einer Software zusammengeführt, die eine Historie für jede Platte und für die zuletzt produzierten Chargen erstellt. Es handelt sich hierbei um eine Kombination aus präzisen Wägezellen zum Wiegen der Platte, Lasersensoren und digitalen Encodern zur Inline-Messung der Breite bzw. Dicke.

Die Vorteile dieses Systems liegen auf der Hand: Sie reichen von der Verkürzung der Reaktionszeiten bis hin zur Senkung der Rohstoffkosten.

Und auch die Ergebnisse sind eindeutig: Der durchschnittliche Dichtefaktor hat sich um 0,6 Prozent verbessert.

166.000€

Durch die Einführung des Inline-Systems zur Messung der Plattendichte werden pro Jahr und Industrieinheit durchschnittlich 166.000 € an Rohstoffen – von Holz bis hin zu Chemikalien – eingespart.

Standorte: Valladolid



Entdecken Sie unsere
neue Innovus Kollektion

innovus[®]
Decorative Products

Matching
our nature.

SONAE
ARAUCO
Taking wood further

www.sondearauco.com