

Beispiel Veränderungsprozess

Einem Hersteller von Bilderrahmen aus Holz gelang es mithilfe eines Qualifizierungsprojekts, wirtschaftliche Leistungskennziffern in der Produktion deutlich zu verbessern. Zentraler Erfolgsfaktor war die enge Verknüpfung von Weiterbildung mit – von den Mitarbeitern initiierten – Veränderungen in den Arbeitsabläufen.

Die Firma hat 200 Mitarbeiter und arbeitet stark kundenorientiert. An- und ungelernte Arbeit von meist weiblichen Beschäftigten bestimmt das Bild. Gleichwohl bestehen hohe Präzisions- und Konzentrationsherausforderungen bei der Handbearbeitung, um den Qualitätsstandards gerecht zu werden.

Im Zuge der Umstrukturierung des Unternehmens wurden Produktionsschritte zusammengefasst und neue technische Verfahren etabliert. Dies brachte für die Mitarbeiter neue Tätigkeitsinhalte und Qualifikationsanforderungen mit sich, die jedoch auf starke Vorbehalte stießen: Den Mitarbeitern, die monotone Arbeiten gewohnt waren und die in der bis dahin vorherrschenden Führungskultur auch nicht in Entscheidungsprozesse einbezogen wurden, fehlte die Motivation, sich auf die neuen Anforderungen einzulassen.

Vor diesem konflikträchtigen Hintergrund wurde im Rahmen des Modellversuchs „Selbstständig Lernen im Betrieb“ ein Qualifizierungsprojekt gestartet, das dezidiert darauf setzte, die Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Die Analyse von Schwachstellen und die Durchsetzung von Verbesserungen wurden nicht mehr wie zuvor als Top-down-Prozess angelegt. Vielmehr sollten im Prozess der Veränderung das Handlungswissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter genutzt werden. Dies geschah, indem die Mitarbeiter qualifizierende Arbeitsaufgaben übernahmen und Lernprozesse organisierten. Folgende Aktivitäten sind dabei zu nennen:

- Detaillierte Analyse von Schwachstellen in den Arbeitsprozessen und bei vor- und nachgelagerten Tätigkeitsfeldern (z.B. Kundenbeziehungen)
- Entwicklung von Lösungsvorschlägen für die identifizierten Probleme
- Selbstorganisierte Lernphasen in Gruppensitzungen, bei denen man sich jeweils erforderlichen fachlichen Input verschaffte
- Dokumentation des Verlaufs und der Ergebnisse
- Diskussion mit Kollegen, Vorgesetzten und Bildungsberatern zu Umsetzungsfragen und zum weiteren methodischen Vorgehen

Aus: Herbert Loebe, Eckart Severing (2007): Wege in den Betrieb. Erschließung betrieblicher Führungskräfte für Qualifizierungsberatung „Leitfaden für die Bildungspraxis“ (f-bb), Band 20, Bielefeld (Bertelsmann), S.33f.