



Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

Abstract

Autor

Prof. Dr. Felix Osterheider, Arbeitsdirektor
Georgsmarienhütte GmbH

Überschrift

„Lernen lebenslang – immer besser bleiben“

Text

Weltweite Überkapazitäten, der Hochkostenstandort Deutschland und die gewaltigen Herausforderungen der demographischen Entwicklung waren für das Stahlwerk Georgsmarienhütte GmbH (kurz GMH) im gleichnamigen Ort Anlass genug, die eigene real existierende Arbeits- und Lernkultur genauer zu betrachten.

In einem Unternehmen, in dem seit mehr als 150 Jahren die Grundprozesse der Stahlerzeugung nur ganz selten revolutionäre Veränderungen in der Qualifikation der Mitarbeiter erforderten (und dies ausschließlich technisch bedingt), war dementsprechend eine nur geringe Weiterbildungsbereitschaft vorhanden. Verglichen mit einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung in anderen Branchen bzw. Unternehmen war bei den Mitarbeitern der GMH die höchste individuelle Qualifikation manchmal bereits mit Bestehen der Ausbildungsprüfung, in den meisten Fällen spätestens jedoch zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr erreicht. Die zunehmenden Qualitätsanforderungen der Kunden und die erhöhten demographischen Herausforderungen an die alternde Belegschaft machten ein Umdenken erforderlich. Grundlage hierfür war die Aktivierung einer neuen Lern- und Arbeitskultur verbunden mit einer sehr viel stärkeren Kommunikations- und Kritikkultur.

In einem langfristig angelegten Projekt wurde somit das Ziel in den Fokus genommen, die bestehende Lernkultur im Unternehmen zu verändern und weiterzuentwickeln in Richtung einer selbstlernenden Organisation.

Die besondere Herausforderung in einem Unternehmen der Old Economy liegt zunächst darin, bei allen Mitarbeitern – beginnend beim Leitenden Angestellten bis hin zum Werker - die notwendige Veränderungsbereitschaft herbeizuführen.

Erfolgreiches Change Management berücksichtigt in besonderer Weise die Emotionen, die die Veränderungsprozesse bei den Beteiligten auslösen. Hierbei muss die Intensität der wahrgenommenen Bedrohung durch die Veränderungen ebenso betrachtet werden wie der Grad der

geforderten Einstellungs- und Verhaltensänderungen. Um das Unternehmen zu einer „Lernenden Organisation“ zu entwickeln, müssen die nicht unerheblichen Veränderungsprozesse möglichst gemeinsam mit den Mitarbeitern aktiv angegangen werden. Erhebliche Widerstände waren zu erwarten, denn allein die Benennung solcher Prozesse („Change“, „Lebenslanges Lernen“, etc.) rufen häufig Reaktanzen hervor – erst recht in einer tradierten Standortkultur.

Im Rahmen des Projektes wurde deshalb zunächst die Bearbeitung der Emotionen in den Vordergrund gestellt. Durch eine konsequente Top-Down-Kommunikation fand die Sensibilisierung auf allen Ebenen statt. Widerstände konnten kontinuierlich aufgenommen und Vorbehalte sukzessive abgebaut werden.

Im zweiten Schritt wurden dann die inhaltlichen Teilziele des Veränderungsprozesses realisiert. Durch breit angelegte Mehrfachqualifikationen, insbesondere auf der Ebene der Werker, wurde die Flexibilität des Mitarbeiterinsatzes signifikant gesteigert. Eine Reduzierung der Belastungsspitzen vornehmlich bei Älteren und ein damit einhergehender Belastungswechsel sorgen für eine weitestgehende Erhaltung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit bis zum Renteneintritt. Durch den zusätzlichen Einsatz von sogenannten Prozessförderern wird arbeitsplatz- und praxisnah ein lebenslanges Lernen aller Mitarbeiter im Sinne einer selbstlernenden Organisation gefördert. Eine entsprechende Kommunikation, die Offenheit, Schnelligkeit und Kreativität beinhaltet, ist unverzichtbarer Bestandteil hierbei.

Neue fachliche und überfachliche Qualifikationen sorgen nunmehr Schritt für Schritt für die Veränderung der alten Lern- und Arbeitskultur. Der Weg zur „Selbstlernenden Organisation“ ist noch weit. Aber die ersten Erfolge zeigen: Das Projekt ist der Mühen wert.