

Qualifizierungsimpulse

durch systematische Einbindung in
Prozesse der
Unternehmensentwicklung

Vortrag im April 2005 - Personalmesse in Frankfurt



JP Consulting & Training GmbH

Unsere Erfahrungsschwerpunkte

- ❖ Bereichs- und Unternehmensentwicklungsprozesse
- ❖ Change Management
- ❖ Einführung moderner Führungsinstrumente
- ❖ Personal- und Managemententwicklung
- ❖ Einführung von Team- und Gruppenarbeit



Warum das Thema?

- Wir denken oft nur an organisierte Formen der Qualifizierung – auch im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen
- Im Prozess einer Veränderung selbst liegende Qualifizierungschancen werden zu wenig genutzt
- Prozesse der Unternehmensentwicklung bieten jedoch hervorragende Lernchancen

Unternehmensentwicklung ist

- Strategiearbeit
- Prozessreorganisation
- Strukturanpassung
- Grundsätzlicher Wandel – bereichsübergreifend
- Entwicklung der Unternehmens- / Betriebskultur

Erfahrungen

- Mitarbeiter wie Führungskräfte werden kaum als **Mitgestalter** einbezogen
- Einbindung erfolgt meist nur zur Kommunikation der Veränderung – häufig viel Aufwand (Showeffekt) mit dem Ziel der Akzeptanzförderung
- Qualifizierung nur als Anpassungsqualifizierung – nachdem die Würfel gefallen sind

Es geht auch anders

- Offene Information und Kommunikation zum Start eines Projekts der Unternehmensentwicklung
- Beteiligung bei der Ausgestaltung von Anfang an
- Konsequente und abgestufte Einbindung in allen Phasen
- Die Mitarbeiter selbst entwickeln die Lösung – nicht die Berater
- Qualifizierung durch systematische Auseinandersetzung über die Grundlagen des eigenen Geschäfts – bisher und zukünftig
... ➡ Selbstentwicklung

Beispiel Sanierung Konzernbetrieb

- 385 Mitarbeiter
- Tief rote Zahlen – „...mit diesem Geschäft ist kein Geld mehr zu verdienen“
- Zunehmender Wettbewerbsdruck wirkt verschlimmernd
- Streng hierarchische Ausrichtung
- Management in passiver Ausführungsrolle
- Langjährige Betriebszugehörigkeit fast aller Mitarbeiter
- Fachspezialistentum

Ziele waren

- Management soll als Gestalter der Zukunft handeln
- Auskömmliches Betriebsergebnis – mindestens „schwarze Null“ (besseres Ergebnis schien zunächst nicht realisierbar)
- Neues Arbeitssystem – Flexibilität, Teamarbeit
- Leistungsorientierung aller Mitarbeiter

Schlüsselfrage war

Packen „die“ das überhaupt noch?

(Frage des Bereichsvorstands)



Vorgehen

- Konsequent beteiligungsorientierter Ansatz auf allen Ebenen – die Mitarbeiter erarbeiteten die Lösungen
- Prozessbegleitende Qualifizierung in kleinen aber beständigen Dosen – **Lernen im Arbeitsprozess**
- Nutzen des „Angstwiderstands“ - ...lasst es uns erarbeiten... Mut zum Lernen machen (60%-Lösungen)
- die Erfahrung „was wir alles wissen und können“ ermöglichen
- Übernahme der Verantwortung zur Selbstentwicklung

Ergebnisse 3 Jahre später

- Tief schwarze Zahlen – größter Beitrag zum Ergebnis im Geschäftsbereich
- Dasselbe(!) Managementteam ist heute Treiber der Weiterentwicklung - hat ganz andere Haltung entwickelt
- Motivierte Teams mit hoher Eigensteuerung und stark fachübergreifenden Tätigkeiten
- Bestnoten bei Mitarbeiterumfragen
- Stolz auf Leistung + Anerkennung aus dem Umfeld

Qualifikation und Veränderung

- Veränderung erfordert zwingend Qualifizierung - auf allen Ebenen
- es geht weniger um Training als um Erkennen, sich bewusst werden und sich Neues erschließen – die Impulse aus dem Prozess heraus nutzen (i.S. von KAIZEN den gesunden Menschenverstand nutzen!)
- Qualifizierungsziele und Inhalte aus dem Prozess heraus definieren - kein “Gießkannenlernen” ⇒ betriebsindividuelle Qualifizierung
- kurze Seminar-/Inputsequenzen - schnell zum TUN gelangen; denn: nur Erfahrung bringt anderes Verhalten/Handeln
- Lernen und Verantwortung für Weiterentwicklung - ein Arbeitsplatzmerkmal
- Ständige Verbesserung (KVP) - Schlüssel für Selbstentwicklung

Fazit

„Qualifizieren“ statt „trainieren“ -
den Arbeitsplatz und die konkrete
Aufgabe für einen umfassenden
Lernprozess nutzen – gerade auch
in Veränderungsprozessen!

