

BRANCHE >>	Chemie / Kunststoffproduktion
LEISTUNGSPROFIL >>	führender Hersteller von Phenolharzen, Formmassen und Epoxidharzen für den europäischen, US-amerikanischen und asiatischen Markt
BESCHÄFTIGTE INSGESAMT >>	1126
BESCHÄFTIGTE AM STANDORT >>	545
PREISTRÄGER IN DER KATEGORIE >>	<b>Innovative personalpolitische Einzelmaßnahme</b>
AUSGEZEICHNET FÜR >>	<b>Innovative Praxis im betrieblichen Veränderungs- und Beteiligungsmanagement</b>

# BAKELITE AG

## LETMATHE

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

Das sozialpartnerschaftliche Miteinander gehört für den Kunststoffhersteller mit fast 100-jähriger Erfolgsgeschichte zur Tradition. Im Zuge einer tiefgreifenden Unternehmensreorganisation suchte das Unternehmen seit Mitte der 1990er Jahre nach neuen Wegen, um möglichst viele MitarbeiterInnen an den betrieblichen Veränderungsprozessen zu beteiligen. Die angebotenen Beteiligungsmöglichkeiten blieben jedoch i.d.R. auf der Fach- und Führungskräfteebene stecken. Vor diesem Hintergrund führten Management und Betriebsrat am märkischen Standort Letmathe 1998 ein neuartiges Beteiligungsmodell namens „LEWA“ – LErnen im betrieblichen WAndel – ein. Der Prozess begann zunächst als öffentlich gefördertes und wissenschaftlich begleitetes Projekt; inzwischen ist LEWA zu einem festen Bestandteil der betrieblichen Beteiligungskultur geworden. Das Herzstück von LEWA sind sogenannte Change Agents, eine bereichsübergreifende Gruppe von MitarbeiterInnen, die speziell ausgebildet sind, beteiligungsorientierte Veränderungs-Projekte zu übernehmen. Die Change Agents bearbeiten als Gruppe Projekte von zentraler betrieblicher Bedeutung und unterstützen als Einzelne ihre Linienvorgesetzten bei der Lösung bereichsinterner Probleme und Konflikte.

## **LEWA: Ein innovatives Konzept für mehr Mitarbeiterbeteiligung**

LEWA ist ein innovatives Konzept, das Organisationsentwicklung, Mitarbeiterbeteiligung und Personalentwicklung systematisch miteinander verknüpft. Es bietet einen praktikablen Ansatz, wie das Unternehmen als lernende Organisation gestaltet werden kann. Mit LEWA ist es Bakelite gelungen, kontinuierliche Verbesserungen auf breiter Ebene anzustoßen und weit mehr Mitarbeiter /innen als bisher aktiv mit einzubinden.

Hauptakteure im LEWA-Konzept sind die sog. Change Agents. Dies sind Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Bereichen und Positionen, die als Promotoren und Multiplikatoren für beteiligungsorientierte Veränderungsprozesse im Betrieb fungieren. Ihre Aufgabe ist es, den Sachverstand der Belegschaft in betriebliche Planungs- und Verbesserungsprozesse einzubringen und die Kommunikation zwischen den Hierarchien und Abteilungen zu fördern. Als Gruppe übernehmen sie schnittstellenübergreifende Projekte und organisieren die Beteiligung auf breiter Basis. Da die Change Agents aus den Reihen der Belegschaft kommen, kennen sie die Meinungen und Stimmungen ihrer Kolleginnen und Kollegen vor Ort und können vermittelnd wirken.

Derzeit sind im Werk Letmathe 14 eigens dafür ausgebildete Change Agents aus unterschiedlichen Bereichen (Produktionsbetriebe, Werkstätten und Labore) und aus verschiedenen Hierarchieebenen (Mitarbeiter, Vorarbeiter, Meister) aktiv. Die Change Agents haben inzwischen vielfältige Projekte bearbeitet, so z.B. die systematische Erhebung der Weiterbildungsziele und -bedarfe der Mitarbeiter in den Betrieben, die Verbesserung der Schnittstellen zwischen den Produktionsbetrieben und den Werkstätten, die Patenschaft für die Umsetzung von größeren Verbesserungsvorschlägen, die Mitwirkung bei der Vermittlung von Auditzielen, die Einrichtung eines Intra-/Internet-PCs für die Mitarbeiter in den Betrieben, u.a..

Die Change Agents treffen sich ca. alle drei bis vier Wochen für etwa zwei Stunden; die Zeit wird als Arbeitszeit gutgeschrieben. Eine gesonderte Vergütung gibt es nicht; auch haben die Change Agents gegenüber ihren Kolleg/innen weder Weisungsbefugnis noch kollektivrechtliche Befugnisse. Letztere hat nur der Betriebsrat, der LEWA gemeinsam mit dem betrieblichen Management und der Personalabteilung steuernd begleitet. So werden Konflikte zwischen den Beteiligungsaktivitäten der Change Agents und der gewählten Arbeitnehmervertretung bewusst vermieden.

Im LEWA-Steuerkreis, der etwa zwei bis drei mal pro Jahr zusammenkommt, werden betriebliche Veränderungsziele abgesteckt, die Projekte der Change Agents festgelegt und deren Ergebnisse ausgewertet. Die LEWA-Projekte werden entweder vom Steuerkreis eingebracht, oder – was zunehmend der Fall ist – von den Change Agents selbst vorgeschlagen. Für die Umsetzung steht-

den Change Agents ein jährliches Budget von 3.000 € zur Verfügung. Weitere Mittel können beim Steuerkreis beantragt werden.

Koordiniert und betreut wird LEWA von einem internen Personalentwickler und einer Mitarbeiterin aus der Personalabteilung. Dieses Prozess-Team organisiert die LEWA-Sitzungen, steht den Change Agents bei Bedarf unterstützend und beratend zur Seite und ist für die Optimierung des LEWA-Konzepts verantwortlich.

### **New Deals**

Mit LEWA wurde ein Qualitätssprung in der Entwicklung der betrieblichen Veränderungs- und Beteiligungskultur erreicht. „LEWA gibt ein praktisches Beispiel dafür, wie Veränderungsprozesse im Unternehmen durchgeführt werden können, um die geforderte Schnelligkeit zu erreichen. Visionen, die bisher in weite Ferne gerückt sind, wurden innerhalb von LEWA angepackt“ – so die Bilanz eines betrieblichen Prozessbegleiters zum Ende der LEWA-Einführungsphase.

Über die unmittelbar nutzbaren Projektergebnisse der Change Agents hinaus bringt LEWA positive Effekte für die innerbetriebliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Dies führt nicht nur zu Effizienzverbesserungen, sondern strahlt auch positiv auf das Betriebsklima aus. Die Mitarbeiter/innen, die sich als Change Agents engagieren, sind häufig Meinungsträger innerhalb der Belegschaft, so dass deren Erfahrungen, Interessen, aber auch Vorbehalte über LEWA konstruktiv kanalisiert werden. Durch das projektförmige Arbeiten wird die Beteiligung der Mitarbeiter/innen strategisch und ergebnisorientiert ausgerichtet.

Auch aus Arbeitnehmer-Sicht ist LEWA ein attraktives Modell. Es berücksichtigt in besonderer Weise die individuell unterschiedlichen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzgl. Arbeit und Beteiligung. Die Change Agent-Funktion ermöglicht all denen, die das wollen, eine Erweiterung ihrer Arbeitsaufgaben sowie mehr Verantwortung und Mitgestaltung. Wer sich als Change Agent engagiert, hat die Chance, sich über seinen Arbeitsplatz hinaus zu qualifizieren und zu profilieren. Dieses Angebot ist auch ohne zusätzliche Vergütung für viele Beschäftigte reizvoll.