

von Kuchler, Felicitas et al.

Research Report

Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung: Erfahrungsberichte aus der Beratungspraxis

QUEM-report, No. 87

Provided in Cooperation with:

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

Suggested Citation: von Kuchler, Felicitas et al. (2004) : Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung: Erfahrungsberichte aus der Beratungspraxis, QUEM-report, No. 87, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105482>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

QUEM-report
Schriften zur beruflichen Weiterbildung
Heft 87

**Innovationsberatung in Einrichtungen
beruflicher Weiterbildung – Erfahrungsberichte
aus der Beratungspraxis**

mit Beiträgen von

Felicitas von Kuchler, Ortfried Schöffter;
Peter Ivankovic;
Dagmar Breustedt, Eva Pertzborn;
Bernd Ulrich Jung, Claudia Mahneke;
Udo Buschendorf, Frank Glowitz;
Marita Kemper, Michael Wacker;
Wolfgang Hillenbrand, Britta Loebell;
Alexander Krauß;
Ottmar Döring, Ralf Haselmann, Thomas Reglin

Berlin 2004

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Impressum

Die Veröffentlichung “Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung – Erfahrungsberichte aus der Beratungspraxis” entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms “Lernkultur Kompetenzentwicklung”. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Redaktionsgruppe: Dr. Gudrun Aulerich, Eva Pertzborn,
Felicitas von Küchler, Prof. Dr. Ortfried Schäffter

Autoren: Dagmar Breustedt, Udo Buschendorf,
Dr. Ottmar Döring, Frank Glowitz, Ralf Haselmann,
Wolfgang Hillenbrand, Peter Ivankovic,
Bernd Ulrich Jung, Britta Loebell, Marita Kemper,
Alexander Krauß, Felicitas von Küchler,
Claudia Mahneke, Eva Pertzborn, Prof. Dr. Ortfried
Schäffter, Michael Wacker, Dr. Thomas Reglin

QUEM-report, Heft 87

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-
Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, Dezember 2004

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung
nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Inhaltsverzeichnis	Seite
Einleitung	5
Methodenzentrierte Zugänge	11
1 “Psychodrama” für das Arbeitsamt – Beteiligung der Mitarbeiter an der Projektakquise in einer Bildungs- einrichtung des DRK	12
2 Supervision als lernförderliches Unterstützungssystem – eine Weiterbildungseinrichtung des Handwerks verändert ihre Organisationskultur	23
3 Teamentwicklung durch strukturierte Entscheidungsfindung – Mitarbeiterbeteiligung in einer Transfer- und Qualifizierungs- gesellschaft	38
Entwicklungsorientierte Zugänge	55
4 Der lange Weg zum Entwicklungsauftrag – Systemische Beratung in einer Weiterbildungseinrichtung des Gesund- heitswesens	56
5 Gestaltetes Lernen im Prozess der Arbeit – Strategie- und Potenzialentwicklung in einer regional orientierten Weiterbildungseinrichtung	67
6 Aktivierende Methoden zur Bildung eines Netzwerkes – Innovationsentwicklung mit bayerischen Beschäftigungs- projekten	82
7 Einführung von E-Learning – Innovationsmanagement in einem Bildungswerk der Wirtschaft	93
8 Communities of Practice als Instrument der Förderung der Innovationsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen	107

Einleitung

Felicitas von Küchler, Ortfried Schöffter

Im Rahmen des Programmbereichs “Lernen in Weiterbildungseinrichtungen” (LiWE) wurden im Verbundprojekt “Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungskonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit beruflicher Weiterbildungseinrichtungen” Projekte gefördert, die darauf zielten, die eigenverantwortlichen Aktivitäten von Weiterbildungnern und Weiterbildungsorganisationen bei der Veränderung ihres Leistungsspektrums zu unterstützen, wobei die Art und Richtung dieses Prozesses als entwicklungsöffener Suchprozess aufgefasst wurde. Dazu begleiteten Innovationsberater¹ die Einrichtungen über eine maximale Dauer von vier Jahren.

Wesentlich für die Grundstruktur des Verbundprojekts war es, eine kompetenzorientierte Organisationsentwicklung beruflicher Weiterbildungseinrichtungen zu unterstützen, die in eine neue Lernkultur selbst organisierten Lernens eingebettet ist. Die zentrale Entscheidung des Verbundprojekts “Personal- und Organisationsentwicklung” bestand darin, Organisationsveränderungen als offene Such- und Entwicklungsprozesse aufzufassen und als weitere Rahmenbedingung lediglich die strukturelle Vielfalt beruflicher Weiterbildungseinrichtungen zu berücksichtigen.

Es wurden weder bestimmte Konzepte der Organisationsveränderung verlangt, noch gab es Einschränkungen bei den Orientierungen von Organisationsberatung und deren Umsetzung. Innovationsberatung definierte sich von Seiten des Projekts also auch nicht in Anlehnung an bestimmte Praxen bzw. Schulen von Organisationsberatung, sondern lediglich durch die Zielperspektive einer Organisations- und Lernkulturveränderung, die jeweils im Hinblick auf konkrete Organisationen im Sinne eines selbst definierten Projekts beschrieben wurde. Es wurde lediglich von einem prozessualen Entwicklungs- und Beratungsverständnis mit explorativer Grundintention ausgegangen. Innovationsberatung hatte die “unbequeme” Freiheit, Ziele und Verfahren der angestrebten Organisationsveränderung selbst zu definieren, zu organisieren und im Prozessverlauf zu re-definieren. Dabei gaben die zentralen Begriffe des Projekts wie Kompetenzentwicklung, Lernkultur und selbst gesteuertes Lernen einen – zudem noch weit gefassten – Korridor vor.

¹ In der Folge verwenden wir der besseren Lesbarkeit halber nur die männlichen Berufs- bzw. Funktionsbezeichnungen, schließen aber ausdrücklich alle weiblichen Personen mit ein.

Innovation wurde in diesem Kontext ebenfalls nicht vordefiniert, sondern lässt sich retrospektiv in zwei unterschiedliche Varianten bündeln: Ansätze, die sich auf Angebots- bzw. Produktinnovationen konzentrieren, und Ansätze, die auf prozessbezogene Innovationen zielen.

Dem vorhandenen breiten Spektrum von Zugängen zu Organisationsberatung entspricht die Vielfalt institutioneller Hintergründe, institutioneller Verfassungen und Einrichtungstypen. Einbezogen in den Projektverbund sind

- traditionelle berufliche Weiterbildungseinrichtungen wie Industrie- und Handwerkskammern, Handwerkskammern,
- Weiterbildungseinrichtungen der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften,
- auf bestimmte Bereiche wie das Gesundheitswesen spezialisierte Weiterbildungseinrichtungen,
- Weiterbildungsorganisationen, die in sich sozial orientierte und bildungsorientierte Aktivitäten vereinigen,
- Transfergesellschaften, die Weiterbildung als arbeitsmarktpolitisches Instrument betrachten,
- soziale Beschäftigungsträger mit hohen Weiterbildungsanteilen.

Die organisatorischen Strukturen der beteiligten Einrichtungen weisen eine Spannweite von denen einer kleinen Organisation mit wenigen Mitarbeitern bis hin zu regelrechten Konzernstrukturen auf.

Die hier vorgestellten Erfahrungsberichte der Projekte wurden unter dem Aspekt konzipiert, Einblick in das konkrete Handeln, in konkrete Abläufe und Settings von Organisationsentwicklung zu geben und damit Interesse bei Praktikern der Weiterbildung wie auch bei Beratern zu wecken.

Vergleicht man die Erfahrungsberichte, so lässt sich in der Aufbereitung und der Darstellung der Beratungserfahrungen zwischen zwei möglichen Zugängen unterscheiden:

- einem methodenzentrierten Zugang und
- einem entwicklungsorientierten Zugang.

Dabei sind beide Varianten als jeweils komplementär aufeinander bezogen zu betrachten.

Im Teil A werden Berichte zu einem methodenzentrierten Vorgehen zusammengefasst. Die Darstellungsform der Erfahrungen verdichtet sich auf “Beratungsinstrumente”, die allerdings in den Kontext von Organisationsentwick-

lungsprozessen zu stellen sind und erst dort ihren praktischen Stellenwert erhalten. Die verschiedenen Methoden sind jeweils als Lernarrangements konzipiert. Als pädagogische “Settings” stellen sie lernförderliche Kontexte im Rahmen größerer Entwicklungsprozesse dar. Die Autoren schildern Methoden des Psychodramas, der Supervision, den Umgang mit einem Planungsinstrument. Im Teil B finden sich Berichte zu Teilausschnitten im Rahmen eines entwicklungsorientierten Zugangs. Dabei geht es im Einzelnen um Personalentwicklung als Potenzialentwicklung, um neue *Angebotsentwicklungen* und um *Netzwerkentwicklungen*, um “*Communities of Practice*” und um neue Angebotsentwicklungen. In der Mitte zwischen methodenzentrierten und entwicklungsorientierten Zugängen ist ein Bericht platziert, der in gewisser Weise eine Scharnierstelle besetzt, er schildert auf dem Hintergrund eines systemischen Beratungsansatzes die Phase der Vereinbarung des Beratungsauftrags. Im Folgenden sollen die einzelnen Beiträge kurz vorgestellt werden.

Teil A: Methodenzentrierte Zugänge

In dem Beitrag “Psychodrama für das Arbeitsamt” wird geschildert, wie im Rahmen der Innovationsberatung beim DRK Borken Mitarbeiter an einem Rollenspiel zur Vorbereitung auf eine Akquisiesituation beteiligt waren. Das Instrument “Psychodrama” bzw. “Rollenspiel” bezieht alle Mitarbeiter der Organisation ein. Dabei wird deutlich, dass der erfolgreiche Einsatz eine bestimmte Variante von Organisationskultur voraussetzt, die eigenverantwortliches Engagement und Kritikfähigkeit honoriert und mit der Kompetenz der Mitarbeiter zu rechnen vermag. Besondere Bedeutung – und damit Nachhaltigkeit – erlangt die Methode im weiteren Kontext der Teamentwicklung. Im Rahmen der vom Innovationsberater initiierten Aktivitäten findet nicht nur die Überprüfung der vorbereiteten “Präsentation” statt, sondern es wird auch ein kollektiver, öffentlicher und exemplarischer Lernprozess inszeniert, der auf gemeinsame Weiterentwicklung und Verbesserung zielt.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung der Gewerbeförderungsakademie der Handwerkskammer Hamburg wurde “Supervision als lernförderliches Unterstützungssystem” eingesetzt. In verschiedenen neuen Teamkonstellationen, bei denen Teams nicht nur mit neuen Aufgaben betraut wurden, sondern auch exemplarisch unter einer veränderten organisationalen Leitlinie zusammenarbeiteten, wurden Supervisionssettings etabliert mit der Funktion, sowohl das Handeln der Leitung als auch das Handeln der Teammitglieder zu begleiten und dabei dafür zu sorgen, dass die verlangten neuen Rollenerwartungen kommunikativ ausgehandelt und Spielräume ausgelotet werden. Im Kontext einer gewerblich-technisch geprägten Organisationskultur mit ihrer Vorliebe für kausale Wenn-dann-Beziehungen und einer nicht gerade als expres-

siv zu bezeichnenden Kommunikationskultur wird damit geradezu ein Element von “Gegenkultur” “transplantiert”.

Die Autoren der Mypegasus Transfergesellschaft schildern, wie sie mit einem spezifischen Instrument der strukturierten Entscheidungsfindung Teamentwicklung betreiben, zum einen mit der Intention, den Teams nach einer organisationalen Expansionsphase mehr Verantwortung und mehr Kompetenzen zu übergeben, zum anderen aus der Notwendigkeit heraus, sich auf formalisiertere Kommunikations- und Entscheidungsprozesse einzulassen. “Teamentwicklung durch strukturierte Entscheidungsfindung” zeigt dabei exemplarisch, dass ein Kompetenzaufbau der Teams angestrebt wird, der die Teams dazu befähigt, Entscheidungsprozesse im Rahmen des Planungsinstruments vorzudenken und dann in einer strukturierten Kommunikation mit der Geschäftsführung auszuhandeln.

Teil B: Entwicklungsorientierte Zugänge

Der Teil beginnt mit einem Beitrag, der beide Zugänge verbindet: Mit der Darstellung der verwandten Methoden geht die Darstellung des Entwicklungsprozesses einher. “Der lange Weg zum Entwicklungsauftrag – Systemische Beratung in einer Weiterbildungseinrichtung des Gesundheitswesens” beschreibt die Bedeutung der Kontraktphase und die Bedeutung der “Erwartungsklä- rung” als Aushandlungsprozess zwischen Berater- und Klientensystem, in dem die gegenseitigen Erwartungen und Anforderungen sich zeigen, eine Selektion erfahren und schließlich akzeptiert werden können. Erst im Rahmen dieser Aushandlungsprozesse werden Selbstorganisations- und Veränderungs- potentiale der Organisation bewusst, mit denen es möglich wird, außerhalb der bislang üblichen Reaktionsmuster zu handeln. Die im Rahmen der Kontraktphase einbezogenen Organisationsebenen und die Methodenvarianten werden als Elemente eines fortlaufenden Klärungsprozesses dargestellt.

Im Beitrag “Gestaltetes Lernen im Prozess der Arbeit – Strategie- und Potenzialentwicklung in einer regional orientierten Weiterbildungseinrichtung” wird ausschnittsweise die Umsetzung von zentralen Prinzipien eines komplexen Entwicklungsprozesses dargestellt. Potenzialentwicklung als Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter für Selbstorganisation und Eigenverantwortung gewinnt vor dem Hintergrund kaum noch prognostizierbarer künftiger Entwicklungen besondere Bedeutung für Weiterbildungseinrichtungen, die schnell auf Veränderungen reagieren müssen. Aus genau diesem Grund sind auch besondere Anstrengungen notwendig, die Führungskräfte verantwortlich in Veränderungsprozesse einzubinden, hier dargestellt am Beispiel der Strategieklausuren.

Der darauffolgende Text beschreibt den schwierigen Prozess einer Netzwerkaktivierung mit einer Reihe von kleineren Beschäftigungs- und Bildungsträgern in Bayern, die mit dem Ziel erfolgte, das Netzwerk als Unterstützung und Ressource für die Veränderung der jeweiligen Organisationen selber und für die Angebote der Träger in Richtung selbst organisiertes Lernen zu nutzen. Im Rahmen dieses Entwicklungsprozesses kam der ersten Phase, der Initiierung des Netzwerks, eine besondere Bedeutung zu. “Aktivierende Methoden zur Bildung eines Netzwerkes” zeigt exemplarisch, welche Methoden – z. B. die aktivierende Befragung – eingesetzt wurden, um zunächst im Dialog die Voraussetzungen für eine Netzwerkbeteiligung zu klären und sie dann in eine Arbeitsgrundlage für das Netzwerk zu “übersetzen”.

Am konkreten Beispiel “Einführung von E-Learning – Innovationsmanagement in einem Bildungswerk der Wirtschaft” zeigen die Autoren, wie sich der Prozess der Produktentwicklung in der bbw Gruppe etablierte. Anforderungen an die Gestaltung des Produktentwicklungsprozesses ergaben sich nicht nur aus dem Produkt selber, sondern zusätzlich daraus, dass die Ergebnisse der Entwicklungsarbeiten aus Projekten in das Regelgeschäft übernommen werden sollten. Mit der Einrichtung des Produktmanagements wurde über die Entwicklung der einzelnen Lerndienstleistungen zur Kompetenzentwicklung hinaus das Ziel verfolgt, die Kontinuität von Innovationsprozessen auf dem Gebiet der Produktentwicklung strukturell zu verankern. Es wird gezeigt, wie in einem komplexen Prozess Produktmanagement und Innovationsberatung gemeinsam an dieser Aufgabe arbeiteten und dabei Wirkungen auf den unterschiedlichen Ebenen von Produkten, Prozessen, Organisation, Arbeitsformen, Personal, Kooperation und Beratung erzielten.

Das Thema “Wissensmanagement” greift der nächste Beitrag auf, der die Erfahrungen beschreibt, die ein großer, überregionaler Bildungsträger mit dem Versuch machte, mit einer Datenbank eine bessere Wissensgrundlage zu etablieren. Die Erfahrung, dass Datenbanken allein noch keine veränderten Strategien des Wissensmanagements hervorbringen, führte die Innovationsberatung dazu, das Konzept der “Communities of Practice” für die Projektgruppe zu übernehmen, das dann tatsächlich zur “Förderung von Innovationsfähigkeit” beitrug, indem es sichtbar werden ließ, dass wesentliche Teile des in Zukunft benötigten Wissens in der Organisation bereits vorhanden waren und im kollegialen Austausch zutage gefördert werden konnte. Konzeption, Phasen der Arbeit, Positionierung in der Organisation und die in der Organisation mögliche Förderung der “Communities of Practice” werden dargestellt.

So unterschiedlich die einzelnen Beiträge auch sind, sie alle zeigen Bemühungen der beteiligten Weiterbildungseinrichtungen, Prozesse und Methoden zu entwickeln, die auf die strukturelle Unsicherheit und mangelnde Berechen-

barkeit der Zukunft durch die Förderung von Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung aller Akteure reagieren. Die dargestellten Prozesse und Methoden verstehen sich als Anregung an die Praxis, sich die eigenen Entwicklungsprozesse reflexiv zu vergegenwärtigen und in der Veränderung und Optimierung der organisationalen Arbeitsformen dabei Elemente des methodischen und prozessualen Repertoires – verstärkt durch interne und/oder externe Beratung – zu nutzen.

Methodenzentrierte Zugänge

1 “Psychodrama” für das Arbeitsamt – Beteiligung der Mitarbeiter an der Projektakquise in einer Bildungseinrichtung des DRK

Peter Ivankovic

1.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Die DRK Soziale Arbeit und Bildung gGmbH Borken mbH (DRK gGmbH) ist eine Einrichtung des DRK Kreisverband Borken e. V., die 1993 als gemeinnützige GmbH ihre Selbstständigkeit erhielt. Zielgruppen der Arbeit der DRK gGmbH sind Langzeitarbeitslose, Jugendliche, Berufsrückkehrer, Migranten und Rehabilitanden. Ziel aller Maßnahmen ist die berufliche Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt.

Seit Ende der 90er Jahre gibt es bei der DRK gGmbH Überlegungen in den nächsten Jahren in Borken ein “Kompetenzzentrum” zu errichten, das zu einem modernen Zentrum der beruflichen und lebensweltlichen Bildung werden soll. Ziel des Innovationsprojektes war es, die hierfür notwendigen Prozesse der Organisations- und Personalentwicklung in Gang zu bringen und zu begleiten.

Dass die Beteiligung der Mitarbeiter an einem solchen Prozess unabdingbar ist, kann heute als allgemein anerkannt vorausgesetzt werden. Jede schöne neue Idee muss in der Praxis scheitern, wenn die Mitarbeiter in den Erneuerungsprozess nicht aktiv einbezogen werden. Dabei wird die Aktivierung der so genannten Humanressourcen zumeist im Zusammenhang mit der Projektentwicklung und Projektdurchführung thematisiert, nicht jedoch mit der Projektakquise. Doch erst mit dieser gewinnt der Anspruch auf Beteiligung eine erwachsene Form. Die Mitarbeiter auch an diesem wichtigen Punkt zu beteiligen heißt, den Weg der Innovation mit ihnen wirklich bis zum Ende zu gehen und zugleich jene Prozesse transparent zu machen, in deren Verlauf das ganze Projektvorhaben letztlich auch scheitern kann.

Welche Möglichkeiten sich in dieser Frage bieten (und oft verschenkt werden), soll das hier geschilderte Praxisbeispiel zeigen.

1.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Die Innovationsberatung erfolgte nach dem systemischen Grundsatz “Qualitätsverbesserung durch Organisationsentwicklung”. Diese Organisationsentwicklung vollzieht sich dabei bis heute als ein in mehrfacher Hinsicht überaus komplexer Prozess. Für die Innovationsberatung bestand die Anforderung darin, auf allen Handlungsebenen Klärungsprozesse herbeizuführen:

- *Funktionsebene*: Die Beziehung zu den übergeordneten Funktionssystemen (Agentur für Arbeit, Kreissozialamt etc.) musste neu legitimiert werden.
- *Leistungsebene*: Der zukünftige Output für die Funktionssysteme bzw. der Gebrauchswert für die Aneignungsseite (Kunden, Zielgruppen) musste neu antizipiert werden.
- *Konstitutionsebene*: Das Verhältnis zu den eigenen basalen (historischen und subjektiven) Entstehungsvoraussetzungen musste neu reflektiert werden.
- *Integrationsebene*: Das Verhältnis des Systems zu sich selbst (Corporate Identity) musste neu definiert werden.

Die Auseinandersetzung über diese Themenfelder ist im Grunde ein immer wiederkehrender Prozess sowohl der Aneignung von Umweltbedingungen sowie der Kommunikation und Verständigung über die eigenen Handlungsmotive. Selbst organisiertes Lernen im Unternehmensbezug hat dies als innovativen Prozess zu institutionalisieren und jede Entscheidung als relativ, d. h. vorläufig und veränderbar anzusehen.

1.3 Verlaufsschilderung: “Psychodrama” für das Arbeitsamt

Vorspiel

Die DRK gGmbH hatte im Zuge der Innovationsberatung damit begonnen, ihre beruflichen Integrations- und Weiterbildungsangebote für arbeitsfähige Sozialhilfeempfänger durch eine Spezialisierung und Differenzierung ihres Leistungsspektrums stärker individuell auszurichten. Im Unterschied zum klassischen Lehrgangswesen sollte diese “erweiterte Förderstruktur” eine individuell zugeschnittene Hilfeleistung und höhere Integrationsquote ermöglichen. Es wurde ein Netzwerk mit Angeboten in den Feldern: Beratung, Arbeitsvermittlung, Beschäftigung und Modulbildung plus Casemanagement aufgebaut. Mit Unterstützung des Kreissozialamtes ist die DRK gGmbH seit

2002 dabei, dieses Konzept im Rahmen des Integrationsprojektes “Step plus” in die Praxis umzusetzen.

Erste Verhandlungen mit der Agentur für Arbeit über ein ähnlich gelagertes Projekt im November 2001 schlugen dagegen fehl. O-Ton: “Sie wollen beraten und vermitteln? Aber das ist doch unser Job. Sie sollen qualifizieren.” – Das war ein halbes Jahr vor “Hartz”. Am 7. Juni 2002, also ein halbes Jahr später, kam es dann erneut zu einem Treffen mit Vertretern der Bundesanstalt, diesmal hatte der Kreis Borken eingeladen. Bereits zu dieser Zeit war klar, dass es im Zuge der anstehenden Arbeitsmarktreformen zu einer Zusammenlegung von Sozial- und Arbeitslosenhilfe kommen würde. Der Kreis wollte die Diskussion über das Modellprojekt “Step plus” dazu nutzen mit dem Arbeitsamt ins Gespräch zu kommen. Umgekehrt war es für die DRK gGmbH wichtig, den abgebrochenen Dialog mit der Agentur für Arbeit wieder aufzunehmen und sich als innovativer Träger zu profilieren. Die Verantwortung für die Präsentation des neuen “erweiterten Förderansatzes” lag beim Innovationsberater (IB).

Ausgangspunkt für die nachstehende Schilderung des Vorbereitungstreffens am 22. Mai 2002 war der Umstand, dass dem IB die Präsentation zu misslingen drohte. In Anbetracht der Themenvielfalt schien der Knoten, vor dem er stand, immer dicker zu werden. Diesen Knoten zu durchschlagen war Ziel des Vorbereitungstreffens. Hierzu bedurfte es aber zugleich einer besonderen Methode.

Das Kernproblem war, Dinge, die mit dem Kreis Borken schon lange kommuniziert und geklärt waren, jetzt auch für das Arbeitsamt nachvollziehbar zu machen. Aber wie sollte die Komplexität auf ihren Kern reduziert werden, so dass man den anderen nicht mit lauter neuen Informationen erschlägt? Was einem heute einfach erscheint, ist am Anfang eines Prozesses nie einfach. Man läuft immer Gefahr auszufern und es zu kompliziert zu machen. Die Frage war, wie man eine solche Problemlage bewältigt und sich selber helfen kann.

In dieser Situation entschied IB, das Material, das er schon erarbeitet hatte, wie unvollständig es auch immer sein mochte, den Mitarbeitern des Hauses vorzustellen und im Rahmen eines Probelaufes die Präsentation zu simulieren. Dies war der Versuch, erstens den wirklichen Stand der Vorbereitung bzw. die Knackpunkte gespiegelt zu bekommen und zweitens Vorschläge zu erhalten, wie man es besser machen kann.

“Psychodrama”: Mit einem Rollenspiel in die Zukunft reisen

Die Chancen und Möglichkeiten einer simulierten Reise in die Zukunft beschrieb der Begründer des Psychodramas, Jacob Levy Moreno, wie folgt: “Auch (die Zukunft) ist ein wichtiger Aspekt des Lebens, denn wir leben si-

cherlich mehr in der Zukunft als in der Vergangenheit. (...) Aber es ist eines, Erwartungen an zukünftige Geschehnisse in unserem Geist zu betrachten, und ein anderes, sie zu ‚simulieren‘, Techniken zu schaffen, die es uns ermöglichen, in der Zukunft zu leben, zu handeln, als wenn die Zukunft bereits da wäre (...) Beispielsweise kann ich mit Hilfe unserer therapeutischen Zukunftstechniken eine Situation, die mir mit einem neuen Freund oder mit einem künftigen Arbeitgeber bevorsteht, in Handlung umsetzen, kann das Morgen so konkret wie möglich simulieren, so dass wir es einschätzen oder vielleicht besser darauf vorbereitet sein können.“ (Moreno 2001, S. 33)

Die hier dargestellte “Technik” (Moreno) wurde in Abwandlung des klassischen Modells des Psychodramas gewählt. Das heißt, es wurde im strengen Sinne kein Psychodrama durchgeführt, sondern “nur” ein großes Rollenspiel. Ziel des Rollenspieles war es, die Ressourcen der DRK gGmbH, die Erfahrungen und Kompetenzen von 17 Mitarbeitern bzw. einem Fünftel der Belegschaft zur optimalen Vorbereitung auf einen wichtigen Geschäftstermin heranzuziehen.

Diese Technik ist speziell dann interessant, wenn es gilt neue Projektangebote auf den Markt zu bringen, zu “verkaufen”, also zu einem Zeitpunkt, an dem die Argumentation und das Auftreten noch mit zahlreichen Unsicherheiten verbunden ist. In diesen Situationen muss man sich auf “konservativen” Widerstand präventiv einstellen, Hindernisse und Fallen im Vorhinein erkennen lernen, was bei altgedienten Produkten sicherlich nicht nötig ist. Ansonsten wäre die Methode für den betrieblichen Alltag auch sicher zu aufwendig.

Dabei scheint die hier dargestellte Methode über das konkrete Feld Weiterbildung hinaus ganz allgemein im Bereich von KMU gut einsetzbar zu sein, da selbst organisiertes gemeinsames Lernen in diesem Rahmen sicherlich am direktesten erfahrbar ist. Darüber hinaus lässt sich die Methode ohne viele Kosten und Hilfe Dritter umsetzen und festigt das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Projektziel auf völlig neue Art.

Rollenverteilung

An der Veranstaltung am 22. März 2002 nahmen 17 Personen teil. Die Teilnehmer waren: der 1. und 2. Geschäftsführer (GF), alle fünf Abteilungsleiter und neun Mitarbeiter sowie der IB. Der 2. GF übernahm auf Bitten des IB die Moderation, eine Verwaltungskraft erklärte sich bereit das Protokoll zu führen, das auch die Grundlage für die folgende Darstellung der Veranstaltung war.

Nachdem der Moderator die Anwesenden um 17 Uhr kurz begrüßt hatte, kam er schnell zur Sache. Er erklärte, dass es darum gehe den Ernstfall zu proben,

d. h. die Präsentation unserer konzeptionellen Vorstellungen auf einem gemeinsamen Informationsgespräch mit dem Kreis Borken und der Agentur für Arbeit am 7. Juni 2002.

Für die Veranstaltung hatte der IB zuvor den größten Seminarraum im Weiterbildungshaus der DRK gGmbH entsprechend hergerichtet. In der Mitte des Raumes waren in U-Form acht Sitzplätze für die Spieler eingerichtet worden, außen herum waren in einem Halbkreis neun Beobachterplätze gruppiert. Während der 1. GF und der IB sich selbst spielen sollten, waren vom IB sechs weitere Rollen an ausgesuchte Personen vergeben worden. Diese Rollen waren auf Seiten der Arbeitsverwaltung der Direktor des Arbeitsamtes, sein Stellvertreter und ein Abteilungsleiter; auf Seiten des Kreises der Leiter des Kreis-Sozialamtes, sein Stellvertreter und eine Referentin.

Ferner hatte der IB gezielt einige Mitarbeiter angesprochen, ob sie bereit waren als Beobachter zu fungieren. Insgesamt wurden vier Gruppen gebildet:

- zwei Vertreter der DRK gGmbH,
- drei Vertreter der Agentur für Arbeit,
- drei Vertreter des Kreis-Sozialamtes,
- neun Beobachter.

Der Zeitplan und die Ablaufplanung der Veranstaltung wurden vorgestellt und dann die Rollen verteilt. Da das Augenmerk auf der Kommunikation mit den Vertretern der Arbeitsverwaltung lag, hatte der IB für jeden von ihnen eine Aufgabenkarte erstellt (Abbildung).

Abbildung

Beispiele für Aufgabenkarten

Der Arbeitsamtsdirektor: Gesprächsbereit, unverbindlich. Kennt die Grundgedanken des DRK Konzeptes bereits und sieht hierin ein mögliches Zukunftsmodell. Hat jedoch Bedenken, da die meisten Bildungsträger noch nicht soweit sind und auch die Förderbedingungen der Agentur für Arbeit (z. B. Modulbildung) noch nicht passen. Konkrete Zusagen sind ihm nicht zu entlocken. Ein Modellprojekt würde er auch öffentlich ausschreiben, damit sich jeder darauf bewerben könnte. Verteidigt die Arbeit der Agentur für Arbeit, ohne vordergründig zu sein. Spricht gern zum Auditorium. Liest bei laufender Veranstaltung gerne Akten.

Abteilungsleiter: Zurückhaltend, skeptisch, direkt. Ist im Moment von uns nicht überzeugt. Es geht immer ums Geld. Hat vor der Veranstaltung angerufen und war um Klimabesserung bemüht. Wartet zunächst Reaktionen der Vorgesetzten ab, beobachtet Anwesende. Fachmann, geht gern tief ins Detail. Wird uns ggf. auf den Zahn fühlen. Praktische Fragen zu Durchführung und Kosten unseres Projektes sind zu erwarten.

Für die Beobachtungsgruppe wurden Leitfragen vorgegeben:

- War die Anmoderation gut, wurde die Fragestellung deutlich gemacht, die Anwesenden vorgestellt usw.?
- Was war plausibel und eingängig referiert und was nicht?
- Durch welche Aspekte hast Du Dich angesprochen gefühlt?
- Lohnt es sich das Kompetenzzentrum zu unterstützen?
- Was am Vortragmaterial sollte verbessert werden?
- Sonstige Bemerkungen?

Im Anschluss an die Rollen und Aufgabenverteilung erfolgte eine viertelstündige Beratung in den einzelnen Gruppen (Arbeitsamt, Kreis und Beobachter), in der sich alle Beteiligten auf ihre Aufgabe vorbereiteten.

Theaterdonner

17:30 Uhr, die Generalprobe zur Informationsveranstaltung konnte beginnen.

Wie geplant sprach zunächst der 1. GF einige einführende Sätze in Richtung der Anwesenden. Nachdem er sie einzeln begrüßt und vorgestellt hatte, schilderte er in weitem Bezug zum Thema das gesamte Angebotsspektrum der DRK gGmbH und betonte insbesondere die bisher so gute Zusammenarbeit mit dem Kreis und der Agentur für Arbeit. Dann gab er das Wort an den IB weiter.

Für seinen Vortrag hatte der IB sechs Folien vorbereitet, die er der Reihe nach referierte. Die Themenpalette reichte von der Darstellung des Kompetenzzentrums, dessen Ablauforganisation und dem zugrunde liegenden Fördermodell bis hin zu spezifischen Dienstleistungen (Assessment, Casemanagement) und Bildungsangeboten in Modulform. Und so wie jede Folie ein eigenes Thema verfolgte, hatte auch jede von ihnen ein anderes Layout. Der IB stand neben dem Projektor, referierte locker mit einer Hand in der Hosentasche und konzentrierte sich dabei vornehmlich auf fachliche Aspekte.

Im Anschluss an den Vortrag um ca. 18 Uhr wurde die Diskussion freigegeben.

Zuerst meldete sich der Direktor der Agentur für Arbeit zu Wort und fragte, warum die bisherige Finanzierung nicht ausreiche und wir jetzt etwas Neues wollten.

Der 1. GF wies darauf hin, dass die Bildungsträger zukünftig flexibler auf die Bedarfe der Betriebe reagieren müssten. Der IB leitete hieraus eine andere Anforderungsstruktur an Integrationsmaßnahmen ab, woraufhin ihm der 1. GF z. T. widersprach.

Der Abteilungsleiter der Agentur für Arbeit warf die Frage ein, ob denn alle bisherigen Qualifizierungs- und Umschulungsmaßnahmen heute ihren Sinn verloren hätten und überflüssig wären. Darauf entgegnete der IB, dass die gezielte Qualifizierung einer Person in Modulen auf Dauer effektiver ist, da sie Maßnahmekarrieren und unnötige Beschulung vermeide sowie für eine betriebsnahe Qualifizierung Sorge. Während der 1. GF keine Diskussion über richtige oder falsche Maßnahmen wollte, wirkte der IB an dieser Stelle sehr engagiert.

Der 1. GF brachte das Interesse der DRK gGmbH zum Ausdruck, mit der Agentur für Arbeit ähnlich langfristig wie mit dem Kreis zusammenarbeiten zu wollen. Er fragte, welche Perspektiven die Agentur für Arbeit für eine Kooperation sehe.

Statt einer Antwort erhielt er eine direkte Gegenfrage des Direktors. Ihn interessierten vor allem die Finanzen. Er wollte wissen, ob die Casemanager zukünftig die Sozialpädagogen ersetzen und die Agentur für Arbeit dann keine Sozialpädagogen mehr bezahlen muss.

Natürlich wolle man Doppelfinanzierung vermeiden, antwortete der 1. GF.

Doch der Direktor ließ nicht locker. Er fragte weiter, wie viele Personen von einem Casemanager denn betreut würden.

Hier war der Fachmann gefragt, der IB meldete sich. Zu Beginn betrage die Quote 1:10, später 1:20, lautete seine Antwort.

Jetzt, wo Zahlen ins Spiel kamen, meldete sich auch der Stellvertreter des Direktors zu Wort. "Was kostet denn ein Casemanager und wie lange soll so eine individuelle Betreuung dauern?" wollte er wissen.

Hier nun schaltete sich der Leiter der Kreis-Sozialamtes ein und betonte, dass er in den vom Kreis bereitgestellten Mitteln nur eine zeitlich befristete Modellförderphase sehe. Seine Referentin gab zu bedenken, dass die Ergebnisse dieses Modellversuchs erst noch abgewartet werden müssten, bevor man eine Bewertung treffen könne.

Um ca. 18:30 Uhr war die Veranstaltung beendet.

Rückmeldungen

Nach einer kurzen Pause begann um ca. 18:45 Uhr die erste Auswertungsrunde.

Zuerst erhielten die Rollenspieler die Möglichkeit zum Feedback. Ihre Rückmeldung fiel durchweg kritisch aus, vor allem der 1. GF hatte sich einiges anzuhören. Seine Anmoderation hätte kürzer sein können, der Übergang zum IB sei zu abrupt gewesen, es müsse mehr auf den Verkauf des Produktes hingearbeitet werden. Ferner wurde von einigen darauf hingewiesen, dass dem Arbeitsamt zu viel inhaltliche Angriffsfläche geboten worden sein. Dabei ergab sich eine Diskussion über den Umgang mit Hierarchien bei Behörden, mit wem man wie reden sollte usw.

Ergänzend dazu bemängelten die Beobachter, dass die Anmoderation zu emotionslos gewirkt habe, zu viele negative Formulierungen verwendet wurden und dem Ganzen der gewisse Pfiff gefehlt habe. Der Nutzen des DRK-Konzeptes müsste mehr herausgearbeitet werden. Am Ende erfolgte noch der Hinweis, dass man die Anwesenden beim Sprechen ansehen sollte. Im Übrigen hätte der GF zwar alle anderen vorgestellt, nur nicht sich selber.

Zu Beginn der zweiten Auswertungsrunde durfte sich zuerst das Plenum äußern: Der erste Teil des Vortrags durch den IB sei recht gut gewesen, der Übergang zum Fördermodell wurde aber als Bruch wahrgenommen. Am Ende war nicht mehr klar, was der Unterschied zwischen einem Angebot wie Assessment und dem Kompetenzzentrum ist, alles schien "irgendwie dasselbe" zu sein. Die Darstellung war nicht genug nachvollziehbar. Es wäre wichtig konkret zu werden, z. B. zu erklären, was ein Casemanager macht. Viele Begriffe könnten nicht als bekannt vorausgesetzt werden. Was ist alt und was ist neu? Der Vortrag sei fachlich gut, aber zu langatmig gewesen. Viele Fragen zum Kompetenzzentrum waren offen geblieben. Die Anwesenden müssten direkter angesprochen und ihnen "Bälle" zugeworfen werden. Es sollte mehr aus der 15-jährigen Erfahrung heraus argumentiert und die langfristigen Vorteile herausgestellt werden. Ein Hinweis zu Projekten aus anderen Städten und Gemeinden wäre hilfreich. Dem Vortrag habe ein "Inhaltsverzeichnis" gefehlt. Die Folien sollten ein einheitliches Gesicht bzw. eine durchgehende Form erhalten, die Darstellungen im zweiten Teil strukturierter sein.

Aus zeitlichen Gründen verzichteten die Rollenspieler hier auf einen eigenen Beitrag. Statt dessen wurde zur dritten Auswertungsphase übergegangen, bei dem sie nun wieder das erste Wort hatten.

Zunächst wurde nochmals auf den Vortrag eingegangen. Die Ausführungen des IB hätten sehr engagiert, motiviert, selbstbewusst und authentisch gewirkt. Leider wäre aber die Rollenverteilung zwischen IB und 1. GF unklar gewesen. Wer antwortet auf welche Frage? Insgesamt hätten sich beide manchmal widersprochen, der 1. GF sollte keine Statements zu einer an den IB gestellten Frage abgeben. Auf präzise Fragen wurde nicht immer präzise geant-

wortet, die Antworten des IB waren z. T. zu wissenschaftlich. Mit Blick auf die zukünftige Bedeutung der Sozialpädagogen und die Größenordnung der Förderung für die Casemanager blieb noch zu vieles unklar, z. B. die Höhe der Kosten, Anzahl der Klienten pro Casemanager, Bedeutung der Lehrgänge. Am Ende des Vortrags hat der Appell gefehlt.

Das Ende der Veranstaltung war um ca. 19:45 Uhr.

Nachspiel

Zunächst sei angemerkt, dass das Treffen mit der Agentur für Arbeit am 7. Juli 2002 sehr erfolgreich verlaufen ist. Die intensive Vorbereitung hat sich insbesondere im Hinblick auf die Präsentation sehr positiv ausgewirkt.

Die Auswertung der Zukunftsreise hatte 16 konkrete Veränderungsvorschläge erbracht. Bereits diese Zahl zeigt, wie effektiv die Methode sein kann. Denn auf 16 Vorschläge kommt man alleine nie. Diese Hinweise lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Der ungleiche Informationsstand von Arbeits- und Sozialamt muss berücksichtigt werden. Der Bezugspunkt für die Argumentation muss die Agentur für Arbeit sein. Die Ziele der Veranstaltung müssen noch genauer definiert werden. Die konkreten Dienstleistungen sollten im Mittelpunkt stehen. Die Fragen der Agentur für Arbeit müssen berücksichtigt werden. Die Präsentation hat nach dem Prinzip "Weniger ist mehr!" zu verfahren, langatmige fachliche Aussagen sind zu vermeiden. Es sollte mehr mit Bildern gearbeitet werden. Die Folien (Bilder) müssten vereinheitlicht und eine moderne Power-Point-Präsentation erarbeitet werden. Diesbezüglich kamen zahlreiche Anregungen zur besseren inhaltlichen Darstellung. Der Appell am Ende müsste vor allem hervorheben, welches Thema wir gerne diskutieren würden.

Einen persönlichen Tip erhielt der IB später noch vom Moderator, der ihm empfahl, beim Reden die Hand aus der Hosentasche zu nehmen. Er empfahl einen Schlips umzubinden, was der IB dann auch getan hat.

Weiter war aufgefallen, dass der 1. GF sich zu Beginn offenbar gar nicht bewusst war, in was für einem Setting er da steckte, so dass er seine Rolle zu lax anging. Es war ein Fehler im Rahmen der Vorbereitungen, ihn darüber nicht ausreichend ins Bild zu setzen.

Darüber hinaus hatte die Veranstaltung Widersprüche in der Argumentation zwischen dem 1. GF und dem IB offenbart. Die Streitpunkte markierten zentrale offene Fragen der damaligen Situation, insbesondere die Frage nach der zukünftigen Bedeutung von Bildungslehrgängen und der Rolle der sozialen Arbeit. Auch heute sind viele dieser Fragen noch nicht eindeutig zu beantworten.

Der wohl wichtigste Erfahrungsgewinn war das Gefühl des IB, auf diese Art den eigenen Knoten im Kopf durchschlagen zu haben und handlungsfähig zu werden. Noch heute erfolgt die Präsentation des Projekts nach Maßgabe der damals gemeinsam entwickelten Argumentationsleitlinien.

1.4 Ergebnisse und Fazit

Das Rollenspiel diente der Vorbereitung auf die Zukunft. Die Funktion der Methode ist es die Organisation handlungsfähiger und erfolgreicher zu machen, auch wenn dies für den Einzelnen nicht immer angenehm ist. Es gehört mehr als Mut und Kritikfähigkeit dazu, sich freiwillig in eine solche Spielsituation zu begeben. Im Kern geht es um den Effekt der "Begegnung" (Moreno). Die Verwendung der Methode hat darum bereits eine bestimmte Unternehmenskultur zur Voraussetzung, einen gewissen Grad an Offenheit und Vertrauen. Denn sie kann auch dazu missbraucht werden, einen Teilnehmer zu attackieren und "in die Pfanne zu hauen". Dann würden alle positiven Effekte schnell verpuffen und Verunsicherung und Angst entstehen.

Dass die Organisation bereits über diese Ressource verfügen muss, ist eine ganz wesentliche Feststellung. Dies zeigt zumindest sehr anschaulich, welchen ökonomischen Nutzen ein gutes Betriebsklima haben kann. Der Wunsch nach einem solchen Betriebsklima ist kein Luxus, sondern entspricht den wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens.

Auch dass alle Beteiligten in ihrer Freizeit so kurzfristig zu mobilisieren waren zeigt, über welche bedeutende Ressource das System bereits zu dieser Zeit verfügte. Es ist dabei nicht unwesentlich festzustellen, dass es allen ungeheuren Spaß gemacht hat mitzumachen. Außerdem gibt man den Mitarbeitern die Möglichkeit sich für das Projektangebot zu engagieren. Insbesondere für sie war es dabei interessant diesen Rollenwechsel und eine andere Perspektive einzunehmen, ob nun als Beobachter oder als Spieler. Die Methode macht damit nicht nur die Leitungsarbeit in neuer Weise transparent, sondern erweitert auch den Blick in Richtung Kunden und Marktgeschehen.

Welche Langzeiteffekte zeigt die Methode heute, zwei Jahre später?

Ein Beispiel: Zur Zeit entwickelt das Team Beratung ein spezielles Angebotspaket für arbeitsfähige Sozialhilfeempfänger. Die Federführung hat eine junge Kollegin, die erst seit einem Jahr dabei ist. Nun hatte die Kollegin genauso "dicke Knoten im Kopf" wie damals der IB. Als er nun vorschlug, doch wieder einen Probelauf zu machen, hat sie erst einmal etwas irritiert reagiert. Die anderen aber, die die Methode von damals kannten, waren sofort Feuer und Flamme. Wieder hatten alle das Gefühl, sie müssten hier mitmachen, der Kollegin helfen. Auf diese Weise kann man eine verfahrenere Situation besser auflösen als in langen Meetings. Wir hatten die Methode zuvor nur im kleinen Kreis zweimal zur Vorbereitungen auf Prüfungen im Rahmen einer Weiterbildung benutzt. Jedes Mal haben die Teilnehmer mit Bravour bestanden. Doch diese Situation ist anders. Das Team beginnt die Methode für sich selbst zu entdecken und zu einem festen Bestandteil der Teamkultur zu machen.

Die hier beschriebene Technik des Rollenspiels erweist sich heute also als ein gutes Instrument für Teams, selbstorganisiert Projektentwicklung und Projektaquise zu betreiben. Diese Erkenntnis war kein geplanter Effekt, sondern Ergebnis eines gemeinsamen offenen Suchprozesses.

Es kommt darauf an das Suchen zu lernen, und in diesem Fall mit Hilfe eines Rollenspiels.

Literatur

Moreno, J. L.: Psychodrama und Soziometrie. Edition Humanistische Psychologie. Köln 2001

2 Supervision als lernförderliches Unterstützungssystem – eine Weiterbildungseinrichtung des Handwerks verändert ihre Organisationskultur

Dagmar Breustedt, Eva Pertzborn

2.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Die Gewerbeförderungsakademie der Handwerkskammer Hamburg (GFA) ist eine traditionsreiche Einrichtung der beruflichen Erwachsenenbildung mit gewerblich-technischem Schwerpunkt. Sie bietet Umschulungen sowie Anpassungs- und Aufstiegsfortbildungen für eine Reihe von Handwerksbranchen an. Den handwerklichen Branchen entsprechend, für die Bildungsangebote erstellt werden, ist die GFA in (Produkt-)Linien organisiert: Metall- und Elektroberufe, der Bau- und Ausbauberufe, der Nahrungsmittelhandwerke, der Gewerke für Körperpflege und medizinische Versorgung aufgehoben sind.

Das Selbstverständnis der fest angestellten und nebenberuflichen Ausbilder und Dozenten fußt ganz wesentlich auf dem jeweiligen fachlichen Selbstverständnis als Meister oder Ingenieur des betreffenden Fachgebietes. Dieses Selbstbild passt zu einer Unternehmenskultur, in der auch Personalentwicklung durch Weiterbildung der Mitarbeiter vorrangig als fachliche Weiterentwicklung gesehen wurde. Jeder pädagogische Mitarbeiter ist dabei durchaus “mit Leib und Seele” Ausbilder, teilweise mit langjähriger Erfahrung in der Erwachsenenbildung. Jedoch wurde die Professionalisierung des erwachsenenpädagogischen Handelns seitens der Institution nicht definiert: So gibt es keine kontinuierliche erwachsenenpädagogische Diskussion oder Entwicklung einheitlicher didaktischer Prinzipien oder methodischer Standards. Es ist prägend für die GFA (wie sicherlich insgesamt für Bildungseinrichtungen handwerklicher Ausrichtung), dass der hohe fachlich-inhaltliche Anspruch, Theorie und Berufspraxis optimal zu vermitteln, als auf der beruflichen (fachlichen) Erfahrung aufbauend gesehen wird und im Vordergrund von Qualitätsbetrachtungen steht.

Damit korrespondiert eine Unternehmenskultur, in der die Fachleute außerordentlich große Gestaltungsspielräume haben: Wo fachliches Know-how den zentralen Maßstab bildet, haben die Träger dieses Know-hows große Handlungs- und Gestaltungsspielräume für ihr berufliches Handeln. Im Laufe vieler Jahre haben sich so die Fachbereiche als Herzstück einer Linien-Organisation herausgebildet. Sie operieren weitgehend autonom, das heißt: nicht abgestimmt

mit anderen Fachbereichen, lediglich angebunden an zentrale, als Stäbe aufgestellte zentrale Aufgabenbereiche (wie z. B. das Rechnungswesen).

Diese Individualisierung von Fachbereichen als kleine "Unternehmen im Unternehmen GFA" ist einer der Ausgangspunkte der Organisationsentwicklung.

Im Selbstverständnis der Mitarbeiter in den Fachbereichen war es über viele Jahr(zehnt)e hinweg ein Erfolgsrezept, Teilnehmer fachlich fundiert auszubilden. Dies geschah auch mit gutem Erfolg, gemessen an "klassischen" Systemen der Erfolgsmessung:

- Teilnehmer bestanden zu hohem Prozentsatz die (Meister- u. a.) Prüfungen.
- Teilnehmer wandten sich auch nach Abschluss "ihres" Lehrgangs in fachlichen Fragen weiter an "ihren" Dozenten oder Ausbilder.
- Teilnehmer kamen aufgrund von Mundpropaganda seitens der "Ehemaligen".

Die Sicherung des Erfolgs bestand darin, die Theorie-Praxis-Vermittlung ständig zu optimieren.

Als Erfolgsrezept hat dieses Vorgehen nur so lange Bestand, wie die Kunden (Teilnehmer) von selbst kommen und das vorhandene Bildungsangebot in Anspruch nehmen. Dies ist mittlerweile aufgrund demografischer und rechtlicher Hintergründe nicht mehr im bisherigen Umfang der Fall: Daher muss die GFA sich in Zukunft bedarfsorientiert(er) ausrichten und ihre Bildungs-Dienstleistungen sehr wandelbaren Kundenbedürfnissen anpassen. Die alte Strategie der Produktorientierung und -optimierung hat wenig Aussicht; eine neue Strategie der Bedarfs- und Marktorientierung muss entwickelt werden. Mit diesem Erfordernis ist die zweite wesentliche Anforderung an Organisationsentwicklung bezeichnet.

Mit dem QUEM-Projekt verfolgte die GFA-Leitung das Interesse, die dringende Entwicklung der Institution GFA zu einem modernen, zukunftsfähigen Bildungsdienstleister voranzutreiben:

- "mit der Fähigkeit, sensibel Marktentwicklungen zu erkennen und im Hinblick auf die eigene Dienstleistung zu gewichten,
- mit Mitarbeitern, die innerhalb eines Orientierungsrahmens keine Angst vor Veränderung haben, sondern diese zielorientiert initiieren und umsetzen,
- mit einem didaktisch-methodischen Leitbild, das die Kunden als Lernpartner betrachtet, zu denen eine Beziehung des "Gebens und Nehmens" professionell ausgestaltet wird" (Zitat aus dem Projektantrag).

Den Leitungspersonen war klar, dass sich zur Erreichung dieser Ziele an der Unternehmenskultur der Individualisierung etwas ändern müsse: In nahezu allen Belangen des Arbeitsalltags (sowohl der Dozenten als auch im administrativen und beratenden Bereich), so die These, mussten die Mitarbeiter stärker angeregt werden, ihr Handeln als Beitrag zur gesamten Unternehmensentwicklung zu sehen. Dies würde dann eine allzu starke Fokussierung der Aufmerksamkeit auf lediglich einen fachlichen Ausschnitt des Dienstleistungsangebots ablösen:

- Mitarbeiter verharren nicht lediglich in der Logik, Maßnahmen fachlich und organisatorisch zu sichern, sondern arbeiten und denken maßnahmen- und fachbereichsübergreifend. Nur so können die gedanklichen Potentiale der Mitarbeiter genutzt werden.
- Mitarbeiter lernen, auftragsbezogen zu arbeiten, also auch: fachfremde bzw. Querschnittsaufgaben wahrzunehmen bzw. sich in diese einzuarbeiten. Damit wird die Messlatte für den Erfolg der individuellen Arbeit erweitert. Fachliche Qualität ist danach nurmehr ein Erfolgskriterium neben anderen.
- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für die Marktfähigkeit dessen, was sie tun: Auftraggeber ist der (zahlende) Kunde, nicht der Abteilungsleiter oder Vorgesetzte, der seine Mitarbeiter mit Aufträgen “versorgt”.

Diese – unvollständige – Aufzählung von Teilzielen der Entwicklung macht deutlich, dass das Denken der Mitarbeiter in funktionalen Zusammenhängen als neuer Bestandteil der Organisationskultur verankert und das Denken in der Kleinststruktur der Fachbereiche abgelöst werden muss.

2.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Auf der Suche nach einem effizienten Verfahren, die Entwicklung der GFA von außen wirkungsvoll – und arbeitsökonomisch sinnvoll – zu unterstützen, kristallisierte sich nach kurzer Zeit ein Vorgehen heraus, das am besten mit dem Beratungsansatz “Co-Creation” (Höfler/Skribot 2003) beschrieben ist. Folgende Akteure und Rollen ergänzen sich darin:

- Die externe Beraterin: Sie bringt Prozess-Kompetenz sowie die notwendige Außensicht ein. Sie ist verantwortlich für die Steuerung und Reflexion der Prozesse.
- Die interne Beraterin/Promotorin: Sie gehört zur Gruppe der Bereichsleiter und damit der engeren Führungsriege der GFA. In dieser Eigenschaft verfügt sie über die (hierarchische) Kompetenz, geplante Schritte um- und durchzusetzen.

- Das Leitungsteam der GFA: Dieses gruppiert sich um den GFA-Leiter, seine Stellvertreterin und weitere Bereichsleiter, zu denen auch die interne Beraterin gehört.

Projekt-Aktivitäten werden, auf Grundlage einer gemeinsam erarbeiteten Diagnose, gemeinsam entschieden. Nach einzelnen Schritten erfolgt eine Reflexion, die dann entscheidend für den nächsten Schritt ist. Der Ort dieser gedanklichen Auseinandersetzung ist ein gemeinsamer Jour fixe in etwa 14-tägigem Abstand.

Aus den ersten Gesprächen ergaben sich als roter Faden für die Beratungsarbeit folgende Schwerpunkte der Interventionen durch Innovationsberatung in der GFA:

- Mitarbeiter müssen – fachbereichs- und funktions-übergreifend – miteinander ins Gespräch kommen und durch den Umgang mit den Themen und Fragestellungen der anderen ihren eigenen Zugang zu den Problemstellungen der Institution erweitern.
- Die Leitung muss sichtbarer und spürbarer in die Alltagsarbeit eingreifen, dabei individuelle Lösungen maßvoll einschränken, um einen ersten Schritt zu einer gemeinsamen Unternehmenskultur zu markieren.

Zusammengefasst lässt sich dies in der Vorstellung verdichten, dass die vielen “Einzelkämpfer”, die in der Institution agieren, sich als ein “Räderwerk” verstehen lernen müssen. Oder, pragmatisch ausgedrückt: Die Veränderungen des Marktes erfordern nicht (ausschließlich) Einzel-Reaktionen der elektrotechnischen, bauhandwerklichen oder metallverarbeitenden Art, sondern ein neues, bedarfsorientiertes Leistungsangebot, in dem sich die verschiedenen fachlichen Stärken kombiniert und ergänzend wiederfinden.

Eine neue Aufgabe schafft neue Anforderungen

Anfang des Jahres 2003 erhielt die GFA den Zuschlag für ein Projekt mit dem Arbeitstitel “Profiling-Projekt”. Die GFA-Leitung entschied, dies als Pilotprojekt für die interne Veränderung zu werten: Beispielhaft sollte hier die Erfahrung gemacht und reflektiert werden, wie verzahntes und auftragsorientiertes Arbeiten gelingen kann.

Der Projektauftrag bestand vorrangig darin, innerhalb eines Jahres das Berufsprofil von 1000 Männern und Frauen, die zu dem Zeitpunkt von Beschäftigungsträgern betreut wurden, zu erstellen und im Internet zu präsentieren. Diese Profile sollten aussagefähig und klar sowie zugeschnitten auf die Personalbedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen formuliert sein. Als “Mitnah-

me-Effekt” seitens der Auftraggeber wurde erwartet, dass kleine und mittelständische Unternehmen bei der Personalsuche auf diese Datenbasis zurückgreifen, aber auch (zusätzliche) Beratungsleistungen der Profiling-Agentur in Anspruch nehmen würden. Aufgrund der Förderrichtlinien war die Anzahl der durchgeführten Profilings das im Vordergrund stehende Erfolgskriterium.

Für diesen Auftrag wurde ein neues Team gebildet. Alle Teammitglieder hatten zum Zeitpunkt des Starts auch noch Restbestände ihrer ursprünglichen Arbeitsaufgaben zu bewältigen. Der Vorlauf für das Profiling-Projekt belief sich auf drei Wochen.

Mit den neuen Profiling-Aufgaben waren Mitarbeiter der GFA betraut, die zuvor im Lehrgangsgeschäft der Qualifizierung und anschließenden Vermittlung Langzeitarbeitsloser betraut waren. Die betroffenen Mitarbeiter hatten eine umfassende Neuorientierung zu bewältigen, die weit über das Konzipieren von professionellen Gesprächssituationen oder Lehr-/Lernarrangements hinausgeht, d. h.:

- Das Gegenüber ist kein Teilnehmer einer Qualifizierungsmaßnahme mehr, sondern Gesprächspartner mit begrenztem Zeitrahmen.
- Nicht mehr der individuelle Gesprächs- oder Beziehungsstil des Ausbilders/Vermittlers entscheidet über den Erfolg seines Tuns. Vielmehr kommt es darauf an, in einem weitgehend standardisierten Gesprächsverlauf zu möglichst eindeutig operationalisierbaren Beobachtungsergebnissen bzw. Bewertungskriterien zu kommen.
- Nötig wird ein Kompetenzerwerb zu Profiling-Methoden, Methoden der Gesprächsführung im Beurteilungsgespräch etc.

Bislang gewohnte Bezugsrahmen entfielen nun, z. B. die Messbarkeit des eigenen Tuns anhand der Quote bestandener Prüfungen etc.

Es bestand die Gefahr, dass die Mitarbeiter angesichts der Fülle neuer Anforderungen bei gleichzeitigem Verlust ihrer bisherigen “Sicherheit” den Belastungen nicht gewachsen waren. Ein Misserfolg der Projektarbeit hätte jedoch die Aussicht auf eventuelle Folgeaufträge zerstört und den Bestand dieser Arbeitsplätze konkret gefährdet.

Entwicklung statt Druck: Mehr Chancen für die gesamte Organisation/Anforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung

Die Leitung der GFA war nicht in der Situation, ein (zeitlich) großzügig bemessenes Experimentierfeld zur Verfügung stellen zu können, in dem Sinn-

haftes neu erprobt, verworfen und neu versucht werden konnte, denn der durch den Auftraggeber des Profiling-Projekts gesetzte Zeitrahmen war eng. Die Entwicklung der Mitarbeiter musste sich rasch vollziehen.

In dieser Situation nutzte die GFA-Leitung die im Rahmen des Projekts eingerichtete Gesprächsrunde zu einer sorgfältigen Abwägung und Bewertung der Chancen und Risiken des neuen Auftrags.

Durch Inputs der externen Beraterin unterstützt, wurde als gemeinsame Sichtweise entwickelt, dass die betroffenen Mitarbeiter in ihrer Neuausrichtung der Hilfe bedürften, um proaktiv auf die neuen Anforderungen eingehen und sie kraftvoll lösen zu können. Allein aufgrund des Drucks der Fakten würde eine konstruktive Arbeits- und Lernhaltung voraussichtlich nicht entstehen; jedwede Chance, aus der neuen Auftragslage eventuelle Folgeangebote abzuleiten, wäre vermutlich vertan.

Daraufhin wurde die externe Beraterin explizit beauftragt, die Entwicklung des neuen Teams moderierend und supervisorisch zu unterstützen.

Das war eine komplett neue Erfahrung für GFA-Leitung und -Mitarbeiter. Die Ausgestaltung von (Arbeits-)Beziehungen, und damit auch die Interpretation dessen, was jeweils funktional wäre, war bislang immer dem je eigenen Anspruch und Stil der Mitarbeiter überlassen. Erstmalig nun also die Aufgabe: *Teamentwicklung*.

Konsequenzen für die Leitung – Veränderungen des Führungsstils

Bis dato hatte sich in der GFA eine Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten/Bereichsleitung entwickelt, die im hohen Maße “versorgende/betreuende” Aspekte aufwies und weniger kontrollierende, funktional-sachliche Aspekte beinhaltete.

Die Bereichsleitung musste diese Rolle als Versorgerin ihrer Mitarbeiter nun teilweise aufgeben zugunsten eines “sachlichen” Verhaltens mit den Merkmalen:

- klare Beschreibung der Ausgangssituation und Zielstellung,
- Bereitstellung eines gewissen Zeitrahmens, vor allem aber eines “geschützten Raumes”, um die gemeinsame neue Rolle entdecken und entwickeln zu können,
- konsequente Delegation der Verantwortung für die inhaltliche Ausgestaltung, Durchführung/Gestaltung der Aufgabe sowie die Erfolgskriterien an das Mitarbeiter-Team.

Damit war es auch Auftrag der externen Beraterin, die Leitung im Übergang von der alten, versorgend/betreuenden Verhaltensweise zu einer gewünschten neuen Kultur der “sachlich-unterstützenden Dienstleistung” zu unterstützen.

Die Methode: Team-Supervision

Supervision ist nach der Definition des Berufsverbandes Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) eine “Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren (...) Supervision unterstützt bei: der Entwicklung von Konzepten, der Begleitung von Strukturveränderungen und der Entwicklung der Berufsrolle” (DGSv 1996, S. 11).

Um die o. g. Aufgabe erfüllen zu können, bedurfte es eines geeigneten Supervisionsansatzes und Settings. Grundlage war folgender (erweiterter) Supervisionsansatz:

Supervision ist eine Möglichkeit der Begleitung von Teams und Leitung für definierte Veränderungsprozesse. Ziel der Begleitung ist sowohl das strategisch-instrumentelle wie auch das selbstreflexive Handeln der Mitarbeiter/Leitung zu unterstützen, herauszufordern und überprüfbar zu machen. Aufgabe der Supervision ist es, die Handlungsmöglichkeiten der Einzelnen zu erweitern und Verantwortung, Aufgaben und Rollen zu klären. Das geschieht durch Perspektivwechsel, Feedback und Rückkoppelung. In diesem Supervisionsansatz wird individuelles Verhalten mit der beabsichtigten Außenwirkung und den Aufgaben/Zielen der Organisation zusammengebracht.

Da das individuelle emotionale Verhalten untrennbar mit den konkreten Inhalten des Veränderungsprozesses verbunden ist, wird das Setting so angelegt, dass gleichzeitig die inhaltliche und soziale/emotionale Bewältigung des Arbeitsauftrages stattfinden kann (vgl. Lohmer 2000, Pühl 1999, Doppeler/Lauterburg 2002).

Setting

Die Bereichsleitung formuliert in der ersten Sitzung ihren Auftrag an das Team und an die Supervisorin. Die Leiterin nimmt an weiteren Sitzungen nicht teil, außer wenn einer der Beteiligten Bedarf an einer gemeinsamen Sitzung anmeldet. Vor solchen gemeinsamen Sitzungen holt die Supervisorin auch die momentanen Eindrücke oder Beurteilungen der Leitung ein.

Die Teammitglieder formulieren jeweils am Anfang der Supervisionssitzung ihren Klärungsbedarf/ihre Themen. Grundsätzlich gibt es keine Einschrän-

kung in der Themenauswahl, d. h. es können persönliche, Team-, Leitungs- oder Organisationsthemen besprochen werden, sofern sie einen Bezug zum Arbeitsauftrag haben.

Die Teilnahme an der Supervision ist verpflichtend. Der Rhythmus der Sitzungen ist, bis das Team komplett ist, wöchentlich/zweiwöchentlich, danach monatlich.

Die klare Rahmensetzung ist eine der Grundlage dafür, dass sowohl Leitung als auch Teammitglieder das Setting akzeptieren und für sich nutzen wollen und können.

2.3 Verlaufsschilderung: Die Teamentwicklung

Vom “Ich” zum “Wir”

Die erste Sitzung begann mit der Auftragserteilung durch die Bereichs-Leiterin, die die folgenden Anforderungen an das Team stellte:

- Das “Profiling-Projekt” muss parallel zum Tagesgeschäft aufgebaut werden.
- Die Mitarbeiter sollen offen und gemeinsam ein Verständnis für die Aufgabe entwickeln und erkennen, welche geeigneten Hilfen sie zu deren Lösung brauchen (z. B. Fortbildung).
- Unabhängig von aktuell bestehenden persönlichen Beziehungen sollen sie zu einem einheitlichen professionellen Verständnis gelangen und sich gegenseitig unterstützen: Es gilt, auch herauszufinden, wer was am besten kann; nicht alle müssen alles wissen und erledigen, denn das Ganze gelingt nur, wenn die Belastung für jeden Einzelnen begrenzt wird.

Der eigentliche Gruppenprozess begann mit der anschließenden Frage der externen Beraterin, “was das Team davon hält”. Sie ermöglichte den Teammitgliedern, sich sachlich und emotional zu positionieren. Es gab Interesse an der Aufgabe, aber auch Bedenken, sich eventuell zu verzetteln, Unsicherheiten bezüglich der Fähigkeit, “die richtigen” Fragen zu stellen oder dazu, welchen Platz man als Teilzeitkraft im Team einnimmt.

Schon mit diesem Einstieg wird deutlich, was für den Teamentwicklungsprozess von Bedeutung ist:

- Das Team muss sich gemeinsame Bewertungen (ein Wertegerüst) erarbeiten und

- braucht bei aller Verunsicherung einen Minimalrahmen an Sicherheit für die Arbeit (Arbeitsorganisation und Erfolgskriterien).

Identifikation mit der Aufgabe

Die Mischung aus inhaltlicher Klärung und Thematisierung von Unsicherheiten und Ängsten wurde in den folgenden Sitzungen fortgesetzt. Die Teammitglieder nutzten die Supervision sehr aktiv, um Klarheit über ihre neue Rolle, Verantwortung und Aufgabe zu bekommen. An die Bereichsleiterin, die nur in größeren Abständen an den Sitzungen teilnahm, ergingen klar formulierte Anforderungen. In diesem Zusammenhang gab es eine erste spürbare Veränderung: Bisher wurden Wünsche an die Leitung als einzelner, quasi “privater” Wunsch vorgetragen. Nun aber formulierte das Team seine Wünsche nach Rollenklarheit, räumlicher und technischer Ausstattung und (aufgrund von fehlender Arbeitszeit) nach Prioritätensetzung als gemeinsames, funktionelles Anliegen. Zweifellos war dies ein erster Schritt der Identifikation mit der neuen – eben gemeinsamen – Aufgabe.

Wertschätzung für eine – notwendige – Besprechungskultur

In der fünften Sitzung klagte eine Mitarbeiterin über die viele Zeit, die für Besprechungen “draufgeht”. Der Rest des Teams (“Sagt ihr doch auch mal was, ihr meckert doch auch immer!”) ließ sich davon nicht anstecken, sondern betonte im Gegenteil die Notwendigkeit von formellen und informellen Gesprächen. In Absprache mit der Leitung wurde geklärt, welche Zeit wöchentlich durch Arbeitsbesprechungen blockiert ist. Auch die Supervisions-Termine erhielten einen festen Platz im Wochenplan.

Offenheit im Team als unterstützende Arbeitsbedingung

Ein weiterer Schritt in Richtung Teambildung geschah in dieser Sitzung. Die anfangs schon genannten subjektiven Beurteilungen wurden zum Thema. Der Älteste im Team bekannte, dass “er bei den Kolleginnen nachschaut, wie die das machen.” Diese Offenheit führte zu dem Vorschlag, sich gegenseitig ein Feedback über die jeweilige Arbeit geben und bei den Kollegen hospitieren zu wollen. Wie groß die Ängste vor der Beurteilung durch andere nach wie vor waren, zeigte sich dann an dem Entschluss, dass dieses Feedback nur unter vier Augen stattfinden sollte. Dennoch war dies ein wesentlicher Schritt dahin, durch Offenheit voneinander zu lernen.

Identifikation

Zu Beginn des Prozesses identifizierten sich die Mitarbeiter noch sehr deutlich mit den Teilnehmern der Profiling-Gespräche. Die Hoffnungslosigkeit,

die sie bei vielen Teilnehmern zu spüren bekamen, und die eigene Hilflosigkeit, diesen Menschen nicht helfen zu können, waren z. T. sehr belastend. Diese Belastung verringerte sich analog zur Stärkung des Teamgefühls. Gleichzeitig richtete sich der Fokus mehr auf die neuen fachlichen Anforderungen der Arbeit. Die Orientierung auf dieses Ziel veränderte die Blickrichtung. In der siebenten Sitzung, also schon nach zwei Monaten, bezog das Team ganz anders Position und stellte sich deutlich hinter die Auftrags-Anforderungen der eigenen Institution: Loyalität hatte einen ganz neuen Inhalt bekommen. Die Bereichsleiterin formulierte es so: "Der Unternehmenszweck ist in den in den Vordergrund gerückt."

Erfolgskriterien

Auch in Bezug auf die Erfolgskriterien veränderte sich die Haltung des Teams. Zu Beginn waren die Profiling-Teilnehmer die Quelle des Erfolges (gute Gespräche, die Hoffnung auf Vermittlung eines Arbeitsplatzes). Die Ernüchterung kam bald und machte einer Resignation Platz ("Das ist doch alles sinnlos."). In der Supervision wurde das Thema immer wieder angesprochen. Und es wurden Alternativen angeboten: die Qualität der entwickelten Arbeitsinstrumente, das Team oder die Anzahl der geleisteten Profiling-Gespräche. Langsam entwickelte sich bei den Beteiligten ein verändertes Selbstverständnis. Die Zufriedenheit und Identität wird nicht mehr ausschließlich aus der "Klientenbeziehung" gezogen, sondern aus einer gemeinsam definierten Qualität der Arbeit.

Von der individuellen Betreuung zur standardisierten Erfassung wesentlicher Daten

Das Team war qua Aufgabe zu bisher nicht gekannter Standardisierung veranlasst und erarbeitete sich in der Supervision, aber auch außerhalb, funktionale und z. T. innovative Arbeitsinstrumente: die Software, den Fragebogen und einen Selbstauskunfts-Bogen für die Teilnehmer.

Balance zwischen Regeln und individuellem Gestaltungsspielraum

Nach zwei Monaten kamen zwei neue Mitarbeiter ins Team. Es mussten nun die Teamregeln neu bedacht und abgewogen werden. Ein Beispiel: Der neue Mitarbeiter absolvierte die Profiling-Gespräche nicht, wie die anderen, in der GFA, sondern bei den Beschäftigungsträgern. Dies hatte er zuvor mit der Bereichsleiterin abgesprochen; die Leiterin teilte es dem übrigen Team mit. In der achten Sitzung kam es darüber zum Konflikt. Den anderen war Sinn und Zweck nicht klar, sie unterstellten (unausgesprochen) schlechte Arbeitshaltung und auch eine schlechtere Ergebnisqualität. In der Supervision wurden

die Argumente darüber ausgetauscht; Entspannung trat aber erst ein, als der neue Kollege einräumte: “ ... und überhaupt, bei der ganzen Fließbandarbeit wollte ich mir ein Stück Individualität retten!” Nun konnte neu bewertet und abgewogen werden, was im Sinne der Funktionalität, was im Sinne einer Einheitlichkeit oder Großzügigkeit gegenüber individuellen Gestaltungsvarianten sinnvoll ist.

Diese Sitzung war sehr emotional und es wurde deutlich, wie schwer es den Beteiligten fällt, ihren Unmut deutlich zu äußern und Teammitglieder zu kritisieren. Zwei Personen positionierten sich so, dass es gut sei, die Dinge zu benennen; für andere “wird da unnötig etwas hochgekocht und aufgeblasen”. Die Sitzung endete im “Frust”. Am Ende verbündeten sich die Teammitglieder gegen die Supervisorin und entscheiden sich auf der darauffolgenden Teamsitzung, mit der Supervision aufzuhören.

Die Leiterin erfuhr auf informellem Wege davon und informierte die Supervisorin. In der Leitungsrunde wurde entschieden, die Teamsupervision fortzusetzen, zum einen, weil weitere neue Aufgaben und Aufgabenteilungen anstanden, zum anderen, weil exemplarisch deutlich werden sollte, dass mit Konflikten anders umgegangen werden muss als mit Abbruch der Kommunikation.

In der neunten Sitzung, an der die Leiterin wieder teilnahm, teilte das Team die Entscheidung mit und erzählte gleichzeitig, dass das Team im Anschluss an die “verunglückte” Supervisionssitzung viel und gut miteinander gesprochen hatte. Die Frage, ob sie einen Zusammenhang zwischen der letzten Sitzung und der größeren Offenheit und Lockerheit sehen, verblüffte zuerst, führte dann aber wieder zur Entspannung.

Das Thema der letzten Sitzung (der Ort für die Profiling-Gespräche) wurde noch einmal aufgenommen. Jetzt, da die Spannungen weggefallen waren, konnte inhaltlich differenzierter über das Für und Wider gesprochen werden. Aus zuvor entschiedenen “Gegnern” wurden nachdenkliche Kollegen, die jetzt ihrerseits ihre inhaltlichen und persönlichen Motivationen oder Ängste formulierten. Die teilnehmende Leiterin setzte einen neuen, transparenteren Rahmen: “Der Kollege wird auch in Zukunft Profiling beim Träger machen, ein Teil der Profiling soll jedoch in der GFA stattfinden. So hält er guten Kontakt zu den Trägern, lernt aber auch die andere Perspektive (Bewerber kommt an seinen Arbeitsplatz) besser kennen. Die Kollegen, die Gespräche außerhalb führen, machen dies im Kalender deutlich.”

Dieses Arbeitsergebnis wurde zur Basis, um den Konflikt, den das Team mit der Supervisorin hatte, anzusprechen. Nach Meinung des Team war die

“Eskalation” der letzten Sitzung für die Teamentwicklung “kontraproduktiv”. Die Supervisorin begründete ihr Vorgehen damit, dass “es darum ging, zu lernen die Arbeitsbedingungen gemeinsam festzulegen und dass eine Leitungsentscheidung auch mal gemeinsam hinterfragt werden kann”.

So wird deutlich: Ausdifferenzierung darf sein, wenn der Gesamtrahmen klar und verbindlich ist. Dann bietet Differenzierung, also die Vielfalt der Vorgehensweisen, ein Lernfeld und verwertbare Informationen für alle.

In der zehnten Sitzung war das Team sehr zufrieden damit, wie sie miteinander arbeiten. Sie können sich aufeinander verlassen und haben auch die neuen Aufgaben gut bewältigt. In der elften Sitzung wurde die Supervision von allen Beteiligten für erfolgreich beendet erklärt.

2.4 Ergebnisse und Fazit

Die Sicht der Mitarbeiter

Ein Ziel der Kurzzeit-Supervision war es, nachhaltige Erfahrungen mit verzahntem und auftragsorientiertem Arbeiten zu gewinnen. Die Auswertung mit den Mitarbeitern ergab, dass auch die anderen anfangs erwähnten Themen wie Rollenklarheit und Rollensicherheit, Dialogfähigkeit und deutliches Leitungshandeln durch die Kurzzeit-Supervision bearbeitet worden waren. Ermutigend war die Erfahrung, dass die Mitarbeiter den Gestaltungsraum, der ihnen von der Bereichsleiterin ermöglicht wurde, als Chance nahmen, sich selbst weiterzuentwickeln.

Indem sie ihre Arbeitsinstrumente wie Fragebogen oder Internet-Plattform selbst, im Dialog miteinander, entwickeln konnten, bildete sich bei ihnen ein deutlich treffsicheres (Selbst-)Bewusstsein über ihre Stärken und ihren Umgang mit eigenen Schwächen und die der anderen. Geradezu “revolutionär” war die Erkenntnis des Teams: “Wir müssen miteinander reden, sonst haben wir keinen Erfolg”, widersprach sie doch einem der traditionellen Organisationskultur impliziten Wert, dass das praktische (handwerkliche) Handeln, das fachlich geeignete Tun unmittelbar zu Lösungen führe.

Die gemeinsame Reflektion wurde als Wert erkannt, dem durch regelmäßige Besprechungszeiten auch Raum gegeben wurde.

Die durch die Leitung gesetzten Rahmenbedingungen

- Formulierung klarer Aufgaben und Strukturen,

- Delegation der Benennung von Erfolgskriterien,
- Delegation der Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung an die Mitarbeiter,
- Steuerung und Kontrolle durch die Leitung

wurden bewusst wahrgenommen und als hilfreich kommentiert.

Die Sicht der Leitung

Auffällig ist im “Profiling”-Team, wie rasch die ausdrückliche Aufgabe der Teamentwicklung von den betroffenen Mitarbeitern offenbar als Vorteil oder Chance gesehen wurde.

Es muss betont werden, dass diese konstruktiven Folgen ohne die Leitung dieses ersten Teamprozesses durch eine externe Begleitung wohl nicht eingetreten wären. Das Team bedurfte also ganz offenbar einer Art Arbeitsdisziplin, die noch nicht aus sich heraus, sondern nur mittels der durch die Leitung beauftragten externen Unterstützerin generiert werden konnte. Immer dann, wenn der Leitungsauftrag (noch) nicht ausreichend klar war oder (wieder) in den Hintergrund zu treten drohte, war die Neigung der beteiligten Menschen besonders groß, den Auftrag bzw. die Moderatorin/Supervisorin abzulehnen und wieder in die altbekannte Vereinzelung zu verzweigen.

Die Mitarbeiter gewannen aus dieser begleiteten Teamentwicklung Sicherheit, mit neuen Kollegen und Kolleginnen und neuen Aufgaben schnell arbeitsfähig zu werden. Ähnliche Prozesse im Anschluss an die beschriebenen wurden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von vornherein viel entspannter und mit größerer Zuversicht hinsichtlich ihres fachlichen Könnens aufgenommen.

Soll es in der GFA zur krisenfreien Routine werden, neue Bildungs- und Beratungsangebote im Dialog mit Markt und Kunden zu entwickeln, so müssen viele Teams zunehmend in der Lage sein, sich, wie oben beschrieben, gemeinsam an die neue Aufgabe heranzuarbeiten und sie abgestimmt zu erfüllen. Dazu muss anstelle der sehr individuell ausgestalteten Quellen beruflicher Zufriedenheit eine Verpflichtung auf den (gemeinsam erreichten) institutionellen Erfolg treten.

Damit rütteln wir nicht nur “zufällig” am Selbstverständnis von Mitarbeitern, sondern haben ein Merkmal der Organisationskultur verändert: Die Teamentwicklung um das “Profiling”-Team hat beispielhaft aufgezeigt, dass das konsequente Arbeiten in Teams und das gemeinsame Erarbeiten und Erstreiten neuer Erfolgsmaßstäbe ein Mittel sein kann, um “Schluss machen” zu können mit lieb gewordenen Verhaltensweisen. Sie bot zweierlei:

- Klarheit in der Erkenntnis, dass die vorherige, gewohnte Arbeitsweise (und inhaltliche Ausrichtung) zum Scheitern verurteilt war: Aussichtslosigkeit drohte.
- Eine konstruktive Ausrichtung: Die Situation ist nicht nur aussichtslos, sie birgt auch eine Chance, aber diese nur gemeinsam.

So konnten Personen, die zunächst nur ähnlich Betroffene waren, sich als Team – in und für einen neuen Arbeitsinhalt – zusammenfinden. Nur so wurden die Kräfte gebündelt, um auch in der Kürze der Zeit zu den verlangten Ergebnissen zu kommen.

In einer weiteren Hinsicht war dieses Beratungsbeispiel aufschlussreich: Führungskräfte haben dabei erfahren, dass es entlastend ist, sich mit externen Prozessbegleitern auszutauschen und einmal ein Stück eigener Zuständigkeit loslassen zu können, indem diese zeitweise an die externe Beraterin delegiert wurde. Dies war nicht einfach. Der enorme Erfolgs- und Zeitdruck, unter dem das Profiling-Projekt stand, half dabei, in der externen Unterstützung eine wirkliche Chance zu sehen und sich auf dies neue Experiment einzulassen. Durch den unmittelbaren Entlastungseffekt fiel es leichter, Abstand zur Situation zu erreichen. In der Folge konnte die eigene Führungsrolle eindeutiger konturiert werden.

Fazit

War nun dieser Team-Erfolg ein Schritt in Richtung einer besser entwickelten Innovations-Kompetenz des gesamten Hauses? Wofür war das beschriebene Vorgehen beispielhaft?

Wir gehen davon aus, dass es nicht lediglich zufälligen Einzelfall-Charakter hat, dass es in diesem Fall gelang, trotz eher schwieriger Startbedingungen mit den Merkmalen

- personell sehr inhomogen und neu zusammengesetztes Team,
- hoher zeitlicher und inhaltlicher Erfolgsdruck,
- neue Arbeitsaufgabe, die grundlegend neue fachliche und persönliche Anforderungen stellt,

rasch eine Arbeitsfähigkeit zu erreichen, die die Mitarbeiter zu funktionalem, konstruktivem Umgang mit den Herausforderungen befähigte.

Bestimmende Erfolgsparameter waren unserer Meinung nach

- ein klarer Vertrauensvorschuss an die Mitarbeiter, kombiniert mit

- Klarheit der Vorgaben, also auch des Gestaltungsrahmens, kombiniert mit
- externem Teamcoaching (hier: in Form der Supervision).

Wichtige Schlussfolgerungen, die sich ebenfalls aus dem beschriebenen Beispiel ableiten lassen, sind:

- Das Führungsverständnis der Institution ist gerade in der Krise von Bedeutung; Klarheit in den Zielvorgaben und ein klarer Handlungsrahmen für die Betroffenen sind unverzichtbar.
- Es ist wichtig, die Prozess-Verantwortung für das geeignete Vorgehen, Stil und Tempo der Neuerung an die Mitarbeiter zu delegieren und darin auch Vertrauen in ihre Kompetenz zum Ausdruck zu bringen.
- Die (gelegentliche) Investition in externe Prozessmoderation kann Führungskräfte entlasten und bietet so die Chance, die Führungsrolle zukünftig klarer zu leben.

In der Gewerbeförderungsakademie wurde die Erfahrung als so ermutigend gewertet, dass das auftragsorientierte Arbeiten in folgenden Veränderungsprozessen ebenfalls gezielt gefördert wurde. Die externe Beraterin wurde dann nur noch punktuell in Situationen eingesetzt, in denen die Bereichsleitungen Unterstützung für die neue Rollen- und Aufgabendefinierung benötigten.

Literatur

DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision): Supervision – professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz. Köln 1996 (Broschüre)

Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/M. 2002

Höfler, M.; Skribot, M.: Co-Creation. Wirksame Beratung für Change-Prozesse. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/03, S. 58-67

Lohmer, M. (Hrsg.): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart 2000

Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen 1999

3 Teamentwicklung durch strukturierte Entscheidungsfindung – Mitarbeiterbeteiligung in einer Transfer- und Qualifizierungsgesellschaft

Bernd Ulrich Jung, Claudia Mahneke

3.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Die MYPEGASUS Gruppe

Der Name MYPEGASUS steht für ein innovatives Interessenausgleichs-Instrument. In wirtschaftliche Turbulenzen geratene Firmen – deren Sanierung von gelingenden Personalabbaumaßnahmen abhängt – benötigen oftmals Unterstützung, um diese Probleme sozial verträglich und teilweise auch im Sinne des Fortbestehens des Unternehmens (und damit des Erhalts wenigsten eines Teils der Arbeitsplätze) zu lösen. Mit dem nach und nach entwickelten vielfältigen Instrumentarium des Modells MYPEGASUS (vom Eingangsprofiling über Orientierung und individuellen Berufswegeplan, fachliche und soziale Kompetenzentwicklung, Bewerbungs-/Vermittlungsunterstützung und Praktika bis hin zur Arbeitnehmerüberlassung) gelingt es unter Einhaltung hoher qualitativer Standards und unter Berücksichtigung der jeweils besonderen betrieblichen Bedingungen, den notwendigen Transfer optimal zu gestalten. Für eine fallspezifische und regional angepasste Unterstützung unterhält die MYPEGASUS GmbH bundesweit 14 Niederlassungen.

Darüber hinaus besteht die MYPEGASUS Gruppe aus einer Arbeitnehmerüberlassungs-GmbH, der BIKOM GmbH für spezifische Betriebsräte-Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sowie der Berufsbildungs-GmbH, die neben ihrer Arbeit auf dem Feld der beruflichen Neuorientierung im Transfer in den Lern- und Entwicklungszentren in Reutlingen und Stuttgart auch eigene Fachaus- und -weiterbildung im Bereich von Mechanikern und Elektronikern durchführt.

Warum das Entwicklungsvorhaben bei MYPEGASUS?

Das schnelle Wachstum der MYPEGASUS in den vergangenen Jahren unterstreicht die Wirksamkeit des Transfergedankens und des -modells in einer sich krisenhaft umstrukturierenden Industriegesellschaft, es wirft aber zugleich das

Problem angemessener neuer Strukturen auf. Einerseits erfordern die Marktbedingungen, dass auf jede gesetzliche Änderung oder Neuerung (z. B. SGB III, die sog. Hartz-Gesetze) ein sofortiges Handeln und Umstellen der eigenen Strukturen und Abläufe erfolgt (unter Umständen werden andere Mitarbeiterkompetenzen – z. B. für Akquisition und Vermittlung – benötigt). Zum anderen müssen wir uns als Dienstleister häufig mit durchaus widersprüchlichen Anforderungen externer Stellen auseinandersetzen. Die an regionale und firmenspezifische Erfordernisse angepasste Entwicklung von Kompetenzen und Arbeitsmaterialien sind eindeutig ein großer Vorteil der MYPEGASUS auf dem Markt. Das vielschichtige und differenzierte Erscheinungsbild geht allerdings auch zu Lasten einer einheitlichen Außendarstellung. Um hier zu einer Verbesserung zu kommen, ohne jedoch die in der Vielfalt und Flexibilität liegenden Vorteile zu verlieren, hat die MYPEGASUS die Chance wahrgenommen, die das Projekt “Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungskonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit beruflicher Weiterbildungseinrichtungen” bietet.

Die MYPEGASUS-Berufsbildung arbeitet mit den Teilnehmern ihrer Orientierungs- und Entwicklungsmaßnahmen nach dem Motto “Fordern und Fördern”. Als wichtigste Zielsetzung gilt die Stärkung von Eigeninitiative und Selbstorganisation. Im schnellen Wachstumsprozess des Unternehmens und aus der Logik der Verwaltungsarbeit heraus konnten aber kaum entsprechende Organisationsstrukturen wachsen, so dass die zunehmend stärker wahrgenommene Diskrepanz zwischen einer traditionellen Kommunikationsstruktur, in der Aufgaben durch Anweisungen vergeben werden, und den neuen organisationalen Anforderungen an Mitarbeiter dazu führte, den angemessenen Fortschritt von einer Anweisungskultur hin zu einer beteiligungsorientierten Kultur in den Fokus des Entwicklungsvorhabens bei MYPEGASUS zu rücken. Als Ziele dieses Entwicklungsvorhabens wurden drei Dinge ins Auge gefasst:

- jedem Mitarbeiter die Möglichkeit zu bieten, selbstständig zu arbeiten, sich zu entwickeln und die eigenen Kompetenzen zu erweitern,
- im fortgesetzten Wachstumsprozess des Unternehmens auf hierarchische Zwischenstufen zu verzichten,
- einen modernen Dienstleister zu schaffen, der einerseits den Markt- und Kundenanforderungen nach flexiblen Reaktionsräumen gerecht wird, andererseits im Sinne eines Qualitätsmanagement optimale Prozessabläufe und gleiche Standards garantiert.

Im Sinne dieser Ziele galt es, einen Teamentwicklungsprozess zu fördern und geregelte bzw. formalisierte Kommunikationsstrukturen herzustellen, um darüber auch eine verstärkte Mitarbeiterzufriedenheit zu schaffen, weil festge-

stellt worden war, dass eine lange Dauer und eine schwer durchschaubare Struktur von Entscheidungen (vorhandene) Motivation und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter senkt. Um dies zu vermeiden, sollte durch das Entwicklungsprojekt ein Instrumentarium zur Verfügung gestellt werden, das die Selbstständigkeit der Mitarbeiter fördert und der Geschäftsleitung die Möglichkeit bietet, sich in Ruhe mit einer Entscheidungsvorlage zu befassen, Rückfragen dazu zu stellen und sich davon zu überzeugen, dass alle wichtigen Fakten für die Entscheidungsfindung beachtet wurden. Die im gewachsenen Unternehmen (s. o.) nicht mehr im notwendigen Umfang aufrecht zu erhaltende Spontankommunikation zwischen Geschäftsführer und Abteilungen sollte ersetzt werden durch eine verbesserte Kommunikation in den Teams und Einführung einer Regelkommunikation zwischen Geschäftsführer und Abteilung. Einhergehen mit dem angestrebten (Team-)Kompetenzaufbau durch verbesserte Teamkommunikation sollte auch eine Entlastung des Geschäftsführers von Entscheidungen mittlerer Tragweite. Damit, so die Überlegung, wären auch schnellere Reaktionen auf Marktveränderungen möglich.

Zu diesem Zweck und mit Rücksicht auf die noch bestehende und für die Zukunft des Unternehmens als unangemessen bewertete Kultur war die Vorstellung, Einübung und verändernde Anpassung verschiedener Entwicklungsinstrumente vorgesehen, die sich auf angestrebte Verbesserungen dreier Bereiche verteilen:

1) *Organisation und Planung*: Hier dient das Instrument des Jour fixe der Organisation der alltäglichen Arbeit, das Instrument des Ideenpools der Verbesserung der alltäglichen Arbeitsabläufe sowie das Instrument der Planungs- und Entscheidungsmatrix (PEM) der Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter und der systematischen Entscheidungsvorbereitung für die das jeweilige Team betreffenden Entscheidungen des Geschäftsführers und ist insofern auch als Instrument der Personalentwicklung on the job zu verstehen.

2) *Teamführung*: Um eine Selbstführungskompetenz der Teams zu erreichen, müssen Verantwortlichkeiten klar geregelt werden. Anstelle des Teamleiters tritt die Leitungsfunktion, die jedes der Teammitglieder für einen bestimmten Bereich der Abteilungszielvereinbarungen übernimmt. Das Instrument der Zielvereinbarung ist Grundlage der angestrebten Selbststeuerungskompetenz. Neben der Abteilungszielvereinbarung hat jeder Mitarbeiter persönliche Ziele, die sich auf die Abteilungsziele beziehen. Hier hat das Instrument des Mitarbeitergesprächs seine Funktion.

3) *Personalentwicklung*: Zur Überprüfung der eigenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter spielt das 360-Grad-Feed-

back eine Rolle. Aus diesem Feedback lässt sich der persönliche Weiterbildungsbedarf eines Mitarbeiters ermitteln, sei dies auf der Ebene von fachlichen, sei es auf der Ebene der überfachlichen Kompetenzen. Hierüber erfolgt ebenso wie über die PEM (s. u.) in den Teams der Einstieg in das Instrument des selbst gesteuerten Lernens in Bezug auf die zu erledigenden Aufgabstellungen des Teams wie einzelner Mitarbeiter.

Im offenen Einübungs- und Anpassungsprozess dieses Instrumentariums durch die Teams liegt ein erster Schritt der Teams in die gewünschte Richtung von mehr Entscheidungskompetenz und Eigenverantwortlichkeit. Von diesem zu gewinnenden Stand aus ist dann eine positive weitere Teamentwicklung zu erwarten.

3.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Die Beratungskonzeption

Der beschriebene Unternehmenstyp der MYPEGASUS wie auch die aktuelle Unternehmensphase – nach der Pionierphase nun die Differenzierungsphase – bedingen die skizzierte Problemlage und die darauf bezogene Beratungskonzeption, die über den Gesamtprozess des Aufbaus von Teamkompetenz im überfachlichen Bereich Kooperationsstrukturen an die Stelle von spontan-kommunikativen, aber letztlich direktiven Strukturen setzen will.

Der von außen kommende (Berater-)Vorschlag zum einzusetzenden Entwicklungsinstrumentarium folgt aus diesem Grunde noch weitgehend dem Prinzip der Fremdsteuerung von Lernen (Ziele und Inhalte sind vorgegeben, die Lernenden haben zunächst eine stark konsumierende Rolle und das Geschehen in den Workshops ist beraterzentriert). In dem Maße, wie ein Instrument vom Team praktisch verwendet wird, tritt aber der Fremdsteuerungsprozess zurück zugunsten einer stärkeren Selbststeuerung der lernenden Teams. Sie passen das Instrument an ihre Arbeitsbedürfnisse an und werden somit zunehmend von Konsumenten zu Agierenden.

Das Prinzip unserer Beratungsarbeit lautet, anders ausgedrückt, den Mitarbeitern und Teams über einen Zwischenschritt der fremd gesteuerten beraterzentrierten Phase methodische Unterstützung anzubieten und strukturell Räume für Entwicklung zu eröffnen, aber in die Umsetzung fachspezifischer Themen und Fragestellungen nur dort einzugreifen, wo das Team inhaltlich-fachliche Unterstützung wünscht. Ziel ist die Schaffung von Strukturen, die ein teamorientiertes, eigenverantwortliches Miteinander-Arbeiten ermöglichen und Mitarbeiterteams in die Lage versetzen, in diesen neuen Struk-

turen arbeitsplatzbezogene Lösungen kooperativ und eigenständig zu generieren.

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Geschäftsprozess des Unternehmens findet derzeit noch seine Grenze bei der unternehmerischen Strategieentwicklung, denn diese wird ausschließlich in einem eigenständigen Beratungsprozess durch die Geschäftsleitung definiert. Was die Geschäftsleitung bietet, sind Rahmen und Raum für gewünschte Entwicklungsprozesse in der Prozessoptimierung, Innovationsbereitschaft und Teamentwicklung.

Die Beratungskonzeption des Entwicklungsprojektes bei der MYPEGASUS sieht auch insofern eine degressive Interventionsintensität der Berater vor, als sich die Einbeziehung von MYPEGASUS-Mitarbeitern zunächst auf wenige Teams und Abteilungen erstreckte, aber im Laufe des QUEM-Entwicklungsvorhabens bis Ende 2004 auf fast das gesamte Unternehmen ausgeweitet wurde, und zwar unter "beraterischer" Einbeziehung der zu diesem Zeitpunkt schon entwicklungsmäßig weiter fortgeschrittenen Teams.

Mit unserer Konzeption einer beteiligungsorientierten Kultur- und Teamentwicklung gelangen die Kompetenzen der Mitarbeiter in eine selbst steuernde und teamfähige Dynamik, wie wir in der näheren Betrachtung des Prozesses der Einführung des Instrumentes "Planungs- und Entscheidungsmatrix" (PEM) verdeutlichen werden (s. u.).

Entwicklungsprinzipien

Die Prinzipien des Entwicklungsvorhabens bei der MYPEGASUS leiten sich von den erwarteten Ergebnissen des Unternehmens her, wie sie unter 3.1 formuliert sind. Die mittelfristig zentrale Erwartung der MYPEGASUS liegt folglich im Kompetenzaufbau der Mitarbeiter(-teams), der hohe Qualitätsstandards in allen Teilen des Geschäftsprozesses sicherstellt. Aus dem Vertrauen in die hohe Qualität der Arbeit und Eigenverantwortung sowie der Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter(-teams) kann der Verzicht auf weitere Hierarchieebenen im Unternehmen gerechtfertigt werden. Entscheidungen von geringerer Tragweite sollen die Teams zukünftig selbst kompetent und eigenverantwortlich treffen können sowie bei weitreichenden Entscheidungen eine Entscheidungsvorlage für den Geschäftsführer erarbeiten. Durch einen mittelfristig erreichten Kompetenzaufbau (bei gleichzeitig erhöhter Verantwortungsübernahme der Bereichsteams) können dann Entscheidungen in größerem Umfang als heute an diese Teamentscheidungsstruktur delegiert werden.

Dafür bedarf es des Vertrauens in die Entscheidungskompetenz der Teams, Problemstellungen aus mehreren Perspektiven zu durchleuchten und diese in

ihre Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Weiterhin soll ihnen bewusst werden, dass es oftmals Alternativen gibt, an die zunächst vielleicht nicht gedacht wird. Vertrauensaufbau meint hier in jedem Falle die beiden Seiten: Selbst- und Fremdvertrauen. Im Erfahren der eigenen Kompetenzerweiterung baut sich Zutrauen in die eigene Leistungs- und Lernfähigkeit auf und somit die Grundlage eigenverantwortlichen innovativen Handelns. Daraus erwächst zunehmendes Fremdvertrauen.

Knapp zusammengefasst werden können die Entwicklungsprinzipien in folgenden Schlagworten:

- fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter durch Kooperation im Team erweitern,
- überfachliche Kompetenzen (Kommunikation, Moderation u. a.) durch Teamentwicklung fördern,
- auf das Gesamtunternehmen bezogenes Denken einüben durch das Einnehmen unterschiedlicher Standpunkte,
- Verantwortung für eigene (Team-)Entscheidungen übernehmen,
- innovative Prozesse kommunizieren und selbst evaluieren.

Das der momentanen Unternehmenskultur bei MYPEGASUS entsprechende Entwicklungsprinzip der angeleiteten Einübung der Instrumente (vgl. Beratungskonzeption) über die Beurteilung der Wirksamkeit für die eigene Praxis der Mitarbeiter und eine entsprechende Veränderung (und damit erst einer Aneignung im eigentlichen Sinne) und schließlich die ständige Verwendung lässt sich beispielhaft am Instrument der Planungs- und Entscheidungsmatrix (PEM) illustrieren. Insofern konzentrieren wir uns ab jetzt auf dieses eine Instrument, das aber nur im Zusammenhang mit den anderen Instrumenten des Kompetenzaufbaus der Mitarbeiter(-teams) gesehen werden kann, da sich hier die Wirkungen des Gesamtprozesses potenzieren.

Zusammenfassend können aus der Erwartungslage also als entwicklungsleitende Prinzipien des Entwicklungsprojektes bei der MYPEGASUS benannt werden:

- Systematisierung und Strukturierung von Entscheidungsfindungsprozessen,
- das Fördern des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter,
- die Schaffung von Transparenz bezüglich relevanter Entscheidungen sowie
- Vertrauensbildung zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern.

All dies findet sich in der Anwendung des Instrumentes PEM, dessen Strukturen wir daher im Folgenden skizzieren werden. Darüber hinaus sind unsere Er-

fahrungen beim Aneignungsprozess des Instrumentes PEM durch die Teams von Bedeutung für die Bewertung der Beratungskonzeption der MYPEGA-SUS-Berufsbildung.

3.3 Verlaufsschilderung: Das Instrument PEM

Die Verwendung einer Planungs- und Entscheidungsmatrix (PEM)

Bei der PEM handelt es sich um ein Formular, das den Entscheidungsfindungsprozess eines eigenverantwortlichen Teams strukturieren soll, indem es Faktenlage, Problemstellung und Lösungsvorschlag, damit verbundene Kosten bzw. Ressourcenbindung etc. sowie eventuelle Alternativen abfragt. Auf dieser Grundlage soll bewertet, gewichtet und schließlich, in Abwägung aller Vor- und Nachteile, die vom Team bevorzugte Lösung dargestellt werden. Voraussetzung dafür ist das Einholen der notwendigen Informationen und deren Bewertung in der Teamdiskussion. Schließlich kommt es zu einer von allen getragenen Entscheidungsfindung. Diesem Prozess des Zusammenspiels verschiedener Rollen in Teams und dem überfachlichen Kompetenzgewinn, d. h. dem Aufbau von Selbstvertrauen in die eigene Problemlösungskompetenz, entspricht auf der Seite des Fremdvertrauens, dass die Geschäftsführung diesen über das Formular PEM dokumentierten Prozess nachvollziehen, eventuelle Nachbesserungen einfordern und erkennen kann, wie intensiv sich die Mitarbeiter mit der Thematik und der Entscheidung auseinandergesetzt haben. So bildet sich das notwendige Vertrauen des Geschäftsführers, das sich aus der regelmäßigen kompetenten PEM-Erstellung ergibt. Schließlich besteht auf Grund dieses Kompetenzentwicklungsprozesses der Teams qua PEM die Erwartung an eine Entlastung des Geschäftsführers.

Nach der Formulierung des Titels einer PEM wird in einem *ersten* Teil das Problem, das gelöst werden soll, kurz umrissen, so dass ein unbeteiligter Dritter verstehen kann, um was es geht.

Im *zweiten* Teil werden die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung der PEM dargestellt, für den Fall, dass sich nach einer Entscheidung eine längere Umsetzungsphase anschließen sollte, für die mehr Ressourcen als nur die reinen "Anschaffungskosten" benötigt würden.

Im *dritten* Teil wird eine Analyse des Problems vorgenommen, in der klar abgegrenzt wird zwischen Themen und Problemen.

Der *vierte* Teil beinhaltet eine Beschreibung der Ausgangssituation, in der festgehalten ist, wie die Umstände im betroffenen Unternehmensbereich derzeit sind, die eine baldige Lösung des Problems erforderlich machen.

Im *fünften* Teil nun werden weitere Lösungswege überdacht, damit eine eventuell bessere Lösung des Problems nicht übersehen wird und damit verdeutlicht werden kann, weshalb die gewählte Variante die sinnvollste ist

Der *sechste* Teil befasst sich mit den Einflussfaktoren der unterschiedlichen Lösungsansätze. Hier werden mögliche Auswirkungen der Varianten auf die eigene Arbeit, die Arbeit anderer Bereiche und auf die Außenwirkung des Unternehmens analysiert.

Weiterhin ist es wichtig zu bedenken, welche Schwierigkeiten bei welcher Lösungsvariante zu erwarten sind. Hierzu bietet die *siebte* Kategorie Raum, in der eben jene zukünftigen Erwartungen formuliert werden sollen.

Selbstverständlich muss auch die klassische Kosten-Nutzen-Analyse ihren Platz im Entscheidungsprozess haben. Dieser befindet sich bei der PEM im *achten* Teil, nachdem alle möglichen anderen Faktoren bedacht und abgewogen wurden, so dass sich diese Analyse darauf aufbauend relativ zügig durchführen lässt.

Im *neunten* Teil werden Annahmen zu einer bestmöglichen, zu einer schlechtestmöglichen und zu einer dazwischen liegenden Veränderung nach der Umsetzung der PEM gemacht.

Im *zehnten* Teil schließlich wird die von dem Team bevorzugte Lösungsvariante bzw. Entscheidung über eine Zusammenfassung und Bewertung aller vorangegangenen Überlegungen genannt und begründet.

Im Anschluss an die Matrix finden sich in der Vorlage des Formulars Anmerkungen, die den Mitarbeitern den Umgang mit der PEM erleichtern sollen und die einzelnen Kategorien der Matrix etwas erläutern (vgl. Anhang, S. 51).

Ein auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter(-teams) zugeschnittenes Instrument wird sinnvollerweise nicht am "grünen Tisch", sondern in der betrieblichen Praxis unter Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt. Dazu ist es nicht notwendig, jedes Mal das Rad neu zu erfinden, sondern, ausgehend von einer Nullversion, einen Erfahrungs-, Reflexions- und Anpassungsprozess in Gang zu setzen. In der Entwicklungsarbeit der PEM im OE-Prozess der MYPEGASUS Berufsbildung wurde folgendermaßen vorgegangen:

Der Entwurf einer PEM in groben Zügen wurde vom externen Innovationsberater in die Projektgruppe eingebracht. Dort wurde er im Rahmen der Projektworkshops anlässlich der ersten Verwendung erläutert und diskutiert. Erste Erfahrungen im praktischen Umgang damit wurden gesammelt.

Aus gegebenem Anlass wurde dabei die PEM anstatt für materielle Investitionen auch für Neueinstellungen verwendet. Hier erfuhr sie ihre erste größere Anpassung. Sie wurde um einige Kategorien erweitert, die zum einen der Geschäftsleitung zur letztendlichen Absegnung von Entscheidungen bisher gefehlt hatten und die zum anderen das intensive Betrachten der Lösungsmöglichkeiten durch die Mitarbeiter sicherstellten.

Ihre nächste Anpassung erfuhr die PEM bei der Anwendung in einer weiteren Projektgruppe. Die PEM wurde dort als zu umfangreich empfunden, manche Kategorien passten nicht zum Anliegen, für das die PEM genutzt werden sollte, und wurden für diesen konkreten Fall gestrichen. Ebenso wurde eine Unterschriftenzeile am Ende der PEM eingeführt, um deren Verbindlichkeit zu verdeutlichen.

Derzeit existiert die PEM in der Vorlage so wie im Anhang (S. 51). Sie wird von diesem Grundmuster ausgehend an den jeweiligen Bedarf angepasst, wobei nicht das grundlegende Anliegen einer umfassenden Erörterung der Problemlage und möglicher Lösungsansätze aufgegeben wird. Ziel ist es, ein Standardformular "PEM ausführlich" zur Verfügung zu stellen, das weiterhin für umfangreiche Entscheidungen verwendet werden soll, und daraus ein weiteres Formular "PEM Kurzform" zu entwickeln, das für kleinere, aber dennoch der Zustimmung der Geschäftsleitung bedürftige Anliegen benutzt wird, weil ansonsten Aufwand und Zweck nicht mehr in einer vernünftigen Relation stehen. In einem weiteren Schritt wird zu gegebener Zeit (vgl. 3.2) das Team die Entscheidung fällen und den Geschäftsführer lediglich davon in Kenntnis setzen.

Die zwei Standard-Formulare werden nach weiteren Erfahrungen von der Personal- und Organisationsentwicklung der MYPEGASUS als Vorlage erarbeitet werden. Dennoch wird es auch in Zukunft Kategorien im PEM-Formular geben, die für eine Entscheidung nicht relevant oder im Formular nicht genannt sind. Um an dieser Stelle die Flexibilität des Instrumentes zu ermöglichen, wird es weiterhin gestattet sein, einzelne Elemente herauszunehmen oder zu ergänzen. Wichtig ist in erster Linie, dass über diese Form der schriftlichen Kommunikation ein Informationsfluss stattfindet, der es ermöglicht, zügig und umfassend alle relevanten Fakten als Basis für eine Entscheidung auszutauschen und danach zu entscheiden. Dazu ist nicht zwangsläufig ein starres Gerüst notwendig, sondern es dürfte eine grobe Richtlinie genügen.

Der Verlauf des Entwicklungsvorhabens

Wir starteten unsere Arbeit mit einer Gruppe im Jahr 2002 (Lern- und Entwicklungszentren Reutlingen/Stuttgart), erweiterten 2003 um zwei weitere Gruppen (Controlling, Niederlassung Stuttgart) und dehnten das Projekt 2004 um zwei weitere Gruppen (Finanzbuchhaltung und Niederlassung Frankfurt) aus. Betreut wurde das Projekt zunächst von einem externen Unternehmensberater und einer internen Innovationsberaterin. Ab 2003 arbeiteten wir mit zwei internen Beratern. Entsprechend änderte sich auch die Arbeitsweise. Die Aufgabenverteilung der beiden Berater sah anfangs Folgendes vor: Der externe Berater brachte fachspezifisches Wissen ein, der Innovationsberater war Ansprechpartner und Koordinator. Diesen Teil übernahm nach dem krankheitsbedingten Personalwechsel ein externer Unternehmensberater. Die internen Innovationsberater planten und implementierten die Umsetzung der vereinbarten Instrumente. Sie berieten darüber hinaus bei Umsetzungsfragen und hatten sowohl anleitenden wie überprüfenden Charakter. Sie regten mit Fragestellungen zu reflektierenden Zeiten in den Gruppen an.

Im Verlauf des Projektes sind alle PE/OE-Instrumente in den Gruppen eingeführt und durch den Innovationsberater in der Umsetzung betreut worden. Dann hieß es für uns, anhand geeigneter Maßnahmen zu evaluieren, welche Nachhaltigkeit die Instrumente in der Organisation und der Umsetzung erreicht haben und ob sie zu zielgerichteten Handlungsinstrumenten geworden sind. Dazu sollten Interviews in zwei unterschiedlichen Projektgruppen die Frage nach der Qualität der Umsetzung der PEM klären. Die Projektgruppen resümierten ihre Erfahrungen mit der PEM wie folgt:

Gruppe A:

- Kurzfristige Entscheidungen werden möglich.
- Über das Problem und dessen Lösung muss genau und ausführlicher nachgedacht werden.
- In der Regel wurden die in der PEM vorgeschlagenen und bevorzugten Lösungen genehmigt, da sie nun nachvollziehbar durchdacht waren.
- Es gibt keine Terminprobleme mehr.
- Die PEM wird manchmal auch nach einem Gespräch, in dem Grundsätzliches zu einer Entscheidung im Voraus besprochen wurde, ergänzend nachgereicht.
- Erfahrungsgemäß macht es keinen Sinn, an den Kategorien der PEM krampfhaft festzuhalten; besser ist es, sie als grobes Gerüst zu verwenden.
- Die Verwendung der PEM kann weiterempfohlen werden.

- Verbesserungsvorschläge für den zukünftigen Umgang: Eventuell für jedes Team oder ähnlich gelagerte Teams jeweils eine PEM-Version, da es unterschiedliche Bedürfnisse gibt; generell die Zeile “Kommentar der Geschäftsleitung” einfügen und wenn nötig auch die Rückantwort der Geschäftsleitung terminieren.

Für diese Gruppe ist die PEM ein optimales Medium. Die Mitarbeiter erleben selbst, wie ihre Entscheidungsfindung strukturierter und intensiver vonstatten geht. Die Kommunikation mit der Geschäftsleitung und im Team hat sich verbessert und Entscheidungen werden rascher gefällt. Die PEM wird nicht als starres Formular angewandt, sondern flexibel als Grundlage für Entscheidungsfindungsprozesse gehandhabt und setzt somit zeitgleich einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang.

Gruppe B:

- Die über eine PEM “beantragten” Entscheidungen als Veränderungswunsch werden wahr- und ernst genommen.
- Die PEM liefert Transparenz für bestimmte Prozesse und Vorgänge.
- Mit der Beantragung über eine PEM beginnt ein Prozess oder ein spezifisches Projekt. Mitarbeiter/Teams wenden sich an die Geschäftsleitung, wenn sie der Meinung sind, zu Verbesserung und Veränderung beitragen zu können.
- Um eine optimale nachfolgende Kommunikation sicherzustellen, wurden mittlerweile auch andere Kommunikationsformen innerhalb der Gruppe eingeführt. Im Besonderen sei genannt, dass regelmäßige Jours fixes mit der Geschäftsleitung durchgeführt werden.
- Auch hier wird die PEM flexibel gestaltet.

Die PEM gehört mit anderen Instrumenten in das Repertoire dieser Gruppe und wird zu einem spezifischen Zeitpunkt für bestimmte Fälle angewandt.

3.4 Ergebnisse und Fazit

Die MYPEGASUS-Berufsbildung bewertet den Einsatz ihrer Planungs- und Entscheidungsmatrix PEM als positiv und sieht einige Verbesserungen innerhalb des Unternehmens.

Das Ziel war es, eine willkürliche, eilige und überhastete Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Abteilungen einzufangen und besser zum Ziel – eines kooperativen und dynamischen Entscheidungsprozesses – zu leiten.

Unsere Erfahrungen = Unsere Empfehlung

- Probleme gründlich analysieren
- kein Unternehmen ist wie das andere: individuelle Konzepte für den Betrieb umsetzen
- langfristige Gesamtkonzeption erarbeiten
- eigenverantwortliches Handeln als Basis für betriebliche Partizipation fördern
- Anpassungen am Konzept, an den Zielen zulassen
- bei der Umsetzung die Individualität von Mitarbeitern und Teams beachten
- Entwicklungsstand eines Teams/des Unternehmens berücksichtigen
- Auch kleine Veränderungen können große Verbesserungen bewirken.
- Begleitung und Unterstützung von Mitarbeitern und Teams bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben
- regelmäßige Rückkoppelung mit der Unternehmensführung über Verlauf von Veränderungsprozessen
- Vorhaben kontinuierlich reflektieren und sich über den Stand vergewissern
- Teamarbeit und Teamlösung erhöhen die Zufriedenheit aller Beteiligten durch Entlastung.

Aus unserer Sicht haben wir bis heute erreicht:

In dem grundsätzlich positiven Verlauf im Team A konnten wir folgende Lernthemen der Beteiligten feststellen:

- Kommunikation erfolgt auf der Sachebene,
- Teambildungsgedanke, Teamorientierung,
- Eigenverantwortlichkeit,
- strukturiertes Arbeiten und Denken,
- Entwickeln von Ideen,
- Ausbau der Kommunikationsfähigkeit des Einzelnen und des Teams,
- Entwicklung von Kostenbewusstsein und Kostenplanung,
- Ressourcenplanung und eigenes Zeitmanagement,
- Prozessorientierung,
- eigene Kompetenzeinschätzung: Was brauche ich, um das beantragte Thema zu erledigen?
- einheitlicher Informationsstand der jeweiligen PEM-Beteiligten,
- Klärung von Erwartungen – den individuellen wie den unternehmerischen,
- Auseinandersetzung über Zukunft des Unternehmens,
- Kundenorientierung: “Was wäre gut für unseren Kunden?”,

- Dokumentation von Kommunikation und spätere Nachvollziehbarkeit des Entscheidungsprozesses,
- Alternativensuche,
- verbesserte Marktkenntnisse durch Recherchearbeiten.

Wie sich in der Projektgruppe B zeigte, konnte die PEM dort ein zusätzliches Instrument darstellen, da die Bedürfnisse und die Aufgabenstellung in der Folge ein anderes Kommunikationsmittel erforderten. Aber auch hier schließt der Einsatz der PEM einen bestimmten Kommunikationsengpass und ist in seiner Funktionsfähigkeit dadurch nicht geschmälert.

Unser Fazit zum jetzigen Zeitpunkt heißt, dass die PEM je nach Bedarf und Aufbau einer Abteilung und deren Aufgabenstellung vermehrt Struktur und Organisation bieten kann. Sie erscheint durchaus hilfreich, gezielte Kommunikationsstrukturen aufzubauen und zu Zeitersparnis und Arbeitserleichterung beizutragen.

Die PEM ist ein einfaches aber wirkungsvolles Regelmedium, um die alltäglichen Schwierigkeiten der Kommunikation im Büro zu bewältigen.

Erfreut hat uns der “weiche” Bereich, nämlich die sich im Prozess einstellenden Lern-Erfahrungen der Beteiligten. Diese entstanden sozusagen als positives Nebenprodukt. Auch hat sich die PEM als wirksam im Veränderungsprozess bei MYPEGASUS erwiesen, im Besonderen durch die oben benannten SOL-Lerneffekte.

Für die MYPEGASUS-Berufsbildung bedeutet es, dass die Planungs- und Entscheidungsmatrix als ein wichtiges Kommunikationsinstrument weiterhin eingesetzt wird. Wir werden aber zusätzliche Erfahrungswerte im alltäglichen Umgang sammeln müssen, damit die Einsatzmöglichkeiten für PEMs besser identifizierbar werden.

Anhang: PEM

Die Planungs- und Entscheidungsmatrix PEM.

Entscheidungsbegründung. Ein allgemeines Schema für die Erarbeitung von Planungen und Investitionsentscheidungen

Titel der Investition	
1. Teil Beschreibung des Problems Festlegung der Aufgabenstellung Welches Problem soll mit der PEM gelöst werden?	
2. Teil Beschreibung der Durchführungsbedingungen (sofern es sich um eine längerfristige Problemlösung handelt)	Welcher Zeitraum ist für die Lösung vorgesehen? Wie soll die PEM in den täglichen Handlungsprozess integriert werden? Wer soll an der PEM mitwirken? Welche Mittel sollen eingesetzt werden?
3. Teil Analyse des Problems Checkliste zur Problemerkennung Warum ist es notwendig, dass wir dieses Problem lösen? Welchen Nutzen bringt uns eine Lösung des Problems? usw. (siehe Anmerkungen)	
4. Teil Beschreibung der Ausgangssituation des Problems Beschreibung des IST-Zustandes des Unternehmensbereiches Beschreibung des derzeitigen Zustandes, der die Problemlösung erforderlich macht	
5. Teil Beschreibung alternativer Lösungsansätze	
6. Teil Analyse der Einflussfaktoren, die sich aus den verschiedenen Lösungsansätzen ergeben Einordnung der einzelnen Lösungsansätze in den Tätigkeitsbereich Beschreibung des Einflusses der Lösungsansätze auf den Unternehmensbereich Beschreibung des Einflusses der Lösungsansätze auf den Leistungsbereich z. B. auf die Kunden, Kammern, das Arbeitsamt	

<p>7. Teil Zukünftige Erwartungen in Bezug auf die Lösungsansätze zu erwartende mögliche zukünftige Probleme und Schwierigkeiten Maßnahmen, mit denen den Problemen begegnet werden kann</p>	
<p>8. Teil Kosten-Nutzen-Analyse der verschiedenen Lösungsansätze direkte Kosten der Investition zusätzliche Kosten der Investition weitere erforderliche Ressourcen erreichbare unmittelbare Erträge zukünftige Erträge durch neue Produkte Einsparung von Ressourcen Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen</p>	
<p>9. Teil Annahmenbildung zu den verschiedenen Lösungsansätzen Beschreibung der ungünstigsten Situation Beschreibung der günstigsten Situation Beschreibung einer möglichen Situation dazwischen</p>	
<p>10. Teil bevorzugte Entscheidung Beschreibung des Ergebnisses des Entscheidungsprozesses Begründung des Ergebnisses des Entscheidungsprozesses</p>	

Anmerkungen

zu 1.) *Beschreibung der Ausgangssituation/Festlegung der Aufgabenstellung*

Die kurze Beschreibung des Problems z. B. einer Investition sollte trotzdem so ausführlich sein, dass ein "unbeteiligter Dritter" diese nachvollziehen kann.

zu 2.) *Beschreibung der Durchführungsbedingungen (sofern eine längerfristige Problemlösung erforderlich ist)*

Nicht alle Probleme lassen sich von heute auf morgen lösen. Neue Produkte müssen z. B. über einen längeren Zeitraum hinweg und mit anderen Beteiligten entwickelt werden. Diese Erfordernisse zur Lösung des Problems sind anzugeben.

zu 3.) *Analyse des Problems – Checkliste der Problemerkennung*

Nicht alle Probleme erschließen sich aus einer kurzen Beschreibung. In diesem Bereich sollen eine Reihe von Fragen zur besseren Problemerkennung abgearbeitet werden.

Checkliste zur Problemerkennung:

- Warum ist es notwendig, dass wir dieses Problem lösen?
- Welchen Nutzen bringt uns eine Lösung des Problems?
- Was ist uns unbekannt?
- Was verstehen wir bisher nicht?
- Welche Informationen liegen uns vor?
- Was ist nicht das Problem?

- Sind die Informationen ausreichend, sind sie ungenügend/redundant, sind sie widersprüchlich?
- Können wir das Problem in einem Diagramm beschreiben?
- Lässt sich das Problem quantifizieren?
- Wo sind die Grenzen des Problems?
- Lässt sich das Problem in Teilprobleme zerlegen? Wie hängen die Teilprobleme zusammen?
- Welches sind die beeinflussbaren Größen des Problems?
- Haben wir dieses oder ein ähnliches Problem vorher schon einmal gesehen?
- Kennen wir damit zusammenhängende Probleme?
- Gibt es ein bekanntes Problem mit denselben, unbekanntem Größen?
- Angenommen es gibt ein verwandtes Problem, das wir bereits gelöst haben – können wir die Lösung auch auf unser jetziges Problem übertragen? Können wir die Methodik anwenden?
- Können wir unser Problem umformulieren? Auf wie viel verschiedene Arten können wir es beschreiben? Lässt es sich generalisieren oder spezifizieren? Können Regeln bündelt werden?

zu 4.) Beschreibung der Ausgangssituation – IST- Stand im Unternehmensbereich

Jedes Problem geht von einer bestimmten Ausgangssituation aus. Sie ist die derzeitige Konstellation in der in dem entsprechenden Unternehmensbereich gearbeitet wird. Diese Ausgangssituation macht letztlich eine Problemlösung auch erforderlich. Sie soll als der IST-Stand beschrieben werden. Wobei wichtig ist, dass nur der für das Problem erforderliche Bereich beschrieben wird, d. h. der sich auch unmittelbar auf das zu lösende Problem bezieht.

zu 5.) Beschreibung alternativer Lösungsansätze

Es gibt so gut wie kein Problem, das nur eine mögliche Lösung besitzt. Es gibt immer verschiedenste Lösungsmöglichkeiten, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Diese verschiedenen Möglichkeiten sollen genau beschrieben werden. Ganz wichtig sind die für die verschiedenen Lösungen erforderlichen Mittel und Aufwendungen.

zu 6.) Analyse der Einflussfaktoren die sich aus den verschiedenen Lösungsansätzen ergeben

Lösungsansätze ergeben sich aus dem IST-Zustand des Unternehmensbereiches. Damit haben sie auch immer bestimmte Einflüsse auf die Tätigkeit. Sie schränken unter Umständen einen anderen Bereich ein oder erschließen zusätzliche Möglichkeiten. Diese Einflüsse müssen erarbeitet und dargestellt werden. Viele Lösungen haben auch Einfluss auf den Außenbereich des Unternehmens. Sie verbessern die Beziehungen zu Unternehmen oder schränken die Möglichkeiten gegenüber z. B. dem Arbeitsamt oder der Kammer ein.

zu 7.) Zukünftige Erwartungen in Bezug auf die Lösungsansätze

Mit den Lösungsansätzen sind zukünftige Erwartungen verbunden. Dabei geht es um Verbesserungen der Arbeit oder um die Reaktion auf bestimmte Anforderungen oder auch um einen neuen Markt für das Unternehmen. Eine Problemlösung kann in der Regel mit einer ganzen Reihe von Problemen und Schwierigkeiten verbunden sein. Diese zu erwartenden oder möglichen Probleme und Schwierigkeiten müssen wir benennen. Mit welchen jedoch müssen wir wirklich rechnen und welche können wir einfach ignorieren? Aus diesen Überlegungen leiten wir dann Maßnahmen ab, mit denen wir den Problemen und Schwierigkeiten begegnen können.

zu 8.) Kosten-Nutzen- Analyse der verschiedenen Lösungsansätze

Mit der Investition sind direkte Kosten verbunden, die wir hier aufzählen. Jedoch sind mit vielen Investitionen auch indirekte Kosten gegeben: Zusätzliche Kosten der Investition sind z. B. räumliche Veränderungen oder es sind weitere Ressourcen erforderlich. Für die Teams ergeben sich notwendige Qualifizierungsmaßnahmen usw. Diese Kosten dürfen auch dann nicht vernachlässigt werden, wenn sie scheinbar nur gering sind. Der Nutzen einer Investition sind in erster Linie unmittelbar erreichbare Erträge. Dies schließt aber nicht aus, dass es auch zusätzliche Erträge durch neue Produkte geben kann. Nur wenn man alle diese Erträge, d. h. den ganzen Nutzen beleuchtet, kann man sinnvoll entscheiden. Bei einer Kosten-Nutzen-Abwägung spielt die Zeit eine nicht zu unterschätzende Rolle. Fallen alle Kosten sofort an oder ergeben sich mit der Investition auch später noch weitere Kosten? Können Kosten in die Zukunft verschoben werden, z. B. durch veränderte Zahlungsziele, Ratenkäufe usw.? Am Schluss resultiert aus diesen Überlegungen eine Gegenüberstellung von Kosten und Erträgen im Ablauf der Zeit.

zu 9.) Annahmenbildung zu den Lösungsansätzen

Die Analyse der Problemlösungen muss nun bewertet werden. Dafür benötigen wir neben den Kosten-Nutzen-Überlegungen auch noch qualitative Kriterien.

zu 10.) Bevorzugte Entscheidung

Am Schluss werden all diese Ergebnisse noch einmal durch eine Zusammenfassung ausgewertet und bewertet. Diese bildet dann die Begründung der Entscheidung.

Entwicklungsorientierte Zugänge

4 Der lange Weg zum Entwicklungsauftrag – Systemische Beratung in einer Weiterbildungseinrichtung des Gesundheitswesens

Udo Buschendorf, Frank Glowitz

In unserem Beitrag beleuchten wir den speziellen Ausschnitt eines Organisationsberatungsprozesses – die Kontraktphase – mit dem Berlin Brandenburger Bildungszentrum für Berufe im Gesundheitswesen (bbbz). Intention dieser Schwerpunktwahl ist es, zu verdeutlichen, dass im Aushandlungsprozess die Grundlagen dafür gelegt werden, Selbstorganisationspotentiale der Organisation zu identifizieren und zu wecken, um Veränderungsnotwendigkeiten jenseits üblicher Reaktionsmuster des Unternehmens (eines “Mehr desselben”) begegnen zu können.

4.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Das bbbz ist ein eingetragener Verein, dem zu Projektbeginn sechzehn Krankenhäuser unterschiedlicher Trägerschaft aus Berlin und Brandenburg angeschlossen waren. Das bbbz übernimmt Aufgaben in Aus-, Fort- und Weiterbildung für seine Vereinshäuser, agiert auf dem freien Markt und steht weiterhin für Umschüler und Rehabilitanten offen.

Das bbbz beschäftigte beim Projektstart 42 fest angestellte Lehrkräfte (zum überwiegenden Teil Diplom-Medizinpädagogen) und ca. 60 Honorardozenten. Mit über 2000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gehört es zu einer der größten deutschen Bildungseinrichtungen im Gesundheitswesen.

Neben dem größten Fachbereich für Pflege/Fort- und Weiterbildung gibt es die Fachbereiche OTA (Operationstechnischer Assistent), Masseur, Medizinischer Bademeister und Ergotherapie. Hinzu kommen Verwaltung und Haus-technik.

Die Motivation an diesem Projekt teilzunehmen bestand in der Zielsetzung des bbbz, die Effektivität beruflicher Weiterbildung zu erhöhen. Als mögliche Wege wurden die Steigerung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie Austausch und Feedback in systemübergreifenden Netzwerken gesehen, z. B.

zwischen bbbz und Auftraggebern (Altenheimen etc.), Nutzern (Weiterbildungsteilnehmern etc.) und ggf. auch der Einfluss nehmenden Institutionen (Verbände, Netzwerke etc.)

Zum Zeitpunkt des Projektbeginns lag der Schwerpunkt der konzeptionellen Arbeit des bbbz in der Ermittlung des Bildungsbedarfs der Vertragspartner. Ziel dieser Ermittlung war es, den Teilnehmern einen Bildungsvorlauf für die Tätigkeit in den ambulanten und stationären Einrichtungen zu gewährleisten.

Um diesem Ziel näher zu kommen, wurde zu Projektbeginn ein Bildungsrat unter Beteiligung von Praxispartnern aus Berliner und Brandenburger medizinischen und sozialen Einrichtungen gegründet. Als weitere Zielstellungen in dem Projekt wurden von der Geschäftsführung des bbbz benannt:

- Kulturwandel herbeiführen: vom Lehrer zum Lernberater,
- Entwicklung einer Unternehmensidentität (Ende 2001 fusionierte das bbbz mit einer Krankenpflegeschule aus Brandenburg),
- flexibler Einsatz aller Mitarbeiter in Aus-, Fort- und Weiterbildung,
- Stabilisierung der Geschäftsfelder und selektive Expansion.

4.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Die POLYLUX Organisationsberatung PartG verstand sich im Projekt als Innovationsberater. Die Eckpunkte unseres Beratungsverständnis sind folgende:

Alle Innovation geht von der Einrichtung aus, was bedeutet, dass Innovationsbedarf, -anlass und -ziel intensiv zwischen Einrichtung und Innovationsberatern verhandelt und kontraktiert werden müssen. Das bedeutet, dass der Aushandlungsprozess erst dann – vorübergehend – abgeschlossen ist, wenn es für alle Beteiligten Sinn macht, das Innovationsprojekt mit ihren Zielen zu verbinden.

Die Berater sind Beobachter (Beckmann 2003) auf diesem Weg und teilen in erster Linie ihre Beobachtungen mit. Dies erfolgt ebenfalls mit denen den Organisationsberatern zur Verfügung stehenden Methoden des Feedbacks.

Die Berater verstehen sich gleichzeitig als Dienstleister der Organisation, d. h. die Organisation kann bei Bedarf Leistungen (z. B. Coaching, Moderation, Trainings etc.) abfragen. Im konkreten Fall heißt dies, dass die Berater zwar bedarfsbezogen für Angebote sensibilisieren, aber keine Angebote verordnen bzw. verschreiben.

Jede Handlung der Berater ist eine mehr oder minder bedeutungs- und wirkungsvolle Intervention im Hinblick auf die Entwicklung des Projekts und damit der Organisation. Und das unabhängig davon, ob wir als Innovationsberater dies wünschen oder nicht. Gleichzeitig greift die Organisation ausschließlich die Impulse bewusst auf, die zur Lösung ihrer Probleme gerade für sie notwendig sind. Keine Idee, die Externen noch so Erfolg versprechend scheint, muss zwangsläufig aufgenommen und weiterentwickelt werden, da die Organisation ihre eigene, historisch gewachsene Funktionslogik besitzt.

Die Entwicklung und Erprobung von Konzepten zur Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen sind darauf gerichtet, die Umsetzung eines Verständnisses von beruflicher Weiterbildung zu fördern, das auf selbst organisiertem Lernen in einer Verbindung von bewährten und neuen Lernformen basiert. Gerade diese Verbindung ermöglicht es, der Entwicklungslogik der Organisation zu folgen.

Veränderungsinputs sind als Angebote zu verstehen, die durch die Mitglieder der Organisation daraufhin überprüft werden können, ob deren Integration hilfreich für die Bewältigung von Anforderungen ist, die an die Organisation gestellt werden. Die künftigen "Lernberater" (hier: Medizinpädagogen) werden also idealtypisch ebenfalls wie ihre Kunden selbst darüber entscheiden, was für eine engere Kopplung zwischen Kunden (Teilnehmer, Auftraggeber etc.) und Lernberatern förderlich ist.

4.3 Verlaufsschilderung eines Aushandlungsprozesses: Der lange Weg zum Auftrag

Vorläufiges Kontraktgespräch mit Geschäftsführer

Das Projektauftraktgespräch mit dem Geschäftsführer hatte Verhandlung-, Abstimmungs- und Informationscharakter. Verhandelt wurden sowohl die Rollen der Berater als auch der Organisationsmitglieder (Geschäftsführung, zweite Führungsebene, Betriebsrat und Mitarbeiter) im Projekt. Abgestimmt wurde das Vorgehen im Sinne eines ergebnisoffenen Ansatzes, der durch die Geschäftsführung unterstützt wird. Dieses Ergebnis verdeutlicht die Absicht des Geschäftsführers, den Selbstorganisationsgrad seiner Mitarbeiter zu erhöhen.

Kick-off

An der Kick-off-Veranstaltung des Projekts nahmen 30 Mitarbeiter und Führungskräfte teil. Nachdem bereits einige Gerüchte über ein neues Projekt im

Hause kursierten, war es uns wichtig, uns als Personen sowie das Projekt in seiner Genese, seinen Zielen und seinem Vorgehen vorzustellen. Die Mitarbeiter nutzten die Gelegenheit, um gleichermaßen Bereitschaft zur Mitarbeit wie Skepsis gegenüber einem weiteren Projekt zu signalisieren. Da die Möglichkeit, sämtliche Zweifel, Beunruhigungen, Fragen etc. äußern zu können, nur zum Teil wahrgenommen wurde, ermunterten wir die Mitarbeiter, uns auch persönlich zu kontaktieren. Ein weiteres Ziel war das Wecken von Gesprächsbereitschaften für die Interviews.

Im Ergebnis stellte diese Veranstaltung eine eindeutige Markierung in einem fortlaufenden Veränderungsprozess dar: "Hier fängt etwas Neues an!" Für die Mitarbeiter wurde deutlich, dass das Projekt auf aktiven Einbezug aller betrieblichen Akteure setzt und dass die "Gegenstände" der Projektarbeit partizipativ bestimmt werden. Fokus des Projektes war die Organisation resp. deren Veränderungsnotwendigkeiten.

Kontraktgespräch mit Betriebsrat

In einem Acht-Augen-Gespräch zwischen Betriebsrat und uns Innovationsberatern klärten wir gegenseitige Ansprüche, offene Fragen, eigene Rollen, gegenseitige Wünsche bezüglich der Absprachen und des Informationsflusses im Projekt.

Interviews

Mit leitfadengestützten Interviews erreichten wir 22 betriebliche Akteure. Wir nahmen ein starkes Bedürfnis der Mitarbeiter wahr, über deren Organisation zu sprechen. Folgende Inhaltsbereiche wurden angesprochen:

- Person und Organisation,
- Organisation und Umfeld,
- Wirtschaftlichkeit und Unternehmensstrategien,
- Kundenakquise und -pflege/Generierung neuer Geschäftsfelder,
- Qualität der Lehre/Didaktik und Personalentwicklung,
- Führung und Mitarbeiterbeteiligung,
- Gestaltungswünsche und -möglichkeiten im Projekt.

Die Auswertung der Interviewprotokolle führte zu folgenden zehn Themenschwerpunkten, die die Mitarbeiter, unserer Interpretation zufolge, am stärksten in der Auseinandersetzung mit ihrer Arbeit beschäftigten:

1. Curricula-Entwicklung,
2. Stundenplanung,

3. Präsenzpflcht (wurde 2002 eingeführt. Mitarbeiter hatten montags bis donnerstags von 7:30 bis 16:00 Uhr, freitags 7:30 bis 14:00 Uhr in der WBE zu sein.),
4. Veränderungskultur,
5. Qualität der Lehre,
6. Partizipation,
7. Kommunikation sowie
- 8.-10. konkrete Rückmeldungen zum Verhalten von drei Führungskräften. Wir entschlossen uns, dass diese Verhaltensweisen, die ein organisationales Hindernis darstellten, personenkonkret besprechbar werden sollten. Beispielsweise stellte das mitarbeiterseitig mehrheitlich wahrgenommene verzögerte Weiterleiten von Informationen durch eine Person ein Hindernis für einen reibungslosen Informationsfluss dar. Eine Nicht-Thematisierung, so unsere Hypothese, würde Lernchancen a) für die Organisation verhindern, b) den betreffenden Personen wichtige Informationen vorenthalten und demnach ebenso Lernchancen verhindern und c) uns als Berater in den Dienst einzelner Personen stellen. Dies widerspräche unserem Beratungsverständnis, neutral bzw. allparteilich zu handeln und nicht die eigenen Entwicklungsziele zu verfolgen oder zu verhindern

Feedback (Geschäftsführer, Führungskräfte, Betriebsrat)

Unsere Vereinbarung zum Umgang mit Auswertungsdaten beinhaltete die Herstellung und Gewährleistung von Transparenz gegenüber Mitarbeitern, Betriebsrat und Geschäftsführung. Unser vorläufiges Projektdesign sah zunächst einen Auswertungsworkshop mit der Belegschaft vor. Durch unsere konkreten Auswertungsergebnisse legten wir jedoch noch Feedbacks fest, die persönlich mit denjenigen Führungskräften besprochen wurden, die in einigen personenkonkreten Verhaltensauschnitten "eigenständiges Thema" in den Interviews wurden (s. o.).

Zunächst besprachen wir die Auswertungsergebnisse mit dem Geschäftsführer. Wir ließen ihn ohne Kenntnis der vorliegenden Ergebnisse einschätzen, welches Ergebnis er sich unter einem vorgegebenen Thema erwartete. Die jeweilige Übereinstimmung bzw. Diskrepanz zu unseren vorliegenden Thesen waren dann impulsgebend für die Diskussion. Analog führten wir die Gespräche mit Betriebsrat und den je betroffenen Führungskräften durch. Überraschung lösten hier weniger die konkreten Inhalte als die eigentliche personenkonkrete Thematisierung aus. Dieses machte uns deutlich, dass individuelles, gleichberechtigtes Feedback unter den Mitarbeitern und Führungskräften wenig verankert scheint und wir durch die personenkonkreten Rückmeldungen so etwas wie einen Kulturbruch innerhalb der herrschenden Organisationslo-

gik begingen. Im Ergebnis dieser Gespräche stand bei den betroffenen Personen die kritische Reflektion eigenen Verhaltens und die Bereitschaft, sich damit auch kollektiv auseinander zu setzen.

Feedback-Workshop mit Mitarbeitern und Führungskräften

Eingeladen waren alle Mitarbeiter und Führungskräfte. Insgesamt nahmen 35 Personen teil. Der Geschäftsführer seinerseits eröffnete den Workshop mit einer engagierten und deutlichen Positionsbestimmung und der Bestimmung der Anforderungen, die die Organisation kurz-, mittel- und langfristig zu bewältigen habe. Am Ende des an zwei aufeinander folgenden Tagen stattfindenden Workshops sollten die Ziele des Projekts bezogen auf die künftigen Anforderungen des Unternehmens konkret vereinbart werden, so dass sich daraus ein zumindest kurz- und mittelfristiges Projektdesign ableiten ließe. Diese Ziele konnten erreicht werden, so dass am Ende des Workshops die für die Mitarbeiter wichtigsten Herausforderungen und Zielstellungen benannt waren. Es bildete sich eine Projektgruppe, die für die Ab- bzw. Bearbeitung der vereinbarten Themen verantwortlich zeichnete.

Auch bei dieser Rückmeldung wurde die Thematisierung von ausgewählten Verhaltensweisen einzelner Mitarbeiter als Tabubruch erlebt. Dieser Bruch verhinderte unseres Erachtens auch, dass sich Mitarbeiter zur Bearbeitung dieser drei Themen bereit fanden. Wir konnten mit unserem Vorgehen im Workshop zwei Wirkungen erzielen: Erstens wurde demonstriert, dass Veränderung wirklich gewollt ist (die Thematisierung war durch die Betroffenen in den Vorgesprächen legitimiert worden) und zweitens dass die Thematisierung von Veränderungen im Sinne von Funktionalität und Veränderbarkeit und eben nicht mit dem Fokus von Schuld- und Ursachenzuschreibung auch auf individueller Ebene reflektiert werden.

Projektgruppenarbeit

Als Innovationsberater übernahmen wir für die Gruppe die Moderationsfunktion. Die Konstitution der Projektgruppe schlug jedoch beim ersten Mal fehl, da die Mitglieder keinen Konsens darüber herstellen konnten, in welcher Weise die Projektgruppe arbeiten sollte. Diskrepant war, ob die Gruppe primär koordinative Aufgaben wahrnehmen oder aber bereits in der ersten Sitzung mit der Bearbeitung der ersten Aufgabe beginnen sollte.

Nach einem festgestellten Status quo der beiden Pole in der Projektgruppe wurde ein neuer Termin zur Klärung anberaumt. Hier wurde im Ergebnis v. a. die Legitimation der Projektgruppenaufgabe durch den Geschäftsführer eingefordert, für das "brennendste Thema" in der Organisation eine eigene Lö-

sung entwerfen zu dürfen. Dazu erwarteten die Projektgruppenmitglieder ein explizites Mandat der Geschäftsführung.

Nach einem Gespräch zwischen Innovationsberatern und Geschäftsführung erfolgte dies dergestalt, dass ein Lösungsvorschlag zum Thema Arbeitszeit durch die Projektgruppe für die anstehende Leitungskreisklausur binnen zwei Wochen zu erarbeiten war. Dieser Vorschlag sollte als Grundlage zur Entscheidung im Leitungskreis dienen. Dieser Vorschlag wurde auch von einigen Projektgruppenmitgliedern entwickelt. Die Projektgruppe löste sich allerdings bald auf, da in der Gruppe Diskrepanzen bezüglich ihrer Aufgaben und der Verantwortungsübernahme für die Bearbeitung der im Mitarbeiterworkshop verabschiedeten Themen bestand. Wir vermuten, dass dieses Beispiel zeigt, dass in der Organisationskultur eine hohe Bereitschaft existiert, Vorschläge zu erarbeiten, die Konfliktbereitschaft – etwa auf Grund von Referenzerfahrungen – gegenüber Leitung und Kollegen jedoch weniger ausgeprägt ist.

Präsentation Leitungskreis

In der Leitungskreisklausursitzung außerhalb Berlins, bei der Geschäftsführung, Leiterin des Vorstandsbüros, stellvertretende Schulleiterin, Leiterin des Campus Eberswalde und alle Fachbereichsleitungen anwesend waren, präsentierten wir die bisherigen Zwischenergebnisse aus dem Projekt und unsere Schlussfolgerungen daraus. Wir plädierten dafür, das Projekt strukturell neu – sowohl quer zu den Fachbereichen als auch quer zu den Hierarchieebenen – in Form eines Steuerkreises zu verankern. Hiermit sollten sowohl Fragen der Legitimation von Aufträgen als auch Schnittstellenprobleme leicht “vor Ort” geklärt werden können. Dieser Vorschlag wurde diskutiert und vom Leitungsgremium verabschiedet. Damit konnten wir unsere Ziele erreichen, der Leitung eine Sicht “aus dem inneren ihrer Organisation” zur Verfügung zu stellen sowie das Projekt inhaltlich als auch operativ arbeitsfähig zu machen.

Steuergruppe

Die eindeutige Festlegung der Aufgaben der Steuergruppe wurde in der Leitungsklausursitzung beschlossen. Die Aufgaben der Steuergruppe wurden in der konstituierenden Sitzung nochmals für alle Anwesenden festgestellt und es wurde über die Reichweite der Aufgaben der Gruppe diskutiert.

Demnach soll zukünftig die Gruppe alle beim Auswertungsworkshop priorisierten Ziele in die Bearbeitung führen. In der Regel werden dies Mitarbeiter in Projektgruppen durchführen, die für die Erreichung des Ziels am meisten Interesse und das notwendige Know-how mitbringen. Die Steuergruppe gibt

hierfür Impulse zur Initiierung von verschiedenen Projektgruppen, zu ihrer Aufrechterhaltung und zur Beendigung bei erfolgreicher Arbeit. Des Weiteren soll sie zur Transparenz bezüglich der jeweiligen Projektziele, des jeweiligen Standes der Umsetzung und der sich eventuell in der Projektarbeit neu ergebenden Themen beitragen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die beschriebenen Kontraktsschritte für die Beratungskonstellation bzw. -beziehung zwischen innovativen Pädagogen und Innovationsberatern wichtige Schritte auf einem langen Weg waren, um am Bedarf der Organisation "dicht dran" zu sein. Wesentlich dabei war, den Selbstorganisationsprozess auf der Mitarbeiterebene im Sinne von Mitarbeiterbeteiligung zu unterstützen, um diesen Bedarf auch bearbeitbar zu machen.

4.4 Ergebnisse und Fazit

Das bbbz mit seiner langen Tradition von Veränderungshandeln hat verschiedene Orte geschaffen, an denen Veränderungen "ersponnen", auf den Weg gebracht und begleitet werden können. Dieses sind sowohl organisationsinterne (z. B. Fachbereichsgruppen, Montagsmeetings etc.) als auch externe Orte (z. B. Kooperation mit der Evangelischen Fachhochschule Berlin und der Wannseeschule zur modularen Pflegeausbildung). Das organisationsintern bezeichnete Projekt "LeO" stellt für das bbbz einen komplementären Ort dar, an dem ein Teil der organisationalen Veränderungsprozesse durch die POLYLUX Organisationsberatung hinterfragt und begleitet wird.

Das Projekt ist im Unternehmen präsent. Es ist allerdings unterschiedlich angekoppelt. Von Seiten der Geschäftsführung ist ein Wandel intendiert, der über das Bekannte hinausgeht. Mit den oben genannten Punkten der Herausforderungen ist deutlich geworden, dass ein Wandel nicht nur in unterschiedlichen Handlungsweisen und (Produkt-)Innovationen zu suchen ist, sondern in einem Mentalitätswechsel in der Mitarbeiterschaft: Dieser Wechsel betrifft nicht nur den Rollenwechsel "vom Lehrer zum Lernberater" mit allen Konsequenzen, sondern auch den Wechsel hin zu stärkerer Eigenverantwortlichkeit und Selbstorganisation. Diesen Wechsel zu begleiten und zu gestalten sieht der Geschäftsführer als originäre Projektaufgabe an.

In der aktuellen Situation des bbbz kristallisiert sich als zentrales Moment der Gestaltung das selbst organisierte Lernen (SOL) heraus. SOL ist hierbei auf zwei Ebenen zu denken: Zum einen ist es für die aktuelle pädagogische Praxis am bbbz ein wichtiges Instrument didaktischer Unterrichtsgestaltung. Es ist sowohl organisationale Anforderung an die Lehrkräfte als auch individuelle Herausforderung für das unterschiedliche professionelle Selbstverständnis

jeder einzelnen Lehrkraft. Zum anderen stellen die aktuellen Herausforderungen auch an die Organisationsentwicklung des bbbz die Anforderung, Veränderungsprozesse stärker selbstorganisiert, d. h. unter stärkerer Beteiligung der Mitarbeiter zu planen und umzusetzen. Die zunehmend geforderte Selbstorganisation, z. B. die eigenverantwortliche Produktentwicklung, verlangt organisationsintern sowohl vertikal (z. B. über insitutionalisierte Führungsfeedbackorte) als auch horizontal (z. B. in fachbereichsübergreifenden Produktentwicklungsgruppen) Settings zu arrangieren, die SOL für die Mitarbeiter ermöglichen.

Dementsprechend war es für uns handlungsleitend, weder expertokratisch, noch aktionistisch die schnelle Umsetzung der Ziele zu forcieren, sondern SOL bereits im Aushandlungskontext zu ermöglichen.

In der Belegschaft beobachteten wir die Tendenz, dem Projekt zwar eine besondere Bedeutung zuzuschreiben. Es erfolgte jedoch eher eine Zuschreibung von zusätzlicher Arbeit an das Projekt. Weshalb dies aber “zusätzlich” von einem großen Teil der Belegschaft mitgetragen wurde, hing u. E. mit der Sinngebung zusammen. Zum einen erhofften sich die Mitwirkenden positive Effekte zur Existenzsicherung der Organisation. Zum anderen versprachen sie sich zunehmende Kontinuität in den Arbeitsabläufen.

Die Beratung innerhalb des Projektes wurde auch sehr stark von der *Irritation* und der damit verbundenen Auslösung von Lern- und Handlungsbereitschaften getragen. Die Irritation durch unsere Anwesenheit begann spätestens zu dem Zeitpunkt, an dem wir Interesse für die Geschichte(n) der Organisation signalisierten. Die gemeinsame Klärung der Sinnhaftigkeit des Projektes für die Mitarbeiter – wie in den offenen Interviews – war dort auf diese Weise noch nicht praktiziert worden.

Eine weitere Irritation betraf die offene Spiegelung unserer Sichtweise auf Auswertungsergebnisse. Irritationsanlässe waren sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der Mitarbeiter unsere Offenheit, mit der wir das Fremdbild von Mitarbeitern und/oder Kollegen bezogen auf Funktionen und Rollen einiger Mitarbeiter und Vorgesetzter der Organisation transparent rückgespiegelt haben.

Die Irritation auf Seiten der Geschäftsführung bestand in der Setzung der Themenschwerpunkte durch die Mitarbeiterschaft: Das Thema Präsenzpflicht stellte sich als zentrales Anliegen heraus.

Irritation auf Seiten der Mitarbeiter betraf die Rückmeldung an sie, sie schrieben Veränderungen im Unternehmen überwiegend der Führung zu.

Der Umgang mit diesen Irritationen war unterschiedlich. Unserer Beobachtung nach hat die Spiegelung, Veränderung werde mitarbeiterseitig im Führungshandeln verortet, in der Projektgruppe Unsicherheit ausgelöst. Es standen auch andere Referenzerfahrungen zur Verfügung. Diese Irritation hatte eine Diskussion über die Aushandlung von Anforderungen und die strukturellen Voraussetzungen zu deren Bewältigung zur Folge.

Exemplarisch sei als Ergebnis eines derart rekursiven Kommunikationszusammenhangs die Umsetzung eines der – in der Einschätzung der Mitarbeiter – schwierigsten Ziele genannt: die Ersetzung der “Präsenzpflicht” durch “Vertrauensarbeitszeit”.

Die Irritation, Rückmeldungen nicht zu Personen (in informellen Gruppen), sondern zur Funktionalität in der Ausübung und Zuschreibung von Rollen zu geben, wurde als Bruch mit der vorherrschenden Organisationskultur erlebt. Dies hat unserer Beobachtung nach die Gewissheit bei den Mitarbeitern gestärkt, dass Veränderungen auch von der Leitungsebene gewollt sind.

Durch die Irritation wurde gezeigt, dass Veränderung im und durch das Projekt möglich ist. Diese Phase war notwendig, um Vertrauen zu generieren und eine gemeinsam getragene Projektarchitektur konstruieren zu können. Durch die ausgedehnte Kontraktphase, in der im Ergebnis der “Kernort Steuergruppe” strukturell implementiert wurde, ist die Voraussetzung geschaffen, die Zielsetzungen des Projektes mit den An- bzw. Herausforderungen der Organisation zu koppeln und Veränderungen auf längere Sicht in organisationales Lernen münden zu lassen.

Anregungen für Weiterbildungseinrichtungen

In Weiterbildungseinrichtungen gibt es eine ausdifferenzierte Landschaft von Lernorten (Dienstbesprechung, Mitarbeitergespräch, Projektgruppen etc.) für Mitarbeiter und Management, in denen Lernen der Menschen und der Organisation stattfindet. Diese Orte existieren auch unabhängig von Beratung. Teilweise können neue Orte durch oder für die Beratung hinzukommen. Hier scheinen uns drei Punkte für die Bewertung dieser “Lerninfrastruktur” erwähnenswert:

1. Die Frage der Weiterbildungseinrichtung nach der Lernförderlichkeit dieser Orte für Mensch und Organisation. Organisationen unterstellen eingerichteten Gremien, AGs, Projektgruppen etc. häufig a priori Lernförderlichkeit, um interne Aushandlungsprozesse und potentielle Konflikte zu vermeiden (vgl. Argyris 1996). Hier kann Beratung mit seiner externen Sicht einen wertvollen Beitrag liefern, um Organisationen in der kritischen Bewertung der Lernförderlichkeit von Lernorten zu unterstützen.

2. Ein Lernort braucht, um überhaupt lernförderlich sein zu können,
 - ein organisationsweites Bewusstsein über die Existenz dieser Orte,
 - eine durch das Management vermittelte Bedeutungszuschreibung,
 - eine durch Mitarbeiter erlebte Wichtigkeit der Orte für sich und die Organisation sowie
 - eine organisationsweite Transparenz über die behandelten Inhalte.

3. Beratung macht u. E. nur dann Sinn, wenn durch das Management sowohl die Sinnhaftigkeit in der Organisationsöffentlichkeit (immer wieder) vermittelt wird und gleichzeitig Rückkoppelungen von Beratungshandeln zum Alltagshandeln in der Organisation permanent hergestellt werden. Beratung wird außerdem durch die Beteiligten als hilfreich erlebt, wenn sie als interaktiver Lernort verstanden wird, in dem die Organisation über sich selbst und ihre Umwelt lernt und daraus Handlungen ableitet.

Abschließend stellen wir fest, dass Beratung effektiver ist, wenn nicht “one best way” gepredigt und gegangen wird, sondern über Unterschiedlichkeit Profil und Profilierung erwachsen kann. Nur ein Beratungssystem, das sich selbst als lernendes akzeptiert, kann u. E. – quasi als Modell – pädagogische Selbstbilder ins Schwingen bringen, um die Kluft zwischen Bildungsbedürfnissen der nachfragenden Unternehmen und den Lehrangeboten der WBE zu reduzieren.

Der Aushandlungsprozess um den Kontrakt war hierfür wertvoll, da er sowohl für die Informationsgewinnung als auch als Signal an die WBE, was gemeinsame Konstruktion von Beratung bedeutet, fungierte.

Literatur

Argyris, C.: Wenn gute Kommunikation Lernen verhindert. In: Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln 1996, S. 109-127

Beckmann, K. (2003): ... bis an die Grenze. Systemtheoretische Annäherungen. In: Das gepfefferte Ferkel. Online-Journal für systemisches Denken und Handeln, 2/03

5 Gestaltetes Lernen im Prozess der Arbeit – Strategie- und Potenzialentwicklung in einer regional orientierten Weiterbildungseinrichtung

Marita Kemper, Michael Wacker

Die Frage nach der Zukunft der Weiterbildung bewegt heute im besonderen Maße die Köpfe von Führungskräften und Mitarbeitern von Weiterbildungseinrichtungen. In der arbeitsmarktpolitischen Wende, die ihrerseits eingebunden ist in eine gesellschaftliche Umbruchsituation, wird ihnen eine neue gesellschaftliche Funktion zugewiesen, die das professionelle und institutionelle Selbstverständnis in Frage stellt. Sich Veränderungsanforderungen zu stellen, ist für die Dienstleiter des Lernens nicht neu, neu sind die Dimensionen, die Geschwindigkeit, die Unplanbarkeit und Dynamik: Wer sich zu viel Zeit für den Wandel nimmt, überlebt die "Umweltveränderungen" nicht, wer ihn zu schnell vollzieht, beherrscht ihn nicht. Aktuell sehen sich die Einrichtungen zu einer Vielzahl von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben "provokiert", die gleichzeitig zur Bearbeitung anstehen – so auch in der Werkstatt im Kreis Unna (WiKU).

5.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Die WiKU, im Jahr 1983 in einer Phase hoher Jugendarbeitslosigkeit als Werkstatt Unna e. V. gegründet, ist heute eine gemeinnützige GmbH. Einziger Gesellschafter ist der Verein, zu dessen Gründungs- und Vorstandsmitgliedern verschiedene Einzelpersonen des öffentlichen Lebens der Stadt Unna zählen.

In der Weiterbildungslandschaft der Region nimmt die Werkstatt im Kreis Unna im Bereich der Qualifizierung Jugendlicher und Langzeitarbeitsloser und in der Realisierung komplexer Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte sowie innovativer regionalpolitischer und betriebsbezogener Projekte eine bedeutende Rolle hinsichtlich Größe und Gestaltungskompetenz ein.

Parallel zur stetigen und bisweilen rasanten Entwicklung der Teilnehmerzahlen in den letzten 20 Jahren hat die organisationale und personelle Entwicklung nicht immer zeitnah mitgehalten. Mit Blick auf die Kurzfristigkeit und Planungsunsicherheit des Feldes ist eine adäquate Entwicklung professionel-

ler Organisations- und Personalentwicklungsstrukturen jeweils nur mit Zeitverzug erfolgt.

In der WiKU waren im Jahr 2003 durchschnittlich 195 Mitarbeiter, davon etwa 125 im pädagogischen Feld beschäftigt.

Die WiKU hat in ihrer Entwicklungsgeschichte immer wieder ihre Lern- und Entwicklungsfähigkeit unter Beweis stellen müssen. Veränderungssituationen erfordern zumeist erhöhte Anstrengungen – mehr Arbeit, häufig Konflikte und Probleme, immer auch Lernen. Kaum geht dies ohne Krisen vor sich – Krisen, die Teilsysteme, Teams oder einzelne Mitarbeiterprofessionen betreffen. Die Krisenbearbeitung ist mit einer Selbstklärung/-vergewisserung der Einrichtung und damit auch mit Öffnung und Neuorientierung verbunden. Anstelle der gewohnten Ordnung tritt dann phasenweise Unordnung und (eine partielle) Orientierungslosigkeit.

Gefragt sind in solchen Veränderungssituationen von allen Organisationsmitgliedern persönliche Reflexion und ein auf organisationale Neuorientierung ausgerichtetes Denken, Handeln und Gestalten. Ziel und Inhalt der Entwicklungsanstrengungen der WiKU ist es dabei immer gewesen, nicht gänzlich von Markt- und Förderbedingungen abhängig zu werden, sondern “Mitgestalterin” zu bleiben und innovative Felder zu erschließen. Dies ist in verschiedenen Feldern (beispielsweise im Beschäftigtentransfer) auch gelungen. Trotz der Bemühungen liegt aber heute die “Abhängigkeit” von Fördergeldern bei etwa 90 Prozent. Gerade vor diesem Hintergrund bedeutet die aktuelle Ausrichtung der Arbeitspolitik eine besondere Bedrohung.

5.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Im Zielbaum für das Projekt heißt es zur Beratungskonzeption: “Erwerb, ggf. nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Werkstatt im Kreis Unna” und zum daraus abgeleiteten Ziel des POE-Prozesses: “Auf- und Ausbau einer zukunftsfähigen Personal- und Organisationsentwicklung, die insbesondere auf eine Professionalisierung der Arbeit, die Fähigkeit zur Innovation und die Beteiligung der Mitarbeiter gerichtet ist.”

Gegenstand des Beratungsauftrages des Projektes ist es, die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen der WiKU gezielt zum Gegenstand einer organisationsumfassenden Entwicklung zu machen. Genau mit diesem Auftrag arbeiten die Autoren in diesem Kontext seit 2001 als interne und externe Berater.

Organisationsentwicklung heißt für die Werkstatt im Kreis Unna, sich gleichermaßen der Organisationskultur und -struktur, der Angebotsstruktur wie auch dem Selbstverständnis, der Gestaltungs- und Umsetzungsqualität der Lerndienstleistung und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter zuzuwenden.

Dieses Verständnis von Organisationsentwicklung hat sich im Laufe des Beratungs- und Entwicklungsprozesses gefestigt und ist zu einem gemeinsamen Verständnis gewachsen. Die Herausforderungen eines stetigen Veränderns und Entwickelns als Weiterbildungseinrichtung ist angenommen und findet in unserer Beratungspraxis den Ausdruck im *Verändern-Wollen*. Damit das Verändern-Wollen nicht im Zustand einer unerreichbaren Vision verhaftet bleibt, besteht die Aufgabe darin, das Spannungsverhältnis zwischen “Müssen – Wollen – Können” zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Auf dieser Grundlage erfolgen Zielformulierungen und Auftragsbeschreibungen für den Entwicklungsprozess. Sie bilden die Ausgangs- und gleichzeitig Orientierungspunkte für das beraterische Handeln. Ein zentrales Gestaltungselement ist das Tandemmodell: ein interner Berater und eine externe Beraterin begleiten die Prozesse.

Der Anforderungsspagat zwischen pragmatischem, zeitnahe Entscheiden und Handeln auf der einen Seite und einer vorausschauenden Orientierung und Vorbereitung auf sich verändernde Aufgaben andererseits beschreibt die Plattform einer gemeinsam von Leitungsteam, Mitarbeitern und Beratern getragenen Entwicklungsarbeit. Organisationsentwicklung ist in diesem Verständnis ein gesteuerter Entwicklungsprozess der Organisation WiKU und der in ihr tätigen Menschen, der offene Lern- und Entwicklungs- und Veränderungsräume für Zukunftshandeln gestaltet und nachhaltig sichert. Leitlinien der Arbeit sind:

- die Beteiligung der Mitarbeiter,
- eine Orientierung auf die individuellen und institutionellen Potenziale und deren Ausschöpfung,
- Verantwortungsteilung,
- eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Kooperation.

Diese Leitlinien sind in allen Aktivitätenfeldern maßgeblich für die Einrichtung von Foren (damit für eine zukünftige Struktur) und die Konzeption von Veränderungsprozessen. Selbststeuerung ist ein Prinzip, das in der verbindlichen Klärung von Zielen, Strategien und Aufgaben seinen Rahmen findet. Steuerung und Abstimmung des Gesamtprozesses liegen in Abstimmung mit Geschäftsführung und Leitungsteam in der Verantwortung eines Steuerkreises.

Erfahrungen zeigen, dass Lernen in Zeiten, in denen Organisationen unter einem enormen Veränderungsdruck stehen, nicht leicht fällt und nicht immer zu

den erwarteten Ergebnissen führt. Eine Antwort darauf, warum “eingefahrene” Formen der Personalentwicklung häufig wenig effektiv sind, spiegelt sich in einem Leitprinzip unserer POE-Praxis: Wir müssen Dinge zusammen denken und zusammenführen, die nicht auseinander gerissen werden können – die Entwicklung von Organisationen und das Lernen der in der Organisation tätigen Menschen.

So sind Arbeitsmodelle und Lernkonzepte entstanden, deren Praxis von drei wesentlichen Ideen geprägt ist:

- Personalentwicklung ist angesichts einer unklaren Zukunft Potenzialentwicklung.
- Potenzialentwicklung ist gestaltetes Lernen im Prozess der Arbeit (Schiersmann/Remmele 2002).
- Potenzialentwicklung zieht ihre Gestaltungs-, Veränderungs- und Selbstorganisationskraft aus der Verzahnung von personalen und strukturellen Potenzialen.

Das traditionelle Personalentwicklungsverständnis ist nicht (mehr) zeitgemäß

Personalentwicklung wird im betrieblichen Kontext dem Personalwesen zugeordnet. Die WiKU ist – wie bei den allermeisten Weiterbildungseinrichtungen – ein KMU, in dem im Unterschied zu Großunternehmen die Funktionsteilungen gering ausdifferenziert sind, es gibt keine Person, die das Arbeitsfeld “Personalentwicklung” besetzt. Grundsätzlich ist aber auch die Frage zu stellen, ob und welcher Teil von Personalentwicklung eine delegierbare Aufgabe ist – welcher Wirkungsverlust entsteht durch eine Anbindung an eine eigene Abteilung oder eigens dazu Beschäftigte?

Im “Personal”-Begriff spiegelt sich eine objektorientierte Sichtweise auf die “Ressource” Mensch wider. Wenn Beteiligungsorientierung ein leitendes Prinzip der Organisationsentwicklung ist, müssen die Mitarbeiter als aktive Mitgestalter angesprochen werden. Personalentwicklung betont – allein schon von der Wortbedeutung – die Passivität und die Möglichkeit der Delegation von Entwicklung und damit auch von Lernen. Personalentwicklung hat sich zudem sehr lange Zeit auf das Lernen des Einzelnen bezogen, eher die methodisch, instrumentelle Ebene (Kenntnisse und Fertigkeiten) im Blick gehabt und sich zumeist – auch in der WiKU – in Form organisierter, externer Weiterbildung abgespielt. Entscheidend ist aber, dass Personalentwicklung implizit von einer Beschreibbarkeit/Berechenbarkeit von Entwicklung ausgeht. Auch wenn die Interessen und Bedürfnisse der betroffenen Mitarbeiter eine Rolle spielen, leitet “klassische Personalentwicklung” den Entwick-

lungsbedarf aus einem Vergleich zwischen (vermeintlichen) zukünftigen Anforderungen/Qualifikationsbedarfen (SOLL) mit vorhandenen Kompetenzen und Know-how (IST) ab.

Die neuen gesellschaftlichen Entwicklungen bringen veränderte Anforderungen an Weiterbildungseinrichtungen, an die Leitung, die pädagogischen Mitarbeiter und deren Kompetenzen. Gebraucht wird eine "Personalentwicklung", die die Mitarbeiter darin stärkt, sich auf neue Anforderungen einzulassen, sich einer offenen Zukunft zu stellen und dabei aus der Vergangenheit und aus dem Jetzt für die Zukunft zu lernen. Umso unberechenbarer aber die Zukunft wird – und das ist sie nun mal aktuell und wohl auch zukünftig –, umso mehr sind die Mitarbeiter gefragt, Selbstorganisation und Eigenverantwortung im professionellen Handeln zu entwickeln und den Blick für das eigene "Vermögen" und die vorhandenen Potenziale zu schärfen. Zukunft wird erst Zukunft, wenn sie von den Beschäftigten (Mitarbeitern und Leitung) dazu gemacht wird. Dazu müssen Potenziale erkannt, gefördert und im Prozess weiterentwickelt werden – nicht nacheinander: erst das Ziel, dann die Entwicklung, dann die Zielerreichung, sondern synchron: "Wanderer, da ist kein Pfad. Pfade entstehen durch Gehen!"

Neue Wege – von der Personal- zur Potenzialentwicklung

Die Sicht auf die Potenziale fällt den Prozessbeteiligten nicht immer leicht, meistens ist die "Defizitbrille" ausgeprägter. Es geht darum, in den unterschiedlichsten Arbeits- und Lernforen verborgene "Schätze" und "Perlen" zu erkennen und "Erfolgsgeschichten" für die Arbeit an den Zukunftsaufgaben zu nutzen. Die vorhandenen Potenziale der Organisation sind – sofern die weiter oben beschriebenen Bedingungen gegeben sind – anschlussfähig und bilden die Brücke für neue Anforderungen. Lernen funktioniert leichter, wenn Neues als Erweiterung und nicht als Ausgleich von Defiziten verstanden wird und an bereits Vorhandenes anknüpft.

Kooperation wird groß geschrieben und das Prinzip $1+1=3$ ist ein weiteres Gestaltungsmerkmal der Potenzialentwicklung. Gelungene Kooperationen brauchen nicht nur Strukturen, sondern die Zusammenarbeit muss von den beteiligten Mitarbeitern getragen und gestaltet werden.

Das Werkstatt-Modell der "Potenzialentwicklung" als "Gestaltetes Lernen im Prozess der Arbeit" hat sich in unterschiedlichen Anforderungssituationen als wirkmächtig erwiesen und weiterentwickelt. In der Praxis zeigt sich, dass vorhandene Potenziale in Veränderungsprozessen und gerade auch angesichts

aktueller Anforderungen als Gestaltungskraft und -wille in die Organisation wirken, wenn

- Mitarbeiter von der Leitung frühzeitig beteiligt und Lern-, Gestaltungs- und Entscheidungsräume geschaffen werden,
- die zu erbringenden Leistungen sowohl für das eigene professionelle Handeln, für das Arbeitsfeld und die Organisation von Nutzen sind und zu einer Optimierung beitragen,
- Kommunikations- und Informationsnetze Transparenz schaffen bezogen auf aktuelle Prozesse, Ziele, Erfolge und Bedrohungen,
- die strategischen Entwicklungsziele kommuniziert und Beiträge und Möglichkeiten zur Krisenbearbeitung durchschaubar sind.

Das kulturprägende und strukturgestaltende Prinzip der “Potenzialentwicklung” erläutern wir im Folgenden an zwei ausgewählten Prozessen.

5.3 Verlaufsschilderung ausgewählter Prozesse

5.3.1 Arbeitsebene: Strategieentwicklung

Strategieentwicklung steht in der WiKU für Entwicklung und Abstimmung von wirksamen Überlebensstrategien, aber auch dafür, sich den veränderten Zukunftsanforderungen zu stellen und für “Neues” zu öffnen und “Altes” gemeinsam auf die Tragfähigkeit zu überprüfen, zu verändern und weiterzuentwickeln. Die Suche nach einer angemessenen und zielführenden Form der gemeinsamen Strategieentwicklung war bereits in der frühen Beratungsphase eine gemeinsame Arbeitsaufgabe zwischen Berater und Leitungsteam. In der Zwischenzeit sind Strategieklausuren – als Ort der gemeinsamen Vergewisserung und Planung des Leitungsteams – in das Arbeitsmodell der WiKU und in das Selbstverständnis von Führungshandeln integriert.

Erfahrungen in der WiKU zeigen: Strategieentwicklung bindet Führung verantwortlich in Innovations- und Veränderungsprozesse ein und wirkt durch die gemeinsame Abstimmung einer Ressourcenverschwendung in der Entwicklungsarbeit oder aber auch einer wechselseitigen Neutralisierung entgegen.

Zwei Momente wurden dann ausschlaggebend für die Einführung von Strategieklausuren, die sich stark mit der Frage einer strategischen Entwicklung auseinander setzten: Zum einen gab es eine Verabredung des Geschäftsführers mit dem Vorstand der Werkstatt bezogen auf das Erreichen bestimmter Jahreszielsetzungen, zum anderen wurde der Prozess von Beginn an mit

der Frage verbunden: Wohin entwickelt sich die Werkstatt? Zusammengekommen ergab sich daraus die Notwendigkeit, im Leitungskreis gemeinsam Festlegungen bezüglich einer Jahreswirtschaftsplanung zu treffen, die zum einen Aussagen über Art und Umfang von Maßnahmen und Projekten mit entsprechenden wirtschaftlichen Planungsüberlegungen machte und andererseits den dafür erforderlichen Ressourceneinsatz quantitativ und qualitativ bewertete.

Das Job-Aktiv-Gesetz markierte dann zusätzlich einen Zeitpunkt, zu dem mit den Begriffen Aktivieren, Qualifizieren, Trainieren, Investieren, Vermitteln das Abrücken von langfristigen Bildungsangeboten und Maßnahmen hin zu kurzfristigen passgenauen Lerndienstleistungen erforderlich wurde.

Arbeitsmodell "Strategieklausuren"

Strategieklausuren finden zweimal im Jahr unter aktiver Beteiligung des gesamten Leitungsteams, d. h. des Geschäftsführers, der Bereichsleiter und der Abteilungsleiter statt. Die Vorbereitung liegt verantwortlich bei der Geschäftsführung und bisher noch beim Beratertandem. Die Steuerung und Moderation des Prozesses ist formulierter Auftrag für die externe Beraterin.

Vereinbarte strategische Ziele stehen immer wieder neu auf dem Prüfstand und es besteht die Gefahr, dass veränderte äußere – und in der Folge auch innere – Bedingungen die vereinbarten Strategien überrollen. So gibt es zusätzlich zu den Strategieklausuren – nach Bedarf – so genannte Strategiekonferenzen. Diese finden meistens halbtägig statt. Die Strategiekonferenzen sind bewusst und gezielt von gemeinsamen Leitungssitzungen, bei denen Abstimmungen bezüglich des operativen Geschäfts auf der Tagesordnung stehen, getrennt. Je nach Thema werden zu den Strategiekonferenzen gezielt Mitarbeiter eingeladen.

Vereinbarer Zweck und Aufgabenstellung der Strategieklausuren/-konferenzen:

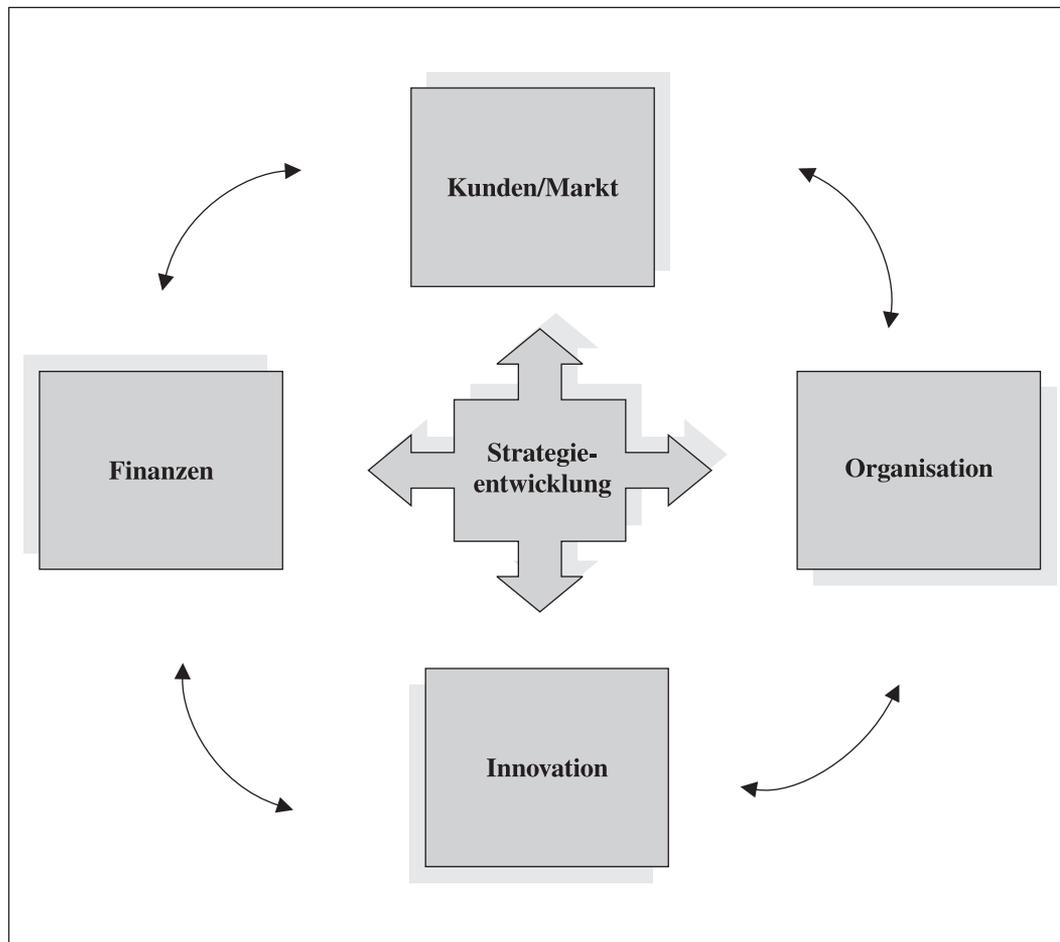
- Routine unterbrechen,
- Reflexionsschleifen ermöglichen,
- sich Zeit nehmen für einen Blick zurück nach vorn,
- gemeinsame Diagnose der Ausgangssituation,
- sich gegenseitig informieren, gemeinsam orientieren und Ausgangssituationen bestimmen,
- Leitlinien und Leitplanken für die weitere Entwicklung abstimmen,
- Umsetzung in den Blick nehmen, Zuständigkeiten festlegen und Vereinbarungen für das operative Geschäft treffen.

“Wie die Arbeitsmarktpolitik überhaupt, so befindet sich die Werkstatt gegenwärtig in einem tief greifenden Umbruchprozess, der auf allen Ebenen der Institution nicht nur zu weitreichender Verunsicherung führt, sondern auch als überaus bedrohlich empfunden wird. Gerade in dieser Zeit müssen wir uns auf der Leitungsebene unsere Steuerungsfähigkeit erhalten, was nur gelingen kann, wenn wir Zusammenhänge durchschauen, Entwicklungstendenzen erkennen und prospektiv Perspektiven erschließen.” (Auszug aus der Einladung zur Strategieklausur im Juni 2004 durch den Geschäftsführer der WiKU)

Im Kern geht es in der Strategieentwicklung um das Ausbalancieren von vier unterschiedlichen Steuerungsdimensionen, die zueinander in einer unlösba- ren Wechselbeziehung stehen. Dieses Modell dient bei den Strategieklausuren als Arbeitsgrundlage und als roter Faden für die gemeinsame Reflexion und Steuerung (Abbildung 1).

Abbildung 1

Zusammenwirken der vier unterschiedlichen Steuerungsdimensionen bei Strategieklausuren



Bei der Klausurtagung im Ausgang des Jahres 2002 stand die Verortung der Arbeit für das Jahr 2003 als Aufgabe an. Dazu wurde das Bild eines Hauses verwandt, in dem das Geschäftsfeld "Maßnahmen für Jugendliche" eine zentrale und dominante Funktion im Fundament des Hauses – sozusagen tragend für die gesamte Statik – einnahm. Die Entwicklung der Organisation lässt sich an diesem Hausbild gut veranschaulichen. War dieser Bereich in der Projektion auf das Jahr 2003 noch das massive Fundament des "Hauses Werkstatt im Kreis Unna" zeigt die im Jahr 2004 im Bereich Maßnahmen für Jugendliche laufende Ausschreibung, wie fragil dieses Fundament in kürzester Zeit geworden ist. Aktuell entwickelt sich dieser Bereich zum "Sorgenkind"; neben einem Einbruch der Teilnehmerzahlen (um 60 Prozent) sind gravierende Refinanzierungseinbrüche zu erwarten.

Die Zeit massiver Fundamente scheint vorbei. Jetzt gilt es an der Statik zu arbeiten, damit das Gebäude nicht zusammenfällt. Maximale Beweglichkeit, der Zusammenhalt an den Schnittstellen, Ausgewogenheit in der Struktur – das sind Merkmale, die bei der "Erdbebensicherung" für den Wettbewerb an Bedeutung gewinnen. Entsprechend verändert präsentiert sich das Wi-KU-Bild nach der Strategieklausur 2004. Das Haus steht, in seiner Größe und äußeren Form verändert. Bedeutsam ist jedoch, dass nicht mehr die großen Maßnahmebereiche das Fundament füllen, sondern organisationale Kompetenzen.

Mit dem Instrument Strategieklausur sind institutionelle Voraussetzungen für Antworten auf eine in zunehmendem Maß nachfrageorientierte Entwicklung des Unternehmens gefunden und mit Projektbegleitung umgesetzt worden.

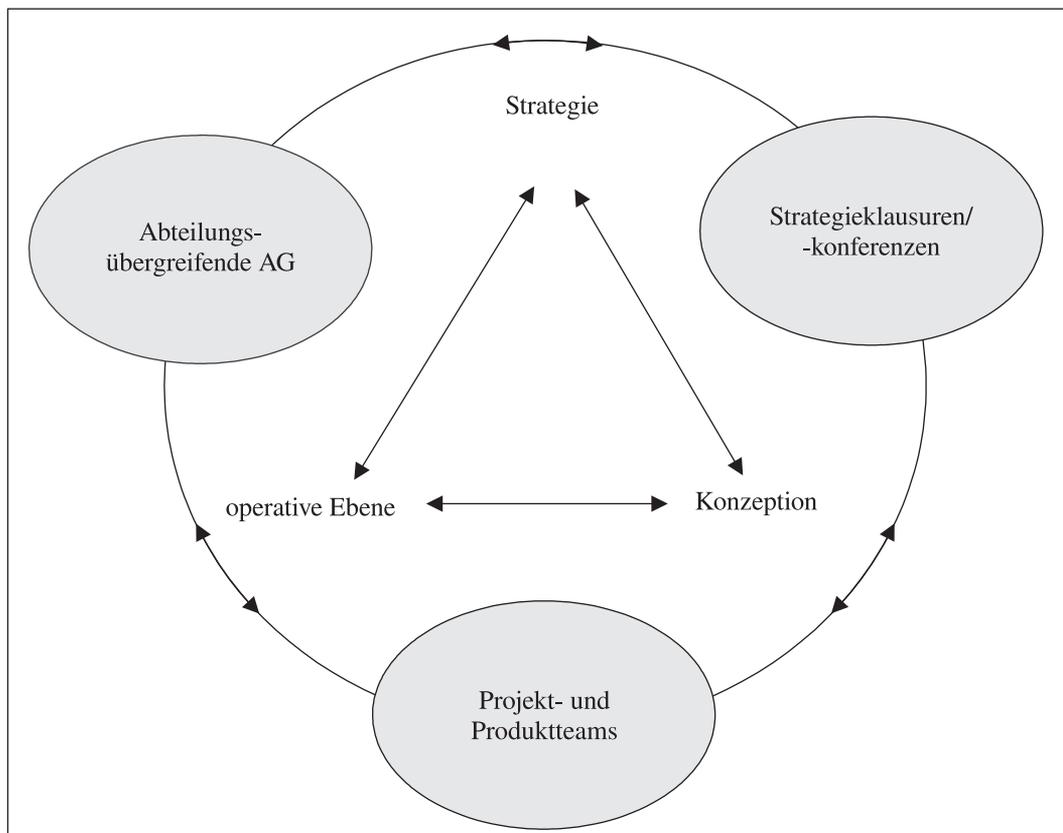
Die Übernahme von Verantwortung für strategische Ziele braucht nicht den Einzelkämpfer und Macher, sondern immer Verantwortungspartnerschaften. Ressort- und Abteilungsgrenzen erweisen sich hier als hinderliche Barrieren. Das Prinzip der Kooperation und Verantwortungsgemeinschaft bedeutet bei Strategieentwicklung Zuständigkeit für die Umsetzung – wenn möglich – in geteilter Verantwortung. Dazu haben sich im Prozess geeignete Strukturen herausgebildet (Abbildung 2).

In einem so gestalten System wächst das Zu- und Vertrauen der Organisationsmitglieder untereinander. Die im Prozess gewachsene Struktur hat dafür Voraussetzungen geschaffen:

- Die Strategieklausur ermöglicht eine gemeinsame Verständigung und eine Entscheidung über die strategischen Ziele in gemeinsamer geteilter Verantwortung.

Abbildung 2

Strukturen geteilter Verantwortung bei der Strategieentwicklung



- Produktarbeitsgruppen schaffen z. B. die Möglichkeit der gezielten Beteiligung und Verantwortungsteilung mit Mitarbeitern, gleichzeitig auch eine Entlastung für die Leitung.
- Funktionierende Netzwerke schaffen Synergie und tragen zur Professionalisierung und Optimierung von Arbeitsergebnissen bei.
- Die abteilungsübergreifende AG bietet den Rahmen für Bottom-up-Impulse, für zeitnahe Information und eine vertikale und horizontale Kommunikation, die vor allem abteilungsübergreifende Synergiepotenziale ausschöpfen hilft.
- Das Lernmodell “Miteinander und Voneinander Lernen” entfaltet Kompetenzen der Mitarbeiter, stärkt die Selbstorganisation und Selbststeuerung des Lernens und ist eine Form des “Lernens im Prozess der Arbeit”.

5.3.2 Arbeitsebene: Personal-/Potenzialentwicklung

Neue Weg zu gehen heißt für die WiKU u. a., die Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung zukunftsfähiger Lernkonzepte und neuer Produkte einzubeziehen

und sich an einer begleitenden Kompetenzentwicklung zu beteiligen. Ihre Praxiserfahrungen und ihr Praxiswissen, ihr fachliches und pädagogisches Know-how genauso wie ihre Fragen, Unsicherheiten, Probleme und möglichen Lösungen sollen zukünftig für anstehende Innovations- und Entwicklungsprozesse genutzt werden, die sie als Experten mitgestalten.

“Miteinander und Voneinander Lernen” – gestaltete Lernarrangements

“Miteinander und Voneinander Lernen” ist nicht nur ein Leitprinzip, sondern auch das Motto, unter dem in der WiKU Angebote für praxisnahes und kooperatives Lernen, für bedarfsorientierte Weiterbildung, Austausch und kollegiale Unterstützungsforen gestartet sind. Seit Mitte 2002 werden unter diesem immer gleichen Motto fortlaufend aktuelle Lernthemen aufgegriffen, die über die aüAG (die abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe), über Produkt-/Projektteams und das Leitungsteam oder andere Arbeitsforen herauskristallisiert werden – *Bedarfsermittlung durch Dritte* ist durch *Beteiligung* ersetzt.

Mit der Entscheidung für Produktentwicklungen wird zugleich die Frage der Potenzialentwicklung thematisiert. Das Produktentwicklungskonzept berücksichtigt Zeiten des Kompetenzerwerbs und ist so angelegt, dass der Entwicklungsprozess als Lernprozess reflektiert werden kann. Die WiKU hat sich früh zu diesem eigenen Lernmodell entschieden, um die Lernthemen aufzugreifen, die in der Praxis in dem Dialog mit den Lernenden und mit Blick auf zukünftige Arbeitsfelder virulent sind.

Es wurden und werden Lernorte geschaffen und pädagogisch gestaltet, an denen eine themen- und aufgabenbezogene Reflexion der Erfahrungen, neue Impulse zum Weiterdenken und selbst organisiertes Lernen mit dem jeweiligen Arbeitsfeld verbunden sind. Die unterschiedlichen Lernsettings unterstützen und begleiten die Werkstatt auf dem Weg zu einer “Lern-Werkstatt” und schaffen Lernfelder für selbst organisierte Lernprozesse. Die im Dialog zwischen den einzelnen Mitarbeitern und der Organisation abgestimmten Lerninteressen “ ... sind (dabei) die Potenziale für Selbstorganisation und aktive Steuerung des Lernprozesses” (Kemper/Klein 1998, S. 47).

Die Gestaltung und Wahl des Lernsettings sowie die Frage, ob externe Experten beteiligt werden, werden jeweils im Einzelfall überprüft. Neben der Suche nach Mitarbeitern, die erprobte und gelungene “Praxiswerkszeuge” und eigene Praxiserfahrungen zu den nachgefragten Themen einbringen können, wird auch gefragt:

- Ist ein interner Experte für das Lernthema förderlich?
- Brauchen wir für die Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes einen Input von außen?

Das Grundprinzip ist jedoch, dass vorhandene Potenziale genutzt und Kollegen aus den verschiedenen Abteilungen als Praxisexperten sowohl in der Vorbereitung, als auch an der Durchführung der Workshops aktiv beteiligt sind. Dafür braucht es eine spezifische Ansprache der Mitarbeiter; sie wollen gewonnen werden, wollen wissen, wo sie gebraucht werden, was erreicht werden soll und welcher Beitrag von ihnen erwartet wird, aber auch, welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Die Ansprache bedient sich unterschiedlicher Mittel und Wege. Die schriftliche Information ist hilfreich, die Thematisierung in Teambesprechungen, die Mitarbeitergespräche, Belegschaftsversammlungen haben immer auch die strategische Entwicklung, vorhandene Potenziale und mögliche Beiträge einzelner oder Mitarbeiter/-gruppen zum Gegenstand.

Heute befindet sich die WiKU in einer Phase, in der das “interne Lernmodell” und die aufgebauten Arbeitsstrukturen und Lernnetze weiter stabilisiert, die Prozesse und Abläufe professionalisiert und in das Organisationsmodell implementiert werden.

“Lernen – AKTIV, aber wie?” – das Lernkonzept eines Workshops

“Lernen – AKTIV, aber wie?” ist eins von vielen ausgewählten Lernthemen. Nach dem Prinzip “Aus der Praxis für die Praxis” geht es in diesem Workshop darum, praxisbewährte Gestaltungsformen, Konzepte und Methoden kennen zu lernen, um diese für sich zu erproben, weiterzuentwickeln und so einen Transfer in die eigene Praxis vorzubereiten.

“Selbst organisiertes und aktives Lernen fördern und fordern” und “Fachliches, mit sozialem und persönlichem Lernen verbinden” sind dabei Leitgedanken, die als roter Faden die Inhalte und Gestaltung des Workshops durchziehen. An der Gestaltung dieser Themenbausteine sind Kollegen aus den verschiedenen Arbeitsfeldern und Abteilungen der WiKU beteiligt. Sie bringen selbst erprobte “Praxiskonzepte und -erfahrungen” zur Lerngestaltung ein.

Ein besonderer Schlüssel für erfolgreiches Lernen liegt in der Gestaltung des Lernens selbst. Erwachsene Lerner – auch wenn sie selbst Experten des Lernens sind – kommen häufig mit einer ausgeprägten Erwartungshaltung in Seminare/Weiterbildungen.

Werfen wir einen Blick auf die Situation in diesen Workshops, so wird deutlich,

- dass die Erwartung “Bring mir mal was bei!” auch hier das Lernerverhalten bestimmt,
- wie stark die klassische Rollenzuschreibung auch Lehrende prägt,
- wie viel Unsicherheit es mit sich bringt, sich in neuen Kontexten zu bewegen, die nicht der klassischen Rollenerwartung und -verteilung entsprechen.

Interaktives und erfahrungsbezogenes Lernen schafft die Voraussetzungen um die eigenen Praxisanforderungen und den damit verbundenen Rollenwandel praktisch zu erproben.

Die Praxisnähe und der gemeinsame Arbeitskontext “Werkstatt” fördern in dem Workshop den Austausch über hemmende und förderliche Erfahrungen, den Mut Neues auszuprobieren und sind somit ein Veränderungslernen für das eigene Handeln, das auch Wirkung außerhalb des organisierten Rahmens entfalten kann. So etabliert sich eine Lernkultur “... die Veränderungs- und Prozesslernen zulässt und aktiv fördert” (Schüßler/Thurnes, S. 1).

Das kulturprägende und strukturgestaltende Prinzip der “Potenzialentwicklung” wird zunehmend in das interne Verständnis von POE und das Führungshandeln integriert. Arbeits- und Lernkultur sind auf dem Weg sich zu verbinden. Als Promotor des “Potenzialmodells” wirken in das Leitungsteam hinein Führungskräfte, die unmittelbar an Entwicklungsaufgaben und Lernprozessen mitgearbeitet haben. Die Erfahrungen sind überzeugend: Lernen ist eingebunden in den Prozess der Arbeit und die Arbeit ist zielführend für die gemeinsame Aufgabe.

5.4 Ergebnisse und Fazit

Die beschriebenen Arbeitsebenen sind Beispiele für eine Projektpraxis, in der ein Verständnis und ein “Vermögen” von Organisationsentwicklung gewachsen ist, das wir “Potenzialorientierte Organisationsentwicklung und -beratung” nennen. Ein unverwechselbares Merkmal dieser Arbeitsweise ist es, dass anstehende Aufgaben (wie beispielsweise in der Personalentwicklung) Ansatz- und Ausgangspunkt für gemeinsames Lernen, Entwicklung und Gestaltung sind. Unsere Praxis zeigt, dass viele Aufgaben und Anforderungen nicht mit vorhandenen abteilungsbezogenen Organisationsstrukturen, routinierten Abläufen und Zuständigkeiten zu bearbeiten sind. Deshalb werden neue stimmige und tragfähige Arbeitsstrukturen und -modelle “gebaut”. Ent-

lang der unmittelbaren Arbeitsanforderungen ist so eine Arbeits- und Lernarchitektur entstanden, die heute in der WiKU die bestehende Linienorganisation ergänzt und erweitert. Abteilungsübergreifende Projekt- und Produktteams arbeiten u. a. an der Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen oder Bewerbungsmodulen, im Kooperationsnetz "Vermittlung" geht es um die Effektivierung der Arbeit und die Entwicklung einer gemeinsamen Vermittlungssoftware. Das Arbeitsprinzip der Verantwortungsteilung zwischen Mitarbeitern und Leitung ist in diesen Arbeitsteams genauso verankert wie in einem internen Lernnetzwerk "Miteinander und Voneinander Lernen".

Unsere Praxis zeigt:

- Lernnetze, Arbeitsforen und Organisationsstrukturen, die sich für die Beteiligten und die Organisation als "nützlich" herausstellen, deren Ergebnisse sichtbar und/oder spürbar sind, etablieren und entwickeln sich weiter und entfalten eine nachhaltige kultur- und strukturprägende Wirkung.
- Innovation steht so nicht nur für neue Produkte, sondern auch – und vor allem – für neue Denkweisen, einen neuen Blick auf vorhandene Potenziale, Routinen, Formen und Kulturen des Lernens, Strukturen und Steuerungsmodelle.
- Strategieklausuren sind im Entwicklungsprozess der Ort und das Instrument des Führungsteams, um neue Strategieimpulse gemeinsam (weiter) zu entwickeln, zu vereinbaren und die Beteiligungsaktivitäten von Beginn an wirkungsvoll in die Organisationsentwicklung einzubinden.
- Die Gestaltungs-, Veränderungs- und Selbstorganisationskraft der potenzialorientierten Organisationsentwicklung zieht sie aus der Verzahnung von personalen und strukturellen Potenzialen.

Das hier nur kurz skizzierte Praxismodell der "Potenzialorientierten Organisationsentwicklung" ist verschiedenen "Belastungstests" unterzogen worden: Arbeits- und Lernarchitekturen entwickeln sich entlang der Anforderungen, veränderten und etablierten sich; Arbeitsprinzipien haben sich so als tragfähig herausgebildet. Die richtige "Innovationsgeschwindigkeit" zu finden, schnell genug, um nicht von außen überrollt zu werden und langsam genug, die erforderliche Veränderung zu verarbeiten, bleibt als kontinuierliche Herausforderung.

Sukzessive kristallisieren sich Gestaltungsmerkmale einer zukunftsfähigen Weiterbildungsorganisation heraus, die Orientierung und Impulse für interne Innovationsprozesse und eine begleitende interne und externe Beratung geben. Es ist ein Pfad entstanden, auf dem es sich auch für andere lohnt, weiter zu gehen um sich wiederum eigene Pfade zu erschließen.

Literatur

Kemper, M.; Klein, R.: Lernberatung, Gestaltung von Lernprozessen in der beruflichen Bildung. Hohengehren 1998

Schiersmann, C.; Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben. QUEM-report, Heft 75. Berlin 2002

Schüßler, I.; Thurnes, C. M.: Überlegungen zur "Lernkultur" im Rahmen des Projektverbundes neue Lerndienstleistungen (internes Papier)

6 Aktivierende Methoden zur Bildung eines Netzwerkes – Innovationsentwicklung mit bayerischen Beschäftigungsprojekten

Wolfgang Hillenbrand, Britta Loebell

6.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Der folgende Text beschreibt den erfolgreich verlaufenen Prozess einer Netzwerkaktivierung mit einer Reihe von kleineren Beschäftigungs- und Bildungsträgern in Bayern. Initiiert wurde das Projekt durch die Münchner Niederlassung der BBJ Consult AG als Beratungsinstanz und Netzwerkkoordinator. Die vereinbarte Leistungsbeschreibung umfasste folgende Elemente:

- Ein Ziel war die Implementierung eines Netzwerkes von Bildungsträgern, die einen gemeinsamen Lernprozess der Einrichtungen und der beteiligten Führungspersonen umfassen sollte.
- Themenschwerpunkte sollten die Leistungsangebote der Träger, eine Veränderung in Richtung selbst organisiertes Lernen und entsprechende Organisationsveränderungen sein.
- Die Absicherung dieses Prozesses sollte nach Möglichkeit durch die Bereitstellung von Servicefunktionen und die Organisation eines fachlich-politischen Bezugsrahmens im Bundesland Bayern erfolgen.

Die Projektträger sollten Nutznießer der Beratung werden, waren jedoch nicht selbst die Auftraggeber. Vielmehr musste für das Vorhaben als notwendiger Schritt, sowohl für die Beratung wie auch für die damit verbundene wechselseitige Zusammenarbeit im Netzwerk zunächst erst eine sachliche und emotionale Arbeitsgrundlage erarbeitet werden. Dies umfasste die Verständigung auf Themen, auf eine Arbeitsweise und die Klärung der Beraterrolle. Dieser Prozess und die angewandte Strategie werden im Folgenden beschrieben.

Durchgängig handelte es sich um kleinere gemeinnützige Projektträger. Die einzelnen Einrichtungen arbeiten seit sechs bis 20 Jahren, die Mehrzahl sieht sich als Beschäftigungsprojekt im sozialökonomischen Bereich, zwei Einrichtungen arbeiten als Bildungsträger in der beruflichen Weiterbildung, mit öffentlicher Förderung, ebenso gibt es positive und negative Erfahrungen mit europäischen Programmen. Ein Teil der Träger kennt sich untereinander und

hat langjährige Arbeitskontakte. Zusätzlich konnte der Berater einige neue Bildungsträger zur Mitarbeit gewinnen.

Trotz teilweise schwieriger Rahmenbedingungen in der Fördersituation der Beschäftigungsförderung signalisierten die angesprochenen Träger eine – grundsätzliche – Bereitschaft zur Mitarbeit. Von Vorteil war sicherlich, dass der Berater bei den meisten beteiligten Trägern aus früherer Zusammenarbeit über eine grundsätzliche Vertrauensbasis verfügte, auch wurden der Firma BBJ Zugänge und Ressourcen zugeschrieben, die der trägereigenen Projektarbeit helfen könnten.

Als fachliche Motive im Einzelnen standen dahinter: das Interesse an fachlichem Input und Austausch, Wünsche nach Erweiterung der Projektmöglichkeiten (= Fördermittel) und das grundsätzliche Ringen um eine Perspektive als Projektträger.

Alle beteiligten Bildungs- bzw. Beschäftigungsträger waren sehr klein und lokal orientiert. Die Netzwerkaktivierung verlief zeitlich parallel zu den Reformbeschlüssen der Hartz-Gesetze. Alle beteiligten Träger fühlten sich somit existentiell finanziell und politisch bedroht. Ihre ohnehin prekäre institutionelle Verankerung im System der Arbeitsmarktförderung war gefährdet.

6.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

Vorgefundenes Setting für das Netzwerkprojekt

Das Projekt war für den Zeitraum von zwei Jahren angesetzt. Das Setting der Beratung gestaltete sich wie folgt:

- *Inhaltliches Problemfeld und Beratungsziel* war es, den Bildungsträgern die Anpassung an den laufenden, radikalen Strukturwandel staatlichen Handelns in der Förderung für Langzeitarbeitslose zu ermöglichen. Dies umfasste die nachhaltige Veränderung des Leistungskatalogs im Sinn des Strukturwandels bis hin zu einer Neudefinition der Stellung der Bildungsträger in der Arbeitsförderung. Außerdem verlangte dies eine neue Form der Kommunikationsfähigkeit mit ihrem fachlichen Umfeld und ein anderes, marktorientiertes Selbstverständnis als dauerhafte organisationale Veränderung.
- *Methodischer Ansatz* war, den angesprochenen Trägern ein Netzwerk als Lernanlass und organisationales Lernfeld anzubieten. Inhaltliche Inputs und Vorgehensweise im Netzwerk sollten sich an den Herausforderun-

gen orientieren, denen sich die Träger in den nächsten Jahren zu stellen hatten. Die Beratung sollte an realen (gemeinsamen) Projekten ansetzen und in unmittelbaren Prozessen neue Kooperationsformen – außerhalb der üblichen Konkurrenzen – erproben lassen (Netzwerk als experimentelles Forum). Gleichzeitig sollte erprobt werden, ob hieraus auch eine dauerhafte Kooperation zur wechselseitigen Unterstützung und gemeinsamen Nutzung der jeweiligen Ressourcen entstehen könnte. Diese Konstruktion bot Gelegenheit, in laufender Konfrontation der eigenen Praxis mit dem im Netzwerk vom Berater initiierten Prozess neue Perspektiven für die eigene Arbeit zu entwickeln, eventuell Leitbilder oder auch unmittelbare materielle Ressourcen oder Unterstützung bei der Projektpraxis zu finden. Dieses Unterstützungssystem sollte den Trägern ermöglichen, sich Zukunftsperspektiven zu erarbeiten.

- *Die Aufgaben des Beraters* umfassten eine Kombination aus Expertenberatung und koordinierender Prozessbegleitung. Entscheidende Inputs und Strukturierungen mussten eingebracht werden. Gleichzeitig lag beim Berater die Aufgabe, den Netzwerkprozess abzusichern und als Promotor des Prozesses zu agieren.
- *Das Beratungs-Setting* wies einige Besonderheiten auf. Eine Konkretisierung der Beratungs- und Netzwerkthemen war abhängig vom Prozessverlauf und vom Berater durch inhaltliche, politische und prozessbezogene Inputs zu gestalten. Eine konstruktive Beteiligung und ein erfolgreicher Prozess hing vom “good will” der Projektträger ab. Dies verlangte eine veränderte, um einige Aspekte erweiterte Interventionsform des Beraters. Zum Projektzusammenhang gehörten über Berater und Träger hinaus auch das Netzwerk als Arbeitszusammenhang und das Projektmanagement/Beratungssystem von QUEM. Alle Konstellationen waren für das Projekt jeweils neu zu entwickeln.

Das Entwicklungsvorhaben – Aktivierung des Netzwerks und Entwicklung einer Arbeitsgrundlage im Dialog

Die ganze Vorstellung, die die Projektträger über das geplante Beratungsprojekt entwickelten, definierte sich im Grund aus den Erwartungen an die Person/die Firma des Innovationsberaters und an die Erfahrungen bzw. Referenzen, die zu seiner Arbeit(-sweise) bekannt waren.

Es ging also darum, über das grundsätzliche Vertrauen und die vagen Erwartungen an den Berater hinaus konkrete Ziele, Arbeitsschritte und Vorstellungen über den Projektverlauf von jedem einzelnen beteiligten Träger zu erarbeiten. Diese mussten im zweiten Schritt als gemeinsame Grundlage für die zukünftige Netzwerkarbeit dienen.

Im Einzelnen hatte der Berater also

- durch *Verknüpfung* des theoretischen Bezugsrahmens des Projektmanagements/Beratungssystems von QUEM, der Interessen der einzelnen Projektträger und der Rahmenbedingungen der Arbeitsförderung durch Erhebung und Verdichtung ein Themenfeld herauszuarbeiten,
- *Rolle und Aufgabenspektrum des Beraters* einerseits unmittelbar zu erproben und zu bestimmen und in Form eines Angebotes zu formulieren,
- die Träger untereinander vorzustellen und eine *Zusammenarbeit im Netzwerk zu initiieren*,
- eine *Arbeitsgrundlage* in Form eines Arbeitsplanes zu formulieren und diesen mit allen Beteiligten zu vereinbaren (Contracting).

Beratungsansatz

Grundsätzlicher Ansatz: Aufgreifen der Organisationskultur und der milieubezogenen fachlichen Reflexionsrahmen der Projektträger

Die Anforderungen, die das Netzwerkprojekt an die Projektträger stellte, bedeuteten inhaltliche Entwicklungen und prozessuale Anstrengungen auf sehr hohem Niveau. Die Begrifflichkeit der Bildungsdiskussionen auf bundesdeutscher Ebene waren bei den Projektträgern weitgehend unbekannt oder mit Vorbehalten besetzt. Die Führungspersonen der Projektträger sprachen auch untereinander keine gemeinsame Sprache. Zwar ähnelten sich die Projektdesigns, die Sprache, in der die Praxis reflektiert wurde, stammte jedoch aus der jeweiligen politischen oder fachlichen Herkunft der Trägervereine und/oder Gründungspersonen und war sehr unterschiedlich.

Es gab kaum einen gemeinsamen Reflexionsrahmen für die Weiterbildungspraxis unter den Trägern. Die Projekte und ihre Führungspersonen entstammten aus sehr unterschiedlichen Erfahrungskontexten, vorwiegend der Neuen Sozialen Bewegungen. Noch weitgehender gilt dies für die Metaebene der Praxis: Mithin war auch keine Sprache vorhanden für das, was gemeinsames Problem und gemeinsame Aufgabe werden sollte: Kooperation zwischen Trägern, Marktreflexion und -erschließung.

Gleichzeitig handelte es sich bei den beteiligten Führungspersonen um langjährig erfahrene Projektgründer, die mit hoher sozialer und fachlicher Kompetenz ihre Projekte aufgebaut und in lokale Netze integriert hatten. Die Träger verfügten über eine starke, eigenständige Organisationskultur, auch weil sie in ihrer Vergangenheit zu einer großen Offenheit für organisationale Lernprozesse gezwungen gewesen waren. Das bestehende Setting verlangte von den

Beteiligten, das eigene Selbstverständnis in das Projekt einzubringen und damit ein großes Engagement der Organisationen.

Zentrales Element des Beratungsverständnisses war, diese Eigenheiten positiv zu nutzen, kein Theoriesystem dagegen zu setzen, sondern mit dieser Kultur der Träger zu arbeiten. Im bilateralen Austausch hatte der Berater sich in der thematischen Abstimmung daher auf den Reflexionsrahmen der unmittelbaren Praxis der Projektträger zu beziehen, im Netzwerk musste ein gemeinsam zu bewältigendes Ziel, ein Themenschwerpunkt den Kristallisationspunkt für einen gemeinsam erarbeiteten Arbeitsansatz bieten.

Entsprechendes gilt auch für den Begriff Netzwerk: Dieser Begriff verbindet sich mit politischen bzw. verbandsbezogenen Vorerfahrungen der letzten 20 Jahre in unterschiedlichsten Ausgestaltungen, während die Form, in der der Begriff in der Bildungsdiskussion neu aufgegriffen wurde, entweder unbekannt oder mit hohen Vorbehalten belegt war. Auch hier konnte auf keine gemeinsame Begrifflichkeit Bezug genommen werden.

Inhaltliche Ansatzpunkte der Vorbereitungsphase

- *Entstehungsgeschichte* und die *Gründungsintentionen* der Projektträger: Durch diese zentralen Informationen erfuhr der Berater Selbstverständnis und Zielsetzungen, damit ließen sich die Reflexionsebenen einordnen.
- *Erläuterung der politischen Rahmenbedingungen* und fachlichen Implikationen des Projekts: Darstellung und Einordnung des Projektmanagements/Beratungssystems von QUEM und die Benennung der jeweiligen Interessen (QUEM, Wissenschaftliche Begleitung, Berater, andere Berater) und Besprechung der Verortung des Projekts.
- Formulierung des jeweiligen *spezifischen Zuganges des Gesprächspartners/Projektträgers zum geplanten Vorhaben*: Hierzu konnte der Berater seine Expertise und die Parameter des Beratungsprojekts anbieten; die Projektträger hatten Gelegenheit, ihre konkreten Interessen und Handlungsvorschläge einzubringen.

Einzelinterviews mit der Methode einer “Aktivierenden Befragung”

Zur Abstimmung zwischen Berater und den einzelnen Projektträgern wurde die Methode einer “aktivierenden Befragung” eingesetzt. Diese Methode wurde in Deutschland vor allem in der sozialen Gemeinwesenarbeit eingesetzt, um in Stadtteilen einerseits Bedürfnisse zu erheben, andererseits betroffene Bürger zu motivieren, sich an den Aktivitäten zu beteiligen. Auch hier besteht die Konstellation, dass der Auftraggeber eine dritte Instanz ist, jedoch die

Notwendigkeit besteht, dass sich Nutznießer mit den Beratern über Chancen und Probleme einer Kooperation “auf gleicher Augenhöhe” verständigen. Im Rahmen von Einzelinterviews besuchte der Berater die Beteiligten, um deren Situation kennen zu lernen. Diese Methode hat dabei mehrfache Funktionen, die über eine Erhebung weit hinaus gehen:

- Der Berater kann vieles über die Projektträger, ihre Praxis und ihre Hintergründe erfahren.
- Gleichzeitig erhält der Berater Gelegenheit, die Absichten des Netzwerkprojekts zu erläutern.
- Entscheidend ist, dass in diesem Zusammenhang auch eine Verständigung und Abklärung über die (fach-)politischen Rahmenbedingungen einfließt, innerhalb derer die Rollen von Beratern, beteiligten Projekten u. a. im System erläutert und Bedingungen für eine Beteiligung erörtert werden.
- Die Gespräche sind auch ein prozessbezogener Probelauf für spätere Konstellationen in der Beratung. Sie geben dem Berater Gelegenheit, sich in seiner Beraterrolle zu positionieren.
- Auch die Projektträger konnten die Erfahrung nutzen: Beim ersten Netzwerktreffen konnten sie bereits mit einer eigenen Darstellung und einer Positionierung zum Projekt einsteigen, ihre Praxis und Leitbilder auch den anderen Netzwerkmitgliedern transparent machen.

Verdichtung und Verallgemeinerung in Form eines Angebotes

In dieser Phase waren die Einzelgespräche zu verbreitern und eine Arbeitsgrundlage zu entwickeln und zu vereinbaren. Hierfür wurde die Form einer Angebotserstellung gewählt. Dafür hatte der Berater auf der Grundlage der vorherigen Phase als Anforderungsprofil eine gemeinsame Bedarfslage herauszuarbeiten und mit einem Verfahrensvorschlag zu verbinden. Dieser umfasste die Inhalte (Fokussierung auf Kernaussagen, Auswertung – Bezug auf fachlichen Diskurs) und Vorschläge, in welchem Prozess im Netzwerk Veränderungsschritte der Projektträger zu bearbeiten seien. Die Ergebnisse waren dann in Form eines Angebotes den Projektträgern als Gruppe vorzulegen. Diese hatten zu bewerten, ob sie den Einschätzungen folgen und inwieweit sie das Angebot annehmen würden.

Vorgesehener Verlauf (Arbeitsschritte)

Das Entwicklungsvorhaben der Netzwerkaktivierung umfasste damit die folgenden Schritte:

- Erhebung und Abstimmung von Interessen mit den einzelnen Projektpartnern,

- auf dieser Grundlage Zusammenfassung und Entwicklung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage und Fassung als Angebot (Themen/Verfahrensweisen/Service) durch den Berater,
- Vorstellung und Vereinbarung im Rahmen des konstituierenden Netzwerkplenums.

6.3 Verlaufsschilderung des Beratungsprozesses

Einzelgespräche

Im Herbst 2003 wurden über den Zeitraum von ein bis zwei Monaten auf der Grundlage eines Leitfadens Einzelgespräche des Beraters mit allen Trägern im Netzwerk durchgeführt, teilweise kamen mehrfache Termine zustande. Es fanden jeweils (ein) Einzelgespräch(e) mit dem Führungsteam oder den Projektleitern des Netzwerkpartners statt, aus atmosphärischen Gründen in den Räumen der Einrichtung. Dies ermöglichte einen eigenen Eindruck des Beraters. Probleme oder vom Träger gar nicht wahrgenommene und erwähnte Stärken konnten so entdeckt werden. Die einzelnen Teile des Gesprächs wurden nicht unbedingt in der Reihenfolge der Darstellung eingebracht, sondern nach Verlauf frei variiert und abwechselnd thematisiert.

Auf diese Weise erfuhr der Berater über die konkrete Praxis hinaus viel über die Gedanken, die die Träger(-vertreter) sich über die eigene Praxis machten. Er erhielt einen Eindruck über die fachliche bzw. weltanschauliche Einbindung der Träger, die handlungsleitend für die Betriebsziele und ihre Ausgestaltung in der Praxis waren.

Der *Frageleitfaden* umfasste folgende Fragestellungen und konzentrierte sich auf die Geschichte des besuchten Projekts:

- Wie ist die Entstehungsgeschichte des Projektes/Trägers und was waren die Gründungsmotive, was sind die derzeitigen Motive? Warum tut man die Arbeit?
- Was war nötig, um die jetzigen Erfolge zu erreichen?
- Aus welchen politischen oder fachlichen Zusammenhängen kommen die Akteure?
- Mit wem tauschen sie sich über ihre Praxis und ihre “Unternehmenstätigkeit” aus?
- Wie ist das Verhältnis von Praxis und Pflege des Umfelds?
- Wo wollen sich die Gesprächspartner zukünftig hinwenden und wo sehen sie die größten Probleme?

- Wo haben sie Informations- und Hilfebedarf?
- Welche unmittelbare Interessen am Beratungsprojekt gibt es?
- In welchen Netzwerken und Interessensgruppen sind sie derzeit beteiligt (wenn dies “geoutet” werden sollte) und (wichtiger) worum geht es dabei?

Im Rahmen dieser Gespräche wurden die Träger über die Implikationen einer Beteiligung informiert. Der *Informationsinput* hob vor allem auf die Rahmenbedingungen des Programms “Lernkultur Kompetenzentwicklung” ab, ebenso auf die zukünftigen Marktentwicklungen und Chancen der Projektträger. Vorschläge für den Verlauf des Beratungsprojekts und mögliche Vorteile und Interessen für den Projektträger wurden hier ausdrücklich noch nicht thematisiert, da sie erst Ergebnis einer eigenen Meinungsbildung des Trägers sein konnten.

Förderrahmen des Programms:

- Angebot eines offenen Prozesses ohne ausdrückliche Zielvorgabe
- Interesse an Musterstrategien bei der zielgerichteten organisationalen Veränderung von Bildungsträgern
- Interesse an selbst organisierten Lernprozessen verbunden mit einem Empowerment der Teilnehmenden

Chancen für Beteiligte:

- Erläuterung des Projektmanagements/Beratungssystems von QUEM und der mehrfachen Reflexionsebenen innerhalb des Programms
- Informationen, Zugänge und Diskursmöglichkeiten im Rahmen des Programms “Lernkultur Kompetenzentwicklung”

Informationen:

- Erläuterung der zukünftigen Marktentwicklung und der angenommenen Veränderungserfordernisse für Bildungsträger/Beschäftigungsträger

Die Träger hatten Gelegenheit, konkrete Einzelinteressen, Entwicklungsabsichten und Bedarfe nach externen Informationen zu formulieren. Als *Rückmeldung* des Beraters wurde jedem Träger eine Einschätzung der Zukunftschancen seiner Arbeit gespiegelt. Dies geschah in Form einer “Kurzberatung”, in der das Projekt in die Produkt-/Förderlandschaft eingeordnet wurde, Vorschläge für die zukünftige Entwicklung gemacht und Verknüpfungen zum Netzwerkprojekt benannt und zur Diskussion gestellt wurden. Auf eine Einzeldarstellung wird hier verzichtet. Entscheidend für den Erfolg war, dass der Berater in diesen Gesprächen von Sprache, Sach- und Milieukennntnis her

in der Lage war, die Ebenen der Projektpraxis und der Fachdiskurse zu verbinden und zu “übersetzen”.

Auf dieser Grundlage konnte der Berater die Praxis, die milieubezogenen Reflexionsrahmen der Träger mit den Rahmenzielen des Beratungsprojekts und dem Projektmanagement/Beratungssystem von QUEM verknüpfen. Daraus konnte der Berater ein operationalisiertes Angebot für die gemeinsame Arbeit vorlegen. Als Ergebnis entstand mit jedem der beteiligten Projektträger ein *Einzel-Kontrakt*, der sich auf die folgenden Punkte beschränkte:

- die angemeldeten unmittelbaren Interessen innerhalb des Beratungsprojekts,
- die mittelfristig erwartete Perspektive einer Kooperation im Netzwerk und Beratungsprojekt,
- die Essentials der Kommunikation,
- (mögliche) Gründe für eine Nichtbeteiligung.

Erarbeitung einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage für das Netzwerkprojekt

Der Einstieg über die Entwicklungsgeschichte erwies sich als der richtige Ansatz – der Berater konnte viel über die einzelnen Projekte erfahren. Mit jedem konnte eine Einzelvereinbarung geschlossen werden.

Gemeinsam war allen Netzwerkpartnern, dass es sich um “Gründerprojekte” handelte, die ihre Projektarbeit eigenständig entwickelt, durchgesetzt und abgesichert haben und deren Gründer noch immer aktiv sind. Bei den Projekten konnte der Berater zum Teil sehr nachhaltige und fundierte Projektdesigns, Betreuungsketten und Bildungselemente feststellen, die dort – naturwüchsig – entwickelt wurden. Die Bestimmung der konzeptionellen Richtung und Ausgestaltung lag immer bei den Führungspersonen des Projekts, kaum einmal stand eine fachliche Unterstützung zur Verfügung.

Fast alle waren in andere Netze eingebunden, so in die verbandliche Jugendarbeit, in die Sozialarbeit mit psychisch Kranken, in die Katholische Arbeitnehmerbewegung, bezogen sich auf Projekterfahrungen in den neuen Bundesländern oder stammten aus der alternativ-selbstverwalteten Bildungsbewegung in den 80er Jahren. Ein Projekt war eingebunden in die Strukturen der beruflichen Bildung. Aus all diesen Zusammenhängen stammen auch Werte, die Herangehensweise an Netzwerke und Kooperation zwischen Trägern.

Diese Netze waren im aktuellen Strukturwandel, im Kontakt zu Bundesagentur und/oder dem System der beruflichen Bildung nicht mehr hilfreich, es

fehlten fachlich Zugänge, Informationen und Einbindungen in die aktuelle Bildungsdiskussion. Überlastungen wurden durch hohes Engagement, Benachteiligungsgefühle aufgrund wahrgenommen fehlenden fachlichen Werts und verminderter Anerkennung durch oppositionelle Grundhaltung kompensiert. Hier wirkte das durch den Berater übermittelte Forschungsinteresse am Programm "Lernkultur Kompetenzentwicklung" an den Prozessen innerhalb der Projekte sehr motivierend.

Die Hintergrundfolie für die thematische Arbeit war die Absicht, den Markt, auf dem die eigene Praxis stattfindet, zu erkunden, im Austausch mit anderen die eigene Praxis einzuordnen und sich fachlich weiterzubilden. Anfragen an ein mögliches Beratungs- und Netzwerkprojekt betrafen zusammengefasst die folgenden Bereiche:

- *Verstehen und Einordnung der eigenen Praxis* und Anregungen zur Veränderung dieser auf der Basis der eigenen humanistischen/sozialpolitischen Ideale,
- Anregungen für die *Gestaltung von Lernen* im eigenen Betrieb, neue Kompetenzen für die Leitung,
- *wechselseitige Unterstützung* durch zur Verfügungstellung von Ressourcen,
- *Zugänge* zu neuen staatlichen Programmen (— als Einbindung in einen neuen politischen Bezugsrahmen),
- *Einfluss auf die Förderausrichtung* der Programme, auf die sich die Projektarbeit stützte,
- *Anerkennung* im eigenen Bundesland.

Vorstellung und Vereinbarung im konstituierenden Plenum

Auf der Grundlage der Gespräche ließ sich ein inhaltlicher Rahmen abstecken, der die Themen der Zusammenarbeit umriss. Das aus dieser Grundlage formulierte Angebot des Beraters wurde auf dem konstituierenden Plenum vorgestellt und als Arbeitsplanung vereinbart. Diese umfasste im Einzelnen:

- die Gründung zweier Arbeitskreise: 1. "Konzepte für Beschäftigungsprojekte" und 2. "Notwendige Kompetenzen für Projektleiter von Beschäftigungsprojekten",
- fixierte Terminvereinbarungen für Plenen und Arbeitskreistreffen,
- Weiterentwicklung der Informationsplattform auf Internetbasis,
- abgestimmte Entwicklungsvorhaben für den je einzelnen Träger im Netzwerk,
- als Zukunftsperspektive: Kontaktaufnahme mit bayerischen Förderbehörden.

6.4 Ergebnisse und Fazit

Als Ergebnis des erfolgten Prozesses hatte das Netzwerk seine Arbeitsfähigkeit im Übergang zwischen beiden Beratungsprojekten wieder hergestellt – ein Konsens über die grundsätzlichen Ziele der Zusammenarbeit war gefunden, inhaltliche Schwerpunkte und konkrete Arbeitsschritte waren vereinbart.

Entscheidend war sicherlich, dass nicht allein Inhalte, methodische Ansätze und Zielvorgaben vom Berater an die Beteiligten herangetragen wurden, sondern dass die Stärken der Träger aufgegriffen, an ihrer eigenen Organisationskultur angesetzt und die politisch/fachlichen Diskurse, aus denen sie ihr Selbstverständnis ableiteten, ernst genommen wurden.

Der Methodentransfer aus der sozialen Gemeinwesenarbeit (aktivierende Befragung) ist gelungen. Diese Methode entsprach den Arbeitsebenen, auf denen die Träger angesprochen werden sollten (Kooperation mit ihrer Umgebung/Initiierung von Lernprozessen des Trägers selbst). In diesem fachlichen Feld wären sicher noch weitere Ansätze zu finden und nutzbar zu machen.

7 Einführung von E-Learning – Innovationsmanagement in einem Bildungswerk der Wirtschaft

Ottmar Döring, Ralf Haselmann, Thomas Reglin

7.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens

Das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft (bbw) e. V. ist ein großer Anbieter beruflicher Bildung mit komplexen Strukturen. Unter dem Dach der bbw Gruppe sind 22 Gesellschaften und Beteiligungen zusammengefasst. Sie bieten ein breites Spektrum an personalen und sozialen Dienstleistungen. An mehr als 200 Standorten beschäftigt die bbw-Gruppe über 2.000 Mitarbeiter.

Anfang 2001 wurde ein Projekt gestartet, um den Produktentwicklungsprozess in der bbw-Gruppe neu zu gestalten. Neue Organisationsformen zur Entwicklung neuer Lerndienstleistungen sollten geschaffen werden, da es für die erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung in der Vergangenheit zwar häufig ausreichte, Anbieter von Standardseminaren zu sein, die von öffentlichen Kostenträgern nachgefragt wurden, heute jedoch die Bedürfnisse der Kunden nicht mehr ausreichend auf diese Weise befriedigt werden können. Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH begleitete diesen Prozess der Organisationsentwicklung durch eine Innovationsberatung, die stützend aktiv war.

Für unterschiedliche Bereiche wurden dabei verschiedene Organisationsformen entwickelt. Es gab temporäre Formen, die in Projektstrukturen neue Produkte entwickelten und umsetzten, und direktive Formen, die schon verstärkt Aufgaben im Regelgeschäft übernahmen. Letzteres wird im Folgenden am Beispiel der Etablierung eines Produktmanagements E-Learning dargestellt.

7.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien

In der Produktentwicklung sind die anstehenden Entwicklungsaufgaben nicht mehr allein mit den Potenzialen einzelner Standorte oder Fachbereiche zu bewältigen. Ein übergreifender Produktentwicklungsprozess muss jedoch organisiert werden. Dafür sind Organisationsstrukturen nötig, die neue Kommunikations- und Austauschformen zum selbst organisierten Lernen der Experten

in der bbw-Gruppe bieten. Um neue innovationsträchtige Situationen zu schaffen, sollten daher innovative Schnittstellen geschaffen werden.

Veränderungen der Organisationsstrukturen sind die Voraussetzung dafür, dass es gelingt, Inhalte, Vermittlungsformen und Kundenbeziehungen umzustrukturieren. Solche Innovationen im Dienstleistungsspektrum der bbw-Gruppe wurden durch die Schaffung innovativer Schnittstellen geschaffen, da für die Systembildung von Organisationen die primäre Orientierung am Funktionszusammenhang und an den Kommunikationsformen konstitutiv sind. Die Akteure in der bbw-Gruppe haben unterschiedliche Bezugssysteme, d. h. Handlungsmuster und interne Zielsetzungen ebenso wie Umweltreferenzen. Diese bilden Strukturmuster, an deren Schnittstelle Koproduktionen von Innovationen systematisch entstehen können, wenn eine entsprechende Gestaltung der Schnittstelle ermöglicht wird und neben aller Unterschiedlichkeit ein Fundus an gemeinsamen Interessen besteht. Es geht also darum, neue innovationsträchtige Situationen zu schaffen, in denen innovatives Handeln aus der Routine hervorgehen kann, weil sie mit anderen Handlungsmustern, Zielen und Interessen konfrontiert werden. Die klassischen Schnittstellen wirken demgegenüber bisher eher als Kontrollinstanz denn als Stimulus für Innovation. Derartige Schnittstellen sind charakteristisch für administrative Systeme und neo-fordistisches Management von Bildung. Sie sind erfolgreich in der Sicherung von Prozessen, die auf langfristiger Planung beruhen, in Zeiten stabiler kontinuierlicher Entwicklung. Sie offenbaren Schwächen in Zeiten des Umbruchs, des beschleunigten Wandels und entsprechender Planungsunsicherheiten und des Innovationsbedarfs.

Zur Unterstützung des Reorganisationsprozesses wurde ein passfähiges Konzept für eine Innovationsberatung entwickelt, die diese Prozesse in der bbw-Gruppe unterstützt. Wachsende Komplexität des Aktionsfelds führt zu einer höheren Unsicherheitsbelastung der Akteure. Die Innovationsberatung stand daher vor der Aufgabe, Komplexität und daraus resultierende Unsicherheiten zu reduzieren. Gerade bei einem großen Bildungsträger muss sie sich flexibel und sensibel im Feld bewegen. Es galt, Produktentwicklungsaktivitäten anzustoßen und zur Schaffung eines adäquaten institutionellen Rahmens beizutragen. Im E-Learning-Bereich verbanden sich teambezogene mit übergreifenden Beratungsaufgaben. Der Berater unterstützt einerseits die Mitglieder des Produktmanagements. Andererseits hat er eine wichtige Rolle bei der Kommunikation von Ergebnissen nach der Seite der Geschäftsführung hin, er trägt zu Verallgemeinerung und Reflexion bei und macht die Zielsetzung des Gesamtprozesses gegenüber den jeweiligen Partikularinteressen geltend.

Der Berater greift lediglich als Moderator und Unterstützer in den Prozess ein. Häufig verhält er sich eher reaktiv: Die Anforderungen gehen von dem Pro-

duktmanagement E-Learning, der Geschäftsleitung und dem Prozess selbst aus. Die Umsetzung der Innovation erfolgt weitgehend bottom-up; die Akteure treten bei Bedarf an den Innovationsberater heran. Der Prozess ist somit wenig formalisiert. Die Spielregeln der Zusammenarbeit sind nicht Gegenstand eines expliziten Aushandlungsprozesses, sondern ergeben sich situativ im Kontext der konkreten Aufgabenverteilung. Der Schwerpunkt der Innovationsberatung lag eher in der *Entscheidungsvorbereitung* und der *Beurteilung* von Aktivitäten als in einer direkten Beteiligung an den Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen. Dabei gelang es, Prozesse zu optimieren oder auch grundlegend zu verändern.

Eine positive Einstellung des Managements zum Organisationsentwicklungsprozess und hohe Motivation der Mitarbeiter waren erforderlich, damit die Beratungsdienstleistungen Akzeptanz finden konnten. Für den Innovationsberater stellte sich dabei eine *mittlere* Distanz zu den Durchführenden und Entscheidern als nützlich heraus. Nur wenn er vertieften Einblick in interne Strukturen, Abläufe und Bedingungen mit kritischer Reflexion verbindet, wird kompetente Beratung möglich.

Das spezifische Modell der Reintegration von Beratung und der Aufbau reflexiver Mechanismen in einer mittleren Distanz bei der Entwicklung einer Innovationsberatung für Bildungsträger gewährleistete den erforderlichen Einblick in interne Strukturen, Abläufe und Bedingungen. Dadurch ist erst eine kompetente Beratung möglich. Gleichzeitig werden die Abhängigkeit des Beraters vom Auftraggeber und die Notwendigkeit, neue Beratungsanlässe zu erzeugen, reduziert, da sein Agieren von wirtschaftlichen Interessen entkoppelt ist. Die Innovationsberatung bei der bbw-Gruppe konnte sich daher tatsächlich auf Entwicklungen statt auf die Akquise neuer Aufträge und Schaffung neuer Beratungsanlässe konzentrieren.

Diese konzeptionellen Ansätze spiegeln sich auch im konkreten Verlauf neuer Produktentwicklungen im Bereich E-Learning (kollaborative Planungen, Beratungsprozesse etc.) und der Gestaltung des Produktentwicklungsprozesses durch ein Produktmanagement wider.

7.3 Verlaufsschilderung des Einführungsprozesses von Produktmanagement im Bereich E-Learning

Die Entwicklung neuer E-Learning-Produkte und der dafür nötigen Organisationsstrukturen in der bbw-Gruppe war durch viele Änderungen im Prozessverlauf gekennzeichnet, denn erstens ergaben sich ständig neue Anforderungen aus der Umwelt, und zweitens hat ein solcher Organisationsentwicklungs-

prozess auch immer mit Versuch und Irrtum zu tun. So war zunächst mehr an temporäre, hierarchieübergreifende und überörtliche Teamstrukturen gedacht, die jeweils ein oder mehrere Produkte in einem vorgegeben Zeitraum entwickeln sollten. Dieses Vorgehen erwies sich auch für Entwicklungsarbeiten als sinnvoll. Bei der Überführung von Innovation in das Regelgeschäft zeigte sich jedoch, dass direktivere Teamstrukturen besser den veränderten Zielen und Aufgaben entsprachen, die sich z. B. im Bereich der Vermarktung ergaben. Um solche an Funktionen orientierte Formen, die auch außerhalb der traditionellen Organisationsstruktur liegen, zu schaffen, wurden Produktmanagements eingeführt.

Das *Produktmanagement E-Learning* wurde im Jahr 2003 als Zentralabteilung der bfz gGmbH eingerichtet. Es vermarktet die Produkte der Pilotprojekte intern und extern und überführt die vorhandenen Erfahrungen mit netzgestütztem Lernen in das Regelgeschäft der bbw-Gruppe. Ziel seiner Arbeit ist es, neue Produktlinien zu entwickeln und zu vermarkten. Die Ausrichtung ist explizit strategisch, weil tragfähige Konzepte für die Marktanforderungen der nächsten Jahre erwartet werden: Große Zielgruppen sollen jenseits regionaler Beschränkungen erreicht werden; dabei soll es Möglichkeiten der Adaption von Lernangeboten an spezifische Kundenbedürfnisse geben.

Die bbw-Gruppe musste Konzepte entwickeln, mit denen sie neue Lerndienstleistungen jenseits des Seminars entwickeln und vermarkten und damit den Veränderungen des betrieblichen Wissensbedarfs und der individuellen Kompetenzentwicklung mit adäquaten Angeboten gegenüber treten kann. Um diese Funktion wahrnehmen zu können, musste sich die bbw-Gruppe auch intern umstrukturieren. Sie musste gewissermaßen zu einem Dienstleistungszentrum oder zu einer Lernagentur werden, d. h. zu einem Problemlöser und Berater von Betrieben und Lernenden. Der dabei stattfindende Wandel von der Angebotsorientierung zur Nachfrageorientierung ist das zentrale Kennzeichen dieses Prozesses.

Der Übergang zu flexiblen Formen arbeitsplatznahen und ortsverteilten Lernens drängt sich geradezu auf, weil klassische Weiterbildungsszenarien zunehmend in Frage gestellt werden. Die Standorte der bbw-Gruppe fragen deshalb derzeit verstärkt E-Learning nach. Das betrifft einerseits den Einsatz von Modulen in herkömmlichen Präsenzseminaren. Zum anderen wird ein Bedarf an neuen Konzepten artikuliert, mit deren Hilfe den Einschränkungen des SGB-III-Geschäfts begegnet werden kann. Eine besondere Rolle spielen dabei die Selbstlernzentren und Blended-Learning-Konzepte. Mit dem Gleichstellungsgesetz ist auch der Reha-Bereich für E-Learning zu einem Markt geworden. In Projekten sind erste Produkte entwickelt worden. Zielgruppe sind hier in erster Linie nicht die Betroffenen selbst, sondern die mit ihnen befassten Behör-

den, Verbände und Personalverwaltungen. Vorgespräche mit dem bfg Tschechien lassen darauf schließen, dass die E-Learning-Produkte als ein auch finanziell attraktiver Hebel für die Erschließung neuer Märkte erscheinen. Dafür spricht auch, dass Investitionen zur Ausweitung oder Etablierung von E-Learning-Aktivitäten derzeit von vielen Bildungsträgern getätigt werden.

Auf diesem Markt will sich auch die bbw-Gruppe weiter positionieren. Allerdings sind mit E-Learning-Produkten hohe Investitionen verbunden, die unter den Bedingungen des gewachsenen wirtschaftlichen Drucks auf Bildungsträger gesichert werden müssen. Das war der Grund für die Schaffung eines Produktmanagements E-Learning.

Der wichtigste Markt liegt bei mittelständischen Unternehmen mit einer Größe über 300 Mitarbeitern, die über eigene Personal- und Weiterbildungsabteilungen verfügen. Erstkontakte in diesem Bereich wurden im Produktmanagement E-Learning über Mailings, über eigene Marktstudien (Firmenbefragungen) oder Messen geknüpft. Bei der Anbahnung aller bisherigen Unternehmenskontakte haben dann intensive persönliche Gespräche die entscheidende Rolle gespielt, denn es gibt immer viele offene Fragen zu dem intransparenten E-Learning-Markt, die sich schriftlich oder telefonisch kaum klären lassen. Viele Unternehmen, die die Notwendigkeit sehen, in E-Learning zu investieren, verhalten sich nach wie vor zögerlich und verlangen vertiefte Informationen zur Implementierung von E-Learning und zum Kosten-Nutzen-Vergleich.

Die Einführung eines Produktmanagements im Bereich E-Learning war jedoch auch mit Problemen verbunden, wie sie beim Übergang vom Projekt zum Regelgeschäft auf verschiedenen Ebenen normal sind. Bei Bildungsträgern besteht etwa erst einmal eine normative und ökonomische Orientierung auf das kursförmige Normalgeschäft. Diese führt dazu, dass in Zeiten mit wirtschaftlichen Problemen, in denen eigentlich innovative Entscheidungen nahe liegen, Veränderungen kritisch gesehen werden. Erst heute, angesichts des unübersehbaren Vordringens neuer Lernmedien und dezentraler Lernformen, erinnern sich wenige Bildungsträger daran, dass sie Bildung zu organisieren haben und nicht Lehrgänge. Die Implikationen dieser Aufgabe lesen sich wie ein Gegenentwurf zu ihrer bisherigen Tätigkeit: Qualifikationen werden nahe an Zeit und Ort ihrer Verwendung vermittelt; kurze Module ersetzen monolithische Lehrgänge; eine Evaluation richtet sich nicht nur auf den Lern- oder gar Zufriedenheitserfolg von Teilnehmern, sondern stärker auf die Anwendung des Gelernten im Arbeitsprozess; der Lerner bestimmt den Lernprozess selbst, und der Lehrer agiert dann in einer neuen Rolle. Das Bildungsmanagement von E-Learning im bbw e. V. hat es jedoch nicht nur mit diesen Problemen, sondern grundsätzlich mit Aufgaben zu tun, die sich deutlich vom kursförmigen Normalgeschäft unterscheiden. Die Veränderungen betreffen

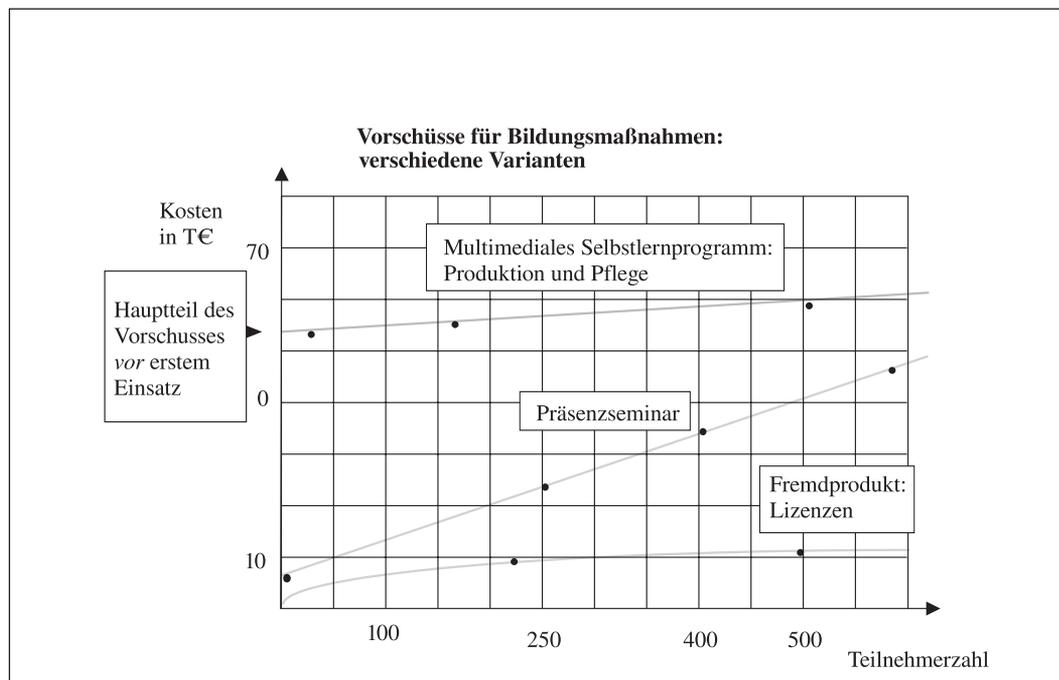
betriebswirtschaftliche Aspekte, die Planung der neuen Lerndienstleistungen und das Human Resources Management.

Zunächst gestalten sich Kostenstruktur und Vorschüsse grundsätzlich anders als beim Präsenzseminar. Hier ist die Höhe der zu tätigenen Vorschüsse stark domänenabhängig. Entsprechend dem Charakter der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten sind Lern-Arbeitsmittel zu beschaffen – von der Seminarräum-Ausstattung bis hin zur Einrichtung von Lehrwerkstätten und Übungsfirmen. Die Personalkosten sind weitgehend von der Teilnehmerzahl abhängig. Grundsätzlich gilt bei lehrgangsförmigen Angeboten: Mit der Zahl der durchgeführten Seminare steigt der Aufwand für Personal- und Sachkosten tendenziell proportional. Dabei sind die nötigen Vorschüsse oft im Vorfeld der jeweiligen Maßnahme für relativ kurze Zeit zu tätigen. Zu einer gewissen Senkung der Umlaufgeschwindigkeit hat erst die allgemeine Tendenz zur Technisierung von Seminaren und Trainings geführt, die bereits vor der PC-Ära einsetzte. Zum Seminarräum-Mobiliar traten Overhead und Video hinzu. Für die Einrichtung eines Sprachlabors waren bereits hohe investive Kosten zu veranschlagen. Beim Aufbau einer vollständigen autonomen E-Learning-Struktur (Server, breitbandiger Zugang, Learning Management System und eigener Content) ist dies, unabhängig vom Lehrgegenstand, der Normalfall: Erheblichen Vorschüssen in der Initialisierungsphase steht ein vergleichsweise geringer Pflegeaufwand in der Folgezeit gegenüber: Der Return on Investment wird erst bei größeren Teilnehmerzahlen erreicht. Gewinne stellen sich über Skaleneffekte ein. Bei den Bildungsanbietern ergeben sich daraus neue Anforderungen an Kapitalgröße, Finanz- und Kooperationsmanagement. Bei der Bereitstellung der Inhalte wird “make or buy?” zur erfolgskritischen Frage (Abbildung 1).

Die Notwendigkeit, große Nutzergruppen zu erreichen, drückt sich darin aus, dass drei von vier gegenwärtig für den E-Learning-Markt identifizierbaren Geschäftsmodellen Vermarktungsk Kooperationen einschließen – eine für Bildungsträger weitgehend ungewohnte Anforderung. Ein Beispiel dafür sind die Kooperationen mit anderen Bildungsträgern und Anbietern zur Erweiterung des Produktportfolios. Um sich am nationalen und internationalen Markt behaupten zu können, musste das bbw-online-Angebot über die vorhandenen Produktionskapazitäten hinaus erweitert werden. Der zentralisierte Zukauf von Fremdprodukten wirkt sich für alle Beteiligten der bbw-Gruppe kostenmindernd aus. Die Buchungen werden standortübergreifend summiert, was zu verbesserten Einkaufskonditionen (günstigeren Lizenzgebühren) führt, die innerhalb der Unternehmensgruppe weitergegeben werden. Weitere Kooperationsaktivitäten wurden im Vertrieb angegangen: Zur Erweiterung der Marktpräsenz sind bbw-online-Angebote und Informationen zur bbw-Gruppe auf mehreren elektronischen Marktplätzen zu finden. Die Auswahl der Vertriebs-

Abbildung 1

Kostenentwicklung bei E-Learning und Seminar



partner orientiert sich an dem Ziel, neue Märkte zu erschließen, und wird so gestaltet, dass eine direkte Konkurrenz zum bbw-online-Portal ausgeschlossen ist: Die Vertriebspartner adressieren sich z. B. an andere Zielgruppen oder sind in anderen europäischen Ländern präsent. Eine ganze Reihe von E-Learning-Portalen vertreibt mittlerweile bbw Produkte (VCB, IHK-online, Academy Now). Das in den Vertriebspartnerschaften aufgebaute organisatorische und technische Know-how ermöglicht weitere externe Kooperationen.

Bildungsträger und Dozenten, die Seminare vorbereiten, konzipieren ihre pädagogischen Interventionen häufig ausgehend von scheinbar klaren Vorannahmen über einen objektiven Bedarf und die Bedürfnisse der Lernenden. Dabei wird auf Forschungsergebnisse zurückgegriffen, die von der Marktforschung über Zielgruppenanalysen bis hin zu pädagogischer und psychologischer Grundlagenforschung reichen. Ob und in welchem Maße die so entwickelten Konzepte durch die lebendige Erfahrung von Unterricht und Seminar korrigiert und erweitert werden, ist dann nicht zuletzt eine Frage der individuellen Sensibilität und Lernbereitschaft von Lehrern oder Dozenten. Dieses schon bei traditionellen Kursen problematische Vorgehen, das bei der Planung von Bildungsmaßnahmen klare Vorstellungen von objektivem Bedarf und empfundenen Bedürfnissen der Lernenden, von ihrer subjektiven Verfasstheit, von Potenzialen, Vorkenntnissen und möglichen Lernbarrieren voraussetzt, erweist sich bei der Planung und Organisierung von Lernprozessen mit E-Learning-Produkten als gänzlich fragwürdig.

Werden aus Seminaranbietern nun auch Medienentwickler, erhält die Planungsphase ein neues Gewicht. Nicht nur ist die Erstellung der Lernmedien ohne Vorannahmen über Adressaten und Umfeldbedingungen des Bildungsangebots schlechterdings unmöglich. Diese Vorannahmen sind, einmal im Mediendesign objektiviert – anders als in Lehr-Lernszenarien, deren Mittelpunkt kommunikative Prozesse bilden –, nicht mehr ohne Weiteres im Wechselspiel pädagogischer Interaktionen revidierbar. Fehlentscheidungen in der Planungsphase sind für die Lernenden frustrierend und können für den Anbieter ökonomisch ruinös sein. Für die Akteure der Planungsphase bedeutet das: Sie haben den ökonomisch erforderlichen hohen Standardisierungsgrad der Medien mit individualisierten Bedarfslagen der Lernenden auszubalancieren. Kernbestände beruflich benötigten Wissens sollen standardisiert werden. Dazu sind präzise Recherchen im Vorfeld der Medienproduktion erforderlich. Daneben sind Individualisierungsmöglichkeiten vorzusehen. Für den betrieblichen Einsatz standardisierter Produkte wird häufig ein Customizing die unerlässliche Voraussetzung sein. Der Adaptierbarkeit, den Möglichkeiten der Veränderung und Ergänzung von Lernmedien aufgrund gruppenspezifischer Interessen und berufspraktischer Erfordernisse, kommt große (und zum Teil immer noch nicht hinreichend erkannte!) Bedeutung zu. Zusätzlich müssen die objektivierten Lernmedien auf intelligente Weise mit pädagogischen Interaktionen verknüpft werden (Teletutoring und -coaching, virtuelle Seminare). Bei der Vorstrukturierung dieser Interaktionen fallen wiederum technische und organisatorische Grundsatzentscheidungen, die später nur noch mit großem Aufwand korrigierbar sind. Mit der Verknüpfung von Multimedia und netzgestütztem Lernen erweitern sich schließlich die didaktischen Potenziale. Die Bandbreite möglicher Mediendesigns reicht vom schlanken, arbeitsintegriert nutzbaren Informationstool bis zur aufwändigen Simulation von Vorrichtungen und Prozessen. Innerhalb dieses Spektrums Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, erfordert umfassende Marktkenntnis, betriebswirtschaftliches Augenmaß und viel pädagogisch-didaktisches Know-how.

Dieses Know-how zu entwickeln gehört zu den zentralen Herausforderungen, die sich dem Innovationsmanagement in Bildungsorganisationen heute stellen. Aus Dozenten müssen Teledozenten werden: medienkompetent, mit den eingesetzten Medien inhaltlich vertraut und fähig, Lernprozesse auf Distanz zu unterstützen. Entsprechendes gilt für Fachautoren, die als Drehbuchautoren fungieren. Ihre Aufgaben verlangen das Denken in Geschichten, Situationen und Bildern ebenso wie die Kenntnis des Internets und Vertrautheit mit der Metadaten-Problematik. Schulungen des Bildungspersonals haben auch die Aufgabe, Widerstände und Rationalisierungsängste abzubauen, die die Verankerung von E-Learning in traditionellen Bildungsorganisationen behindern können. E-Learning-Produkte entstehen in Kooperationsprozessen, die Bildungsmanagement, Fachexperten, betriebliche Praktiker und Drehbuchau-

toren, Programmierer, Didaktiker, Screen-Designer und andere Fachspezialisten zusammenführen. Die Gestaltung solcher Personalentwicklungsprozesse erfolgt in der bbw-Gruppe durch das Produktmanagement E-Learning mit einer ganzen Palette abgestimmter Maßnahmen: Es wurde ein regelmäßiger Austausch zwischen den Dozenten organisiert, die als Teledozenten arbeiteten, um selbst organisierte Lernprozesse zu fördern; das neue Wissen über Lernprozesse und ihre Gestaltung wurde sukzessive in einem Handbuch festgehalten und anderen Mitarbeitern verfügbar gemacht.

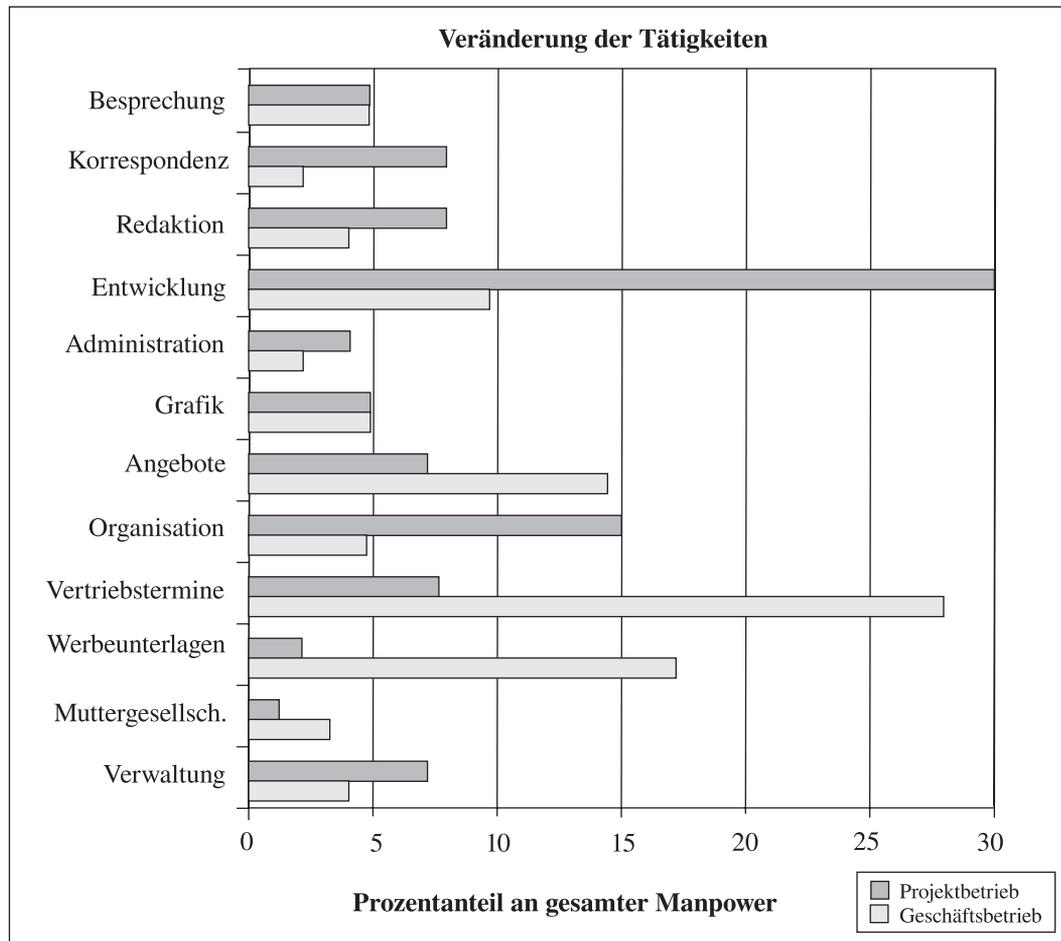
Anforderungen an die Gestaltung des Produktentwicklungsprozesses ergaben sich nicht nur aus dem Produkt selber, sondern zusätzlich aus dem angestrebten Übergang in das Regelgeschäft; diesen Aufgaben entsprechende Entwicklungsarbeit geschah in der bbw-Gruppe zunächst weitgehend in Drittmittel-geförderten Projekten. Angesichts der erforderlichen Projektumfänge und der in Entwicklungsprojekten üblichen Förderquoten bedeutete das bei einer erheblichen Reduzierung der Vorschüsse immer noch umfangreiche Investitionen der bfz gGmbH. Bereits im Herbst 2002 hatte die Eigenproduktion einen Umfang von über 60 Modulen erreicht. Heute liegt verschiedenster Content im Bereich des Fach- und Führungskräfte trainings vor – bei einer Spezialisierung auf BWL-Themen und Soft Skills. Didaktisch sind die Inhalte so aufbereitet, dass Interaktivität, Vernetzung der Lernenden und Betreuer und Formen des Teamlernens geboten werden können. Hauseigene E-Learning-Angebote mit dem Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Themen wurden bisher an 15 bfz-Standorten erfolgreich in Maßnahmen integriert. 2002 wurden 1352 E-Learning-Module mit 7459 Unterrichtsstunden für 386 Teilnehmer gebucht. Andere Unternehmen der bbw-Gruppe buchten weitere 123 Module.

Zu den Aufgaben des Produktmanagements zählen Produktinnovationen, also die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, und ihr interner und externer Vertrieb. Das schließt im Einzelnen ein: Erschließung neuer Marktsegmente, Entwicklung neuer Lerndienstleistungen, Verbreitung des Wissens über neue Lerndienstleistungen in der Organisation, Verbesserung der internen Arbeits- und Organisationsstrukturen. Es gilt, die Produktentwicklung im Bereich E-Learning dadurch voranzutreiben, dass Redaktion, Marketing, Vertrieb und Programmierung mit wissenschaftlichen und didaktischen Arbeiten koordiniert werden. Das setzt intensive Kommunikation und effektives Projektmanagement voraus. Die Bereitstellung von E-Learning-Angeboten für die bbw-Gruppe schließt die Betreuung der vorhandenen technischen Infrastruktur ebenso ein wie die zielgruppenorientierte Auswahl von Produkten, die Wahrung der Interessen der Unternehmensgruppe bei Verträgen mit Kooperationspartnern und die Beratung interner und externer Kunden.

Die Stärken des Produktmanagements E-Learning liegen in den Bereichen Entwicklung von E-Learning-Content, Konzeption, Realisierung und Bereitstellung von Internetportalen, Weiterentwicklung und firmenspezifische Anpassung der hauseigenen Lernplattform, Bereitstellung fremdsprachiger Versionen, Programmierung datenbankgestützter Managementsysteme, Programmierung und Bereitstellung von Kommunikationsdiensten via Internet, Aufbau und Hosting von Webauftritten, Konzeption und Realisierung multimedialer Dokumentationen und Werbematerialien auf CD-ROM, behindertengerechte Webangebote, Konzeption und Realisierung von Corporate Designs. Die strukturellen Rahmenbedingungen solcher Innovationsprozesse im Produktbereich stehen unter widersprüchlichen Imperativen: Sie müssen einerseits die Kontinuität der Organisationsziele sicherstellen, andererseits möglichst große Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die operativ Handelnden vorsehen. Nur so lassen sich rasche, flexible Reaktionen erreichen und Kreativität und Motivation der Mitarbeiter fördern. Ein Beispiel für begleitende Prozessveränderungen bildet die Reorganisation des Vertriebs: Das Angebot war im Unterschied zu dem der oft ausschließlich mit Zukäufen arbeitenden Wettbewerber auf dem Markt von Anfang an gut unterscheidbar, jedoch über Jahre hinweg zu wenig bekannt. Projekte waren explizit als Entwicklungsprojekte definiert worden, die Vertriebsaktivitäten eher am Rande einschlossen. Im Jahre 2002 wurde dann ein eigenständiger Vertrieb aufgebaut und eine zunehmende Umgewichtung der Arbeiten in Richtung Marketing und Vertrieb vorgenommen. Basierend auf dem aktuell vorhandenen Produktportfolio wird derzeit eine Vermarktungsstrategie verfolgt, die direkte, persönliche Ansprache des Endkunden, Internet-Marketing-Kampagnen und Vertriebskooperationen miteinander verbindet. Wurden zunächst überwiegend die Personalabteilungen von bayerischen Unternehmen persönlich kontaktiert, läuft derzeit die Ausweitung der Aktivitäten auf den gesamten deutschsprachigen Wirtschaftsraum. Der Markt der Privatkunden wird von Vertriebspartnern abgedeckt. Auch das Internet selbst spielt für E-Learning-Anbieter auch als Marketing-Instrument eine entscheidende Rolle. Die komplette Produktpalette kann über einen Online-Shop gebucht werden. E-Networking dient der Steigerung der Link-Popularity. Ein Infoletter wird per E-Mail an interessierte Kunden versandt. Innerhalb der bbw-Gruppe bietet das Produktmanagement Informationsveranstaltungen oder Workshops an, um den Planungsverantwortlichen Hilfestellungen beim Einsatz von E-Learning in normalen Maßnahmen zu bieten. Da das Medium Internet keine Grenzen kennt, lag eine Ausweitung der Vermarktungsaktivitäten auf den internationalen Bereich nahe. Die ersten Schritte wurden mit dem Aufbau einer internationalen Web-Site eingeleitet. Das internationale Angebot umfasst mehrsprachige Eigenentwicklungen, eine Lernplattform, verschiedensten Content in mehreren europäischen Sprachen und fremdsprachige Produkte von Kooperationspartnern.

Abbildung 2

Veränderungen der Tätigkeiten im Produktmanagement E-Learning beim Übergang vom Projekt- zum Geschäftsbetrieb



Diese Veränderungen haben auch zu einer Verschiebung des Tätigkeitspektrums im Produktmanagement E-Learning geführt (vgl. Abbildung 2). Selbst organisiertes Lernen im Produktmanagement E-Learning geschieht in einem Diskurs über neue Lernanforderungen, ein neues Selbstverständnis und neue Funktionen. Dieser Prozess muss aber organisiert werden, d. h. dafür sind Organisationsstrukturen zu schaffen, die neue Kommunikations- und Austauschformen bieten. Die Arbeit in neuen Teamstrukturen verlangt also auch neue Arbeitsmethoden. So macht höhere Eigenverantwortung eine eigenständige Prozessdokumentation und die Anwendung von Methoden zur Entscheidungsfindung erforderlich. Arbeitsklima, Führungsverhalten und Kommunikationsstil müssen Innovation fördern. Dazu müssen aus Einzelkämpfern Teamarbeiter werden, Führungskräfte müssen die Balance zwischen klaren Zielvorgaben und Delegation von Verantwortung finden. Wichtig ist nicht zuletzt, dass die Unternehmensführung Innovationen aktiv mit trägt und an die Strategie koppelt. Diese Prozesse laufen keineswegs reibungslos. In der arbeitsmarktorientierten Weiterbildung wird E-Learning zwar verstärkt ge-

nutzt, es gibt jedoch weiterhin ernst zu nehmende Einsatzhemmnisse: EDV-Räume an den Standorten werden vor allem für Software-Schulungen benötigt, die Mitarbeiter fühlen sich beim Einsatz neuer Lerntechnologien oft noch unsicher, oder Selbstlernphasen sind für manche Teilnehmergruppen nicht geeignet (Abbildung 3).

Abbildung 3

Strukturelle Veränderungen im Produktmanagement E-Learning

Ziel der strukturellen Veränderung	Maßnahmen
Verbesserung der internen Information und Kommunikation; bessere Koordination und Abstimmung von Aktivitäten	feste Besprechungsstrukturen, teilweise bereichs- und hierarchieübergreifend Koordination zwischen Standorten, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und externen Partnern
Effizientere Abwicklung besonderer Aufgaben, Bewältigung neuer Aufgaben durch Neuausrichtung der Organisation	Neustrukturierung zentraler Bereiche der Organisation: Organisation von Entwicklung und Vertrieb Mitarbeit in weiteren übergreifenden Arbeitsgruppen Produktmanagement erfolgt selbst in lernhaltigen Teamstrukturen
Verbesserung der externen Kommunikation	Kooperation mit anderen Bildungsträgern und Anbietern
Entwicklung und Bereitstellung neuer Lerndienstleistungen	Organisation interner Lernprozesse durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Expertise aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen für Entwicklung und Vertrieb von E-Learning Schaffung neuer Angebotsstrukturen (z. B. Blended-Learning-Konzepte, Selbstlernzentren) Angebot und Organisation von Szenarien selbst organisierten Lernens in anderen Unternehmensbereichen

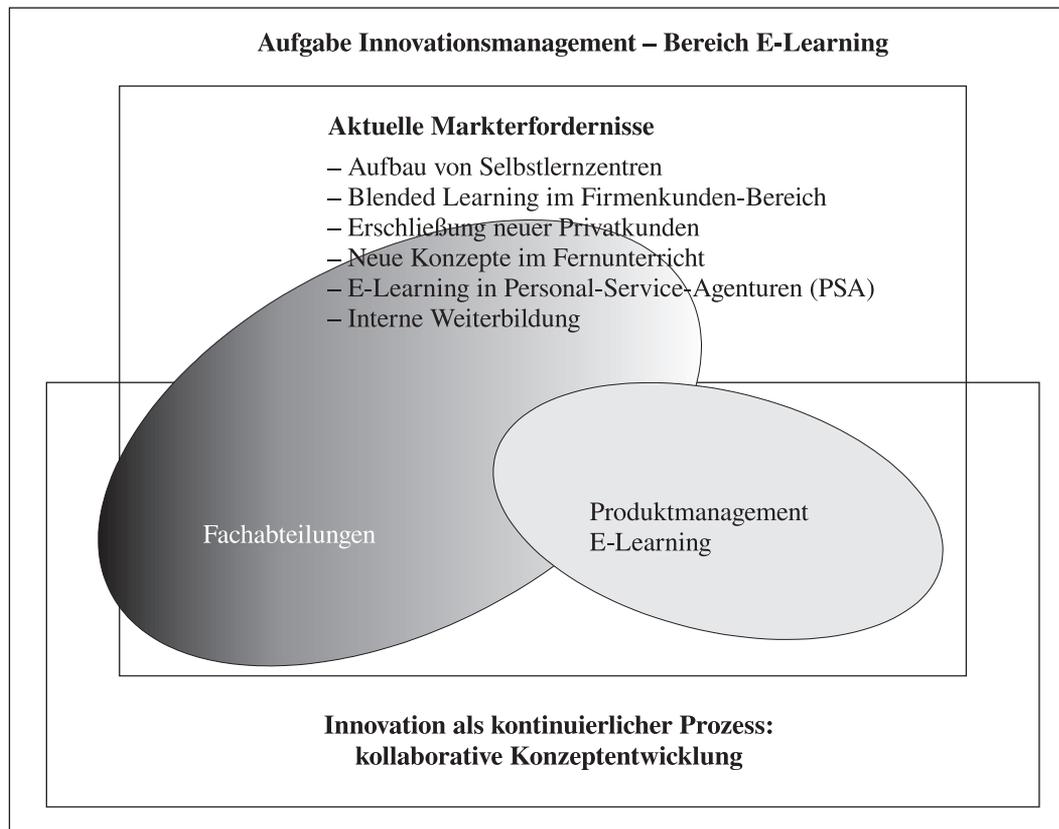
7.4 Ergebnisse und Fazit

Der Erfolg neuer Produkte ist wesentlich davon abhängig, dass Verfahren kollaborativer Konzeptentwicklung praktiziert werden, die den Nutzer frühzeitig einbeziehen – aus Gründen der strukturellen Anschlussfähigkeit von Innovationen und ihrer internen Akzeptanz (Abbildung 4).

Mit der Einrichtung Produktmanagement wird über die Entwicklung einzelner bestimmter Lerndienstleistungen zur Kompetenzentwicklung hinaus das Ziel verfolgt, die Kontinuität von Innovationsprozessen auf dem Gebiet der Produktentwicklung strukturell zu verankern. Um dies zu gewährleisten, be-

Abbildung 4

Entwicklung von Innovationsstrukturen durch Kollaboration entlang an aktuellen Aufgaben



darf es einer fortwährenden Begleitung der Prozesse, denn die einzelnen Produktmanager und Teams konzentrieren sich naturgemäß zunächst auf das ihnen zugewiesene Aufgabenfeld. Da es um nachhaltige Verbreitung und Systematisierung der Produktentwicklung geht, kann ein gemeinsames Forum der Produktmanager hilfreich sein, das ihren Austausch fördert und die gemeinsame Verbreitung der Ergebnisse und Prozesse unterstützt.

Daher bedarf auch die Institutionalisierung der Innovation in Gestalt des Produktmanagements einer Unterstützung, die es erlaubt, über den eigenen Teller- rand hinaus zu blicken. Nicht nur die Strukturen, sondern auch die Prozesse und Ergebnisse des Produktmanagements müssen beständig überprüft und in Frage gestellt werden, damit Fehlentwicklungen frühzeitig identifiziert werden.

Das Beispiel dieses Einführungsprozesses zeigt verschiedene Innovationen in der bbw-Gruppe:

- *Produktebene*: Nicht nur die Etablierung des neuen Produktes E-Learning im Markt war innovativ, sondern auch der andere Umgang

mit dem Produkt, d. h. die inhaltliche Erschließung des Bereiches von Soft-Skills und die methodische Umsetzung in Blended-Learning-Konzepten.

- *Arbeitsebene*: Unterschiedliche Arbeitsformen und Arbeitsanteile sind bei der Gestaltung neuer Produkte (Produktentwicklungsteams mit Projektcharakter) gegenüber der Vermarktung im Regelgeschäft nötig.
- *Prozessebene*: Der Innovationsprozess verlief nicht geradlinig. Die zeitlichen Dimensionen sind nicht planbar und fallen je nach Gegenstand unterschiedlich aus; es gibt eine Reihe von Zwischenstufen, die jeweils an die Gesamtziele der Organisation rückgekoppelt werden müssen; Fehler und Rückschläge sind normal und müssen von allen Beteiligten akzeptiert werden.
- *Organisationsebene*: Die einzelnen Arbeitsformen müssen ständig der ökonomischen Entwicklung im Markt angepasst werden. Dies bedingt eine ständige Reflexion der Organisationsstrukturen und ihren permanenten Wandel. Die Überführung in manifeste Strukturen, wie sie in der bbw-Gruppe geschehen ist, ist nicht eine notwendige Folge, sondern den konkreten Aufgabenstellungen geschuldet.
- *Personalebene*: Die Personalentwicklung in Teams erfolgte eher en passant. Experten für jeweils einige Spezialbereiche lernten selbstorganisiert. Dabei handelte es sich nicht nur um einen bloßen Wissensaustausch, sondern die Zusammenführung bisher getrennter Kompetenzen schuf die Möglichkeit zur Generierung neuen Wissens, das die Voraussetzung für Innovationen bildet. Diese Arbeitsweise in den Teams ist auch verbunden mit dem Lerncharakter der Produkte.
- *Kooperationsebene*: Durch den Vertrieb von E-Learning-Produkten in Kooperation mit anderen Vertriebspartnern und Herstellern. Dadurch konnten insbesondere internationale Märkte neu erschlossen werden.
- *Beratungsebene*: Innovationsberatung kann als Reflexionsinstrument und Expertenberatung helfen, den Weg vom Projekt- ins Regelgeschäft zu gestalten.

Diese Erfahrungen bilden aber keine Blaupause, die einfach von anderen Lerndienstleistern übernommen werden könnte. Sie müssen jeweils den konkreten Bedingungen angepasst werden, da sie vor dem spezifischen Hintergrund eines großen Bildungsträgers mit einer komplexen Organisationsstruktur entstanden sind. Bleibend scheint nur die Methode: selbst organisiertes Lernen von Experten in einem Wechselspiel von Erprobung, Reflexion und Korrektur in einem verschränkten innovativen Prozess von Produktgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung.

8 Communities of Practice als Instrument der Förderung der Innovationsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen

Alexander Krauß

8.1 Institutioneller Rahmen und Skizzierung des Entwicklungsvorhabens Innovation in Bildungseinrichtungen erfordert Antizipation und Umsetzungsfähigkeit

Bildungseinrichtungen müssen sich zunehmend in einem unsicheren Umfeld bewegen. Dies erfordert verstärkte Anstrengungen Handlungsbedarfe zu antizipieren und die Umsetzung in praktisches Handeln, das Angebot von adäquaten Bildungsdienstleistungen, zu beschleunigen. Es ist eine Entdeckung der späten neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts, dass noch unterhalb der – zur Überwindung der Beschränkungen einer tayloristischen Aufbauorganisation eingezogenen – Projektebene in den meisten Organisationen, und den wissensintensiven zumal, ein sozialer Basisprozess abläuft, den die meisten Menschen in ihrem täglichen Arbeitsleben praktisch erfahren, der bislang aber kaum thematisiert, geschweige denn gezielt genutzt wurde: Communities of Practice (CoP) oder Wissensgemeinschaften als die de facto Gemeinschaft der am gleichen Thema arbeitenden Menschen. Diese weite Definition von CoP nach Brown (2001) “Social fabric that emerges from sharing tasks over a substantial period of time” wird im Folgenden enger gefasst im Sinne von bewusst gestalteten communities. Sie bilden neben der Regelorganisation und der Projektorganisation eine dritte Ebene des Wissensflusses im Unternehmen. Es ist daher nur konsequent diese Wissensgemeinschaften nunmehr als bewusst eingesetztes Instrument der Förderung der Innovationsfähigkeit und des selbst organisierten Lernens in und von Bildungsunternehmen zu nutzen.

Das Gestaltungsprojekt, dem dieses Beispiel entnommen ist, hatte das Thema “Wissensmanagement und Produktentwicklung im Berufsbildungswerk (bfbw): Entwicklung und Erprobung wesentlicher Elemente von Lernender Organisation bei beruflichen Weiterbildungseinrichtungen”. Dem Projektträger stand dabei die Innovationsberatung durch das Team des Instituts für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH (isob) zur Seite. Ziel war die Entwicklung von Strategien des Wissensmanagements im Unternehmen. Dadurch sollte die

Entstehung von Strukturen begünstigt werden, die geeignet sind, das Produktspektrum nachhaltig bedarfsangemessen zu gestalten.

Das Berufsbildungswerk, gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH, ist einer der großen überregionalen Träger beruflicher Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Das bfw ist überregional organisiert, jedoch mit seinen Zweigniederlassungen (bis 2003) bzw. Geschäftsstellen (seit 2004) regional verankert.

Zur Umsetzung des strategischen Ansatzes des Projekts "Wissensmanagement und Produktentwicklung" wurde auf Anregung des Auftraggebers für die erste Projektphase die Zweigniederlassung Thüringen als Pilotfeld ausgewählt. Das bfw in Thüringen besteht aus 15 kleinen, meist relativ spezialisierten Berufsbildungsstätten, die über ganz Thüringen verteilt sind, vornehmlich in ländlich peripheren Gebieten bzw. Kleinstädten mit erheblichen Transformationsproblemen abseits der Entwicklungsachsen in Thüringen. Von den ca. 140 Mitarbeitern werden jährlich ca. 2000 Teilnehmer betreut (Stand 2000).

Das Produktspektrum umfasst, mit unterschiedlichen Spezialisierungen in den einzelnen Einrichtungen, Maßnahmen mit Inhalten aus Elektrotechnik und Elektronik, Schweißerausbildung, Umschulungen zum Mechatroniker IT-Systemelektroniker oder zum Tischler, kaufmännische Umschulungen und Weiterbildungen, Jugend-ABM, eine kaufmännische Übungsfirma sowie Aus- und Weiterbildung im Gastronomiebereich. Ein besonderer Schwerpunkt der Tätigkeit des bfw in Thüringen ist die Arbeit in Justizvollzugsanstalten und Jugendstrafanstalten.

Die hohe Dezentralität der Organisationsstruktur des bfw in Thüringen und die hohe fachliche Spezialisierung der einzelnen Einrichtungen macht die unternehmensinterne Kommunikation und den persönlichen Austausch der Mitarbeiter im Unternehmen zu einer Herausforderung.

Der Beratungsprozess im Pilotfeld vollzog sich in Abstimmung zwischen der Leiterin des Gesamtprojektes auf der Ebene des gesamten bfw, der regionalen Koordinatorin sowie der Innovationsberatung. Der von der wissenschaftlichen Begleitung moderierte Kreis der Innovationsberater im Verbundprojekt "PE/OE-Konzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit beruflicher Weiterbildungseinrichtungen" bot eine regelmäßige Möglichkeit zur Reflexion des Projektverlaufs.

8.2 Beratungskonzeption und Entwicklungsprinzipien Communities of Practice als Instrument der Förderung der Innovationsfähigkeit von Bildungsträgern

Theoretischer Ausgangspunkt der Debatte um Communities of Practice

Die aktuelle Debatte um "Communities of Practice" (CoPs) in den USA wurde vor allem im Zusammenhang mit Systemen des Wissensmanagements in großen Unternehmen initiiert. Inzwischen wird sie auch in Europa geführt und die Anwendungsbereiche erstrecken sich auf alle Felder des Lernens. Die Ausführungen in diesem Abschnitt folgen Stahl (2002). Dort finden sich auch vertiefende Ausführungen zum theoretischen und wissenschaftsgeschichtlichen Hintergrund des Konzepts der CoP sowie zum Lernen im sozialen Umfeld als Anwendungsfeld.

Die wohl griffigste Formulierung der Funktion von Wissensgemeinschaften liefert Kai Romhardt (2002). Er bezeichnet sie als den "Knoten für den Austausch und die anwendungsorientierte Integration von Informationen" und charakterisiert sie damit als ein viel versprechendes Instrument der Wissensarbeit im Unternehmen.

Etienne Wenger, der zusammen mit Jean Lave den Begriff der CoPs im Institute for Research on Learning (IRL) in Palo Alto prägte, beschreibt Communities of Practice wie folgt: "Eine CoP definiert sich über drei Dimensionen:

- über eine gemeinsame Unternehmung (Initiative), die von allen Mitgliedern geteilt und beständig reformuliert wird;
- über ein Verhältnis vielfältiger gegenseitiger Verpflichtungen, welches die Mitglieder zu einer sozialen Einheit zusammen schließt;
- über ein gemeinsames Repertoire von Ressourcen (Routinen, Empfindungen, Artefakte, Vokabular, Verfahrensweisen, etc.), welches die Mitglieder im Laufe der Zeit entwickelt haben." (Lave/Wenger 1991, S. 98)

CoPs sind keine funktionalen Geschäftseinheiten oder Abteilungen im Unternehmen und unterscheiden sich auch von Netzwerken, weil sie sich über einen Gegenstand (Tätigkeit) definieren und nicht über ein Beziehungsgeflecht.

CoPs entwickeln eine Identität als Gemeinschaft und formen derart die Identität ihrer Mitglieder. Eine CoP existiert, weil sie gemeinsame Praxis hervorbringt durch einen kollektiven Lernprozess der Mitglieder (Stahl 2002).

Die Praxis im Gestaltungsprojekt: Von der Projektgruppe zur Community of Practice

Am Beginn der Arbeit des Gestaltungsprojektes im Pilotfeld, von der hier die Herausbildung einer Community of Practice der Mitarbeiter fokussiert werden soll, stand eine Analyse und Planungsphase. Defizite in der Kommunikation und im Wissensaustausch wurden in Interviews, die die Innovationsberatung mit Mitarbeitern und Führungskräften führte, von diesen vor allem auf Defizite im Zugriff auf Informationen, Maßnahmekonzepte und Lehrmaterial zurückgeführt.

Es wurde eine Projektgruppe aus ca. fünfzehn Mitarbeitern sowie mittleren Führungskräften gebildet. Die Teilnehmer hatten sich teilweise aktiv um die Beteiligung beworben, teilweise waren sie wegen besonderer Eignung von ihren Führungskräften nominiert worden. Die Projektgruppe erarbeitete relativ rasch einen Maßnahmekatalog zur Verbesserung der Informationsgrundlagen im Unternehmen, in dessen Mittelpunkt eine Datenbank der Maßnahmekonzepte stand. Dies wurde bereits nach wenigen Monaten umgesetzt. Jedoch blieb die Nutzung dieses Instruments hinter den Erwartungen zurück.

Der von den Mitarbeitern empfundene Nutzen war relativ gering. Dies führte zu einer Diskussion des Verständnisses von "Wissen" und "Wissensmanagement". Im Zuge dieser Diskussion wurde deutlich, dass in der Datenbank mehr oder weniger "das Wissen von gestern" gespeichert worden war. Dies war aber angesichts rapider Veränderungen im Umfeld immer weniger handlungsrelevant für die eigene Praxis.

Als anregend und förderlich für das eigene Handeln wurden dagegen die Diskussionen über den Wandel der Umfeldanforderungen, insbesondere die aktuellen Veränderungen im Förderumfeld (Job Aqtiv, später Hartz), veränderte Teilnehmererwartungen, das eigene didaktische Grundverständnis sowie das Rollenverständnis als Führungskraft, Sozialpädagoge oder Führungskraft in der Bildungseinrichtung bewertet, die von Anfang an Teil der Projektgruppenarbeit gewesen waren.

Zunehmend wurde angeregt, in den sechswöchigen Treffen der Projektgruppe mehr Raum für aktuelle Themen, den kollegialen Austausch über die angesprochenen Fragen sowie Diskussionen mit Experten aus dem Umfeld des Unternehmens zu lassen.

An dieser Stelle vollzog die Projektgruppe nach Einschätzung der Innovationsberatung einen wesentlichen Wandel in ihrem Charakter, sie wandelte sich zur Community of Practice.

Der Gewinn dieses Übergangs im Hinblick auf das Thema Wissensmanagement liegt dabei vor allem in der Methode: Es wurde der Projektgruppe deutlich, dass wesentliche Teile des in Zukunft benötigten Wissens in der Organisation bereits vorhanden sind und im kollegialen Austausch zutage gefördert werden können. In diesem Dialog wird zugleich neues Wissen erzeugt. Das funktioniert aber nur dann, wenn eine Vertrauensbasis besteht, d. h. Kollegen sich kennen und – wenn auch nur punktuell – von Angesicht zu Angesicht zusammenarbeiten. Dies wurde als wesentliches Defizit der bisherigen Zusammenarbeit in voneinander weitgehend getrennt arbeitenden dezentralen Einheiten eingeschätzt. Nun wurde Wissen offenbart, dass man niemals in eine anonyme Datenbank einspeisen würde, man bringt sich gegenseitig auf neue Ideen, holt Feedback zu eigenen Handlungsstrategien ein etc.

Die Dokumentation des Prozesses in der Gruppe machte dieses Wissen zusätzlich für die Organisation nutzbar.

Die Koordinatorin der Projektgruppe und jetzige Leiterin der Geschäftsstelle Thüringen schätzte den Prozess einer verdichteten Kommunikation der Mitarbeiter untereinander sowie mit den in die CoP eingebundenen Führungskräften im Hinblick auf die Wissensherausforderungen des Unternehmens in einem Interview zur Mitte der Laufzeit des Projektes so ein: “Der direkte kollegiale Austausch ist der Basisprozess der Wissensarbeit im Unternehmen. Heute muss der/die einzelne Mitarbeiter/in in der Lage sein, die Veränderungen der Umfeldbedingungen aktiv mit zu diskutieren und gemeinsam mit den anderen Mitarbeitern und Führungskräften zu gestalten. Jede Situation oder neue Umfeldbedingung muss der/die Mitarbeiter/in kompetent reflektieren und seinen professionellen Rat geben können. In der Umsetzung wird man stärker gemeinsam vorgehen müssen. Dies geht nur mit Absprachen, auch wenn man nicht jeden einzelnen Gestaltungsbereich selbst entscheiden kann, so muss man aber zukünftig fast jeden Bereich zumindest kennen, um seinen eigenen Arbeitsschritt im Sinne des Ganzen vollziehen zu können. Der nächste Schritt muss daher konsequenterweise sein, möglichst viele Kolleginnen und Kollegen der ZN im gesamten Unternehmen zusammenzubringen, damit Wissen multipliziert und nach außen transportiert werden kann und zum anderen das professionelle Selbstbild des/r einzelnen weiter entwickelt wird.” (Rünger 2003)

8.3 Verlaufsschilderung des Prozesses: Wie kann man CoP in Bildungsunternehmen fördern?

Wissensgemeinschaften existieren in der einen oder anderen Form immer schon. Das entspricht bereits der einfachen Alltagserfahrung. Die Teeküche

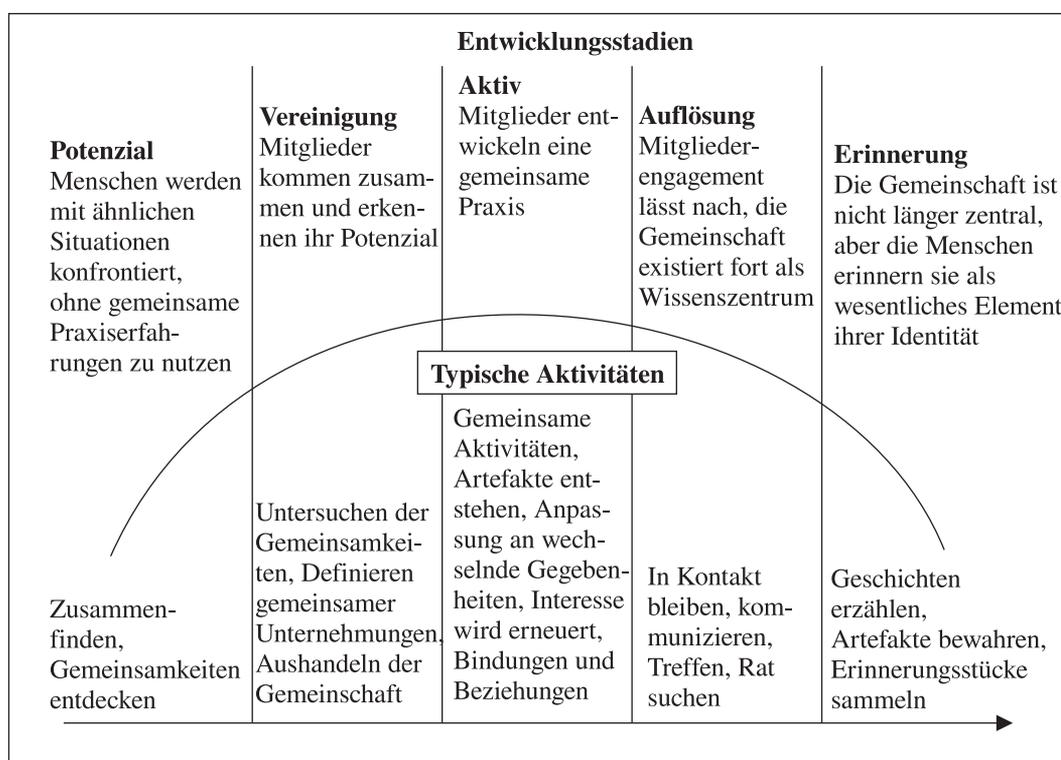
als Lernort oder die ad hoc Zusammenarbeit mit Kollegen (kleiner Dienstweg), die Reflexion der beruflichen Praxis mit bevorzugten Gesprächspartnern ist allseits geübte Praxis. Was die jeweilige Organisation freilich von ihnen hat, hängt davon ab, wie sie sich zu ihnen positioniert.

Man kann Wissensgemeinschaften nicht top-down einführen. Sie leben ja gerade davon, dass ihre Mitglieder aus eigener Motivation und eigenem Interesse teilnehmen. Dennoch können gerade Bildungsunternehmen als prototypisch wissensbasierte Organisationen einiges tun, um die Entstehung von Wissensgemeinschaften zu fördern und die Schnittstellen zwischen ihnen und den beiden anderen Ebenen des Wissensflusses im Unternehmen zu pflegen. Die Entwicklung der Projektgruppe "Wissensmanagement" im Pilotfeld bfw Thüringen zeigt exemplarisch, wie externe Innovationsberatung als Element eines Unterstützungssystems für Bildungsträger hierbei hilfreich sein kann.

Daher soll die oben bereits knapp skizzierte Entwicklung der Projektgruppe Wissensmanagement zur Community of Practice hier noch einmal hinsichtlich der durchlaufenen Entwicklungsstadien sowie hinsichtlich der Aktivitäten von Innovationsberatung und Führungskräften im Unternehmen zur Förderung dieser Entwicklung reflektiert werden.

Abbildung 1

Entwicklungsphasen von Communities of Practice



Quelle: Wenger 1998, deutsche Übertragung nach Stahl 2002

Wenger (1998) unterscheidet fünf Phasen der Entwicklung von Communities of Practice: *Potentialphase, Vereinigung, Aufbau- und Aktivitätsphase, Auflösung, Erinnerung* (Abbildung 1). Diese Phasen waren auch in der Entwicklung der Gruppe im Pilotfeld erkennbar, wobei der Ablauf jedoch nicht als streng getrennte chronologische Abfolge der Stadien zu denken ist. Vielmehr erfolgte der Übergang von der Projektgruppenorganisation zur Community of Practice fließend, mit einer kontinuierlichen Vergrößerung des Anteils von Elementen, die für CoP kennzeichnend sind.

1. Phase: Potenzial

Merkmal: Auf dieser Stufe gibt es eventuell bereits ein mehr oder weniger loses Netzwerk von Mitarbeitern mit ähnlichen Interessen und Bedürfnissen. Diese Menschen müssen zusammenfinden und eine gemeinsame Diskussionsbasis identifizieren.

Verlauf im Pilotfeld: Die Mitarbeiter des bfw in Thüringen waren sich von Betriebsversammlungen und punktuellen Kontakten bereits mehr oder weniger bekannt, eine kontinuierliche organisierte Zusammenarbeit existierte aber nur in Ansätzen. Das Projekt Wissensmanagement und die geplante Pilotgruppe boten am Themenfeld bzw. generell an der Entwicklung von Innovationen im Unternehmen interessierten Mitarbeitern eine Gelegenheit, sich an einer gezielten Innovationsaktivität zu beteiligen. Die Interviews mit zahlreichen dieser Mitarbeiter führten zu vertiefter Reflexion möglicher Handlungsstrategien und Innovationsansätze. Der organisatorische Rahmen der Projektgruppe bot Gelegenheit, gleichermaßen interessierte Kollegen regelmäßig zu treffen.

Das Potenzial der Projektgruppe, sich zur CoP weiterzuentwickeln, wurde von der Innovationsberatung in dieser Phase durch folgende Aktivitäten unterstützt:

- *Das Konzept der CoP* wurde bekannt gemacht und positiv bewertet, Abweichungen der Diskussionen der Gruppe vom als Startpunkt gewählten Thema “Entwicklung der Produktdatenbank” damit legitimiert und ermutigt.
- Es wurden *organisatorische Fragen geklärt*, die für die Weiterentwicklung der Projektgruppe zur CoP wichtig waren: Erlaubnis neue Mitarbeiter hinzuzuziehen, Erlaubnis eigene Themen zu setzen, Schaffen von Freiräumen für den aktuellen Informationsaustausch und die “Themensuche”.
- Neben der Arbeit an dem “gesetzten” Thema “Produktdatenbank” wurde kontinuierlich diskutiert, welche Themen aufgrund der Alltagserfah-

rungen im *Handlungsfeld* der Projektgruppenmitglieder oder der wahrgenommenen Veränderungen im Umfeld thematisiert werden sollten. Hier diente die Innovationsberatung als Inputgeber hinsichtlich relevanter Umfeldentwicklungen wie z. B. der Veränderung der Förderlandschaft oder der Entwicklung anderer Bildungsträger sowie der berufspädagogischen Diskussion. Die Identifikation relevanter Themen aus dem Handlungsfeld der Projektgruppenmitglieder wurde durch Leitfragen angeregt.

- *Vermittlung von Inputs*. Bereits in der Phase der Weiterarbeit an dem Kernprodukt “Produktdatenbank” fanden mehrere Sitzungen der Projektgruppe zu unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten statt, wie z. B. zu den veränderten arbeitsmarktpolitischen Rahmenbedingungen und gestiegenen Anforderungen hinsichtlich der Vermittlung der Teilnehmer. Hier wurde ein Vertreter des Arbeitsamtes als externer Experte hinzugezogen.
- *Sicherung von Ergebnissen* und Reflexion des methodischen Ertrags der gemeinsamen Arbeit in der Projektgruppe durch umfangreiche Dokumentation der Workshops.

2. Phase: Vereinigung

Merkmal: In dieser Phase kommen die Mitglieder der Community zusammen und erkennen ihr Potenzial. Sie untersuchen ihre Gemeinsamkeiten, definieren gemeinsame Unternehmungen und handeln sie aus.

Verlauf im Pilotfeld: Der Beginn dieser Phase der Gruppenbildung als Community of Practice wird vom Abschluss der Arbeiten an der Produktdatenbank und der Diskussion über die Nutzung dieses Instrumentes gebildet. Die Erwartungen an den Nutzen technischer Instrumente des Wissensmanagements wurden relativiert. Es wurde erkannt, dass bisherige “Nebenthemen” wie der unmittelbare kollegiale Austausch in der Gruppe, Informationen über Produktentwicklungen in den Bildungsstätten, Erfahrungen mit Kunden, Mitarbeitern und Teilnehmern von der Projektgruppe als der eigentliche Nutzen der Zusammenarbeit bewertet wurden. Es wurde erkannt, dass hier Wissen lebendig ausgetauscht und auch neu erzeugt wurde, und beschlossen, diesen Prozess stärker zu systematisieren.

Es wurden eine *Agenda für die kollegiale Selbstqualifizierung beschlossen* und diesbezügliche Arbeitsaufgaben verteilt. Zugleich wurde reflektiert, welche Umfeldakteure in die Diskussionen einbezogen werden sollten. Die Projektgruppe Wissensmanagement hatte sich damit selbstbewusst dafür entschieden sich auf einen offenen Suchprozess einzulassen und diesen weitgehend aus eigenen Mitteln zu organisieren. Die Arbeit an der eigenen Wissensbasis wurde

weniger häufig als Aufgabe der “internen Weiterbildung” oder der Anweisung durch Vorgesetzte bzw. der Information aus Datenbeständen der Hauptverwaltung externalisiert, sondern primär als Aufgabe der professionellen Selbstqualifikation der Mitarbeiter in der themenorientierten Zusammenarbeit mit den in der Projektgruppe vertretenen Führungskräften definiert.

Die Innovationsberatung unterstützte diesen Prozess durch folgende Aktivitäten:

- *Moderation* der Sitzungen der Projektgruppe, Anregung der Reflexion über die Identität der Projektgruppe als Community of Practice
- Die Entwicklung von Ideen, *welche* Communities sich neben den Treffen der Projektgruppe entwickeln könnten oder sollten, wurde von der Innovationsberatung nicht als Konkurrenz zum “Kernprojekt” behandelt, sondern ermutigt und legitimiert. Hier wurden vor allem Spezialcommunities der mit der Abwicklung von ESF-geförderten Maßnahmen befassten Mitarbeiter, sowie der Mitarbeiter aus dem JVA-Bereich in den Blick genommen.
- Unterstützung von Treffen *zusätzlicher* themenzentrierter Communities
- Die *Reflexion des Wandels* des Vorgehens und der Methodik durch die Innovationsberatung unterstützte die Mitarbeiter bei Unsicherheiten hinsichtlich des eigenen Vorgehens. Misstrauen hinsichtlich der ungewohnten Arbeit mit offener Agenda und kollegialer Beratung statt der Rezeption von Expertenwissen konnte überwunden werden. Die Mitglieder der Pilotgruppe gewannen damit Sicherheit in der Initiierung und Unterstützung eigener CoPs sowie der zunehmenden Übernahme der Verantwortung für die Kernprojektgruppe.
- Identifikation und Vermittlung von *Wissensquellen* zu den von der Gruppe diskutierten Themen
- Diskussion und Aushandlung der seitens des Unternehmens für das Gelingen der Arbeit erforderlichen *Rahmenbedingungen*
- Diskussion der Aktivitäten und der Weiterentwicklung der Projektgruppe mit der Projektleitung und weiteren Vertretern des Unternehmens und damit Sicherung der *Wertschätzung* durch die Organisation

3. Phase: Aufbau- und Aktivitätsphase

Merkmal: In dieser Phase hat sich die Gruppe gefunden und gibt sich eine mehr oder weniger formelle Agenda, Verfahrensweisen, Regeln etc. Erste Ergebnisse werden sichtbar und materialisieren sich. Die Gruppe durchläuft verschiedene Aktivitätszyklen und steht vor der Aufgabe, ihre Energie aufrechtzuerhalten, neue Mitglieder einzuführen, an den eigenen Aktivitäten interessierte “Outsider” entsprechend einzubinden.

Verlauf im Pilotfeld: In der Arbeit der Projektgruppe stellte sich diese Phase angesichts der sich beschleunigenden Entwicklungen im Umfeld des Unternehmens (Hartz-Reformen) und des parallel stattfindenden grundlegenden Umbaus der Konzernstruktur des bfw als diskursive Form der Bewältigung dieser Umbrüche dar. Die Projektgruppe als Community of Practice bot das Forum, diese Entwicklungen auf ihre Implikationen für das eigene Handlungsfeld hin zu befragen. Daraus wurden Konsequenzen hinsichtlich des eigenen Qualifizierungsbedarfs und der Weiterentwicklungsnotwendigkeiten in den einzelnen Standorten gezogen.

Unter anderem wurden von der Gruppe in einem oder mehreren Workshops thematisiert:

- Vermittlung und Vermittlungscoaching (kollegialer Austausch von Vertreterinnen der Vermittlungscenter des Unternehmens, Vorstellung des Konzepts des Vermittlungscoaching durch den Innovationsberater),
- Qualifizierungsprofil Weiterbildner (Diskussion des Berufsbildes und seiner Veränderungen, Input des Innovationsberaters und kollegialer Austausch),
- Bildungsmarketing (Formen der Marktbearbeitung, kollegialer Austausch),
- handlungsorientierte Lernformen (kollegialer Austausch, Vorstellung von Best Practices aus den Bildungsstätten, Vorstellung theoretischer Konzepte durch den Innovationsberater).

Unterstützungsaktivitäten der Innovationsberatung und der regionalen Projektkoordination in dieser Phase waren:

- Beratung und Hilfe bei der Planung der Aktivitäten,
- Beratung und Hilfe bei der Reflexion des Standes des Gruppenbildungsprozesses,
- Klärung von organisationellen Fragen, die die Community unterstützen oder behindern,
- Diskussion der Verbindung der Community-Aktivitäten mit individuellen Arbeits- und Karrierezielen diskutieren,
- Förderung von Kontakten zwischen Communities im Gesamtunternehmen, Vernetzung innovativer Projekte im Unternehmen,
- weitere Absicherung der Legitimation und Wertschätzung des Gesamtunternehmens für die Arbeitsformen der Gruppe durch Auswertung der Erfahrungen und Transferaktivitäten im Gesamtunternehmen (Beratung von Entscheidungsträgern hinsichtlich der Gestaltung der Wissensarbeit im Unternehmen).

4. Phase: Auflösung

Merkmal: Das Engagement lässt nach, die Ziele sind erreicht.

Verlauf im Pilotfeld: Mit der Erarbeitung der Produktdatenbank und der Abarbeitung der in der ersten Projektphase gesetzten Ziele war der Auftrag der Projektgruppe in einem ersten Teil erfüllt. Die weiteren Phasen des Wandels des Charakters der Projektgruppe von der Umsetzung eines von oben gesetzten Entwicklungsauftrages hin zu einer CoP mit selbst gesetzter Agenda und selbst gewählten Arbeitsformen erfüllten den zweiten Teil des Auftrages: eine vorbildliche Methodik der Wissensarbeit im Unternehmen zu entwickeln. Hauptinhalt dieser abschließenden Phase war es, den Übergang von der Projektgruppe des Projekts Wissensmanagement und Produktentwicklung hin zur Community of Practice der Mitarbeiter der Geschäftsstelle Thüringen als fluktuierende, aber als Methode der Wissensarbeit auf Dauer gestellte Struktur der Wissensarbeit zu organisieren.

Es wurden neue Mitglieder und Führungskräfte in die Community integriert, die sich aufgrund der hier thematisierten Gegenstände für eine Mitarbeit entschlossen. Die Community organisierte Workshops mit externen Experten, die für alle interessierten Mitarbeiter offen waren.

Mit dem Wechsel der bisherigen Koordinatorin der Gruppe in die Funktion der Geschäftsstellenleiterin wurde die Koordination der Gruppe von einem relativ neuen, durch sein besonderes Interesse an Formen der kollegialen Selbstqualifizierung zur Gruppe gekommenen Mitglied übernommen. Es wurden Ideen zur Weiterarbeit erarbeitet und priorisiert.

Die Funktion der Innovationsberatung in dieser Phase:

- Es wurde klargemacht, dass die als Projektgruppe organisierte Community Mittel und nicht Zweck ist. Insofern wurde das “Loslassen” legitimiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden ermutigt, noch stärker eigene Themen und eigene Arbeitsformen, unabhängig von der Agenda des Projektes Wissensmanagement zu fokussieren.
- Die Dokumentationen der Beratungen der Projektgruppe wurden vervollständigt.
- Foren für sinnvolles Weiterengagement wurden diskutiert, insbesondere wurden die Mitglieder der Projektgruppe ermutigt, die im Unternehmen zunehmend aufgegriffenen, an Ideen der CoP angelehnten Arbeitsformen wie die von der zentralen Weiterbildung angebotenen “Fachforen” rege zu nutzen und zu unterstützen und damit zur praktischen Durchsetzung solcher Formen von Wissensarbeit im Unternehmen beizutragen.

- Die “Lessons learned” der Arbeit der Projektgruppe im Projekt Wissensmanagement wurden von der Innovationsberatung kontinuierlich in den Beratungsprozess im Unternehmen und hier insbesondere in die Diskussion der Organisations- und Personalentwicklung in der Umstrukturierung des Gesamtunternehmens eingebracht.

5. Phase: Erinnerung

Merkmal: Die Gemeinschaft ist nicht länger zentral, aber die Menschen erinnern sie als wesentliche Teile ihrer Identität.

Verlauf im Pilotfeld: Diese Phase steht der begleiteten Community noch bevor.

Als Unterstützungsaktivitäten kommen insbesondere für die beteiligten Führungskräfte in Frage:

- die Wissensbestände bewahren,
- den Kontakt der (ehemaligen) Mitglieder aufrechterhalten helfen,
- den Zugang zur ehemaligen Community ermöglichen,
- “Geschichten aus der Community erzählen” erleichtern
- “Ehemaligen”-Treffen mit Reflexion der Aktivitäten im Rückblick fördern.

Die Schilderung der Unterstützungsaktivitäten stützt sich auf eigene Erfahrungen im beratenen Unternehmen. Diese Erfahrungen bestätigen im Wesentlichen die Empfehlungen von Wenger 1998, S. 3 und Allen 2000, S. 5.

8.4 Ergebnisse und Fazit

Hinsichtlich der Theorie der Wissensarbeit im Unternehmen reflektiert, dienen Wissensgemeinschaften im Hinblick auf das zu Beginn angesprochene Problem der Antizipations- und Umsetzungsfähigkeit von Bildungsunternehmen dazu, das Wissen der Organisation einerseits durch Dialog immer wieder kritisch “umzuwälzen” und damit der Reflexion hinsichtlich der Bedarfs- und Zukunftsgerechtigkeit des Wissens zugänglich zu machen. Andererseits werden quasi “die Antennen ausgefahren”. Schnittstellen innerhalb der Organisation und nach außen werden vermehrt und gepflegt. Es wird eine größere Zahl von Perspektiven aufgenommen und integriert. Das standardisierte Wissen über sich selbst, die Region, in der das Bildungsunternehmen tätig ist, die Betriebe dieser Region, Akteure der relevanten Politikfelder, technologische Entwicklungen, typische Problemlagen von Klienten, generelle Tendenzen

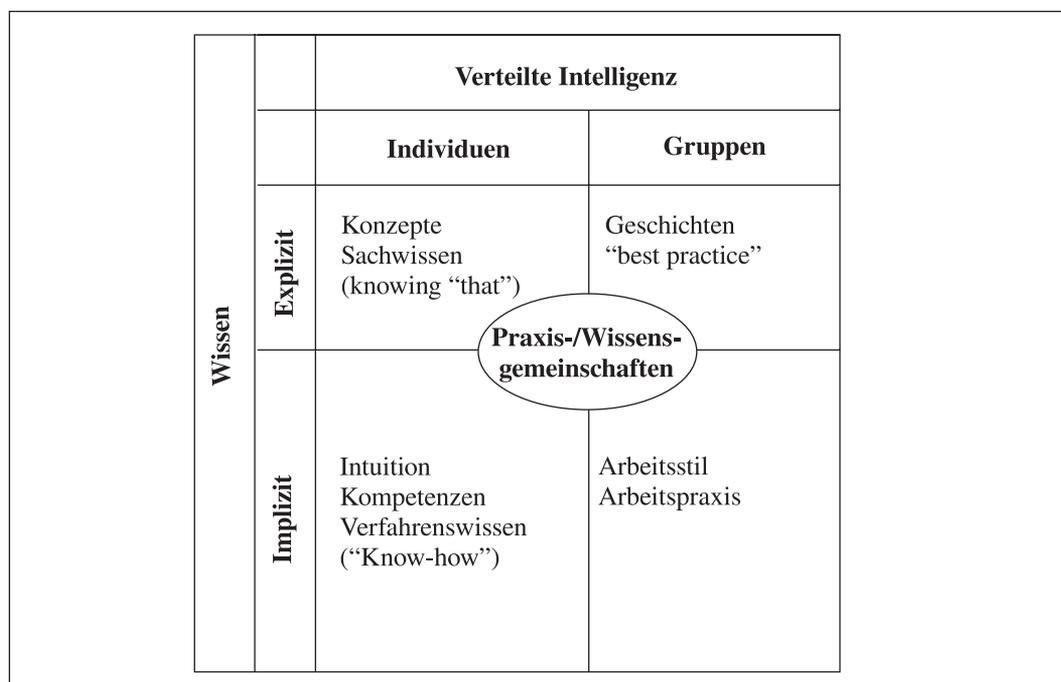
des Bildungsmarktes, aber auch bei Konkurrenten und Kooperationspartnern beobachtete Verfahrensweisen wird thematisiert, also zunächst überhaupt expliziert, fallbezogen analysiert, überprüft und gegebenenfalls revidiert.

Communities of Practice bilden dadurch quasi den “Knoten” der Wissensarbeit im Bildungsunternehmen. Sie fördern die Übergänge zwischen implizitem und explizitem Wissen sowie zwischen individuellem Wissen und verteilter, organisationaler Intelligenz.

Die Arbeit im Pilotfeld hat gezeigt, dass die vertrauensvolle kollegiale Zusammenarbeit in der Gruppensituation hilft, *implizites Wissen* zu formulieren, explizit und damit für Kollegen und Unternehmen nutzbar zu machen. *Explizites Wissen* von individuellen Experten wiederum wird im Verlauf der Zusammenarbeit soweit internalisiert, dass es zu *implizitem* Erfahrungs- bzw. Expertenwissen wird. Die nicht fortlaufend reflektierte individuelle Handlungskompetenz verändert sich. Die Diskussionen und Arbeitserfahrungen in der Gruppe führen zur Herausbildung eines *gemeinsamen* Arbeitsstils, in den neue Gruppenmitglieder *hineinsozialisiert* werden und der auf die Gesamtorganisation *zurückstrahlt*. Schließlich entsteht *materialisiertes Wissen* in verschiedener Form und verschiedenen Bereichen (Dokumentationen, Konzepte, Best-Practice-Beispiele), das über die Gruppenebene hinaus zugänglich ist (Abbildung 2).

Abbildung 2

Communities of Practice als Knoten der Wissensarbeit im Unternehmen



Nach: Brown 2001, p. 8

Literatur

Allen, V.: Knowledge Networks and Communities of Practice". In: OD Practitioner Online 32 (2002) 34

Brown, J. S.: Learning, Working and Playing in the Digital Age. In: <http://serendip.brynmawr.edu/sci-edu/seelybrown.html> 2001

Lave, J.; Wenger, E.: Situated learning: Legitimate peripheral participation. New York 1991

Romhardt, K.: Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements – Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten. Zürich 2002

Rünger, B.: Interview. In: MAZ Mitarbeiterzeitschrift des bwf, 1/2003, S. 16-18

Stahl, T.: LisU und Communities of Practice. 4. Statusbericht internationales Monitoring. Lernen im Sozialen Umfeld 4-2002. In: http://www.abwf.de/content/main/programm/befunk/Monitoring/LisU/96_Mon_LisU_2002_4.pdf

Wenger, E.: Communities of Practice – Learning as a social System. Published by System Thinker, 6/98. In: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml> 1998