

Lernen in Weiterbildungseinrichtungen

Potenzialorientierte Prozessberatung zur (Weiter-)Entwicklung der Innovationsfähigkeit

Zwischenbericht 2002

**Marita Kemper
Büro für berufliche Bildungsplanung
Dortmund**

**Michael Wacker
Werkstatt im Kreis Unna GmbH
Unna**

**Vorgelegt von
bbb Büro für berufliche Bildungsplanung
Saarbrücker Str. 33
44135 Dortmund
www.bbb-dortmund.de
bbbklein@cityweb.de
0231-42 33 80**

Dortmund, Dezember 2002

Dies ist der zweite Zwischenbericht des Projektes ‚Personal- und Organisationsentwicklung in der Werkstatt im Kreis Unna‘. Ziel des Projektes ist die Entwicklung und Umsetzung von Musterstrategien zur Erneuerung der internen Organisationsstruktur und Personalentwicklung bei und am Beispiel einer ausgewählten Weiterbildungseinrichtung. Gegenstand des Beratungsauftrages der Werkstatt Unna (www.werkstatt-unna.de) sind die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen, denen Weiterbildungseinrichtungen ausgesetzt sind und die es zum Gegenstand einer unternehmensumfassenden Entwicklung zu machen gilt.

Das Projekt ist organisiert als Kooperationsprojekt zwischen bbb und der Werkstatt im Kreis Unna gGmbH und operiert auf der Basis einer externen (bbb) Innovationsberaterin und einem internen (Werkstatt Unna) Promotor, die mit je ½ Stelle personengebunden verwirklicht wird. PE/OE ist im Projektverständnis ein geplanter und gesteuerter Entwicklungsprozess einer Organisation und der in ihr tätigen Menschen. Ziel ist es, eine Lerninfrastruktur und Lernkultur zu schaffen, die die Entwicklung der Innovationsfähigkeit der Werkstatt Unna durch eine kontinuierliche Selbststeuerung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fördert. Beteiligungsorientierung ist ein zentrales Leitprinzip. Die Einrichtung einer Steuerungsgruppe und abteilungs- und hierarchieübergreifende Arbeitsgruppen sind die Eckpfeiler der Arbeits- und Lernarchitektur.

**Das Projekt wird im Auftrag der
Arbeitsgemeinschaft für berufliche Weiterbildungsforschung
(ABWF) e.V., Berlin durchgeführt,
im Rahmen des BMBF-Projektprogramms
‚Lernkultur Kompetenzentwicklung‘,
Projektschwerpunkt ‚Lernen in Weiterbildungseinrichtungen‘**

Weitere Veröffentlichungen zum Projektschwerpunkt siehe unter www.abwf.de

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Der folgende Zwischenbericht – der den Zeitraum von Ende 2001 bis Ende 2002 umfasst -nimmt die Ergebnisse von prozessbegleitenden Reflexions- und Bilanzierungsgesprächen zur Ergebnissicherung und Steuerung mit den beteiligten AkteurInnen in den unterschiedlichen Arbeitsforen der Werkstatt im Kreis Unna auf:

- Steuerkreis
- Abteilungsübergreifende AG (aüAG)
- Bilanzierungs- und Planungsgespräche mit dem Geschäftsführer
- Leitungsteam
- Arbeitsgespräche der InnovationsberaterInnen.

Das Leitungsteam hat auf der Grundlage einer ausführlichen Reflexion und Zielüberprüfung im Dezember 2002 den „*Blick nach Vorn*“ getan und eine erste Prioritätensetzung zu den weiterführenden Aufgabenstellungen des Entwicklungs- und Beratungsprozesses herausgearbeitet. In einem nächsten Schritt wird es im Januar '03 darum gehen, aus den gesetzten Schwerpunkten heraus Ziele für das Jahr zu formulieren, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu konkretisieren und Meilensteine auf dem Entwicklungsweg zu vereinbaren.

Mit diesem Bericht

- wird die Zielsetzung und Wirkung des Beratungsprozesses in der Werkstatt im Kreis Unna dargestellt und reflektiert,
- werden daraus die Handlungserfordernisse und Entwicklungsaufgaben für den weiteren Prozess begründet,
- werden die wesentlichen Ergebnisse fokussiert und lohnende Ansätze mit Blick auf Gestaltungsfragen benannt.

Einzelne Fragestellungen und Themen werden in diesem Kontext nur angerissen und im Rahmen der projektübergreifenden Veröffentlichungen vertieft.

I. Ausgangssituation

Die Werkstatt im Kreis Unna (WiKU) gehört - in der Programmsprache gesprochen – zum Projekttyp eines freien Trägers mittlerer Größe. Es scheint uns von Bedeutung zu Beginn stichpunktartig noch einmal die Genese, das bisherige Selbstverständnis und die regionale Einbindung der Wiki in den Blick zu nehmen um die aktuelle Situation vor diesem Hintergrund verständlich und die bisherige Arbeitsweise nachvollziehbar zu machen.

Im ersten Bericht hieß es: „Die Werkstatt Unna, 1983 zu „Hochzeiten der Jugendarbeitslosigkeit“ als Verein gegründet, ist heute eine gemeinnützige GmbH. In der Weiterbildungslandschaft der Region nimmt die Werkstatt Unna

- im Bereich der Qualifizierung Jugendlicher, Langzeitarbeitsloser und Frauen
- in der Realisierung
 - komplexer Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte
 - innovativer regionalpolitischer und betriebsbezogener Projekte

eine hinsichtlich Größe und Gestaltungskompetenz bedeutende Rolle ein. Wesentliche Zielgruppen

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

sind mit etwa 20% Maßnahmen für Frauen (häufig Berufsrückkehrerinnen), , mit knapp 15 % Maßnahmen für Langzeitarbeitslose. Etwa 13% der Maßnahmen werden als Sonderprojekte geführt.¹

Weiter hieß es: „Permanenter Wandel ist nicht neu, neu ist jedoch die Dimension und die Dynamik, mit der eine Erneuerung von Kernaufgaben, eine Veränderung des Professionsverständnisses und eine interne Umstrukturierung notwendig werden.“²

Diese Dynamik hat sich mit der Realisierung der Hartz-Konzeptes erneut beschleunigt. Dabei treffen dessen Auswirkungen insbesondere Träger wie die WiKU,

- ⇒ die sich in besonderem Maße und mit der Überzeugung einen wesentlichen Beitrag zum sozialen Ausgleich in der Gesellschaft zu leisten, den Zielgruppen des Arbeitsmarktes zugewandt haben,
- ⇒ die einen großen Teil ihres Angebotes ganz oder teilweise aus Mitteln der BA finanziert haben.

Konkret bedeutet die Umsetzung der Hartz-Vorschläge eine massive Reduzierung des Eingliederungstitels der BA. In der Folge stehen etwa 30% des für die Förderung der beruflichen Weiterbildung verfügbaren Mittel nicht mehr zur Verfügung, zeitgleich werden weitere Finanzierungslasten (u.a. für die Einrichtung der Personalserviceagenturen) aus diesem Titel finanziert. Zum Berichtszeitpunkt im Dez. 2002 hat das für die WiKU zur Konsequenz, dass 35 Kündigungen ausgesprochen werden mussten.

Egal wie man den sich im Hartz-Konzept ausdrückenden politischen main stream bewertet, wird das „QUEM-Projekt“ insofern auch daran gemessen, wie es dessen Herausforderungen in der Praxis „meistern“ hilft und in welcher Form sich die Ergebnisse der Arbeit in der WBE bewähren. In dieser findet ein Orientierungs- und Entwicklungsprozess statt, der sich durch das Spannungsverhältnis zwischen *Verändern Müssen*, *Verändern Wollen* und *Verändern Können* charakterisieren lässt. Die Dynamik der Entwicklungen, hektische Umbrüche und wachsende Komplexität bedeuten für das Leitungsteam der WiKU, dass die gemeinsame Verständigung über Zukunftsfelder, neue Marktsegmente, Gestaltungsformen von Lernleistungen und insgesamt die strategische Ausrichtung der WiKU hohe Priorität besitzt. Diese Anforderungen bleiben nicht ohne Wirkung auf den Beratungsprozess. Auf der Folie der kurz skizzierten Ausgangssituation und den anstehenden Aufgaben sind die nachfolgende dargestellten (Zwischen-)Ergebnisse des Beratungs- und Gestaltungsprozesses zu bewerten und in diesem Kontext müssen sie sich auch zukünftig bewähren.

¹ Vgl.: Lernen in Weiterbildungseinrichtungen - Potenzialorientierte Prozessberatung zur (Weiter-) Entwicklung der Innovationsfähigkeit, 1. Zwischenbericht, Dez. 2001

² a.A.s.o.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

II. Organisationsentwicklung in der WiKU: „Vom Ziel - zum Auftrag - zur Praxis - zur Wirkung!“

II.1 Der Beratungsauftrag

Gegenstand des Beratungsauftrages ist es, die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen der WiKU gezielt zum Gegenstand einer organisationsumfassenden Entwicklung zu machen.

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/-innen zuzuwenden.

Im Zielbaum heißt es dazu:

Erwerb, ggf. nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Werkstatt Unna.

Abgeleitetes Ziel des POE-Prozesses der Werkstatt Unna:

Auf- und Ausbau einer zukunftsfähigen Personal- und Organisationsentwicklung, die insbesondere auf eine Professionalisierung der Arbeit, die Fähigkeit zur Innovation und die Beteiligung der MitarbeiterInnen gerichtet ist.

Dieses Verständnis von Organisationsentwicklung hat sich im Laufe des zweijährigen 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, sehen wir unsere Aufgabe als BeraterInnen darin, die Wechselwirkung zwischen „Müssen - Wollen – Können“ zum Gegenstand der Reflexion zu machen. Auf dieser Grundlage finden Zielformulierung und Auftragsbeschreibung für den Beratungsprozess statt, die für die BeraterInnen Ausgangs- und gleichzeitig Orientierungspunkte für das beraterische Handeln sind.

Organisationsentwicklung ist in diesem Verständnis ein geplanter und gesteuerter Entwicklungsprozess der Organisation WiKU und der in ihr tätigen Menschen, der bewusst offene Lern- und Entwicklungsräume für Zukunftshandeln gestaltet und nachhaltig sichert. Es geht der WiKU darum, eine Arbeits- und Lernarchitektur zu schaffen, die die Entwicklung der Innovationsfähigkeit und die Erneuerung der Angebotsstruktur der Werkstatt im Kreis Unna durch eine kontinuierliche Selbststeuerung der MitarbeiterInnen ermöglicht und fördert. Strategieentwicklung, die Verankerung von PE/OE, die Begleitung der strategischen Produktentwicklung im Rahmen der VAP-AG und eine potenzialorientierte, abteilungsübergreifende Personalentwicklung im Rahmen der aüAG sind die wesentlichen Arbeitsfelder für uns als InnovationsberaterInnen.

- Die Beteiligung der MitarbeiterInnen,
- eine Orientierung auf die individuellen und institutionellen Potenziale und deren Ausschöpfung,
- eine hierarchie- und abteilungsübergreifende Kooperation

sind Leitlinien der Arbeit. Sie 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.

II.2 Formulierte Ziele im Berichtszeitraum

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Über eine moderierte Standortbestimmung und Strategieentwicklung findet jährlich eine Zielfindung und – priorisierung und daran anknüpfend die Ableitung von Handlungsschritten mit dem Leitungsteam statt. Prozessbegleitend findet eine Überprüfung, gegebenenfalls Veränderung und Konkretisierung statt.

Im Berichtszeitraum hat die Innovationsberatung auf der Grundlage von vier formulierten Arbeitszielen, die im Leitungsteam im Dezember 2001 vereinbart wurden, stattgefunden.

1. *„Die strategische Ausrichtung der Werkstatt gibt eine klare Orientierung und steuert den POE-Prozess!“*
2. *„Es ist eine Kommunikation- und Infrastruktur geschaffen, die eine ziel- und bedarfsorientierte Steuerung ermöglicht.“*
3. *„Vorhandene Potenziale werden für die Entwicklung von innovativen Produkten genutzt und aktiv bei der Konzeptentwicklung beteiligt.“*
4. *„Die Kompetenzentwicklung der MA findet praxisnah und bedarfsgerecht statt. MA aus verschiedenen Abteilungen sind an der Entwicklung und Gestaltung vielfältiger Lernformen beteiligt.“*

II. 3 Innovationsberatung – Selbstverständnis und Rollen

II. 3a Reflexion unseres Beraterverständnisses

Im Laufe unserer Beratungspraxis sind wir verschiedentlich der Frage der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der BeraterInnen und unseres eigenen Beratungsverständnis nachgegangen. Eine diesbezügliche Reflexion begreifen wir als einen offenen Prozess, dem wir begleitend zur Praxis im nächsten Jahr (auch im Kontext der Zusammenarbeit der InnovationsberaterInnen auf der Ebene des Gesamtprojektes) mehr Aufmerksamkeit widmen möchten/ wollen.

Die nachfolgende Zusammenfassung ist mithin nicht mehr als ein weiterer Schritt in die Richtung, unseren Arbeitsansatz einer „Potenzialorientierten Prozessberatung“ zu konkretisieren und einige weitere Eckpunkte und Wirkungsfaktoren festzuhalten.

Lernen ist in unserem Verständnis der Kern der Entwicklung und Innovation. Über uns als InnovationsberaterInnen hinaus wirken in diesem Lernprozess die beteiligten AkteurInnen modellhaft in die Organisation. Der Kreis der **„Change Agents einer neuen Lernkultur“** ist im Laufe des Beratungsprozesses weiter gewachsen und MitarbeiterInnen arbeiten hierarchieübergreifend in den unterschiedlichen Arbeitsforen mit an dem Aufbau eines Potenzialmanagements. Ziel ist es vorhandene Potenziale in Ressourcen zu wandeln und gezielt für anstehende Entwicklungsaufgaben zu nutzen³.

Unsere Beratungsaktivitäten basieren auf dem Verständnis, dass unsere Interventionen Impulse sind, aus denen die WiKU das macht, was sie machen kann / will. Wir öffnen für die Organisation in den unterschiedlichen Beratungs- und Handlungskontexten den Blick für die Schere zwischen Verändern und Bewahren. Die eigentliche Entscheidung, wie mit Impulsen / Interventionen umgegangen wird, treffen die Verantwortlichen und die MitarbeiterInnen.

Unsere zentralen Aufgaben als Berater/-innen sind ...

- einen Reflexionsrahmen zu schaffen, um vorhandene Stärken und Schwächen der Organisation zur Förderung der Innovationsfähigkeit zu erkennen,

³ Vgl. Lernen in Weiterbildungseinrichtungen - Potenzialorientierte Prozessberatung zur (Weiter-) Entwicklung der Innovationsfähigkeit, 1. Zwischenbericht, Dez. 2001, S. 13-14

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

- entgegenkommende Lern- und Arbeitsräume zu ermöglichen und vielfältige Sichtweisen, Perspektiven und Kompetenzen einzubinden,
- Strukturen und Rahmen zu schaffen, um gemeinsam formulierte Ziele und Vorhaben umzusetzen, Innovationsaufgaben konkret anzugehen, deren Ergebnisse und den Transfer zu sichern,
- die MitarbeiterInnen darin zu unterstützen, Veränderungskompetenzen mit Blick auf Lerndienstleistungen und die Art und Weise ihre Arbeit zu organisieren zu erwerben / weiterzuentwickeln,
- Impulse zur Gestaltung von beteiligungsorientierten und selbstorganisierten Lernkontexten und Arbeitsarchitekturen zu entwerfen und eine Implementierung zu begleiten,
- Führungskräfte darin zu stärken, ihre Rolle und ihre Verantwortungsbereiche / Gestaltungsräume wahrzunehmen und zu nutzen,
- verborgene und nicht thematisierte Konflikte und Störungspotenziale aufzuspüren und (damit diese nicht hemmend auf Entwicklungs- und Innovationsprozesse wirken) Bearbeitungskontexte anzubieten / bzw. abzustimmen,
- prozessbegleitend einen Reflexionsrahmen zu schaffen, um den bestehenden Kontrakt zwischen BeraterInnen und Leitung daraufhin zu überprüfen, ob
 - die Richtung (noch) stimmt,
 - inhaltlich, zeitlich angemessene Entwicklungen stattfinden
 - die vereinbarte Arbeits- und Lernarchitektur den Anforderungen entspricht.

Beratung ist erfolgreich, wenn...

- eine förderliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehung entsteht.
- Ziele vereinbart und Arbeitsvereinbarungen getroffen sind.
- Ergebnisoffenheit und Zielorientierung gemeinsam die Leitplanken für die laufenden Aktivitäten und Maßnahmen bilden.
- die Werte des Organisationssystem verstanden und akzeptiert werden.
- es gelingt, vorhandene Ressourcen und Potenziale einer Organisation zu mobilisieren.
- Eigeninitiativen aus der Organisation heraus entstehen.
- Räume für Lernen und Entwicklung geschaffen sind.
- BeraterInnen eine klare Grenze zur Organisation ziehen und halten.

II. 3b Unser Beratungsmodell - Beratung in Tandem

Die Beratung findet im „Tandem“, d.h. in der Zusammenarbeit eines internen Beraters und einer externen Beraterin statt. Der Beratungsprozess in der Werkstatt - „lebt“ von den unterschiedlichen Perspektiven, Kenntnissen und Kompetenzen, die Synergie schaffen und die nachhaltig auf die Veränderungs- und Entwicklungsprozesse wirken.

Nach zwei Jahren lässt sich aus Sicht der Wiku festhalten, dass angesichts der komplexen und vielfältigen Entwicklungs-, Lern- und Steuerungsaufgaben dieses Beratungskonstellation ein Beispiel „Guter Praxis“ und ein mögliches Zukunftsmodell von Beratung in Weiterbildungseinrichtungen darstellt.

Der Erfolg des Beratungsmodells ist aus unserer Sicht daran gebunden, dass vor allem der der/die interne BeraterIN ein Selbstreflexibilität einbringt, die eigne Verwobenheit mit dem Unternehmen und die beruflichen Kernaufgabe zu reflektieren. Insofern ist auch die Frage zu stellen, ob die Rollenbezeichnung „BeraterIn“ richtig gewählt ist. Andiskutiert wurde, ob nicht der wesentlichere Teil der Rolle in der Promotionsfunktion besteht, mit der insbesondere die internen Kenntnisse und Beziehungen im Interesse der Veränderungsprozesse schnell und effektiv aufgenommen und eingesetzt werden können.

Unser Anliegen ist es, Rolle und Aufgabe des / der internen Innovationsberater/-in für unsere laufende Beratungs- und Arbeitspraxis systematisch und mit externer Unterstützung zu reflektieren. Über die Projektlaufzeit hinaus und mit dem Ziel einer Sicherung des Rollenbildes für die zu entwickelnden

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Musterstrategien können auf dieser Grundlage und im Diskurs mit den Erfahrungen anderer Beratungskonstellationen dann allgemeingültige Aussagen getroffen werden. Im Kern geht es darum, das Selbstverständnis der BeraterInnen zu thematisieren und dabei bewusst sowohl die Unterschiede als auch die Gemeinsamkeiten in den Rollen und Rolleninterpretationen des / der externen und des / der internen Innovationsberater/-innen in den Blick zu nehmen.

Einschätzungen zur Wirkung und zum Erfolg der bisherigen Arbeit

III. 1 Verändern zwischen *Wollen und Können*

Der grundlegende Gedanke unserer Beratungsarbeit - dass anstehende Innovations- und Entwicklungsaufgaben nur in einer Verantwortungsgemeinschaft aller beteiligten AkteurInnen erfolgreich bearbeitet werden können – spiegelt sich darin wieder, dass der OE-Prozess inzwischen alle Abteilungen und Ebenen der WiKU einbezieht. Es ist eine vertrauensvolle und sichere Arbeitsbeziehung sowohl zum Leitungsteam als auch in die MitarbeiterInnenschaft aufgebaut. Die jedem Beratungsprozess immanente Gefahr, dass Innovationsaufgaben durch die Leitung an die BeraterInnen delegiert werden, ist ebenso ein offenes Thema wie Konkurrenz, Verbindlichkeit, Loyalität, Führungshandeln und die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Über die verschiedenen Arbeits- und Lernforen ist eine große Anzahl MitarbeiterInnen an den Entwicklungs- und Gestaltungsprozessen beteiligt. Dadurch sind auch die Begegnungsräume geschaffen, um sich aktueller Fragen gemeinsam zu vergewissern, Unsicherheiten anzusprechen, Informationen auszutauschen, bisher eher tabuisierte Themen anzusprechen und neue Produkte und Konzepte zu entwickeln. So bleibt Lernen nicht isoliert auf den Einzelnen oder die Abteilung, sondern *wächst zu einem Lernen der Organisation* zusammen. Unterschiedliche hierarchie-, professions- und abteilungsübergreifende Arbeits- und Lernstrukturen übernehmen im Entwicklungsprozess z.Zt. eine Art Modellfunktion dafür, wie sich zukünftige Anforderungen „handeln“ und steuern lassen. Auf der Leitungsebene wird der Beratungs- und Entwicklungsprozess aktiv getragen und gestützt. Der Kreis der „Change Agents“ hat sich erweitert und gefestigt.

In der Alltagspraxis zeigt sich die Komplexität der Anforderungen sowohl im Führungs- als auch im MitarbeiterInnenhandeln. *Wollen* heißt nicht immer *Können*, besonders dann, wenn es nicht um individuelle, sondern um kollektive Handlungs- und Lernschritte geht. Gemeinsame Vorhaben, wie beispielsweise die Umsetzung und Entwicklung neuer Konzepte, das Treffen von strategischen Entscheidungen, die Entwicklung von und das Arbeiten in neuen Arbeitsstrukturen werden einerseits von der Einsicht in die sachliche und aufgabenbezogene Notwendigkeit getragen, andererseits aber auch durch die persönlichen und emotionalen Prozessen beeinflusst, beschleunigt und gefestigt, aber u.U. auch gebremst oder behindert. Sich diesen förderlichen und hemmenden Faktoren in einen begleitenden Reflexionsprozess bewusst zu sein und nach Orten und Möglichkeiten der Bearbeitung zu suchen, ist - so zeigt die Praxis in der WiKU - eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Organisationsentwicklung. Auch wenn der Umsetzungs- und Veränderungswille vorhanden ist, zeigt sich in dem Entwicklungsprozess der WiKU, dass die Umsetzung und Weiterverfolgungen von Zielen und Vorhaben stockt, wenn z.B. die beteiligten AkteurInnen z.B. an Kompetenzgrenzen stoßen. Die aufgebaute Arbeits- und Lernstruktur mit den unterschiedlichen Arbeitsforen bietet Raum, sich gemeinsam der Lernanforderungen zu vergewissern und Angebote und Möglichkeiten der aufgabenbezogenen Kompetenzentwicklung in die Gestaltungsprozesse einzubeziehen.

So ist es unsere Aufgabe als ProzessmoderatorInnen „*das Wollen*“ und „*es wirklich zu tun*“, als zwei verschiedene Dinge zu beleuchten und vorhandene Hindernisse zu erkennen und herauszuarbeiten, ohne dass die beteiligten AkteurInnen jedoch den Erfolg der gemeinsamen Anstrengungen aus den Augen verlieren. Das *Tun* braucht nicht nur ein *Wollen*, sondern auch Strukturen, Kompetenzen, eine gemeinsame Zielrichtung und das Selbstverständnis unterstützender Worte und Signale, Verbindlichkeiten und Verantwortlichkeiten.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

„Bei uns findet Zukunft nicht statt, dafür haben wir keine Zeit!“ Das „Zeitdilemma“ stellt sich in der aktuellen Situation mehr denn je. Das existenzielle Risiko, das damit verbunden ist, wenn es nicht gelingt zeitnah den Anforderungen veränderter Lerndienstleistungen gerecht zu werden, korreliert in der Praxis häufig mit der Einsicht in die Notwendigkeit, Veränderungen und Erneuerung mit der genügend Sorgfalt und Gründlichkeit umzusetzen und einzuführen. Die Zeit ist nicht mehr geworden- eher das Gegenteil ist der Fall. Gleichzeitig werden jedoch Zeitressourcen für die Abstimmung und Entwicklung im Rahmen der aufgebauten Arbeitsstruktur benötigt. Die gemeinsamen Arbeiterfahrungen haben den

Antworten auf die offene Einstiegsfrage in der Leitungssitzung im Dezember 2002 zur Bilanzierung

Wenn ich an Quem denke...

- *Quem ist in meiner Abteilung sichtbar, Fortbildungsangebote passen...*
- *das die MitarbeiterInnen beteiligt werden wird positiv*
- *Leitungsebene profitiert von Quem, weil die Themen strukturierter angegangen werden*
- *der abteilungsübergreifende Austausch fördert die Zufriedenheit*
- *der Nutzen für die Gesamteinrichtungen muss noch transparenter gemacht werden*
- *der Weg die MitarbeiterInnen an der Konzeptentwicklung zu beteiligen ist der richtige*
- *Quem wirkt in allen vier Feldern der Strategieentwicklung, große Hilfe und Qualitätssteigerung*
- *MitarbeiterInnen der aüAg bringen sich noch nicht aktiv genug in die Abteilung ein, meistens brauchen sie dazu eine Aufforderung*
- *die Arbeit im Steuerkreis ist konstruktiv und offen*
- *frage mich, ob sich die Ergebnisse messen lassen*

Nutzen und Stellenwert der Projektstruktur und Beratungsaktivitäten verdeutlicht. „QUEM-Aktivitäten“⁴ haben den Status eines Projektes verloren und verbinden sich im Rahmen der Zielformulierung mit den Zukunftsanforderungen und anstehenden Entwicklungsaufgaben. So durchlaufen die Beratungserfolge ihre „Bewährungsprobe“ und weitere Anforderungen werden deutlich.

Bevor wir die Wirkung und Ergebnissicherung des Beratungsprozesses anhand der formulierten Ziele verfolgen und daraus weitere Anforderungen für den Prozess beschreiben, geben wir einen Überblick über die vorhandenen Arbeitsarchitektur und die „Aktionsorte“ der BeraterInnen.

III. 2 Die Arbeits- und Lernarchitektur in der WiKU

Ein Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit der WBE liegt in der Entfaltung der Lern- und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte **und** der MitarbeiterInnen. Dafür müssen Strukturen herausgebildet werden, die gemeinsames Lernen ermöglichen und innovative Denk- und Handlungsansätze zulassen, entwickeln und fördern.

Neben der Linienorganisation, Ausdruck einer verbindlichen Regelung der Verantwortlichkeiten, ist parallel eine Arbeitsarchitektur und Organisationsstruktur geschaffen worden, die gewährleistet, dass Innovationsleistungen von den Organisationsmitgliedern nicht als ständig neue, mit großen persönlichen und strukturellen Anpassungszumutungen verbundene Herausforderungen erlebt werden. Diese projekt- und linienbezogene Aktivitäten und Organisationsformen beeinflussen sich wechselseitig positiv.

⁴ Die Bezeichnung „QUEM“ hat sich für das LIWE-Projekt in der WIKU „eingebürgert“. Versuche einen anderen Begriff zu finden und zu etablieren waren erfolglos. Insofern haben wir die Missverständnisse, die durch den Gebrauch allerdings nur auf der Programmebene entstehen, zu Gunsten der Identifizierbarkeit unserer Arbeit auf der institutionellen Ebene akzeptiert.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Der Veränderungsdruck hat in der WiKU zu einem verstärkten Engagement **in** den einzelnen Abteilungen / Bereichen geführt. Angesichts begrenzter Ressourcen bzw. eingeschränkter Potenziale einerseits und der Flexibilitätserfordernisse des Marktes andererseits erreichen solche isolierten Aktivitäten jedoch schnell ihre Grenzen.

Daher sind hierarchie- und abteilungsübergreifende Arbeitsforen und –strukturen erforderlich, die ziel- und aufgabenbezogen einen Rahmen bieten für eine übergreifende Entwicklung und Synergiebildung, für Arbeitsteilung und Vernetzung gleichermaßen. Geschaffene Arbeitsforen und Lernnetze greifen Bedarfe der Praxis auf - entsprechend muss die Mitarbeit und das Engagement auch im Arbeitsalltag von Nutzen sein.

Strategiekonferenzen - Zukunft braucht eine gemeinsame Richtung

Die Strategiekonferenzen sind als neues kontinuierliches Arbeitsforum Ende 2001 mit dem Ziel eingeführt worden, losgelöst vom Alltagsgeschäft gemeinsam an der Strategieentwicklung der WiKU zu arbeiten. Im Leitungsteam haben in 2002 zwei 1½-tägige Strategiekonferenzen stattgefunden. Diese werden von der externen Beraterin moderiert und im BeraterInnentandem mit der GF vorbereitet.

Steuerkreis - Innovationsprozesse brauchen eine Steuerung

Der Steuerkreis setzt sich – von Beginn an - aus VertreterInnen des Leitungsteams, einer Vertreterin des BR und den BeraterInnen zusammen. Für den Beratungsprozess übernimmt der Steuerkreis eine reflektierende und begleitende Funktion. Zeitnah werden Wirkungen in die unterschiedliche Bereiche ausgetauscht, Zielrichtungen und Schwerpunktsetzungen überprüft, Rahmenbedingungen und notwendige Ressourcen ausgelotet und Entscheidungsvorlagen für das Leitungsteam vorbereitet. Darüber hinaus gewinnt der Steuerkreis als Lernort für die konstruktive Bearbeitung von Zukunftsaufgaben und Problemstellungen im Gesamtprozess an Bedeutung. So wirken über die sachlichen Arbeitsergebnisse hinaus auch entwickelte und gepflegte Kulturen der Zusammenarbeit im Steuerkreis ins Leitungsteam und auf den Gesamtprozess.

Im Jahr 2002 haben insgesamt 10 Steuerkreissitzungen stattgefunden. Diese werden von dem BeraterInnen vorbereitet, moderiert und nachbereitet.

Die VAP-AG - Bindeglied zwischen strategischer und operativer Ebene

VAP-AG steht für **V**ermittlung, **A**ssessment und **P**rofilung-**A**rbeits**G**ruppe. Die namensgebenden Begriffe stehen synonym für innovative Produkte und Felder, ohne diese damit zu begrenzen. Die AG setzt sich aus den Mitgliedern des Leitungsteams (ausgenommen dem für Verwaltung REWE FiBu zuständigen) und den BeraterInnen zusammen. Sie lädt im Bedarfsfall ExpertInnen aus der institutionellen Praxis ein.

Ihre Aufgabe besteht in der

- Initiierung, Entwicklung und Begleitung strategischer Felder und Produkte
- Ableitung von PE-Bedarfen

Einladung und vorbereitende Aufgaben befinden sich in der Verantwortlichkeit der Geschäftsführung. Die Rolle der BeraterInnen liegt in der begleitenden Reflexion bezogen auf resultierende strategische und operative Aufgabenstellungen (Kontextuierung) und in der Inbezugsetzung der Feld-/Produktentwicklung zu Aktivitäten in den verschiedenen Foren.

aüAG - Ohne Beteiligung ist Alles nichts

Neben dem Steuerkreis arbeitet auch die abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe (aüAG- auch dieser eher spröde Name gehört inzwischen zum festen Vokabular in der WiKU) schon fast seit Beginn des QUEM-Projekts. In der aüAG arbeiten MitarbeiterInnen (die in den Abteilungen gemeinsam von den MitarbeiterInnen und der Abteilungsleitung gewählt worden sind) aus (fast) allen Abteilungen der

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Werkstatt, eine Vertreterin des Steuerkreises und die InnovationsberaterInnen. Die Einrichtung der abteilungsübergreifenden AG verfolgt das Ziel, unter Beteiligung der MitarbeiterInnen die Gestaltung der Lernprozesse in den vorhandenen Projekten und Bildungsmaßnahmen weiterzuentwickeln, Qualitätsstandards abzustimmen und notwendige Qualifizierungen der MitarbeiterInnen zu sichern.

Mit dieser Zielsetzung hat die AG in einer 1. Phase „Voneinander & Miteinander Lernen“

- konkrete innovationsorientierte PE-Arbeit geleistet, u.a. eine Fortbildungsreihe mit insgesamt vier Qualifizierungsangeboten, die zu großen Teilen in Zusammenarbeit mit internen „Experten“ realisiert wurde
- und damit erste Schritte in Richtung der Entwicklung einer neuen Beteiligung- und PE-Kultur gegangen

In der 2. Phase „Voneinander & Miteinander Lernen“ geht es jetzt darum

- Personal- und Produktentwicklung im Feld „Bewerbung + Vermittlung“ miteinander zu verzahnen
- und eine Verschränkung von Innovationsprojekten der WiKU, die eine Förderung „selbstgesteuerten Lernens“ zum Gegenstand haben („SELBER“ und „Lernende Regionen“), zu forcieren.

..... erhält die **Arbeitsgruppe die Aufgabe**

- ein Praxiskonzept für die Bildungs- und Beschäftigungsarbeit mit den unterschiedlichen Zielgruppen unter Berücksichtigung der zukünftigen und aktuellen Anforderungen der Werkstatt Unna, (z.B. Job-AQTIV) zu erarbeiten
- vorhandene Potentiale und Kompetenzen zu erfassen und einzubinden, Konzepte und Gestaltungsformen, Interessen und Sichtweisen aus den verschiedenen Abteilungen auszutauschen und einzubinden
- Veränderungs- und Qualifizierungsbedarfe zu konkretisieren und in Angebote umzusetzen
- eine Multiplikation der Arbeitsergebnisse in die Abteilungen zu erreichen und für die Teilnahme an Qualifizierung und Workshops „zu werben“ um möglichst viele MitarbeiterInnen zu beteiligen
- die Umsetzungsschritte und den Transfer, unterstützt von den Abteilungsleitern durchzuführen

Produkt- und Lernteams

Produktentwicklungsteams werden aufgabenbezogen, in der Regel abteilungsübergreifend zusammengestellt. Die Beauftragung erfolgt aus der VAP-AG oder dem Leitungsteam.

Was ist die Aufgabe des Produktentwicklungsteams?

- Entwicklung von Praxis-/Maßnahmenkonzepten
- Zusammenstellung von Arbeitsmaterialien / Projekt-/ Arbeitsaufgaben
- Entwicklung eines pädagogischen Gestaltungsrahmens und der Lernarrangements
- Reflexion des laufenden Prozesses
- Ergebnissicherung und Auswertung
- Weiterentwicklung des Konzeptes / Verschriftlichung
- Wahrnehmung von MultiplikatorInnentätigkeit in der WiKU

Grundpfeiler des Arbeitsmodell

- Es findet alle zwei Wochen (je nach zeitlichen Voraussetzungen) eine moderierte Arbeitssitzung statt
- In der Zwischenphasen arbeiten einzelne KollegInnen oder Arbeitsteams an konkreten Entwicklungsaufgaben
- Die Ergebnisse werden wieder in die gemeinsame Arbeitssitzungen eingebracht
- Dort werden die einzelnen Instrumente und Gestaltungselemente konzeptionell zusammengefügt

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

- Zeitnah finden notwendige Qualifizierungen und ExpertInneninputs (wenn möglich aus dem eigenen Haus) bedarfsorientiert statt
- Zu solchen Gelegenheiten werden – je nach Bedarf - auch KollegInnen aus anderen Teams einbezogen.

Im Berichtszeitraum hat ein Produktentwicklungsteam im Bereich „Assessment Center“ seine Arbeit abgeschlossen. Zu Beginn 2003 wird ein neues Team mit der Aufgabe einer Standardisierung des Produkts „BewerberInnentraining“ seine Arbeit aufnehmen.

Bilanzierungs- und Planungsgespräche mit GF und GF/BL

In den Veränderungsprozessen und für die Entwicklung und nachhaltige Sicherung von Innovationsfähigkeit haben der Geschäftsführer und die Bereichsleiter eine besondere Steuerungsverantwortung und eine entsprechende Hebelwirkung bei der Durchsetzung / Umsetzung. Vor diesem Hintergrund finden in unregelmäßigen Abständen Auswertungsgespräche mit den Bereichsleitern und der Geschäftsführung und in deutlich geringeren zeitlichen Abständen Planungs- und Abstimmungsgespräche mit dem Geschäftsführer statt.

In den Auswertungsgesprächen erfolgt beraterInnenseitig eine Bewertung der jeweiligen Rollen, d.h. der funktionsgebundenen Handlungs- und Verhaltensweisen und eine Konkretisierung möglicher Handlungsbedarfe. Damit versuchen wir den Stellenwert und die Wirkung des Handelns der Führungskräfte im gesamten Prozess der Strategie- und Organisationsentwicklung nachdrücklich deutlich zu machen. Die Rückmeldungen sind Impulse um die Diskussion im Leitungsteam zu unterstützen und dem gesamten QUEM-Prozess die Unterstützung zu sichern, die der Prozess und wir als InnovationsberaterInnen von Seiten der Leitung benötigen.

Planungs- und Abstimmungsgespräche mit dem Geschäftsführer finden in der Mehrzahl der Fälle anlassbezogen (z.B. zur Vorbereitung von Strategieklausurtagungen oder VAP-AG-Sitzungen) statt. In regelmäßigen Abständen werden sie allerdings auch zur wechselseitigen Information und zur Reflexion des Gesamtprozesses sowie zur Verständigung über Richtung und Schrittmaß der Entwicklungsprozesse terminiert.

III. 3 Wirkung und Ergebnissicherung anhand der gesetzten Ziele

Welche Wirkung hat die Innovationsberatung in der Werkstatt im Kreis Unna? Dieser Frage sind wir – wie bereits beschrieben - gemeinsam mit den unterschiedlichen beteiligten AkteurInnen nachgegangen.

Teil der Qualitätssicherung unserer Innovationsberatung waren z.B. bezogen auf die Arbeit in der aü-AG zwei abteilungsbezogene Auswertungsgespräche, in denen auf der Grundlage eines Leitfadens die zuständige Abeitlungsleitung gemeinsam mit der VertreterIn in der Arbeitsgruppe über die Ergebnisse und Wirkungen der Arbeit genauso befragt wurden, wie hinsichtlich der Arbeitsweise und der Ausrichtung der Arbeit der aüAG. In ähnlicher Form fanden Rückmeldegespräche auch in und mit der Leitungsrunde statt.

Einige Blitzlichter zu benannten Wirkungen in den unterschiedlichen Kontexten :

- Steigerung der Klarheit der strategischen Ausrichtung
- zielgerichtete Beteiligung der MitarbeiterInnen
- Potenzialbewusstsein und –nutzung
- Struktur der gemeinsamen Arbeit

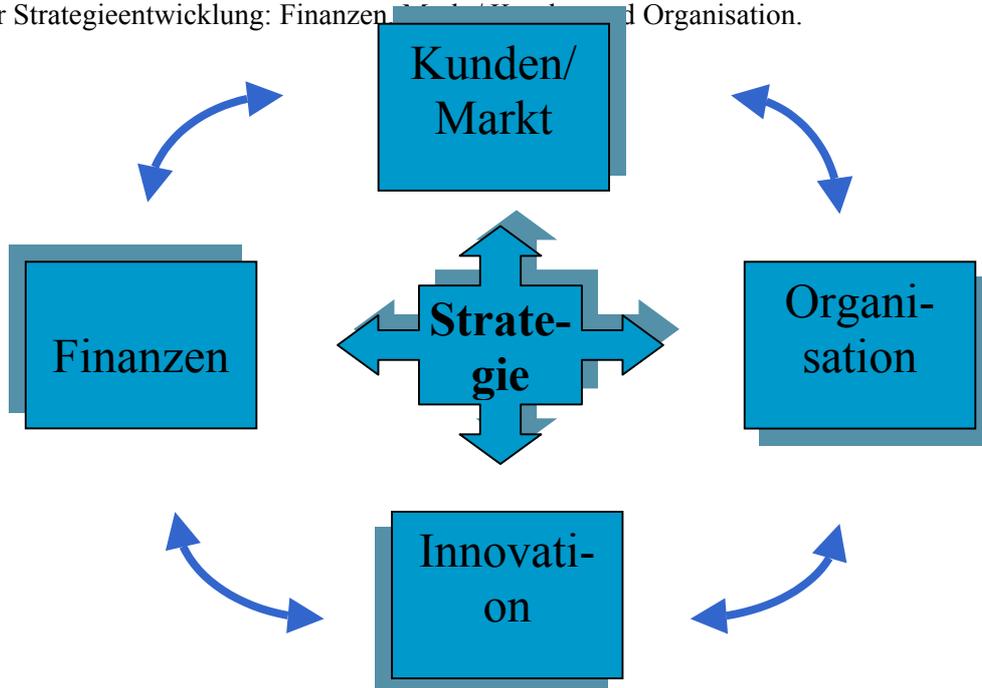
bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

- Sicherheit das angestoßene Prozesse fortgesetzt werden
- Ressourcenbewusstsein (insbesondere bzgl. des Zeitfaktors - Klärung braucht Zeit)
- (auf der Leitungsebene) kontinuierliche Verbesserung der Ressourcennutzung
- abteilungsübergreifende Kooperation
- wachsendes Zutrauen in die eigene Steuerungsfähigkeit (auf Leitungsebene)
- Teamarbeit zugunsten Einzelarbeit (insbesondere auf Leitungsebene)
- konkrete Personalentwicklung und tragende Lernnetze
- Struktur aüAG / VAP
- offene und konstruktive Zusammenarbeit im Steuerkreis
- Bewusstsein bzgl. der Interdependenz von Organisations- und Personalentwicklung mit Marktentwicklung und Führungs-/Steuerungsverantwortung

Nachfolgend erfolgt eine Beschreibung der Wirkung der Innovationsberatung bezogen auf die einzelnen für den POE-Prozess vereinbarten Ziele:

Ziel 1: „Die strategische Ausrichtung der Werkstatt gibt eine klare Orientierung und steuert den POE-Prozess.“

Der Stellenwert des strategischen Erfolgsfaktors Lern- und Innovationsfähigkeit hat an Bedeutung gewonnen. Die Steuerung der Innovationskompetenz erfordert von der Geschäftsführung und dem Leitungsteam ein Ausbalancieren dieses Faktors im Zusammenspiel mit anderen **Steuerungsdimensionen** der Strategieentwicklung: Finanzen, ~~Marketing~~ und Organisation.



In unserer Beratungsarbeit konkretisiert sich diese Bedeutungsverschiebung: In einem gemeinsamen Orientierungs- und Diskussionsprozess arbeitet das Leitungsteam der Werkstatt im Kreis Unna an der zukünftigen strategischen Ausrichtung und den Zielen. Die Alltagsroutine wird durch Strategieklausuren-/ Konferenzen unterbrochen, strategische Fragen so zu einem festen Bestandteil der Arbeitstruktur und des Führungshandelns. Die Moderation und Begleitung ist formulierter Auftrag der QUEM-

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

BeraterInnen. Das Leitungsteam sieht sich vor die Aufgabe gestellt, das bisherige „Kerngeschäft“ kontinuierlich weiterzuentwickeln, gleichzeitig über Abteilungsgrenzen hinweg abzustimmen und dabei insbesondere das Beitragsgewicht der Innovation strategisch zu steuern.

Strategieentwicklung ist in dem geschaffenen Arbeitsrahmen zu eine gemeinsamen Aufgabe des Leitungsteams geworden, in der jeder in seiner spezifischen Rolle Verantwortung für die Umsetzung und Weiterentwicklung übernimmt. Mit Blick auf die unterschiedlichen Steuerungsdimensionen: Finanzen, Markt/Kunden, Innovation und Organisation werden Themen wie z.B. *MitarbeiterInnenfortbildung oder- gespräche* oder *Vermittlungsstrategie* zu gemeinsamen Themen. Mit Rückgriff auf das durch QUEM vorhandene Unterstützungssystem werden abteilungsübergreifende Verantwortlichkeiten und Bearbeitungsmöglichkeiten geschaffen. Dieser Prozess steht noch am Anfang, es zeigt sich jedoch schon jetzt welche Relevanz ein ressourcenbewusstes Umgehen mit vorhandenen Kräften besonders in „Umbruchsituationen“ hat. Anstehende Entwicklungsaufgaben können nur in kooperativen Arbeitsformen geleistet werden. Dabei ist eine über die linienbezogenen Zuständigkeit gesetzte Verantwortung von Notwendigkeit.

Mit Blick auf die unterschiedlichen Steuerungsdimensionen sind in der letzten Strategiekonferenz Zukunftsaufgaben und Handlungsfelder herausgearbeitet worden, die sich in der Aufgabenbeschreibung für QUEM wiederfinden und zu „Arbeitspaketen“ der verschiedenen Arbeitsforen übersetzt werden.

Beispiele aus dem **Arbeitspaket Innovation**: Kurzqualifizierungen, Bewerbungscenter, Eingliederungsmaßnahmen, etc.

Beispiele aus dem **Arbeitspaket Finanzen**: Verbesserung der Kostenstruktur, Verabschiedung aus nicht wirtschaftlichen Bereichen, Overheadpersonal anpassen, etc.

Beispiele aus dem **Arbeitspaket Kunden**: Erarbeitung von neuen Marketingkonzepten, Leistungsprofil der WIKU schärfen, Qualifizierungsangebote für Unternehmen aufbauen, etc.

Beispiele aus dem **Arbeitspaket Organisation**:

- PE: Konzeption Personalentwicklung weiterentwickeln, Personalentwicklungsmaßnahme „Zugang zum Betrieb“, Personalführung und Delegation, etc.
- OE: Überprüfung und gegebenenfalls Änderung der Organisationsstruktur, Koordinatorrolle einführen, etc.
- interne Prozesse: Beteiligung des BR verstärken, Informationsweitergabe und Austausch fördern, etc.

Ziel 2: „Es ist eine Kommunikations- und Infrastruktur geschaffen, die eine ziel- und bedarfsorientierte Steuerung ermöglicht.“

Verlässliche Informations- und Kommunikationsnetze / -strukturen sind Voraussetzung für Beteiligung und effektive Innovationsprozesse. Vor diesem Hintergrund wurde zunächst auf Leitungsebene eine leitfadengestützte Befragung durchgeführt, die insbesondere die Kommunikationsprozesse in den Blickpunkt nahm.

a) Ein wesentliches Ergebnis war eine Revision der Konferenzstruktur in der WIKU:

Organisationsbezogene (Alltagsgeschäft) und **strategiebezogene** Themen werden voneinander getrennt. Es finden monatliche AL-Sitzungen und mindestens zweimal Jahr Strategieklausuren/konferenzen statt. Um die Arbeitseffektivität zu stärken sind im Leitungsteam folgende Vereinbarungen getroffen worden:

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Rahmenbedingungen und Arbeitsvereinbarungen für organisationsbezogene AL-Sitzungen

- jour-fix (1 x p. Monat) einführen
- Meldung von Top's bis zu einem festgelegten Zeitpunkt vor der Sitzung
- Top's werden schriftlich von KollegInnen vorbereitet / Beschlüsse nur mit schriftlicher Vorlage behandelt
- KollegInnen haben die Aufgabe sich vor der Sitzung kundig zu machen
- Sitzungsleitung liegt beim GF
- Tagesordnung werden differenziert nach den Punkten
 - ⇒ zur gegenseitigen Information,
 - ⇒ zur Abstimmung
 - ⇒ zur Entscheidung
- Tagesordnungspunkte - die weiteren Austausch und Klärung benötigen - werden auf die themenbezogene Arbeitssitzung vertagt oder/und zur Weiterarbeit oder/und an KollegIn / Kleinteam oder eine AG verantwortlich delegiert
- vor dem jour-fix findet zur Vorbereitung und Abstimmung regelmäßig eine Bereichsleiterrunde statt

Rahmenbedingungen für themen-/strategiebezogene Konferenzen und Tagungen

- Strategieklausuren finden mindestens zweimal jährlich statt.
- Verantwortung für die Vorbereitung liegt bei der Geschäftsführung.
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung wird durch die BeraterInnen unterstützend begleitet.
- KollegInnen aus dem Leitungsteam werden themen- und aufgabenbezogene aktiv an der Vorbereitung beteiligt.

b) Ein zweites wesentliches Ergebnis der Bestandsaufnahme war die Existenz von Kommunikationsstörungen auf Leitungsebene.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens steht in einen unmittelbaren Zusammenhang damit, wie gut die Zusammenarbeit zwischen den MitarbeiterInnen und den verschiedenen Abteilungen funktioniert.

Im Prozess der gemeinsamen Entwicklungsarbeit zeigt sich immer wieder, dass sich auf der Beziehungsebene vorhandene – bisweilen spürbare - Konflikte hemmend bis störend auswirken und einer konstruktiven und den Erfordernissen entsprechend Zusammenarbeit im Leitungsteam entgegenwirken. So werden beispielsweise in Anbetracht möglicher Konfliktpotenziale Abstimmungs- und Klärungsprozesse nicht konkret an Personen gebunden und bleiben daher häufig unverbindlich.

Jedem ist klar, dass die veränderten Zukunftsanforderungen und anstehenden Entwicklungsaufgaben ein Arbeitsteam erfordert, das sich für die Entwicklung, Gestaltung und Koordination gemeinsam verantwortlich fühlt. Die Alltagspraxis zeigt, dass UnterstützerInnen (PromotorInnen) in dreierlei Hinsicht notwendig sind.

- ⇒ **auf der Hierarchieebene** - indem MitarbeiterInnen aus dem Leitungsteam als AbteilungsleiterInnen, Bereichsleiter oder Geschäftsführung in die Mitarbeiterschaft hineinwirken, Entscheidungen treffen, Strukturen schaffen...
- ⇒ **auf der Fachebene** – indem MA aus dem Leitungsteam selbst zu ExpertInnen in der Veränderungsdynamik werden (Richtungen vorgeben, Fachinfos ins Team geben, an Konzeptentwicklung mitwirken...).
- ⇒ **auf der Prozessebene** – indem MitarbeiterInnen aus dem Leitungsteam als AbteilungsleiterInnen, Bereichsleiter oder Geschäftsführerin den unterschiedlichen Handlungs- und Zuständigkeitsfelder Prozesse in Gang bringen und gestalten.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Um diesen Anforderungen nachzukommen und die anstehenden Entwicklungsaufgaben gemeinsam im Team zu steuern, ist von den LeitungsmitarbeiterInnen die Entscheidung getroffen worden, **prozessbegleitend eine Supervision durchzuführen**, um z.B. vorhandene Konflikte zu bearbeiten, die eigene Zusammenarbeit zu Thema zu machen, eine Rollenklärung herbeizuführen.

Ziel 3: „Vorhandene Potenziale werden für die Entwicklung von innovativen Produkten genutzt und aktiv bei der Konzeptentwicklung beteiligt.“

Ein Entwicklungsteam hat erfolgreich das Produkt „Assesment“ in die Umsetzung gebracht. Aus der gemeinsam mit dem Entwicklungsteam und der Leitung erfolgten Auswertung des Pilotprojekts zur Produktentwicklung „Assesment“ sind folgende **Empfehlungen** abgeleitet worden:

- Die Produktentwicklung wird von einer/m VertreterIn aus dem Leitungsteam verantwortlich begleitet. Es ist jeweils ein/e AbwesenheitsvertreterIn benannt. Der/die Produktentwicklungsverantwortliche, bzw. der/die StellvertreterIn übernehmen fachliche Vorgesetztenfunktionen.
- Die für die Produktentwicklung und -einführung vorhandenen Stellenanteile sind von Seiten der Leitung zu Beginn des Vorhabens klar definiert und ggf. mit anderen Arbeitsbereichen abgestimmt. Die MitarbeiterInnen haben die Aufgabe, Überschneidungen, Unstimmigkeiten und Störungen aktiv anzusprechen.
- Die Entwicklungsarbeit neuer Instrumente und Produkte findet innerhalb der Arbeitszeit statt. Den MitarbeiterInnen werden die dafür erforderlichen zeitlichen Kapazitäten und Freiräume zur Verfügung gestellt.
- Die zeitliche Planung eines Produktentwicklungsprozesses erfolgt schriftlich durch den/die Produktentwicklungsverantwortliche/n. Die zeitliche Planung wird vor Beginn des Vorhabens mit den beteiligten MitarbeiterInnen erarbeitet und abgestimmt.
- In der Entwicklungsphase finden regelmäßige Teamsitzungen statt, um
 - Arbeitsergebnisse zu sichern und konzeptionell zu verbinden
 - weitere Arbeitsschritte abzusprechen
 - Rahmenbedingungen zu klären, ggf. zu verändern
 - anstehende Aufgaben zu verteilen
 - Erfahrungen auszutauschen und notwendige Unterstützung abzustimmen
 -
- An den Teamsitzungen nimmt die/der Produktentwicklungsverantwortliche teil. In gemeinsamen Bilanzierungen wird geklärt, ob fachliche Kompetenz im Team ausreichend vorhanden ist und an welchen Punkten externe Unterstützung, kollegiale Beratung und Qualifizierung notwendig sind.
- Der/die Produktentwicklungsverantwortliche übernimmt mit die Aufgabe zu überprüfen, ob vorhandene Potenziale, Materialien und Unterlagen der Werkstatt den MitarbeiterInnen des Teams zur Verfügung stehen und genutzt werden.
- Die Zuständigkeiten der einzelnen MA für einzelne Arbeitsaufgaben werden in einem Abstimmungsgespräch zwischen allen MA im Team und der/dem Produktentwicklungsverantwortlichen festgelegt. Zuständigkeiten, Grenzen und Spielräume sind für allen transparent.
- Auch für die Umsetzung der Produktentwicklung in die Praxis wird Zeit für regelmäßige Teamsitzungen und Reflexionsgespräche festgelegt.
- Die Rolle und die Aufgaben, die QUEM in dem jeweiligen Entwicklungsprozess übernimmt, wird in einem ersten Schritt verbindlich mit dem/der Produktentwicklungsverantwortlichen und in einem zweiten Schritt mit den MitarbeiterInnen des Teams abgestimmt und in einem Kontrakt festgehalten.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

- Aufgabe von QUEM ist es, gemeinsam mit dem Leitungsteam den Transfer neuer Instrumente und Produkte in die W.U. zu sichern. Dazu müssen für die einzelnen Vorhaben jeweils Ziele, Rahmenbedingungen, Verfahren und Verantwortlichkeiten zwischen Leitung und BeraterInnen abgestimmt und ausgehandelt werden.
- MitarbeiterInnen werden als „Kompetenzträger“ an dem Transfer aktiv beteiligt. Für die Beteiligung am Transfer und der Qualifizierung und Praxisberatung von KollegInnen werden Rahmenbedingungen und Ressourcen abgestimmt.
- Im Leitungsteam findet (von Fall zu Fall) eine Verständigung darüber statt, ob die Produktentwicklungsverantwortung automatisch durch die/ den zuständigen AbteilungsleiterIn erfolgt oder ob dafür ein/e „Experte/in“ bzw. ein „ExpertInnenteam“ zuständig ist (ExpertInnenteam „Assessment“ / ExpertInnenteam „Profiling“.....).

Diese Empfehlungen geben eine Orientierung für die weiteren Arbeitsmodelle der Produktentwicklungsteam. In der laufenden Praxis geht es darum diese auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen und bedarfsorientiert für die neue Aufgabe eines Produktsteam weiterzuentwickeln.

Ziel 4: „Die Kompetenzentwicklung der MA findet praxisnah und bedarfsgerecht statt. MA aus verschiedenen Abteilungen sind an der Entwicklung und Gestaltung vielfältiger Lernformen beteiligt.“

„**Miteinander und Voneinander lernen**“ ist das Motto unter dem Angebote für praxisnahes Lernen und bedarfsorientierte Weiterbildung, Austausch und Unterstützung gestartet sind. KollegInnen aus verschiedenen Abteilungen haben im Dialog mit VertreterInnen aus dem Leitungsteam in der „*abteilungsübergreifenden Arbeitsgruppe*“ (aüAG) aktuelle Fragestellungen aus den Abteilungen eingebracht, ausgetauscht, Anforderungen und Interessen formuliert und erste gemeinsame Lernangebote daraus entwickelt.

In der Reihe „Miteinander und Voneinander lernen“ werden so seit Mitte 2002 fortlaufend die Bedarfe aufgegriffen, die sich aus den aktuellen Anforderungen der Bildungs- und Arbeitspraxis ergeben. Unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der aüAG sind Unterstützungs-/Lernnetze geschaffen worden. Je nach Bedarf wechseln sowohl Lerngestaltung als auch Arbeitsweise und Schwerpunktsetzung zwischen „Austausch und Dialog“, „kollegialer Beratung und anderen aktiven Lernsettings. KollegInnen aus den verschiedenen Abteilungen werden als PraxisexpertInnen sowohl in die Vorbereitung, als auch in die Durchführung der Workshops aktiv beteiligt. Ergänzend werden – wenn notwendig - externe TrainerInnen und ModeratorInnen einbezogen. Nach dem Prinzip „*Aus der Praxis für die Praxis*“ - geht also darum, praxiserprobte Methoden vorzustellen und kennen zu lernen und diese für die eigene Bildungs- und Beratungsarbeit im Workshop weiterzuentwickeln und so einen Transfer vorzubereiten. Die KollegInnen aus der aüAG sind aktiv an der inhaltlichen Vorbereitung, organisatorischen Umsetzung, begleitenden Auswertung und der weiteren Planung beteiligt. Sie stehen als **AnsprechpartnerInnen** zur Verfügung.

Ein erster ausgewählter Themenschwerpunkt von „Miteinander und Voneinander Lernen“ setzt bei den „Entwicklungsaufgaben“ der fachpädagogischen Alltagsarbeit an. „*Selbständiges und aktives Lernen der Teilnehmenden fördern und fordern*“, „*Fachliches, mit sozialem und persönlichen Lernen verbinden*“ sind dabei Leitgedanken, die als roter Faden die gemeinsame Suche nach Methoden, Gestaltungsformen, brauchbaren Materialien, Instrumenten und didaktischen Umsetzungsmodellen begleiten.

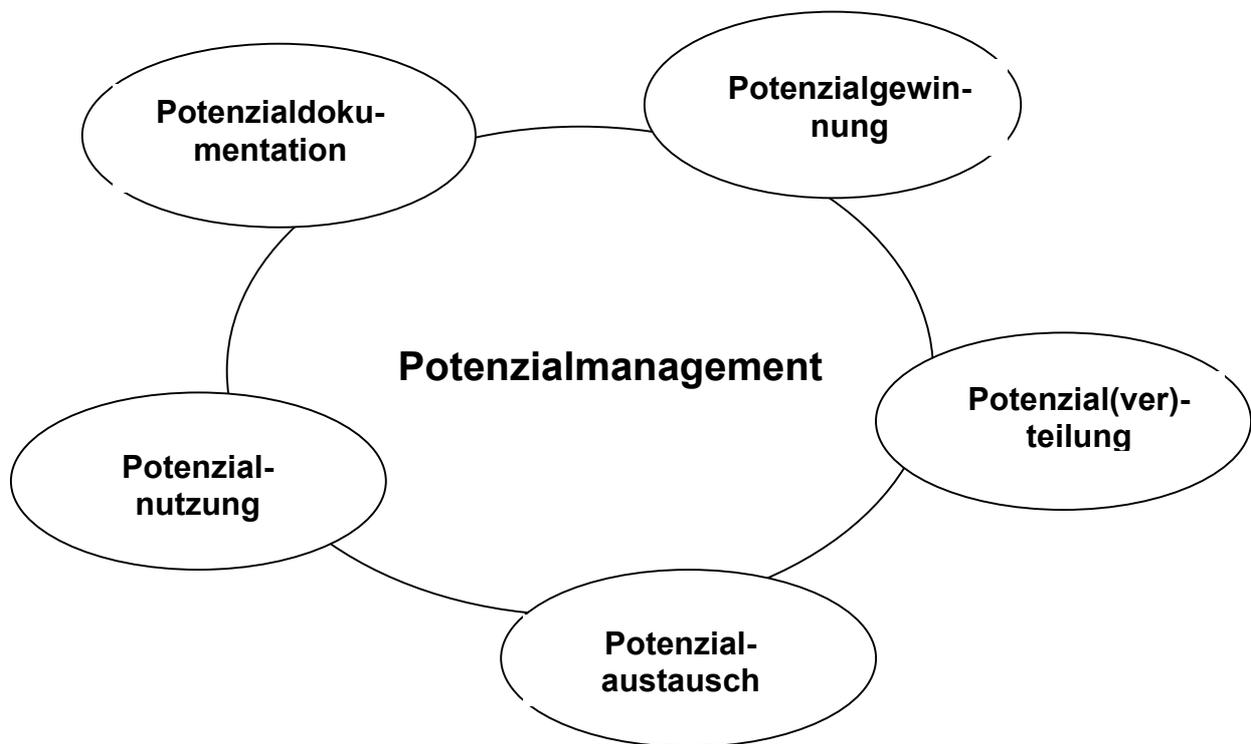
Ein weiterer Themenschwerpunkt macht die **Zusammenarbeit in der Werkstatt** selbst zum Thema. Denn, wenn man was verändern, Neues ausprobieren und sich veränderten Aufgaben und Anforder-

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

rungen stellen muss, geht dies leichter, wenn das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit stimmt. „*Konstruktiver Umgang mit Konflikten*“ hat in diesem Themenschwerpunkt einen Einstieg geboten.

Der Weg vorhandenen Kompetenzen für eine kooperative Weiterentwicklung der pädagogischen Handlungskompetenz und Qualität der Arbeit nutzbar machen, hat sich auf allen Ebenen bewährt. Die Erfahrungen zeigen, dass die MitarbeiterInnen in den unterschiedlichen Praxisfeldern über Know-How, Konzepte und Umsetzungsmodelle zur Gestaltung von Lern-/Lehrprozessen verfügen, die sie in der beruflichen Aus- und Weiterbildung entwickelt und erprobt haben. Dazu gehören Gestaltungselemente der Lernberatung, Lernmodule zu unterschiedlichen Themen, Lernverträge, Konzepte der Projektarbeit usw. die bei unterschiedlichen MitarbeiterInnen entstanden sind und bisher mehr oder weniger als professionelles Wissen und Kompetenzen in der Einrichtungen „geschlummert“ haben.

Das so aufgebaute interne Lernnetz ermöglicht eine gezielte Nutzbarmachung der vorhandenen Potenziale für die anstehenden Innovationsprozesse.



Ermutigt und angestoßen durch den offen abteilungsübergreifenden Erfahrungsaustausch, die konstruktiven Auseinandersetzungen und die ergebnisorientierte Zusammenarbeit zwischen AusbilderInnen, SozialpädagogInnen und LehrerInnen hat sich die Arbeitskultur in den Workshops fortgesetzt. Der Nutzen und die Lernwirkung wird von den Beteiligten sowohl auf der persönlichen, als auch auf der organisationsbezogenen Ebene als hoch eingeschätzt.

Zu Zeit wird aktiv an der gemeinsamen Entwicklung von Wegen und Gestaltungsformen der Potenzialdokumentation und Potenzialverteilung gearbeitet. „Gelbe Seiten“ zur Dokumentation von vorhandenen Kompetenzen und zur Ermöglichung von selbstorganisierten unterstützenden Lernnetzen sind in diesem Kontext nur ein Beispiel.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Aus unsere Sicht ist der hier kurz skizzierte begonnene Weg ein erfolgversprechender Ansatz eine *Neue Lernkultur* nachhaltig zu entwickeln. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn die PE auch weiter eingebettet und verzahnt ist mit den bereits beschriebenen OE-Aktivitäten .

III. 4 Mögliche Stolpersteine und „Gefahren“

Sowohl in den internen Reflexionsrunden, als auch im Gespräch mit den AkteurInnen in der WiKU werden mögliche Stolpersteine und Gefahren für den Veränderungsprozess thematisiert. Teilweise ergeben sie sich aus den Erfolgsfaktoren, deren „negative Erfüllung“ ein Scheitern des Innovationsprozesses nach sich ziehen würde.

Erfolgsfaktoren für den QUEM-POE-Prozess bei der Werkstatt im Kreis Unna

Das W.U.-QUEM-Projekt arbeitet erfolgreich, wenn...

1. bei den MitarbeiterInnen **frühzeitig Transparenz** über das QUEM-Projekt, die geplanten POE-Prozesse und -Ziele besteht.
2. sich die Abteilungsleiterrunde im Konsens über Ziele des POE Prozesses verständigt und eine **Zielhierarchie erarbeitet**.
3. in der Startphase die „**Führungspersonen**“ als **Promotoren** zur Verfügung stehen,
 - sie das Projekt in die Einrichtungen hinein **kommunizieren**,
 - sie die MitarbeiterInnen frühzeitig **beteiligen** und
 - sie angemessene **Gestaltungs-/Partizipationsmöglichkeiten** schaffen.
4. die **Schnittstellen** zu anderen OE-Prozessen **besetzt** sind und laufende Prozesse miteinander **vernetzt** werden.
5. **individuelle Interessen** nach Weiterbildung mit **betrieblichen Bedarfen** verknüpft sind und vorhandene Potenziale genutzt werden:
 - Entsprechend findet die Kompetenzentwicklung der MA **aufgabenbezogen** statt und
 - der **Transfer** in die Praxis wird gefördert.
6. **individuelles Lernen** und **organisationales Lernen** miteinander verbunden sind, denn verändertes Verhalten braucht auch veränderte Strukturen und Organisationsformen.
7. die **Beteiligung der MA zielgerichtet** und **nicht zum Selbstzweck** stattfindet.
8. **Anspruch** und **Umsetzungsmöglichkeiten / -stand** immer wieder gegeneinander abgeglichen werden.
9. der POE-Prozess so gestaltet ist, dass durch das **Sichtbarmachen** von **Erfolg** und **Effizienz, Weiterentwicklung / Fortschritt** bewusst werden.
10. in **kleinen Schritten**, überschaubar und praxisnah gearbeitet wird.

Gleichwohl gibt es jedoch auch externe Faktoren, die sich zwar der Beeinflussung durch die BeraterInnen entziehen, aber gerade bezogen auf die Nachhaltigkeit der Entwicklung innovativer Prozesse und Strukturen von großer Bedeutung sein können. Dazu zählt eine durch einen ggf. erforderlichen Personalabbau nicht auszuschließende Diskontinuität in der Besetzung von Arbeitsgruppen und Funktionen. Zum anderen ein durch die erhebliche existenzielle Bedrohung verschärfter wirtschaftlicher Druck, der auch eine Konzentration des Ressourceneinsatzes zeitweise dergestalt fordert, dass wenig Zeit und Kraft für die Beteiligung an innovativen Prozessen vorhanden ist. Der Einsatz im Krisenma-

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

nagement fordert phasenweise zudem leitungsseitig immer wieder Energie, die für die Implementierung neuer Arbeitsformen, für aufmerksames und förderndes Leitungshandeln und für die Reflexion und Sicherung des Erreichten nicht mehr verfügbar ist.

BeraterInnenseitig besteht die latente Gefahr die eigenen Ressourcen aus dem Blick zu lassen. Dabei ist die Beanspruchung durch die Doppelrolle des internen Beraters deshalb besonders groß, weil das Tagesgeschäft z.T. ein schnelles Handeln fordert und eine zeitliche Abstimmung mit Verpflichtungen aus der Innovationsberaterrolle nicht immer möglich ist.

Nur ein prozessbegleitender offener Umgang mit den möglichen Stolpersteinen und Gefahren ermöglicht es, die Umbruchsituation nicht nur als Krise sondern auch als Chance zu begreifen. In dieser Auseinandersetzung entsteht die Bereitschaft sich für neue Wege zu öffnen und alte Wege zu verlassen. Insgesamt führt diese Dynamik zu vielseitigen Anforderungen an die BeraterInnen. Nicht zu letzt müssen Leitungsfunktionen stärker in die Rolle der InnovationsbegleiterInnen hinein begleitet werden, damit sie ihrerseits das Lernen auf den unterschiedlichen Ebenen fördern und fordern.

Wir – die BeraterInnen - sind auf ein funktionierendes Unterstützungssystem für unsere Innovationsberatung dringend angewiesen. Aktuell besteht dieses zuerst aus der kollegialen Beratung im Rahmen der professionellen Kontaktnetze oder in der Inanspruchnahme von Supervision. Die Möglichkeiten, die in der konkreten Beratung zwischen den beteiligten Projekten liegen oder aus einem Handlungsforschungsansatz der wissenschaftlichen Begleitung geschöpft werden kann, der eher prozessbezogen angelegt ist, haben wir bisher nicht ausgeschöpft. Darauf wird sich die Arbeit im Jahr 2003 konzentrieren.

Insgesamt muss es zunehmend besser gelingen,

- die Wirkung der investierten Beratungsleistungen sowohl bezogen auf die Prozesse in der WBE als auch bezogen auf die Entwicklung von Musterstrategien zu steuern,
- den Einsatz von Ressourcen so zu begrenzen, dass die Qualität der Arbeit nicht aus Gründen der Überlastung nachlässt,
- die Leitungsverantwortlichen in der WBE zu Motoren des Innovationsprozesses zu machen,
- Grenzen zu erkennen und zu respektieren,
- Rückmeldungen für die eigen Rolle einzufordern und selbst mit Rückmeldungen an Projektbeteiligte offen und konstruktiv umzugehen, dabei
 - immer die Potenziale zu stärken und Entwicklung zu ermöglichen
 - nicht zu vergessen, dass letztlich auch die kritische Rückmeldung ein Ausdruck des Respekts ist
- Zeit zu lassen, denn Veränderung braucht nicht zuletzt auch Zeit!

IV. Blick nach Vorn - Arbeitsvorhaben und Entwicklungsaufgaben für den Verlängerungszeitraum

IV. 1 Rahmenbedingungen

Welche Rahmenbedingungen sieht die Werkstatt im Kreis Unna für das nächste Jahr und welche Veränderungserfordernisse ergeben sich daraus?

A: Immer kürzere Produktzyklen:

- immer schnellere Reaktion gefordert
- Sicherheitsphasen (Konzepte, Personal, Mittel) werden kürzer

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

- Komplexität der Projekte steigt (Verknüpfung von Fördersträngen)

B: Umbau in der Angebotsstruktur:

- Aufgabe von ABM
- Aufgabe von Werkstätten
- Entfall gewerblicher Arbeitsplätze

C: Hohe Anforderungen an MitarbeiterInnen:

- ständig neue Einsatzfelder (Flexibilität)
- Neuausrichtung auf Belange der Betriebe

D: Erhöhte Unsicherheiten in der Finanzstruktur

- Vorfinanzierungsbedarf bei Prämien
Risikoverlagerung auf Träger ohne Rücklagemöglichkeit
- Bedarf an kurzfristig verfügbaren Steuerungsdaten (ReWe)
- Auslastungsrisiken Liegenschaften steigt

IV. 2 Schlaglichter aus der Diskussion zur Priorisierung der Arbeitsschwerpunkte QUEM und Formen der Bearbeitung

Aus den beschriebenen Rahmenbedingungen und Arbeitserfordernissen ergeben sich aus Sicht des Leitungsteam folgende Entwicklungsaufgaben für die WiKU (Ergebnisse einer Sitzung im Leitungsgremium Anfang Dezember 2002):

- Strategie in allen Dimensionen entwickeln und nach Innen und Außen kommunizieren - Leitbild
- strategieabgeleitete Ziele (in den Dimensionen Markt/Kunde, Organisation, Finanzen und Innovation) überprüfbar setzen, erfolgsgerichtet und beteiligungsorientiert Prozesse planen und umsetzen, Teilzielerreichung kontrollieren / ggf. revidieren und Ergebnisse sichern
- Innovationskultur zwischen Markterfordernissen und existenziellen Absicherungsbedürfnisse der MA ausbalanciert entwickeln
- Lernnetze ausbauen und Alltagsbewahrung / -selbstverständlichkeit fördern - Verstetigung „Voneinander & Miteinander Lernen“
- Weitere Potenziale ermitteln, transparent kommunizieren und zielgerichtet nutzen
- Personalentwicklungskonzept und Standards der Personalführung erarbeiten und abstimmen

Daraus leiten sich die Anforderungen an den OE-Prozess und den Beratungsprozess ab. Übersetzt auf die **Aufgaben des Innovationsberatung** (Abschrift der Ergebnisse) bedeutet dies:

Strategieentwicklung	➤ begleiten ➤ unterstützen	Leitbild OE
Produktentwicklung	➤ Vermittlung (Bewer- bungstraining u.a.) ➤ betriebsspezifische Qua- lifizierung	
Personalführung	➤ Standards	
Personalentwicklung	➤ Abstimmung	

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Kommunikations- und Informationsinfrastruktur	➤ Zuständigkeiten Ergebnisdokumentation optimieren	Informationsverteilung sichern
Interne Lernnetze	weiterentwickeln ➤ bedarfsorientiert ➤ zeitnah ➤ praxisorientiert	

Aus der Reflexion des bisherigen Prozesses werden darüber hinaus für die **gemeinsame Arbeit folgende Vereinbarungen** getroffen.

Zu beachten! / Gemeinsame Arbeitsprinzipien

- Prioritäten setzen
- Ressourcen beachten
- Ziele möglichst konkret formulieren
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zur Zielerreichung teilen und festlegen
- Transparenz über Rolle und Zuständigkeitsbereich der BeraterInnen im Rahmen der jeweiligen Zielbenennung festhalten
- Arbeitspakete „schnüren“ und eine Zeitleiste erstellen

Weitere Vorgehensweise:

- Im Januar wird im Steuerkreis ein Vorschlag für die Konkretisierung der abgestimmten Ziele und anstehenden Arbeitsschritte erarbeitet.
- Dieser wird in der Leitungssitzung im Januar präsentiert und dort verbindlich als weitere Arbeitsgrundlage abgestimmt und in eine Zeitleiste eingearbeitet.
- Erste Arbeitspakete für das Ziel „Produktentwicklung“ und „Strategieentwicklung“ sind bereits abgestimmt und terminiert. So soll bis Ende März das Produkt „Bewerbungstraining“ vorliegen. Die erste „ExpertInnenkonferenz“ tagt dazu bereits Mitte Januar. Die nächste Strategiekonferenz ist bereits in Vorbereitung und findet Mitte Februar statt.

V. Erste zusammenfassende Kernaussagen (Vorbereitet für die Ergebnistagung in Hamburg)

Aus den bisherigen Prozess lassen sich die Ergebnisse in folgenden Kernaussagen zusammenfassen:

1. Der Stellenwert des strategischen Erfolgsfaktors Lern- und Innovationsfähigkeit hat an Bedeutung gewonnen. Die Steuerung der Innovationskompetenz erfordert von der Geschäftsführung und dem Leitungsteam ein Ausbalancieren dieses Faktors im Zusammenspiel mit anderen Steuerungsdimensionen der Strategieentwicklung: Finanzen, Markt/ Kunden und Organisation.

In unserer Beratungsarbeit konkretisiert sich diese Bedeutungsverschiebung: In einem gemeinsamen Orientierungs- und Diskussionsprozess arbeitet das Leitungsteam der Werkstatt im Kreis Unna an der zukünftigen strategischen Ausrichtung und den Zielen. Die Alltagsroutine wird durch Strategieklausuren-/ Konferenzen unterbrochen und zu einem festen Bestandteil der Arbeitstruktur und des Führungshandelns. Die Moderation und Begleitung ist formulierter Auftrag der QUEM-BeraterInnen.

2. Ein Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit der WBE liegt in der Entfaltung der Lern- und Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte **und** der MitarbeiterInnen. Dafür müssen Strukturen heraus-

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

gebildet werden, die gemeinsames Lernen ermöglichen und innovative Denk- und Handlungsansätze zulassen, entwickeln und fördern.

Nur eine synchrone Entwicklung individueller und institutioneller Kompetenz und ihre wechselseitige Inbezugsetzung schaffen nachhaltigen Fortschritt. In sämtlichen Arbeitsvorhaben unseres Beratungsprozesses ist der Kontrakt das bestimmende Instrument der Erzielung von Verbindlichkeit. Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften – Verbindlichkeit in Bezug auf den Beitrag eines Strukturelements für die Produktentwicklung, die Qualität der Arbeit oder die Zielerreichung. In den geschaffenen Strukturen – egal ob es sich um die abteilungsübergreifende AG oder ein Produktentwicklungsteam handelt - sind die Beteiligten frei in der Gestaltung ihrer Prozesse und der Nutzung oder Einbeziehung von Ressourcen – einzig verpflichtet sind sie den kontraktierten Zielen.

3. Neben der Linienorganisation, Ausdruck einer verbindlichen Regelung der Verantwortlichkeiten, muss parallel eine Arbeitsarchitektur und Organisationsstruktur geschaffen werden, die gewährleistet, dass Innovationsleistungen von den Organisationsmitgliedern nicht als ständig neue, mit großen persönlichen und strukturellen Anpassungszumutungen verbundene Herausforderungen erlebt werden. Projekt- und linienbezogene Aktivitäten und Organisationsformen beeinflussen sich wechselseitig positiv.

Konkret hat der Veränderungsdruck in unserer Einrichtung zu einem verstärkten Engagement **in** den einzelnen Abteilungen / Bereichen geführt. Angesichts begrenzter Ressourcen bzw. eingeschränkter Potenziale einerseits und der Flexibilitätserfordernisse des Marktes andererseits haben solche isolierten Aktivitäten jedoch schnell ihre Grenzen erreicht. Daher sind hierarchie- und abteilungsübergreifende Arbeitsforen und –strukturen aufgebaut worden, die ziel- und aufgabenbezogen einen Rahmen bieten für eine übergreifende Entwicklung und Synergiebildung, für Arbeitsteilung und Vernetzung gleichermaßen. (VAP, aüAG, Steuerkreis)

4. Neu geschaffenen Arbeitsforen und Lernnetze müssen den Beteiligten im Arbeitsalltag nutzen – nur so werden sie akzeptiert und tradiert.

Zwangsläufig fordert die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen eine Bewertung dessen was ist. Damit ist gleichzeitig eine Reflexion / respektive Revision der Praxishandeln und damit eine Qualitätssicherungsfunktion angelegt. Die Weiterentwicklung von Kompetenzen wird nur dann bewusst wahrgenommen wenn sie ihre „Bewährung“ im Alltag findet, Personalentwicklung auf Vorrat funktioniert nicht. Wir haben also darauf geachtet, dass unsere Beratungsarbeit einen konkreten Nutzen für die Beteiligten im Arbeitsalltag abwirft – Handlungskompetenzgewinn heute ist Selbstbewusstsein für morgen.

5. Die anstehenden Innovations- und Erneuerungsaufgaben sind nur in einer Verantwortungsgemeinschaft aller beteiligten AkteurInnen zu bewältigen.

Verantwortung einer Führungskraft ist mehr als die Realisierung wirtschaftlicher Ergebnisse für den eigenen Bereich, Verantwortung für MitarbeiterInnen mehr als Erhalt eines Gemeinschaftsempfindens. Verantwortungsübernahme setzt den Einblick in und den Überblick über die Arbeitsbereiche der PartnerInnen voraus, sie benötigt eine Verständigung über Werte genauso wie transparente Ziele, Prinzipien der Kommunikation und Kooperation ebenso wie Strukturen in denen sich Anspruch und Prinzipien widerspiegeln. (Synergie-) Potenziale können nur in einer Verantwortungsgemeinschaft genutzt werden. Dazu haben wir sie zum Thema gemacht und Möglichkeiten eröffnet sie zu erkennen, z.B. im Rahmen eines PE-Programms „Voneinander & Miteinander Lernen“.

6. Beteiligungsorientierung und Potenzialorientierung sind grundlegende Arbeitsprinzipien einer erfolgsorientierten Organisationsentwicklung. Sie öffnen den Blick auf das „Vermögen“ und die

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

„Kraft“ der Organisation. Ziel der OE ist es, Potenziale / Kompetenzen aller MA in Ressourcen der Weiterbildungseinrichtung zu wandeln und für eine zukunftsgerichtete Produkt- und Personalentwicklung aktiv zu nutzen. Die Vorteile und der Nutzen werden für alle Beteiligten ersichtlich und spürbar.

In der aüAG entwickeln AbteilungsvertreterInnen PE-Angebote für die MitarbeiterInnen im Rahmen eines Programms „Voneinander & miteinander lernen“ lernen, das konsequent die Potenziale der PraxisexpertInnen (als PersonalentwicklerInnen der KollegInnen) nutzt.

Gesteuert durch Vorschläge der AG VAP und des Steuerkreises sind die Abteilungen gefordert, für eine übergreifende Produktentwicklung ExpertInnen und „geronnenes Wissen, Erfahrungen und Materialien“ für die Arbeit eines Produktentwicklungsteams beizusteuern.

VI. Darstellung und Begründung lohnender Ansätze für die Fortführung des Projektes

Dazu ist das wesentliche in den vorangegangenen Punkten ausgeführt worden. Die InnovationsberaterInnen haben durch die Leitung der WiKU einen Auftrag erhalten, der in den ersten zwei Monaten des Jahres 2003 weiter präzisiert wird.

Die Begleitung der weiteren Klärung des institutionellen Selbstverständnisses, der Ziele und Funktionen bis hin zur Entwicklung eines Leitbildes ist expliziter Bestandteil dieses Auftrages, genauso wie die diesbezügliche Begleitung des Managements im Veränderungsprozess. Dafür sind bereits spezifische Arbeitsweisen, Organisationsformen und Foren der Entwicklung installiert worden, die alle auf eine Unterstützung selbstorganisierten Lernens ausgerichtet sind. Die spezifischen Anforderungen, die sich an die Mitarbeiterentwicklung stellen werden synchron zu den veränderten Anforderungen an die Gestaltung neuer Lerndienstleistungen im Rahmen von Personalentwicklungsprozessen, die - nachhaltig angelegt und unter Beteiligung der MitarbeiterInnen organisiert - die Potenziale der WBE effektiv zu nutzen suchen. Aus der Praxis für die Praxis ist Grundprinzip der Arbeit, insofern ist die Nutzerperspektive weitreichend repräsentiert und sind alle Gestaltungsfragen integriert.

VII. Gebiete und Erfahrungen der Zusammenarbeit im Projektverbund, mit der wissenschaftlichen Begleitung und dem Projektträger

Der Projektverbund bietet in der Vielfalt der beteiligten Projekte einerseits vielfältige Möglichkeiten des Austausches und des voneinander Lernens. Bezogen auf die Entwicklung von Musterstrategien ist dieser Austausch zwar bedeutsam, muss aber so strukturiert werden, dass, zwischen projektunabhängigen und –spezifischen Erfahrungen unterschieden, Praxiserfahrungen „mehrere Zyklen der Erkenntnisgewinnung und Handlungsverbesserung durchlaufen, die aus aufeinander aufbauenden Entwicklungs-, Erprobungs- und Revisionsphasen bestehen“⁵:

Dabei können die Arbeitsschritte: „Identifizierung des Entwicklungsvorhabens, Kennzeichnung der Ausgangssituation, Entwicklung von Handlungsstrategien, Beobachtung, Reflexion der Realisierung, ständiger Austausch von Ergebnissen und Erfahrungen im Verbundprojekt, Neu- oder Umformulierung der Strategien.“⁶ durchaus sinnvoll sein, wenngleich sie nicht immer konsequent in dieser Reihenfolge bearbeitet werden und sicherlich mehrfach Revisionsschleifen durchlaufen. Voraussetzung für diese diskursive Erkenntnisgewinnung ist eine jeweils eigenständige Bewertung der Handlungssituation durch die beteiligten Akteursgruppen. Vor diesem Hintergrund sind Gestaltungsprojekte dann ge-

⁵ Vgl. **Der Handlungsforschungsansatz in den Gestaltungsprojekten** - Diskurse zwischen forschen und gestalten – http://www.abwf.de/main/themen/frame_html?feld=liwe

⁶ a.A.s.o.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

meinsame Lernprozesse, wenn sie von Gleichberechtigung und wechselseitigem Zu- und Vertrauen getragen werden.

Zu unterstreichen sind alle Leitlinien für die Zusammenarbeit in den Gestaltungsprojekten. Was ihnen fehlt ist zweierlei – zum einen sind sie im Kreise der Projektbeteiligten nicht kontraktiert worden und zum anderen sind nicht die Indikatoren benannt, anhand derer die Erfüllung der Leitlinien überprüft wird.

Genau an dieser Stelle schließt sich der Kreis zur Arbeit in den Projekten. Die Maßstäbe hinsichtlich der angewandten Prinzipien, der Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit und der Überprüfbarkeit von Ergebnissen und Zielerreichungen dürfen zwischen Praxis und Projektverbund nicht divergieren. Insofern ist es im wohlverstandenen Interesse aller Beteiligten sich gemeinsamer Prinzipien, Ziele und Maßstäbe zu vergewissern.

bbb Büro für berufliche Bildungsplanung

Nach dem folgenden Muster erfolgt eine projektbezogene Arbeitplanung für 2003 im Jan./Februar 2003

**Anlage
Arbeitsplan - „Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“ 2003 - Werkstatt im Kreis Unna**

Arbeitspakete	Monat	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Strategieentwicklung	Strategieklausurtagung												
Produktentwicklung:	Bewerbungstraining / -center												
Personalführung / Personalentwicklung													
Kommunikations- und Informationsinfrastruktur													
Interne Lernnetze													
Musterstrategien													