

## Potenzialorientierte Organisationsentwicklung - ein Beitrag zu Zukunftsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen

Die Frage nach der Zukunft der Weiterbildung bewegt heute in besonderem Maße die Köpfe von Führungskräfte und Mitarbeiter/innen von Weiterbildungseinrichtungen (WBE). In der arbeitsmarktpolitischen Wende, die ihrerseits eingebunden ist in eine gesellschaftliche Umbruchsituation, wird ihnen eine neue gesellschaftliche Funktion zu gewiesen, die das professionelle und institutionelle Selbstverständnis in Frage stellt.

Wenn Weiterbildungseinrichtungen ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung gerecht werden und eine zukunftsorientierte Lerninfrastruktur mitgestalten sollen braucht es den Dialog mit den anderen beteiligten Akteuren der Arbeitsmarktpolitik. Es braucht aber gleichermaßen interne Veränderungen um den Umbrucharforderungen gerecht werden zu können.

Weiterbildungsorganisationen müssen selbst lernen und sich als lernende Organisation begreifen, wenn sie sich der veränderten Funktion und Aufgabe beruflicher Weiterbildung stellen wollen.

Mit Veränderungsanforderungen konfrontiert zu werden 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.“<sup>1</sup>

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Rahmen des Projektschwerpunktes „Lernen in und von Weiterbildungseinrichtungen“ (LIWE) 12 Projekte mit der Entwicklung von Musterstrategien zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen beauftragt. Die AutorInnen arbeiten in diesem Kontext seit 2001 als interne und externe Berater/in in der Weiterbildungseinrichtung Werkstatt im Kreis Unna GmbH (WiKU).



### **Innovation und Veränderung als ständige Herausforderung in und von WBE**

Die aktuellen Umweltveränderungen provozieren in den Einrichtungen eine Vielzahl von Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben, die zeitgleich zur Bearbeitung anstehen. Es geht um

- die Zukunft und um die zukünftige Rolle als Bildungsanbieter in der Region,
- die Weiterentwicklung von Lernkonzepten und Entwicklung von neuen Lerndienstleitungen
- das Ausloten von Selbstbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Einrichtung
- die strategische Steuerung von Prozessen
- die Sicherung von tragfähigen Finanzierungs- und Organisationsmodellen

<sup>1</sup> [Unveröffentlichten Zwischenbericht „Krisenjahr 2003 und Bewältigungsstrategien“](#), Marita Kemper, Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund/ Michael Wacker, Werkstatt im Kreis Unna GmbH, Unna / März 2004

- und nicht zuletzt darum, Bedingungen für die eigene Lern- und Innovationsfähigkeit zu schaffen.

Der Anforderungsspagat zwischen pragmatischem, zeitnahe Entscheiden und Handeln auf der einen Seite und einer vorausschauenden Orientierung und Vorbereitung auf sich verändernden Aufgaben andererseits, beschreibt die Plattform einer gemeinsam von Leitungsteam, Mitarbeiter/innen und Berater/innen getragenen Entwicklungsarbeit. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt: Wie kann es gelingen, dass Innovationsleistungen nicht immer wieder als ständig neue, mit großen persönlichen und strukturellen Anpassungszumutungen verbundene Herausforderungen erlebt werden?

Die Praxis zeigt nicht nur in der WiKU deutlich, dass viele Aufgaben und Anforderungen nicht mit vorhandenen abteilungsbezogenen Organisationsstrukturen, routinierten Abläufen und Zuständigkeiten zu bearbeiten sind. Die Veränderungen fordern in ihrer Komplexität auf unterschiedlichen Ebenen Beweglichkeit, Offenheit, Gestaltungskraft und Selbstorganisation von MitarbeiterInnen und Leitung und von der gesamten Organisation. Leitung und MitarbeiterInnen sind in ihren jeweils spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten als VeränderungsmanagerInnen gefordert. Das schließt eine Reflexion und Weiterentwicklung im Rollen-, Funktions- und Verantwortungsgefüge mit ein.

### **Anstehende Aufgaben sind Ansatz- und Ausgangspunkt für gemeinsames Veränderungslernen**

In der Praxis erweist es sich immer wieder als Fehlannahme, zu glauben, dass dem Erkennen und der Diagnose von konkreten Veränderungsaufgaben quasi automatisch Handlungen folgen. Veränderungshandeln braucht Orte der verantwortlichen Beteiligung von MitarbeiterInnen und des gemeinsamen Aushandelns von Bedingungen, Gestaltungsformen und Umsetzungswegen. Nur so eröffnet sich der Weg die Potenziale der Organisation – dazu gehören die Kompetenzen der MitarbeiterInnen, erarbeitete Konzepte und aufgebaute Kontakte genauso wie vorhandene Strukturen und Arbeitsforen – zielführend zu nutzen und im Arbeitsprozess weiterzuentwickeln.

Auf der Suche nach einem tragfähigen und unterstützenden Organisationsmodell ist im Beratungsprozess und der gemeinsamen Entwicklungsarbeit ein Verständnis und ein „Vermögen“ von Organisationsentwicklung gewachsen, das wir „Potenzialorientierte Organisationsentwicklung“ nennen. Ein unverwechselbares Merkmal dieser Arbeitsweise ist es, anstehende Aufgaben - wie beispielsweise die Produktentwicklung - als Ansatz - und Ausgangspunkt für gemeinsames Lernen, Entwicklung und Gestaltung zu begreifen. Dabei sind entlang der unmittelbaren Arbeitsaufgaben gemeinsam neue stimmige und tragfähige Arbeitsstrukturen und -modelle „gebaut“ worden.

Im Ergebnis dieses Prozesses gibt es heute in der WiKU eine Vielzahl von Arbeitsforen, Lernorten und Netzwerken:

- Abteilungsübergreifende Projekt- und Produktteams arbeiten u.a. an der Entwicklung von Qualifizierungsbausteinen oder Bewerbungsmodulen.
- Im Kooperationsnetz „Vermittlung“ geht es um eine Effektivitätssteigerung der Arbeit und die Entwicklung einer gemeinsamen Vermittlungssoftware.
- Ein abteilungsübergreifendes Arbeitsteam arbeitet verantwortlich an dem (Ver-)Teilen von Informationen und initiiert und stützt das kollegiale Lernmodell *„Voneinander Lernen und Miteinander Lernen“*.
- Kollegiale Beratungsgruppen etablieren sich als Lern – und Reflexionsorte für MitarbeiterInnen

## **Gemeinsames Handeln braucht Leitplanken – Strategieentwicklung gibt Orientierung**

Im operativen Geschäft geht es zurzeit an erster Stelle darum: Schnell zu sein, kostengünstige Angebote zu machen und dabei die Qualität der Lern- und Beratungsdienstleistungen im Auge zu behalten. Gleichzeitig sind WBE gefordert sich auf dem Markt neu zu orientieren, sich zu positionieren, ihre Innovationsfähigkeit unter Beweis zu stellen, und sie stehen dabei in mehrfacher Hinsicht unter Veränderungsdruck. WBE suchen vor allem nach neuen Konzepten und Ansätzen der Markterweiterung, neuen Dienstleistungen und Produkten für die alten aber auch für völlig neue Ziel- und Kundengruppen, nach Finanzierungs- und Ökonomiekonzepten. Nach Innen benötigen sie dafür zukunftsfähige Organisationsmodelle und geeignete Formen der Mitarbeiterentwicklung. Vor diesem Hintergrund steht

### Vereinbarer Zweck und Aufgabenstellung der Strategieklausurtagungen /-konferenzen:

- Routine unterbrechen
- Reflexionsschleifen
- 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, prozessbegleitende überprüfen und anpassen.
- die Beteiligungsaktivitäten von Beginn an wirkungsvoll in die Organisationsentwicklung einzubinden

Strategieentwicklung in der WiKU für die 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 gemeinsame Arbeitsaufgabe zwischen BeraterInnen und Leitungsteam. In der Zwischenzeit sind Strategieklausurtagungen des Leitungsteams und prozessbegleitende Strategiekonferenzen unter Beteiligung von MitarbeiterInnen - als Ort der gemeinsamen Reflexion, Vergewisserung, Entwicklung und Planung – in das Arbeitsmodell der WIKU integriert und bewähren sich in der Praxis.

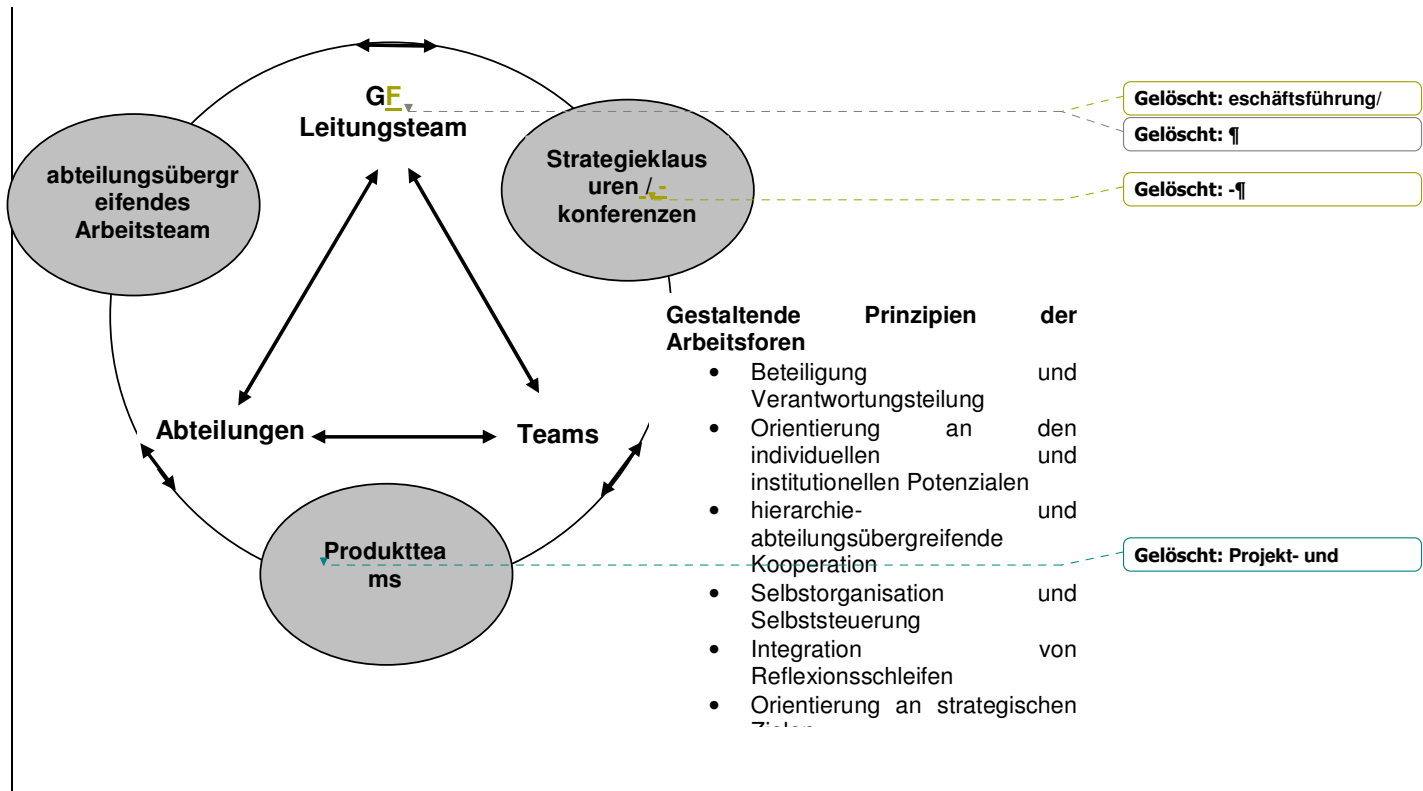
Die Übernahme von Verantwortung für strategische Ziele braucht nicht den Einzelkämpfer und Macher, sondern immer Verantwortungspartnerschaften und gemeinsamen Veränderungswillen und Gestaltungskraft.

## **Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird zum MUSS**

Neben abteilungs- und linienbezogenen Teams und Zuständigkeiten arbeiten MitarbeiterInnen und Leitung in verschiedenen Projekt- und Funktionsteams mit. Die neue Arbeits- und Lernarchitektur ergänzt und erweitert, aber ersetzt die bestehende Linienorganisation nicht.

Gelöscht: <sp>

Die unterschiedlichen Ebenen beeinflussen sich wechselseitig und bringen eine Organisationsdynamik in Gang, die hierarchie-, professions-, abteilungsübergreifende und arbeits-/ aufgabenbezogene Zusammenarbeit möglich macht und damit Voraussetzungen für Vernetzung und Synergiebildung schafft. Die Arbeitsforen entwickeln sich weiter, helfen mit, die Arbeitsfähigkeit zu sichern und wirken in Verbindung mit den gestaltenden Arbeitsprinzipien zunehmend kulturprägend in die Organisation hinein.



### Gestaltungsmerkmale einer zukunftsorientierten Weiterbildungseinrichtung

Das hier nur kurz skizzierte Praxis- und Strukturmodell der „Potenzialorientierten Organisationsentwicklung“ ist verschiedenen ‚Belastungstest‘ unterzogen worden: Arbeits- und Lernarchitekturen haben sich entlang der Anforderungen entwickelt, wieder verändert und etabliert, Instrumente und Arbeitsprinzipien haben sich so als tragfähig herausgebildet. Nach und nach kristallisieren sich Gestaltungsmerkmale einer zukunftsorientierten Weiterbildungsorganisation heraus, die Orientierung und Impulse für interne Innovationsprozesse und eine begleitende Beratung geben:

- 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.
- [Marktkompetenz manifestiert sich in der Fähigkeit bedarfsgerecht Angebote und Dienstleistungen für unterschiedlichste Adressatengruppen und Lernorte in abteilungsübergreifend zusammengesetzten Produktentwicklungsgruppen zu konzipieren und qualitätssicher umzusetzen.](#)
- Strategietagungen sind im Entwicklungsprozess der Ort und das Instrument des Führungsteams, um neue und zukunftsweisende Strategieimpulse gemeinsam (weiter) zu entwickeln
- Lernnetze, Arbeitsforen und Organisationsstrukturen, die sich für die Beteiligten und die Organisation als nützlich herausstellen weil die Ergebnisse sicht- und spürbar sind, etablieren und entwickeln sich weiter und entfalten eine nachhaltige, kultur- und strukturprägende Wirkung.
- Das geschaffene interne Lernmodell ‚Voneinander und Miteinander Lernen‘ stärkt die Selbstorganisation und Selbststeuerung. Lernen ist integriert in den Prozess der Arbeit.

- Die Gestaltungs-, Veränderungs- und Selbstorganisationskraft der potenzialorientierten Organisationsentwicklung ziehen Organisationen aus der Verzahnung von personalen und strukturellen Potenzialen.
- Innovative Strukturen benötigen dabei gleichermaßen linien- und projektbezogene Aktivitäten und Organisationsformen.

Es ist ein Pfad entstanden, der sich als transferfähig herauskristallisiert und auf dem es sich auch für andere WBE lohnt, weiter zu gehen um sich selbst wiederum eigene Pfade zu erschließen.

Zentrale Ergebnisse werden zurzeit für eine abschließende Veröffentlichung vorbereitet.  
Kontakt und weitere Informationen:

Marita Kemper

Bbb, Büro für berufliche Bildungsplanung

Dipl. Pädagogin, Organisations- und Lernberaterin

E-mail: kemper@bbbklein.de

Michael Wacker

Werkstatt im Kreis Unna GmbH

Abteilungsleiter „Unternehmensbezogene Dienstleistungen / POE“

E-mail: m.wacker@werkstatt-unna.de

Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des europäischen Sozialfonds.