



Aktueller Stand

April 2006

Modellversuch

**Veränderungsprozesse im
Bildungsdienstleister zur Gestaltung
flexibler Lernkonzepte für KMU auf dem
Weg zum Service- und Systemanbieter**

VOKAL

Laufzeit: April 2004 – März 2007

THEMENKOMPLEX 1:

Die Organisationsentwicklungs-Beratung fungiert als wesentlicher Motivationsfaktor für die Weiterbildung

Leitfragen zur Motivation:

1. Mit welchen Maßnahmen kann die GL von der Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung als Investitionsfaktor überzeugt werden?
2. Wie kann bei den Mitarbeitern Einsicht und Bereitschaft zum Lernen gefördert werden?

Einschätzung:

Der Geschäftsleitung von Handwerksbetrieben ist auch in der heutigen Zeit nicht immer der Entwicklungsbedarf in verschiedenen Unternehmensbereichen bewusst. Nur durch Organisationsentwicklungsberatung, die die Stärken und Schwächen des Unternehmens sichtbar werden lässt, können Veränderungsprozesse in Bereichen wie z. B. Personalentwicklung und Weiterbildung angeregt werden. Durch diesen Einstieg ist es auch in VOKAL wieder gelungen, alle 20 Pilot-Unternehmen zu öffnen und zu einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des Betriebes und der Mitarbeiter zu motivieren.

Weitere Ergebnisse:

- „ADS kompakt“, d. h. die Befragung der Geschäftsleitung, reicht als Türöffner bei den Betrieben aus, um bei den Unternehmern den notwendigen Bewusstseins- und Vertrauensbildungsprozess zu initiieren
- Standardisierungsversuche zur Verkürzung der Befragungsphase führten zu keinem befriedigendem Ergebnis - weder ein Selbstcheck, noch ein verkürzter Leitfaden für das Interview liefern qualitativ gleichwertige Ergebnisse
- Feldversuche, die mit den Betriebsberatern der HWK durchgeführt wurden, haben ergeben, dass das „ADS kompakt“ lediglich für einen Einstieg geeignet ist. Aber gerade mit der Bewertung durch interne und externe Kunden (Befragung von Geschäftsleitung, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten) liefert das „ADS executive“ eine treffsichere Analyse des Unternehmens und sollte nicht gekürzt werden.

- Vor allem bei den Mitarbeitern fördert die Befragung, die Information über die Ergebnisse der Interviews und die weitere aktive Einbindung in die Gestaltung der Veränderungsprozesse im Rahmen des ADS die Motivation sich weiterzuentwickeln

Themenkomplex 2:

Die Gestaltung flexibler Lernkonzepte für KMU

Leitfragen zur Entwicklung geeigneter Lernkonzepte

1. Mit welchen Methoden und Techniken und Materialien können Mitarbeiter zum Selbstlernen hingeführt werden?
2. Wie kann das vorhandene Wissenspotenzial im Unternehmen für das Lernen im Unternehmen identifiziert und genützt werden?
3. Wie können die Mitarbeiter zur selbständigen Beschaffung von Informationen und Lernmaterialien befähigt werden?
4. Mit welchen Methoden und Techniken können Lernprozesse im Arbeitsprozess initiiert und durchgeführt werden?
5. Welche mentalen, finanziellen und zeitlichen Grenzen sind gestaltungsoffenen Lernkonzepten von Seiten der Unternehmer und ihrer Mitarbeiter gesetzt?

Einschätzung

Genauere Analysen der Handwerksbetriebe und Interviews mit ihren gewerblichen Mitarbeitern im Rahmen von VOKAL haben gezeigt, dass Lernen in den Unternehmen bereits häufig in den Betriebsalltag integriert ist und in der Regel gut funktioniert – wenngleich es nicht in jedem Fall als Lernen wahrgenommen wird. Anlässe und Effekte eines solchen als „natürlich“ wahrgenommenen Lernens am Arbeitsplatz bieten sich

- a) im Zuge der Optimierung von Arbeitsabläufen
- b) durch die Ermittlung von typischen Fehlerquellen in der Alltagspraxis des Betriebes

Die bisherigen Ergebnisse von VOKAL haben aber auch deutlich gezeigt, dass die Fähigkeit zur Reflexion als zentrale Komponente des erfahrungsgeliteten Lernens bei dieser Zielgruppe von Grund auf gefördert werden muss. So wurde z.B. festgestellt, dass bei vielen das systematische Denken nicht in dem Maße ausgeprägt ist, wie es für eine genaue und somit lernförderliche Rekonstruktion der Wirklichkeit notwendig wäre. Ebenso fehlt es häufig an der Fähigkeit zu abstrahierendem Denken, um von dem rein „Anekdotischen“ hin zu mehr generalisierbaren Ergebnissen zu kommen.

Weitere Ergebnisse:

- Lernen findet im Optimalfall an realen Geschäftsprozessen statt.
- Eine nachhaltige Einsicht in die Notwendigkeit von strukturellen Veränderungen und von innovativen Lernprozessen entsteht nur dann, wenn sowohl die Geschäftsleitung wie alle Ebenen der Mitarbeiterschaft in die vorangegangene Analyse mit einbezogen werden, ihr eigenes Handeln reflektieren können, sich selbst als wichtig für den gesamten Betrieb und sein Ergebnis sehen lernen und miteinander in einen ernsthaften Kommunikationsprozess treten.
- Die Lern- und Handlungsfähigkeit von Gesellen kann methodisch v.a. in Gruppensettings gefördert werden, in denen sie mit möglichst authentischen Fragen der Arbeitsorganisation konfrontiert werden und sich gegenseitig Lösungsmöglichkeiten zuspielen und diese so optimieren können. Die *best practice*-Beispiele sollten dabei immer aus den eigenen Reihen kommen
- Die Arbeit in Gruppen erlaubt es den Lernenden, sich selbst als kompetente Fachperson zu erleben und den Wert ihres impliziten Wissens begreifen zu können. Selbstlernen ist damit neben seinem Sachbezug immer auch motivations- und personbezogen, mit dem Ziel einer Stärkung der Individuen.
- Selbstlernen begünstigt so ein Erlernen von selbstverantworteter Arbeitsorganisation, wie sie von den Entwicklungen des Marktes gefordert werden. Der mitdenkende und partiell selbstständig entscheidende Mitarbeiter kann nur durch Lernformen herangebildet werden, die selbst das Moment von eigenständiger Analyse und Entscheidung enthalten.
- Lebensbegleitendes informelles Lernen und Lernen am Arbeitsplatz sind Lernformen, die der Zielgruppe der gewerblichen Mitarbeiter entsprechen und deshalb zunehmend an Bedeutung gewinnen. Sie verdienen daher gleichermaßen Wertschätzung – v.a. durch die Lernenden selbst, deren Bewusstsein für den Wert aller dieser Lernprozesse sensibilisiert werden muss. Flankierend dazu muss bei ihnen und den Geschäftsleitungen das Bewusstsein dafür aufgebaut werden, dass ein geringeres Maß an Schulbildung und formellen Qualifikationen nicht automatisch eine geringere berufliche Kompetenz bedeuten, sondern dass berufliche Erfahrung und wissenserwerbsbezogene Eigeninitiative wesentliche Komponenten heutiger beruflicher Fachkompetenz darstellen.

Themenkomplex 3:

Geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für KMU

Leitfragen zur Personalentwicklung in KMU

1. Welche Instrumente der Personalentwicklung existieren bereits in KMU?
2. Welche Instrumente und Methoden entsprechen dem firmenspezifischen Bedarf?
3. Welche Weiterbildung braucht das Management, um die Instrumente erfolgreich anwenden zu können?

Einschätzung

Die Einführung kontinuierlichen Lernens in Handwerksbetrieben wird durch eine lernförderliche Unternehmenskultur erleichtert. Durch den Einsatz von Instrumenten und Methoden der Personalentwicklung kann ein lernfreundliches Klima geschaffen und eine regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema „Lernen“ gewährleistet werden. Gleichzeitig unterstützt Personalentwicklung die Geschäftsleitung in ihrer Führungsaufgabe. Diese Funktion fördert deshalb beim Management von KMU die Bereitschaft, Personalentwicklung in das Unternehmen zu integrieren.

Weitere Ergebnisse:

- Aufgeschlossene Unternehmer wissen, dass ein leistungsstarkes Mitarbeiterteam entsprechend gefördert werden muss. Folgende Instrumente der Personalentwicklung – die vor allem der Motivation dienen - werden in den Handwerksbetrieben bereits eingesetzt:
 - Incentives
 - Prämien
 - Fachorientierte Weiterbildung
 - Mitarbeitergespräch
- Im Rahmen von ADS kompakt und der nachfolgenden Beratungen zur Organisationsentwicklung konnte darüber hinaus ein zielgruppenspezifischer Bedarf an Personalentwicklungsinstrumenten festgestellt und in einzelnen Unternehmen installiert werden:
 - Aufgaben- und Anforderungsprofile
 - Klimaanalyse durch Mitarbeiter – Befragung
 - Restrukturierungsmaßnahmen im Management/ Personaleinsatzplanung
 - Bildungsbedarfsanalysen, u. a. durch Kundenbefragung
 - Instrumente zur Unterstützung bei der Neueinstellung
 - Bearbeitung von Schnittstellenproblemen

Themenkomplex 4:

Organisations- und Personalentwicklung beim Bildungsanbieter sind eine notwendige Voraussetzung für professionelle Beratung und Betreuung von KMU

Leitfragen zur Organisationsentwicklung:

1. Welche Analyseform bzw. –technik ist geeignet, um den Ist-Stand der Kammerstrukturen und die daraus abzuleitenden Veränderungsprozesse zu ermitteln?

2. Wer von den Führungskräften und welche Mitarbeitergruppen werden in die Entwicklung von organisationalen Maßnahmen auf Basis der Analyseergebnisse miteingebunden, um tragfähige Modelle der Kommunikation und Kooperation zu erarbeiten, die für die Integration der neuen Dienstleistungen notwendig sind?
3. Wer ist neben dem Leitungsteam für die Umsetzung der geplanten Maßnahmen in den Versuchsregionen mitverantwortlich? Wer ist an der Beratung und Entwicklung innovativer Konzepte mitbeteiligt?
4. Mit welchen Maßnahmen soll die regionenübergreifende Vernetzung konkret umgesetzt werden, z.B. regelmäßige Arbeitskreise, IK-gestützte Kommunikation?
5. Wie können die Mitarbeiter der einzelnen Niederlassungen, die sich teilweise in einem Konkurrenzverhältnis zueinander sehen, zum Wissen teilen und zur Kooperation motiviert werden?
6. Welche Mitarbeitergruppen sollen für Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen von VOKAL ausgewählt werden?
7. Wie werden diese Mitarbeiter motiviert?
8. Welche Anforderungsprofile ergeben sich aus den neuen Serviceleistungen für die Mitarbeiter?
9. Welche Weiterbildungsmethoden werden eingesetzt, um einen schnellen Kompetenzaufbau in komplexen Themenbereichen zu garantieren?

Einschätzung:

Ein Ziel von VOKAL war es, in der HWK Beratungskapazität zur Organisationsentwicklungs- und Bildungsberatung aufzubauen und einzusetzen. Durch das ADS wurde auch in der die Bereitschaft notwendige Entwicklungsmaßnahmen zu planen und zu initiieren forciert. Im weiteren ist es gelungen, mit der Installierung des Projektteams (Mitglieder sind Vertreter der Abteilungen Bildungszentren und Betriebsberatung) einen regen Kommunikationsprozess in Gang zu setzen, der eine unbedingte Voraussetzung für weitere tragfähige und dauerhafte Veränderungen ist. So konnte zum Beispiel festgelegt werden, dass die Organisationsentwicklungsberatung in Form des ADS und der zugehörige Kompetenzaufbau in die Abteilung der Betriebsberatung integriert wurde. Der Bereich der Bildungsberatung hingegen soll der Abteilung Bildungszentren zugeordnet und ausgewählte Mitarbeiter dafür qualifiziert werden.

Weitere Ergebnisse:

- Das Projektteam „wächst zusammen“, steht hinter dem Modellversuch und entwickelt sich zum Innovationsgremium
- Sowohl bei den Betriebsberatern als auch bei den Leitern der Bildungszentren wächst die Bereitschaft überregional zu kooperieren

- Das abteilungsübergreifende Denken und Handeln wird gestärkt und gemeinsame Strategieentwicklung forciert
- Auch die Vernetzung mit den Firmen nimmt Gestalt an, z. B. durch Einsatz der Betriebsberater bei den Handwerksbetrieben
- Kompetenzentwicklung für das ADS in Form einer Workshopreihe für die Betriebs- und Bildungsberater
- Entwicklung eines Lernkonzeptes für die Betriebsberater im VOKAL-Leitungsteam
- Sechs Workshops zur Kompetenzentwicklung bei den Betriebs- und Bildungsberatern wurden durchgeführt – methodisch umfasst das Konzept Workshops – Coaching - Mentoring
- Nachhaltige Integration des ADS in das Angebot der Abteilung Betriebsberatung durch den neu entwickelten Themenschwerpunkt „Personal- und Organisationsentwicklungsberatung“, den Fr. Ledermann betreut
- Einbindung aller Betriebsberater durch Multiplikatorenschulung innerhalb der Abteilung Betriebsberatung
- Workshop für Verwaltungsfachkräfte zur „Qualifizierten Erstberatung am Telefon“
- Folgeworkshop im Juli 2006 „Das neue Bild der Verwaltungsfachkraft“ – zu dem auch die Verwaltungsfachkräfte der Abteilung Betriebsberatung eingeladen sind

Themenkomplex 5:

Die überregionale Netzworkebildung

Leitfragen:

1. Wie kann das Interesse bei KMU für eine Vernetzung mit einem Bildungsdienstleister geweckt werden?
2. Welche Themenstellungen verfügen über ausreichend Motivationskraft in KMU, sich an der Initiierung eines Netzwerkes zu beteiligen?
3. Mit welchen Maßnahmen und Instrumenten lässt sich ein kontinuierlicher Kontakt zwischen KMU und HWK-Niederlassungen herstellen?
4. Wie kann ein einmal gegründetes Netzwerk am Leben erhalten werden?

5. Welchen Beitrag können die Firmen zur Vernetzung und der in diesem Kontext stattfindenden Weiterbildung leisten?
6. Welche Kooperationsformen zwischen den Betrieben ergeben sich aus diesem Netzwerk?

Einschätzung

Die stabilisierende Wirkung einer Vernetzung zwischen HWK und Handwerksbetrieben konnte in VOKAL getestet werden. Die Zusammenarbeit zwischen den Betrieben und VOKAL konnte durch einen Arbeitskreis, der regelmäßig stattfindet, deutlich gestärkt werden. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Firmen und HWK konnte hergestellt werden, so dass sich die Bereitschaft der Unternehmen zur Beteiligung an Weiterbildungsveranstaltungen in erkennbarem Maße vergrößert hat. Verschieden Kooperationsformen über die Weiterbildung hinaus haben ebenfalls zur Kundenbindung beigetragen.

Weitere Ergebnisse:

- **Netzwerkbildung** zwischen folgenden vier Regionen der HWK für München und Oberbayern: München, Rosenheim, Traunstein und Altötting/ Mühldorf beteiligt
- **Vernetzung** der Abteilungen Betriebsberatung und Bildungszentren
- **Kooperation** zwischen Leitungsteam VOKAL und Betriebsberatern für die umfassende Beratung der Handwerksbetriebe im Sinne von „alles aus einer Hand“
- **Der Arbeitskreis** für die Geschäftsleitungen ist fest installiert und findet 3 x jährlich statt:
 - Der AK dient der Weiterbildung und Motivation der Geschäftsinhaber und soll ein Problembewusstsein schaffen
 - Themen liegen in erster Linie im strategischen Bereich (Unternehmensführung, Personalentwicklung, Produktinnovationen, neue Geschäftsfelder, ...)
 - Wichtige Komponente ist auch der Erfahrungsaustausch der Betriebsinhaber untereinander, aber auch mit kompetenten Referenten oder Mitarbeitern der HWK (z. B. der Betriebsberater)
 - Geplant: Arbeitskreis direkt in eine Firma zu verlegen und somit noch näher an der Praxis zu sein



- „Learning by looking“ – durch eine kritische Firmenbesichtigung lerne ich die Schwachstellen, aber auch die Vorzüge eines anderen Betriebes kennen und kann Umsetzungsstrategien für mein eigenes Unternehmen gewinnen
- Weitere PR – Maßnahmen zur Vergrößerung des Netzwerkes:
 - Einladung interessierter Firmen zu Veranstaltungen
 - Mailings
 - Informationsblätter
 - Messeauftritte
 - Presse
 - Homepage
- Informations- und Kommunikationsmaßnahmen zur Verbreitung der Ergebnisse von VOKAL
Um die Akzeptanz und Nutzung der Ergebnisse aus VOKAL zu erhöhen und den Prozess der Netzworlbildung zu stärken, werden Präsenztermine genutzt (Startkonferenz, Arbeitskreise der Geschäftsleitung, Teamsitzungen innerhalb der HWK-Gremien)