GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bildung für nachhaltige Entwicklung

Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB
Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

Förderschwerpunkt
„Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung 2015-2019“

Abschlussbericht

Projekttitel:	„Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks“
Akronym:	Q_EN_POLIS
Laufzeit des Modellversuchs:	05.2016-04.2019
Berichtszeitraum:	05.2016-05.2019
Förderkennzeichen:	21BBNE21

Q_EN_POLIS

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS

FS|MEDIEN Internet Kommunikation Projektmanagement

INTERVAL

FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Zuwendungsempfänger: Berufsförderungsgesellschaft des baden-württembergischen Stukkateurhandwerks m.b.H. Fockentalweg 8 71229 Leonberg	**Autoren:** **Martin Pietschmann,** einschlägige Kapitel von **Dr. S. Ekert und F. Schöllkopf.** Rutesheim, Berlin 15.04.2019
Landesverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg Thomas Arnold Wollgrasweg 23 70599 Stuttgart	
INTERVAL GmbH Dr. Stefan Ekert Habersaathstraße 58 10115 Berlin	FS|MEDIEN Frank Schöllkopf Siemensstraße 8 71277 Rutesheim

Inhaltsverzeichnis

1. Allgemeine Angaben 5
1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger 5
1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB 7
1.3 Beteiligte Praxispartner 8
1.4 Beteiligte Strategiepartner 8
1.5 Ziele des Modellversuchs 9
1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs 10
2. Abstract 10
3. Arbeitsschritte und Methoden 10
Schritt 1: Marktbedingungen im Stuckateur- und Ausbauhandwerk für verschiedene Zielbereiche beschreiben. 10
Schritt 2: Vom Projekt zur Struktur – Eine beteiligungsorientierte Funktionsstruktur aufbauen. ... 10
Schritt 3: Beteiligung der Interessensgruppen im Veränderungsprozess absichern. 11
Schritt 4: Einen gestuften Strategieprozess für nachhaltige Entwicklung in der Bildungsorganisation etablieren. 11
Schritt 4.1: Eine Grundstrategie erarbeiten und bestätigen. 11
Schritt 4.2: Ein Leitbild und ein Zukunftsbild für Nachhaltigkeit beteiligungsorientiert entwickeln und bestätigen. 11
Schritt 4.3: Ist- Zustand und Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungsfaktoren im Großen Qualitätszirkel für die Bildungsorganisation einschätzen. 11
Schritt 4.4: Nachhaltigkeitsziele aus dem Zukunfts- und Leitbild für die Bildungsorganisation ableiten. 12
Schritt 4.5: Maßnahmen aus den Ergebnissen des Großen Qualitätszirkels ableiten. 12
Schritt 4.6: Indikatoren aus dem Zukunfts- und Leitbild ableiten 12
Schritt 4.7: Die Akzeptanz des Zukunfts- und Leitbildes in der Belegschaft und bei Lernenden evaluieren. 12
Schritt 5: Personalentwicklung im Kleinen Qualitätszirkel organisieren. 13
Schritt 6: Digitale Unterstützungsprozesse entwickeln. 13
Schritt 7: Die mit hohem Gewicht identifizierten weichen Indikatoren evaluieren. 13
Schritt 8: Den Innovationstransfer-Prozess für die Bildungsorganisation spezifizieren und einführen. 13
Schritt 9: Erste Bildungsprodukte für Nachhaltigkeit entwickeln und in den Transfer bringen. 14
4.0 Ergebnisse des Modellversuchs Q_EN_POLIS 14
Ergebnis 1: Marktbedingungen im Stuckateur- und Ausbauhandwerk für verschiedene Zielbereiche beschrieben. 14

Ergebnis 2: Vom Projekt zur Struktur – Eine beteiligungsorientierte Funktionsstruktur umgesetzt. 16
Ergebnis 3: Beteiligung der Interessensgruppen im Veränderungsprozess abgesichert. 17
Ergebnis 4: Ein gestufter Strategieprozess für nachhaltige Entwicklung in der Bildungsorganisation etabliert. 18
Ergebnis 4.1: Eine Grundstrategie erarbeitet und bestätigt. 18
Ergebnis 4.2: Ein Leitbild und ein Zukunftsbild für Nachhaltigkeit beteiligungsorientiert entwickelt und bestätigt. 19
Ergebnis 4.3: Ist- Zustand und Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungsfaktoren im Großen Qualitätszirkel für die Bildungsorganisation beschrieben. 20
Ergebnis 4.4: Nachhaltigkeitsziele aus dem Zukunfts- und Leitbild für die Bildungsorganisation abgeleitet. 29
Ergebnis 4.5: Maßnahmen aus den Ergebnissen des Großen Qualitätszirkels abgeleitet. 29
Ergebnis 4.6: Indikatoren aus dem Zukunfts- und Leitbild abgeleitet. 30
Ergebnis 4.7: Die Akzeptanz des Zukunfts- und Leitbildes in der Belegschaft und bei Lernenden evaluiert. 31
Ergebnis 5: Personalentwicklung im Kleinen Qualitätszirkel organisiert. 33
Ergebnis 6: Digitale Unterstützungsprozesse entwickelt. 33
Ergebnis 7: Die mit hohem Gewicht identifizierten weichen Indikatoren evaluiert. 35
Ergebnis 8: Den Innovationstransfer-Prozess für die Bildungsorganisation spezifiziert und eingeführt. 36
Ergebnis 9: Erste Bildungsprodukte für Nachhaltigkeit entwickelt und in den Transfer gebracht. .. 37
4.00 Ergebnisse zu projektübergreifenden Zielen auf Programmebene des Förderschwerpunkts BBNE 2015-2019 38
Erkenntnis 1: Die Bedeutung von Single-Loop-Learning in der nachhaltigen Entwicklung der Bildungsorganisation 38
Erkenntnis 2: Die Bedeutung von Double-Loop-Learning in der nachhaltigen Entwicklung der Bildungsorganisation 39
Erkenntnis 3: Nachhaltig produzierte „Salatköpfe“ wachsen nicht ohne Systemkenntnis, sondern mit „informiert“ herbeigeführten Interventionen. 39
5. Kooperation und Synergie 40
6. Evaluation 41
7. Transfer 46
8. Fortschreibung des Verwertungsplans 47
8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten 47
8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten 47
8.3 Anschlussfähigkeit 48
8.4 Schutzrechte 48
9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit 48

9.1 Lessons learned 48
9.2 Desiderate 48
10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen 49
10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer 49
10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen 49
10.3 Publikationen für die Praxis 49
10.4 Präsentationen und Vorträge 49
10.5 Sonstiges 50

1. Allgemeine Angaben

1.1. Beteiligte Personen auf Seiten der Zuwendungsempfänger

(inkl. aller Mitarbeitenden)

Name	Vor-name	Institution	Funktion, Projekt-bezogen	E-Mail
Berufsförderungsgesellschaft mbH				
Pietschmann	Martin	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Projektleitung, Konzept, Strategie, Beratung, Training	pietschmann@stuck- verband.de
Roth	Tina	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	stv. Projektleitung, Kommunikation, Strategie	roth@stuck-verband.de
Schweizer	Frank	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel, Gr. Qualitätszirkel, Führungs-kräfteworkshop, Resonanzgruppe (Techn. Leiter ÜBA, Produkt-verantwortlicher MstrV.)	schweizer@stuck-verband.de
Wittner	Axel	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA)	wittner@stuck-verband.de
Ligendza	Bernhard	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel, Gr. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA/MstrV.)	ligendza@stuck-verband.de
Fischer	Gerhard	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder)	fischer@stuck-verband.de
Neumann	Ingo	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA, MstrV.)	neumann@stuck-verband.de
Huesmann	Ekkardt	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA, MstrV.), Erprobung Arbeitsauftrrag „Feuchtigkeitsmessung“	huesmann@stuck-verband.de
Ehlers	Jens	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA, Dozent Mstrv.), Erprobung Arbeitsauftrrag „Feuchtigkeitsmessung“	ehlers@ stuck-verband.de

Krämer	Gabriele	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	MA-Workshops, Gr. Qualitätszirkel (Kauffrauliche Bildungs-verwaltung)	kraemer@stuck-verband.de
Langer	Sarah	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	MA-Workshops (Sach-bearbeiterin ÜBA)	langer@stuck-verband.de
Mustapic	Martina	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	MA-Workshops (Kauffrauliche AZUBI)	mustapic@stuck-verband.de
Haug	Karin	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	MA-Workshops (Geschäft- stelle Gesellen-prüfung)	haug@stuck-verband.de
Giesinger	Claudia	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	MA-Workshops (KomZet-Verwaltung)	giesinger@stuck-verband.de
Nothacker	Thomas	Berufsförderungs-gesellschaft mbH	Kl. Qualitätszirkel, Strategie, Gr. Qualitätszirkel (Produkt-verantwortlicher Ausbau- Manager)	nothacker@stuck-verband.de
Projektpartner Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg (SAF)				
Kümmel	Wolfram	SAF	Lenkungskreis, Gr. Qualitätszirkel, Führungskräfte-workshop (HGF SAF und Berufsförderungs-gesellschaft)	kuemmel@stuck-verband.de
Arnold	Thomas	SAF	Lenkungskreis, Gr. Qualitätszirkel, Führungskräfte-workshop (HGF SAF und Berufsförderungs-gesellschaft)	arnold@stuck-verband.de
Dr. Falk	Roland	SAF	Lenkungskreis, Gr. Qualitätszirkel, Führungskräfte-workshop (Gf KomZet für Ausbau und Fassade)	falk@stuck-verband.de
Gericke	Frank	SAF	Führungskräfte-workshop, Resonanzgruppe (Ressortberater Betriebs-wirtschaft)	gericke@stuck-verband.de
Eberlein	Markus	SAF	Führungskräfte- workshop	eberlein@stuck-verband.de

			(Ressortberater Recht)	
Weißert	Markus	SAF	Führungskräfte- workshop (Ressortberater Technik)	weißert@stuck-verband.de
Bacher	Stephan	SAF	MA-Workshop (Ressortberater Öffentlichkeitsarbeit)	bacher@stuck-verband.de
Bosch	Beate	SAF	MA-Workshop (Buchhaltung, Mitglieder- Beiträge)	bosch@stuck-verband.de
Lauble	Christa	SAF	MA-Workshop (Kommunikation)	lauble@stuck-verband.de
Quellmann	Iris	SAF	MA-Workshop (Veranstaltungs-organisation)	quellmann@stuck-verband.de
Kaya	Sara	SAF	MA-Workshop (Kauffraulicher AZUBI)	kaya@stuck-verband.de
Riolo	Maria-Luisa	SAF	MA-Workshop (Kauffraulicher AZUBI)	riolo@stuck-verband.de
Projektpartner FSMedien				
Schöllkopf	Frank	FSMedien Siemensstr. 8 71277 Rutesheim	Teil-Projekt-leitung " Digitale Unterstützungs-prozesse" (Geschäftsführer)	schoellkopf@fs-medien.net
Projektpartner INTERVAL				
Dr. Ekert	Stefan	InterVal GmbH Habersaathstr. 58 10115 Berlin	Teil-Projektleitung AZUBI-Evaluation (Geschäftsführer)	s.ekert@interval-berlin.de
Otto	Kristin	InterVal GmbH Habersaathstr. 58 10115 Berlin	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	k.otto@interval-berlin.de
Sniezko	Johanna	InterVal GmbH Habersaathstr. 58 10115 Berlin	Assistenz	j.sniezko@interval-berlin.de

1.2. Beteiligte Personen auf Seiten des BIBB

Name	Vorname	Funktion	Telefon	E-Mail
Melzig	Christian	Programmleitung	0228 107 2543	srbeny@bibb.de
Dr. Fernández Caruncho	Verónica	Programmleitung	0228 107 1124	fernandez@bibb.de
Tengler	Christa	Finanzen und Haushalt	0228 107 1519	tengler@bibb.de
Bazoune	Julia	Administration	0228 107 1663	bazoune@bibb.de
Gülkaya	Ülkü	Öffentlichkeitsarbeit	0228 107 1204	guelkaya@bibb.de
Hemkes	Barbara	Leiterin Arbeitsbereich 4.2 "Innovative Weiterbildung, Durchlässigkeit, Modellversuche"	0228 107 1517	hemkes@bibb.de

1.3 Beteiligte Praxispartner

Name des Praxispartners (z. B. „Mustermann GmbH“, „Berufskolleg Musterstadt“, etc.)	**Kategorisierung** (z. B. Unternehmen, Bildungsträger, Berufsschule, Ausbildungsverbund, ÜBS, etc.)	**Funktion im Modellversuch**
Strobel- -Rudolph, Barbara	Architektin, freiberuflich	Lenkungskreis, Führungskräfteworkshop
Kühn, Ronny	Unternehmer	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA)
Drescher, Jochen	Unternehmer	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA)
Brecht, Patrick	Unternehmer	Kl. Qualitätszirkel (Ausbilder ÜBA, Dozent MstrV., Mitglied des Prüfungsausschusses MstrV.)
Fromm, Klaus-Dieter	Unternehmer	Führungskräfteworkshop, Resonanzgruppe (Ressort-Leiter Bildung, Vorsitzender Berufsbildungsausschuss ZDB)
Besemer, Christina	Unternehmerin	Lenkungskreis, Führungskräfteworkshop, Gr. Qualitätszirkel
Schäfer, Marcel	Unternehmer	Resonanzgruppe (Ausbildungsmeister)
Schäfer, Siegfried	Unternehmer	Resonanzgruppe (Mitglied des SAF Vorstands)
Bieberle, Simon	Unternehmer	Resonanzgruppe (Mitglied des SAF Vorstands)
Maier, Daniel	Unternehmer	Gr. Qualitätszirkel

1.4 Beteiligte Strategiepartner

Name des Strategiepartners (z. B. „Verband der […]-Berufe in Musterregion“, „IHK Musterbezirk“, etc.)	**Kategorisierung** (z. B. zuständige Stelle, Verband, Ministerium, Gewerkschaft, Verein, etc.	**Funktion im Modellversuch**
Rapp, Joachim	Vors. Prüfungs-ausschuss MstrV., HWK Stuttgart	Resonanzgruppe

1.5 Ziele des Modellversuchs

Ziele von Q_EN_POLIS 2015:	**Ziele von Q_EN_POLIS 2018:**
Prozess zur Persönlichkeitsentwicklung von Lernenden eingeführt.	Erprobung von Reflexionsarbeit mit Lernenden als Abschluss im Lernprozess im Arbeitsauftrag „Feuchtigkeit von Baukörpern mit der Hydromette messen (Didaktik der „informierten Entscheidung“) durchgeführt. Konkretisierung des genannten Bildungsprozesses im Rahmen der Förderprojekte: Digitale Lernstationen im Projekt D-MasterGuide z.B. zur Förderung von Beratungskompetenz (BMBF), das Projekt stuck-e_future zur Förderung „informierter Entscheidungen“ (MW BW) und das Projekt „Digital unterstützter Gesundheits- und Arbeitsschutz. - Mehr Sicherheit durch Partizipation (Projekt DIGIGAAB, BMAS).
Organisationsprozess für größtmögliche Teilhabe (Mitarbeiter/-innen und Unternehmer/-innen eingeführt.	Unverändert umgesetzt und erreicht.
KVP zur Reflexion von Handlungs- und Erfahrungs-Orientierung der Bildungsprodukte eingeführt.	Einflussfaktor „BP2: Abgleich bestehender Bildungsprodukte mit neuer Lernkultur.“ aus dem Gr. Qualitätszirkel neu definiert, im Kleinen Qualitätszirkel durch PE unterfüttert und im Innovationstransfer-Prozess durch Lenkungskreisbeschluss berücksichtigt.
Transferprozess für Innovation eingeführt.	Innovationstransfer-Prozess durch Workshops spezifiziert und beschlossen, z.T. erprobt.
Sechs Indikatorbereiche für Nachhaltigkeit definiert, erprobt, evaluiert und implementiert.	Indikatoren sind spezifiziert und für die Bereiche „Fehler-/Lernkultur“, „Vertrauen, Verlässlichkeit, Kontinuität“, „Führungskompetenz“ und „Führungskultur“ spezifiziert und evaluiert. Einstellungen der Lernenden evaluiert.
	Interne „Nachhaltige Kommunikation“ zum Veränderungsprozess eingeführt und regelmäßig praktiziert.
	Digitale Unterstützung des Prozesses konzipiert und pilot-artig umgesetzt.
	Interne Aktions-Workshops (PE) regelmäßig durchgeführt und verstetigt.

1.6 Zielgruppe(n) des Modellversuchs

Der Modellversuch wendet sich mit den Instrumenten Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Programmentwicklung an die Gesamtorganisation einer ÜBS/ Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade samt deren Trägerorganisation (SAF). Dort sind deren Führungskräfte und Mitarbeiter, die mit Ausbildungsaufgaben betraut sind, im Fokus. In allen drei Bereichen wurde die Interessensgruppe der Unternehmer/-innen, soweit sie aktiv als Freiberufler oder Ehrenamtliche in der Bildungsorganisation mitwirken, einbezogen!

2. Abstract

Das Projekt Q_EN_POLIS beschreibt seinen methodischen Zugang aus einer komplexen Ausgangssituation heraus zwischen Trägergesellschaft, Mitgliedsorganisation und Bildungsorganisation im Landesverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg. In Abgrenzung zu diversen Nachhaltigkeitsprojekten im Handwerksumfeld setzt Q_EN_POLIS im Veränderungsprozess zu mehr Nachhaltigkeit auf Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Veränderungsmanagement durch die Balance zwischen Aufgaben, Zielformulierung und Beteiligung relevanter Interessensgruppen. Die Bildungsorganisation identifiziert die Faktoren “Fehler-/Lernkultur”, “Führungskompetenz”, “Vertrauen, Verlässlichkeit, Kontinuität” und “Führungskultur“ als die relevantesten für nachhaltige Entwicklung und ergreift diverse Maßnahmen zur Umsetzung. Die relevanten genannten Hauptfaktoren werden unternehmensintern evaluiert und als Indikatoren behandelt. Als Schlüsselfaktor für Nachhaltigkeit im Ausbau wird der Innovationstransfer-Prozess definiert und eingeführt.

3. Arbeitsschritte und Methoden

Schritt 1: Marktbedingungen im Stuckateur- und Ausbauhandwerk für verschiedene Zielbereiche beschreiben.

Die Geschäftsführung benötigt eine Handlungsbegründung für Veränderungen im Bildungsbereich (s. Nachhaltigkeit). Gleichzeitig gehören Faktoren und Phänomene der Veränderung des Marktes zum grundlegenden Wissen im SAF. Dieses Wissen muss künftig an die Mitarbeiter/-innen und ganz besonders auch an die Mitarbeiter/-innen in den Bildungseinrichtungen verteilt werden und präsent sein. Im Einzelnen erklärt sich damit für die Mitarbeiter/-innen das tägliche Tun besser, es kann daraus Identifikation und Sinnstiftung entstehen. Alle wichtigen Faktoren werden genannt und auf die künftigen möglichen Nachhaltigkeitsdimensionen bezogen. An der Erstellung wirkten Ressortberater und Unternehmer/-innen mit, insgesamt acht Personen.

Schritt 2: Vom Projekt zur Struktur – Eine beteiligungsorientierte Funktionsstruktur aufbauen.

Durch Funktionsgruppen entstehen "Thematische Räume, in denen Kritik und Erwartungsmöglichkeiten benannt werden können" (vgl. COFFIN, JÄGER 2016, S. 69), die jedoch anderswo nicht selbstverständlich entstehen, ohne Transparenz über Entscheidungen herbeizuführen. Solche Bedingungen zu schaffen, führen im Rahmen von Veränderungsvorhaben zu günstigen Umsetzungsbedingungen. Deshalb wurde eine beteiligungsorientierte Funktionsstruktur entwickelt. Die angewandten Methoden fußen auf einem partizipativen Veränderungsmanagement (GROSSMANN, BAUER, SCALA 2015, 42ff).

Dauerhaften Erfolg wird dies nur haben, wenn die Geschäftsführung des SAF die entwickelten Strukturen auf weitere Organisationseinheiten überträgt und bestehende Strukturen ergänzt. Damit werden Dynamiken, die auf Auflösung und Abstoßung des "Neuen" abzielen, abgefedert.

Schritt 3: Beteiligung der Interessensgruppen im Veränderungsprozess absichern.

Für alle Teilprozesse wurden Workshop-Beteiligungen der Belegschaft, der Unternehmer/-innen, der fachlichen Ressorts in der Trägergesellschaft und der Fachexpert/-innen organisiert (vgl. Nagel 2014, 16ff). Im Lenkungskreis wurde via Projektmanagement nach PRINCE2 (vgl. AXELOS LIMITED, 2017): (PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments). (https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2. Zuletzt abgerufen am 10.03.2017.) gesteuert. Die umfassenden durch OE und PE angestoßenen Veränderungen ziehen eine kontrollierte Vorgehensweise nach sich. Daher hat sich der Lenkungskreis im Projektbrief auf eine methodisch nachvollziehbare Vorgehensweise verständigt.

Schritt 4: Einen gestuften Strategieprozess für nachhaltige Entwicklung in der Bildungsorganisation etablieren.

Im Lenkungskreis wurde ein mehrschrittiges Verfahren vorgeschlagen und mit dem Ziel verabschiedet, im Endergebnis Indikatoren und Maßnahmen für nachhaltige Entwicklung ableiten zu können. Beides fußt auf dem Vorhandensein eines zu erarbeitenden Leit- und Zukunftsbildes für Nachhaltigkeit.

Schritt 4.1: Eine Grundstrategie erarbeiten und bestätigen.

Mittels einer Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. NAGEL 2014, 91ff.) wurde eine Grundstrategie im Rahmen eines Workshops erarbeitet und im Lenkungskreis mit dem Ziel verabschiedet, diese als eigenen Faktor im Großen Qualitätszirkel (Wissensbilanzierung Made in Germany, vgl. ALWERT/BORNEMANN/WILL 2008) einzuführen.

Schritt 4.2: Ein Leitbild und ein Zukunftsbild für Nachhaltigkeit beteiligungsorientiert entwickeln und bestätigen.

In insgesamt 50-Workshop-Stunden wurden sowohl zusammen mit der gesamten Belegschaft der Trägergesellschaft (SAF), den Anspruchsgruppen (Unternehmer/-innen) sowie der gesamten Belegschaft der Berufsförderungsgesellschaft ein Leitbild und ein Zukunftsbild für Nachhaltigkeit erarbeitet. Folgende Themenbereiche wurden angesprochen: Technologie und Innovation, Bildungsprogramm (Bildungsprozesse, Bildungsergebnisse), Kompetenzen der Lehrenden, Schnittstelle Unternehmen, Kooperation und Lernförderung, Politik und Netzwerke, Führungskultur, Lernkultur, Interne Organisation, Leistungen und Angebote.

Schritt 4.3: Ist- Zustand und Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungsfaktoren im Großen Qualitätszirkel für die Bildungsorganisation einschätzen.

In der Funktionsgruppe „Großer Qualitätszirkel" soll eine Wissensbilanz Made in Germany (vgl. ALWERT/BORNEMANN/WILL 2008) für die Bildungsorganisation beteiligungsorientiert durchgeführt werden. Mit folgenden Themen wurde das Wissensbilanzierungsteam vorbereitet: 1. Geschäftsumfeld: Veränderungen des Marktes im Ausbau-Handwerk (Kurzdarstellung). 2. Zukunftsbild - Kurzdarstellung der verschiedenen Bereiche aus den

Zukunftsworkshops. 3. Bilanzierungsbereich: Worüber wird bilanziert? 4. Strategie: Kernkompetenzen der Bildungseinrichtungen und Grundstrategie in Kurzform. 5. Beschreibung (Kurzdefinitionen) der Wissensbereiche (Bildungsprozesse / Bildungsergebnisse, Humankapital, Strukturkapital, Beziehungskapital. „Mittels der erkannten Ursache-Wirkungsmechanismen lassen sich „erfolgskritische, strukturelle und prozessuale Schnittstellen identifiziert[en]“ (vgl. THODE 2003, S. 355). Mit diesem sozialen „Koordinationsinstrument“ lassen sich „dauerhafte Kooperationsbeziehungen“ gründen. Ressortegoismen versus Verantwortungskollektivierung werden leichter und gezielter handhabbar. Die Implementierung dieses Systems dient letztlich dem Single- und Double-Loop-Learning einer Bildungsorganisation für das organisationale Lernen (THODE 2003, S. 357) und bindet Reflexionsarbeit ein, welche in der Konsequenz in allen konstruktiven Lernmethoden im Nachhaltigkeitsdiskurs nötig sind.

Schritt 4.4: Nachhaltigkeitsziele aus dem Zukunfts- und Leitbild für die Bildungsorganisation ableiten.

Mittels der 3P Methode werden anschauliche Ziele operationalisiert: Purpose - Process – Profit (ANDLER 2008, S. 124ff.). Diese Methode ermöglicht es, abstrakte Leit- und Zukunftsbilder in der Managementebene zu verankern.

Schritt 4.5: Maßnahmen aus den Ergebnissen des Großen Qualitätszirkels ableiten.

Aus dem Großen Qualitätszirkel wurde ein Maßnahmenteam gegründet, das drei Workshops durchführt und seine Ergebnisse wiederum dem Großen Qualitätszirkel präsentiert hat: Wie ist der Ist-Stand unserer Fehler- und Lernkultur? - Wie soll die neue Fehler- und Lernkultur beschrieben sein? - Welche Maßnahmen soll es geben, um sich der neuen Fehler- und Lernkultur zu nähern? Der Faktor wurde ausgewählt, weil er den höchsten Einfluss auf andere Faktoren im Wirkzusammenhang der Wissensbilanzierung Made in Germany besitzt.

Schritt 4.6: Indikatoren aus dem Zukunfts- und Leitbild ableiten.

Ein zweiter Aufgabenblock der Interval GmbH bestand in der Entwicklung von Indikatoren, mit denen das im Projekt entwickelte Nachhaltigkeitsleitbild für den Lernort ÜBA / Komzet A&F operationalisiert werden kann. Dieser Aufgabeteil wurde unter Berücksichtigung anderer Konzepte (Literaturanalyse) theorie- und erfahrungsbasiert bearbeitet. Aus dem Leit- und dem Zukunftsbild, die im Rahmen von Q_EN_POLIS entwickelt wurde, wurden Indikatoren abgeleitet, anhand derer „überprüft“ werden könnte, in wie weit der Status quo bereits dem Ideal entspricht, das in Leit- und Zukunftsbild entworfen wurde. Die Indikatoren wurden zudem klassifiziert als ökonomische, ökologische oder soziale Indikatoren (siehe Anhang), um auf dieser Basis mit den Beteiligten und Verantwortlichen vor Ort als auch der Wissenschaftlichen Begleitung durch f-bb in Diskussion zu kommen, wie diese Indikatoren als Blaupause für einen Nachhaltigen Lernort dienen können und wo ggf. noch Nachsteuerungsbedarf besteht.

Schritt 4.7: Die Akzeptanz des Zukunfts- und Leitbildes in der Belegschaft und bei Lernenden evaluieren.

Mittels einer Mitarbeiter/-innen-Befragung in der Belegschaft der Trägerorganisation und der Berufsförderungsgesellschaft wurde die Akzeptanz des neu entwickelten Leit- und Zukunftsbild für Nachhaltigkeit durch die Interval GmbH evaluiert. Ebenso wird die Akzeptanz des Leitbildes bei Lernenden mittels einer Befragung evaluiert. Der InterVal

GmbH kam im Rahmen des Verbundprojekts die Rolle des wissenschaftlichen Partners zu. Die Handlungsforschung zielte zunächst (Aufgabenblock 1) darauf, den Projektverlauf mit wissenschaftlichen Methoden begleitend zu analysieren, gemeinsam mit der Projektleitung zu reflektieren und so positiv zu beeinflussen. Dabei kamen vor allem qualitative Methoden wie Feldbeobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen zum Einsatz.

Schritt 5: Personalentwicklung im Kleinen Qualitätszirkel organisieren.

Um die Weiterentwicklung des lehrenden Personals anzugehen, wurden die Vorteile bedarfsorientierter Inhouse-Fortbildungen genutzt (vgl. Action Learning, STIEFEL 2015, S. 139ff). Ist der Bedarf des Lehrpersonals im Kleinen Qualitätszirkel und im Lenkungskreis erkannt und definiert, werden die jeweils nächsten Entwicklungsschritte gegangen, um von der Maßnahmendefinition zur Maßnahmenumsetzung zu kommen.

Schritt 6: Digitale Unterstützungsprozesse entwickeln.

Mit dem Ziel, die Kommunikation nachhaltig zu verbessern, wurden verschiedene Module seitens FSMedien entwickelt. Dazu gehört insbesondere die Ergänzung der systemischen Infrastruktur der ÜBA/ KomZet A&F um technische Instrumente zur Vereinfachung und Verbesserung der nachhaltigen Kommunikation und Kollaboration aller Zielgruppen.

Schritt 7: Die mit hohem Gewicht identifizierten weichen Indikatoren evaluieren.

Im Lenkungskreis wurde schließlich beschlossen, die Faktoren “Führungskompetenz”, “Fehler- und Lernkultur”, “Führungskultur” und die Grundstrategie „Vertrauen, Verlässlichkeit, Kontinuität und Transparenz” zu untersuchen, um damit künftig die Entwicklung für die vier Faktoren besser erkennen zu können. Der InterVal GmbH kam im Rahmen des Verbundprojekts die Rolle des wissenschaftlichen Partners zu. Die Handlungsforschung zielte zunächst (Aufgabenblock 1) darauf, den Projektverlauf mit wissenschaftlichen Methoden begleitend zu analysieren, gemeinsam mit der Projektleitung zu reflektieren und so positiv zu beeinflussen. Dabei kamen vor allem qualitative Methoden wie Feldbeobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen zum Einsatz. Im dritten Aufgabenblock der Interval GmbH ging es darum, den bis dato erreichten Stand der Nachhaltigkeit zu vermessen, um hierauf aufbauend dann künftig auch Entwicklungen überprüfen und feststellen zu können. Hierfür wurden aus dem Set der Indikatoren (siehe Aufgabenblock 2) Fragebögen für Lernende der ÜBS / des KomZet A&F und für die Mitarbeiter/-innen entwickelt und dann zwei Online-Befragungen durchgeführt. Diese wurden anschließend deskriptiv und interferenzstatistisch ausgewertet, in Teilen auch inhaltsanalytisch (offene Angaben). Die Ergebnisse wurden dann an die Adressaten der Handlungsforschung zurückgespielt.

Schritt 8: Den Innovationstransfer-Prozess für die Bildungsorganisation spezifizieren und einführen.

Das Ausbau-Handwerk ist stark abhängig von Innovationen in der Baubranche, wenn Nachhaltigkeitsgesichtspunkte künftig vermehrt Berücksichtigung finden sollen. Den im Ausbau-Handwerk im Kern für Nachhaltigkeit stehenden Innovationstransfer-Prozess bezüglich neuer und alter Technologien in der Bildungsorganisation mit Bildungsprodukten zu verankern, ist demnach seine Aufgabe. Er erhält somit das Gewicht eines Kernarbeitsprozesses am KomZet A&F. Die Ergebnisse im Zukunftsbild-Workshops legen

nahe, dass dazu auch „soziale Innovationen und Lerntechnologien und -methoden“ gehören, die „neu“ in der Bildungsorganisation künftig eingeführt und implementiert werden sollen.

Schritt 9: Erste Bildungsprodukte für Nachhaltigkeit entwickeln und in den Transfer bringen.

Dass für Nachhaltigkeit stehende Lernsequenzen sich mit Nachhaltigkeitstechnologien im Ausbau wie z.B. Dämmtechniken, Energieeffizienztechniken oder naturbelassenen Beschichtungsstoffen einerseits befassen sollten (Technologie-Dimension), hat für das Ausbau-Handwerk beinahe selbstverständlichen Charakter. Deshalb befassen sich die Lernsequenzen, die zu diesem Zweck ausgewählt wurden mit der im Verlauf des Projekts für das Ausbau-Handwerk identifizierten „Nachhaltigkeits-Kompetenz: Kundenberatung“ (s. Digitale Lernstationen im Projekt D-MasterGuide z.B. zur Förderung von Beratungskompetenz in der Lernstation 1 (BMBF), den informierten Entscheidungen am Beispiel von „Feuchtigkeitsmessungen an Baukörpern mit Hilfe der Gann-Hydromette“ (s. das Projekt stuck-e_future zur Förderung „informierter Entscheidungen“, MW BW) sowie der in Entwicklung befindlichen Weiterbildung „Meister des Raumklimas“ am Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade, die sich mit baugesundheitlichen Aspekten befasst.

4.0 Ergebnisse des Modellversuchs Q_EN_POLIS

Ergebnis 1: Marktbedingungen im Stuckateur- und Ausbauhandwerk für verschiedene Zielbereiche beschrieben.

Wie stellt sich also der “Ausbau-Markt” mit seinen zunehmend hohen Anforderungen an die Handwerksunternehmen und deren Belegschaft dar? Der Projektpartner Fachverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg (SAF) hat deshalb im Rahmen von Q_EN_POLIS eine Studie zu den Faktoren “Kompetenzen, Management der Bildungsprodukte, Politiken, Technik/Ökologie und Lernkultur/Lernentwicklung” in Zusammenarbeit zwischen Unternehmer/-innen, Betriebsberatern und Projektleitung angefertigt. Diese seien hier ausschnitthaft zitiert.

Tab. 1: Ausschnitte aus der „Marktstudie“ zum Ausbau-Handwerk: Ist-Situation Technisch-ökologische Dimension (Quelle: Projektpartner SAF, Q_EN_POLIS).

Technisch-ökologische Dimension
Beratung
Energieeffizienzanforderungen werden technisch immer weiter hochgeschraubt. Die technologische Vielfalt zur Problemlösung wird immer breiter, s. Barrierefreiheit u.ä. WDVS (Wärmedämmverbundsystem als Technik für Außen Dämmungen) hat einen Imageschaden erlitten. Neue – umweltfreundlichere/nachhaltigere Produkte und Verfahren – werden für bestimmte Kundensegmente wichtiger. Naturprodukte werden immer mehr nachgefragt (Lehm, Kalk, Hanf ...). Es sind Nischenprodukte, aber keiner will mehr dafür bezahlen. Immer mehr Kunden wollen “keine Chemie und kein Gift” rund um das Wohnen und Bauen, aber wollen nicht den dafür notwendigen Preis bezahlen.
Planung und Einkauf
Das Angebot durch Industriepartner wird immer unüberschaubarer. Neue – umweltfreundlichere/nachhaltigere Produkte und Verfahren – werden wichtiger. Naturprodukte werden immer häufiger gehandelt (Naturfarben,

Lehm, Kalk, Hanf usw.). Recyclebare Baustoffe werden zu häufig noch nicht genutzt.
Baustellenmanagement
Die gesetzliche Regulierung von Baustellen unter technischen, Umwelt- und Sicherheits-Aspekten wird immer komplexer.

In der Marktanalyse des SAF werden gleichzeitig die Gegebenheiten für handwerkliche Ausbildung und Lernen im Ausbaugewerbe geschildert.

Tab. 2: Ausschnitte aus der „Marktstudie“ zum Ausbau-Handwerk: Die Ist-Situation “Lernkultur und Lernentwicklung” (Quelle: Projektpartner SAF, Q_EN_POLIS).

Dimension Lernkultur / Lernentwicklung
Selbstlern-Kompetenz und Lebenslanges Lernen
Einmal erlerntes Wissen hält durch stete Veränderungen der technischen Normen immer kürzer vor. Die Bedingungen “gelungenen Lernens” sind oft nicht bekannt oder werden nicht wertgeschätzt. Der Produkt-Veränderungszyklus dreht sich immer schneller. Die Fähigkeit Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden fehlt oft. Die Weiterbildungsbereitschaft stagniert oder geht zurück.
Kooperationskompetenz
Die Zusammenarbeit auf fachlicher Ebene liegt meist Gewerke-übergreifend brach. Die Betriebe wissen oft nicht, welche Kompetenzen ihre Auszubildenden konkret in der ÜBS trainieren.
Medienkompetenz
Informationsflut und permanente Erreichbarkeit von Dienstleistern gehören zur Alltagsbewältigung. Zentrale Richtlinien und Merkblätter werden im Bildungskontext unzureichend eingesetzt und genutzt.
Personalentwicklung
Kleinstbetriebe pflegen nur selten eine nutzenstiftende Lernkultur, s. z.B. Teilnahmen an internen/externen MA-Trainings. Die Betriebe sind immer spezialisierter aufgestellt. Interne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden nicht genügend in den Weiterentwicklungsprozess der Lernumgebungen einbezogen. Der praktische Mehrwert von 1:1 Modellen bzw. Lernstationen wird im Bildungskontext zu selten genutzt.
Heterogenität und Vielfalt in Lerngruppen
Die Lerngruppen werden in sich immer unterschiedlicher. Der Anteil junger Leute mit Migrationshintergrund in der Ausbildung erhöht sich. Viele Marktteilnehmer können nicht mehr Schritt halten. Immer mehr junge Leute machen Abitur und keine Lehre. Die Ansprüche junger Leute an Ausbildung differenzieren sich. Viele Betriebe haben keine “Ausbildungsreife”.
Soziale Entwicklung in Gruppen
Das Angebot an “theoretischem” Wissen nimmt zu – die Motivation eher nicht. Die Mitarbeiter-Führungskulturen (oder –unkultur) im Vergleich verändern sich rasant.

Die Aufstellung dokumentiert das breite Erfahrungswissen in den Netzwerken des Projektpartners SAF, jedoch auch das Spannungsfeld, in welchem sich BBNE bewegt. Darin spiegelt sich direkt die Einschätzung wieder, zwar die Marktbedingungen nicht ändern zu können, jedoch durch gezielte berufliche Bildung die künftige Teilhabe Lernender sicherzustellen. Durch den Wunsch der Märkte nach nachhaltigen Produkten können schließlich neue Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe entstehen.

Ergebnis 2: Vom Projekt zur Struktur – Eine beteiligungsorientierte Funktionsstruktur umgesetzt.

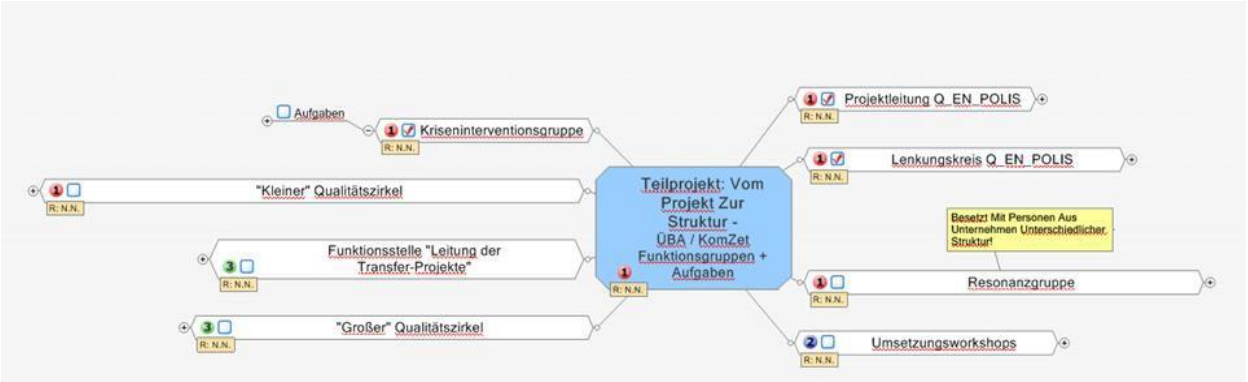


Abb. 1: Funktiogramm für die Reorganisation im Teilprojekt “Vom Projekt zur Struktur”.

Im Verlauf der Projektinitiierung wurde das Funktiogramm beschrieben, die Aufgabenräume der Funktionsgruppen und die Zielvorstellung benannt und schließlich im Lenkungskreis zur Umsetzung beschlossen.

Tab. 3: Beispiele für die Aufgabenzuordnung von Funktionsgruppen.

Resonanzgruppe	Lenkungskreis
• Benennt Risiken der Veränderungsvorhaben. • Trifft sich 1x/Quartal. • Wird vom Lenkungskreis und dem "kleinen" Qualitätszirkel gehört. • Berät den Lenkungskreis zur Strategie der Organisation. • Reflektiert den Ist-Zustand / Soll-Zustand in Ausbau-Unternehmen beratend und unterstützt das "neue" Kompetenz-Profil als Richtwert für die ÜBA/KomZet A&F und gibt Hinweise auf Aktualisierungsbedarf. • Arbeitet die "blinden Flecken" der Organisation ohne Wertung als neue Erkenntnis heraus und berichtet an den Lenkungskreis und die Qualitätszirkel. Erweitert die Perspektive, ohne Wertungen hinzuzufügen! • Hinterfragt die bisherigen Vorurteile oder Annahmen über das Handeln der ÜBA/KomZet A&F und deren Personal und kommentiert Transfer-Projekte.. • Reflektiert Pilot- bzw. Transfer-Projekte und berichtet an den Lenkungskreis bzw. den "Kleinen" Qualitätszirkel.	• Bespricht wöchentlich 1x bzw. 1x/Monat im erweiterten Kreis. • Stellt den Bedarf fest. • Definiert die aus der Strategie kommenden Veränderungsmaßnahmen um. • Formuliert Anforderungen an das Projektkonsortium. • Bereitet Entscheidungen vor, gibt Prozesse und Teilprojekte frei und informiert. • Lenkt und reflektiert die Veränderungsvorhaben hinsichtlich deren Wirkungen. • Ist verantwortlich für die Einhaltung der Leitlinien, insbesondere des Innovationsprozesses sowie vereinbarter Qualitätskriterien. • Initiiert Transfer-Projekte. • Gibt Feedback zu laufenden und abgeschlossenen Transfer-Projekten. • Entscheidet über den Rollout von Transfers. • Ruft die Kriseninterventionsgruppe bei Bedarf an. • Bearbeitet Feedbacks der Qualitätszirkel und der Resonanzgruppe.
Großer Qualitätszirkel – teilnehmende Funktionsstellen	
• Unternehmerin • Geschäftsführung • Ressortleiter Bildung • Absolvent ÜBA und MstrV. • Geschäftsführung Marketing • Administration • Technische Leitung ÜBA • Ausbilder • Produktverantwortlicher Ausbaumanager • Vorsitzender Prüfungsausschuss MstrV.	• Wissensbilanz-Moderator • Wissensbilanz-Moderation-Assistenz

Ergebnis 3: Beteiligung der Interessensgruppen im Veränderungsprozess abgesichert.

Durch die Einbeziehung der verschiedenen Interessensgruppen ist es gelungen, den Veränderungsprozess auf eine breite Basis zu stellen.

Abb. 2: Workshops und beteiligte Interessengruppen, die gemeinsam an einem Nachhaltigkeits-Zukunfts- und Leitbild gearbeitet haben.

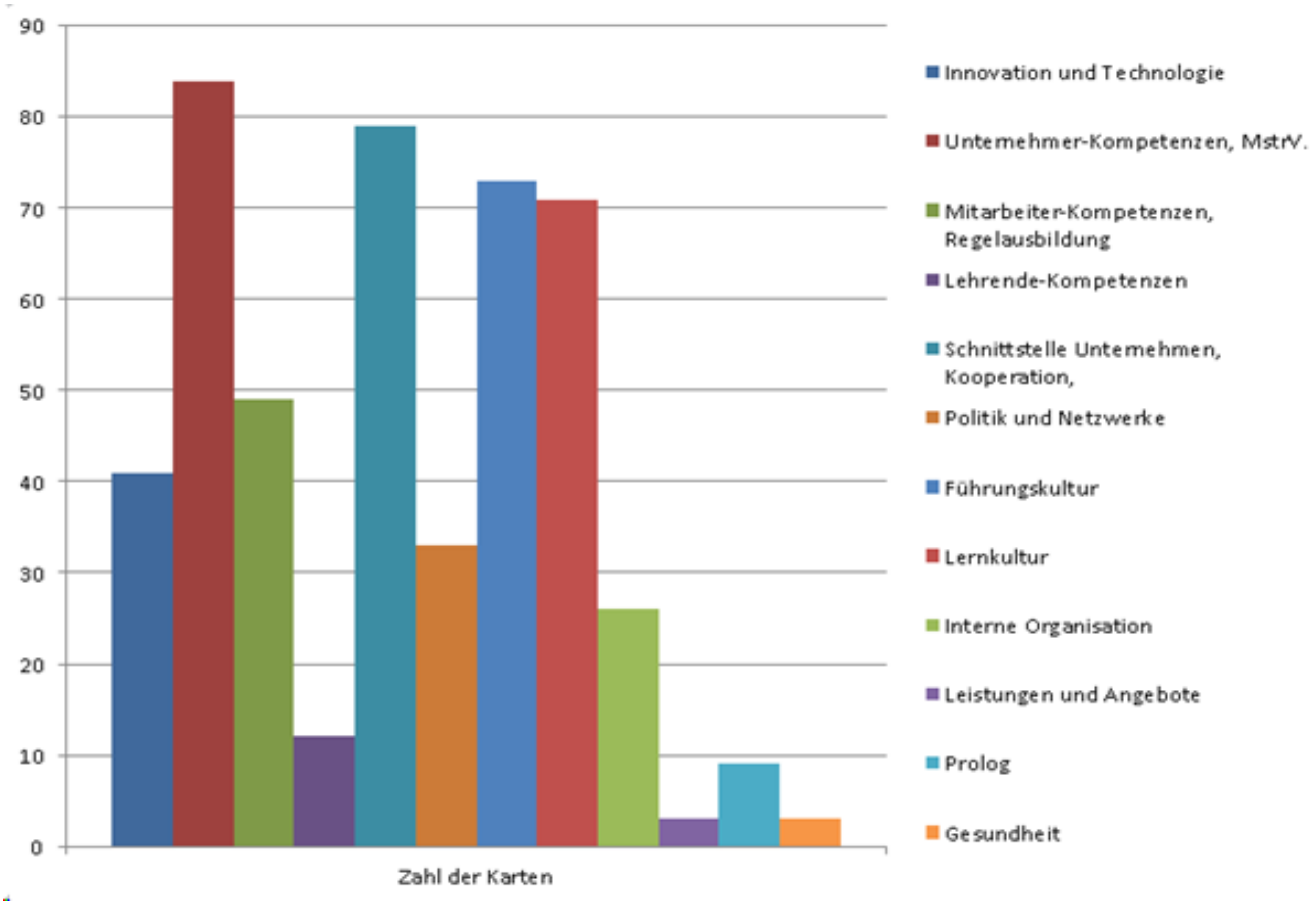


Abb. 3: Zuordnung der Workshop-Karten zu den großen Arbeitsthemen zum Nachhaltigkeits-Zukunfts- und Leitbild: Insgesamt 463 Karten wurden ausgewertet.

Ergebnis 4: Ein gestufter Strategieprozess für nachhaltige Entwicklung in der Bildungsorganisation etabliert.

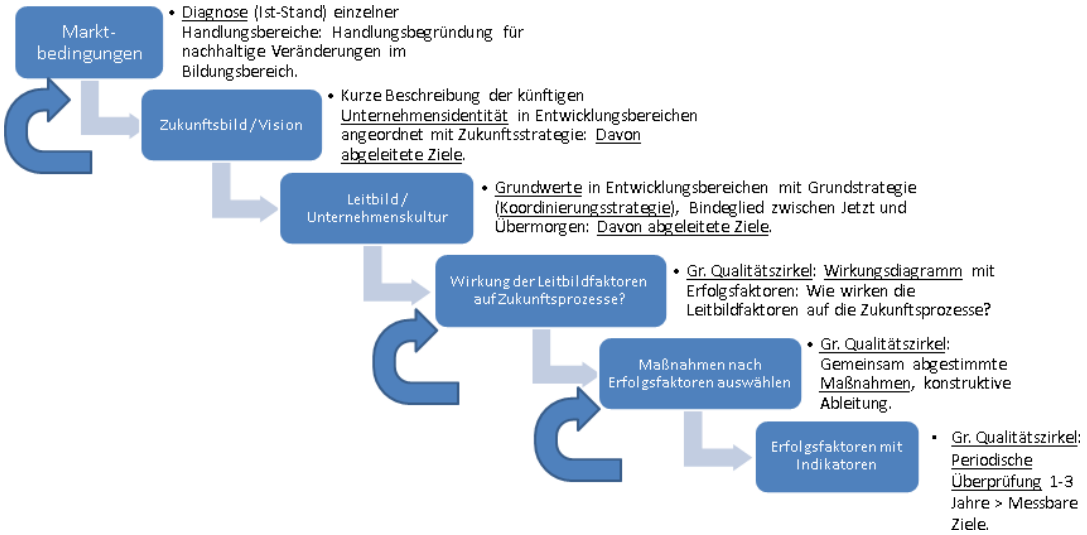


Abb. 4: Einführung eines gestuften Strategieprozesses, der Bezug nimmt zu Bildungsprozessen und Bildungsergebnissen.

Die Ergebnisse dieses Strategieprozesses zu verwerten, zieht ein daran angepasstes Führungsverhalten nach sich. Q_EN_POLIS steckt mitten in diesem Entwicklungsprozess.

Ergebnis 4.1: Eine Grundstrategie erarbeitet und bestätigt.

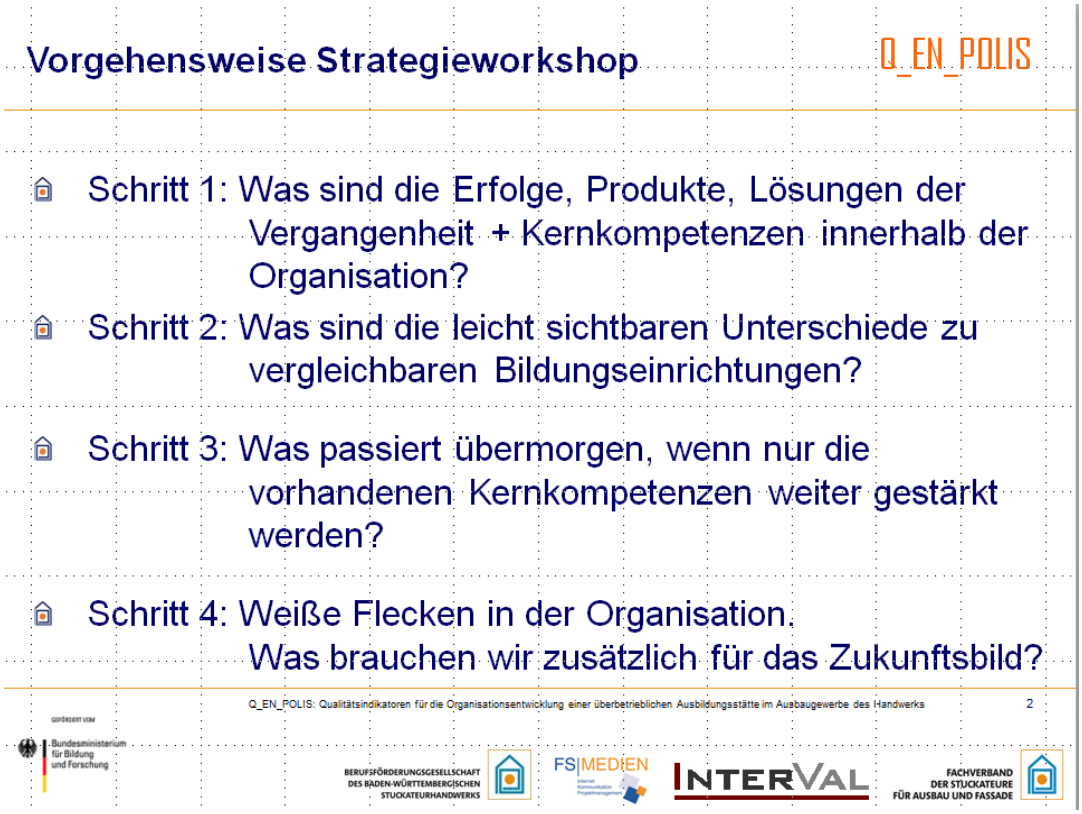


Abb. 5: Die Grundstrategie enthält Aussagen zu allen wesentlichen Punkten.

Tab. 4: Die Grundstrategie wird als Faktor in die spätere Wissensbilanzierung eingeführt.

BK4: Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen. Grundstrategie: Dinge zu Ende bringen, Verantwortung übernehmen in Aufgaben und Projekten, beschlossene Standards einhalten und leben z.B. in Projekten, Transparenz durch gegenseitiges Berichten (Budget, Umsatz, Ausbildungszahlen, regelmäßiges Versammeln usw.), Gesprächskultur, mittlere Führung etablieren, internes soziales Leben fördern.

Ergebnis 4.2: Ein Leitbild und ein Zukunftsbild für Nachhaltigkeit beteiligungsorientiert entwickelt und bestätigt.

Tab. 5: Beispiel-Zitate aus den verschiedenen Dimensionen von Zukunfts- und Leitbild, das aus über 50h Workshop-Arbeit entstand.

Zukunftsbild	**Leitbild**
	Prolog
	Wir zeigen Offenheit, indem wir Teilhabe an Veränderungsvorhaben auf allen Ebenen gewährleiste
Dimension "Innovation und Technologie"	
Innovation durch Nachhaltigkeit bedeutet auch, sich auf traditionelle Baustoffe und Bautechniken zu besinnen.	Wir sind offen für Veränderungen und Erneuerungen – gleich ob im technologischen Bereich oder in Dingen, die den Markt sowie unsere persönliche Individualität betreffen.
Dimension "Unternehmer-Kompetenzen in der Meistervorbereitung"	
Im heutigen Ausbau-Umfeld ergibt sich eine fachlich breite Sicht auf die Schnittstellen der verschiedenen Ausbau-Gewerke.	
Dimension "Mitarbeiterkompetenzen, Regelausbildung"	
Lernende informieren sich dabei selbsttätig mediengestützt mittels Hilfsdokumenten zum notwendigen Hintergrundwissen, um Problemlagen zu verstehen, zu bewerten und schließlich dessen Anwendung in der beruflichen Facharbeit zu praktizieren.	
Dimension "Kompetenzen, Lehrende"	
Wir bilden uns regelmäßig in Bezug auf unsere Medienkompetenzen und Sozialkompetenzen fort, damit wir den gestiegenen Anforderungen an die unternehmerischen Kompetenzen und die Kompetenzen des Mitarbeiters von morgen gewachsen sind und diese auch vermitteln können.	
Dimension "Schnittstelle Unternehmen, Kooperation, Lernförderung"	
Zum Erreichen dieser betrieblichen Anforderungen unterhalten wir eine Kommunikationsplattform, die der Förderung der Lernenden dient und zur Abstimmung zwischen den Lernorten konkrete	Dazu laden wir junge Leute und andere, die berufliche Orientierung suchen, zu uns ein und zeigen auf, was modernes Handwerk heute ausmacht.

Hilfestellungen anbietet.	
Dimension “Politik und Netzwerke”	
Das Bildungsangebot ist so umfassend strukturiert, dass Gewerke-übergreifende Denkweisen gefördert werden.	Wir setzen auf die Gleichwertigkeit von Handwerksausbildung und akademischer Ausbildung.
Dimension “Führungskultur”	
In fachlichen Fragen werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Lehrkräfte (Ausbilder) befragt und gehört und deren Weiterbildungsbedarfe nachvollziehbar an der Strategie orientiert ermittelt.	Wie Meister, Ausbilder und alle anderen Lehrenden verhalten sie sich vorbildlich, indem sie sich der Lernkultur, die wir entwickeln, beherzigen.
Dimension “Lernkultur”	
Um angemessen mit den neuen Instrumenten auf unsere Zielgruppen eingehen zu können, differenzieren wir die unterschiedlichen Niveaus vom Anfänger über den angehenden Meister bis zum erfahrenen Praktiker.	Wir fördern daher die Schwachen genauso wie die Starken. So kann sich erst Lernen als aktiver Prozess und Chance zur Persönlichkeitsentwicklung entfalten.
Interne “Organisation”	
Wir sichern den Transfer von Innovationen in unsere Bildungseinrichtungen nachhaltig ab, indem wir einen ganzheitlichen Produktentwicklungs-Fahrplan von der Marktanalyse bis zur Umsetzung von Inhalten vorsehen.	
	Dimension “Gesundheit”
	Auch flexible Arbeitsbedingungen halten unsere Arbeits gesund.

Ergebnis 4.3: Ist- Zustand und Wirkungszusammenhänge zwischen Entwicklungsfaktoren im Großen Qualitätszirkel für die Bildungsorganisation beschrieben.

Bei der Interpretation der Ergebnisse muss den Lesern/-innen bewusst sein, dass die Aussagen keinen wissenschaftlichen „Absolutheitsanspruch“ haben, sondern Ausdruck des in der Bildungsorganisation vorhandenen Erfahrungswissens darstellen. Alle Werte werden daraus in der Toolbox der Wissensbilanzierung Made in Germany errechnet und verglichen. Wenn es Übereinstimmungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen gibt, so sind diese der Intuition und der „kollektiven Intelligenz“ des Bilanzierungsteams geschuldet. Aufmerksame Leser/-innen werden jedoch in der Lage sein, Rückschlüsse auf die Verfasstheit des Lernens in der Bildungsorganisation ziehen können.

Kurzdarstellung der Fraunhofer-Bilanzierungs-methode: Bewertung der Ist-Situation

Q_EN_POLIS

ID	Einflussfaktor	Qn-Ist %	Ql-Ist %	Sy-Ist %
GP-1	Vielfältige Lernmethoden kennen, trainieren und einsetzen. / Digitale Medien zur Förderung von Selbständigkeit der Lernenden einsetzen. / Zwischen verac...	30	30	10
GP-2	Abgleich bestehender Bildungsprodukte mit neuer Lernkultur.	0	30	0
GE-1	Entscheidungswissen aus Hilfsdokumenten erarbeiten. / z.B. Eine saubere und umweltfreundliche Handlungsweise von der Lehrwerkstatt auf die reale Ba...	30	55	30
GE-2	Selbstmotivation und Kooperation fördern.	36	60	54
GE-3	Fachliche Zusammenhänge erlernen. / Schnittstellen der verschiedenen Ausbaugewerke kennen.	60	78	55
HK-1	Fachkompetenz - Lehrende nehmen an Fortbildungsworkshops zur Medienkompetenz- und Sozial-Kompetenzentwicklung teil. / Selbstkompetenz - Anleitung ...	51	30	30
HK-2	Motivation - Wertschätzend im Inneren miteinander umgehen.	34	53	26
HK-3	Führungskompetenz - Interne Rückkopplung zwischen Belegschaft und Führungsebene zur Geschäftsstrategie durch MA-Gespräche.	34	55	26
SK-1	Fehlerkultur einführen / Lernkultur einführen	47	63	36
SK-2	Führungskultur einführen.	30	49	30
SK-3	Innovation und Technologien / Problemstellungen und aktuelle Fragestellungen aus der Praxis in den Mittelpunkt stellen.	57	57	33
SK-4	Interne Organisation	30	37	30
BK-1	Schnittstelle Unternehmen, Kooperation und Lernförderung	42	60	39
BK-2	Politik und Netzwerke	60	77	60
BK-3	Kommunikation auf allen Ebenen über Qualitätsentwicklung der Bildungsarbeit	39	37	47
BK-4	Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen	30	43	11

- Alle Einflussfaktoren wurden hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik erfasst: Prozent von 0%-120%.
- Qn=Quantität; Ql=Qualität; Sy=Systematik.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 3

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung · BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 6: Bewertung der Ist-Situation über alle 16 Faktoren nach der Wissensbilanzierung Made in Germany.

Abb. 7: Stabdiagramm der Einflussfaktoren geordnet nach der Höhe der Steuerbarkeits-Werte.

Interpretation: Wirkungsanalyse

Q_EN_POLIS

- Was zeigen die Steuerbarkeits-Werte über die Einflussfaktoren?
- Schlecht steuerbare Einflussfaktoren sind:
  BK-2 "Politik und Netzwerke„
- BK-1 "Schnittstelle Unternehmen, Kooperation und Lernförderung"
- GE2 "Selbstmotivation und Kooperation„
- GE-1 "Entscheidungswissen aus Hilfsdokumenten erarbeiten…"

- Gut steuerbare Einflussfaktoren sind:
- HK-3 "Führungskompetenz - Interne Rückkopplung zwischen Belegschaft und Führungsebene zur Geschäftsstrategie durch MA-Gespräche"
- Grundstrategie BK-4 "Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen„
- SK-1 "Fehlerkultur einführen. / Lernkultur einführen"
- SK-2 "Führungskultur einführen".
- SK-4 „Interne Organisation"
- HK-2 „Motivation – Wertschätzend im Inneren miteinander umgehen"

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 17

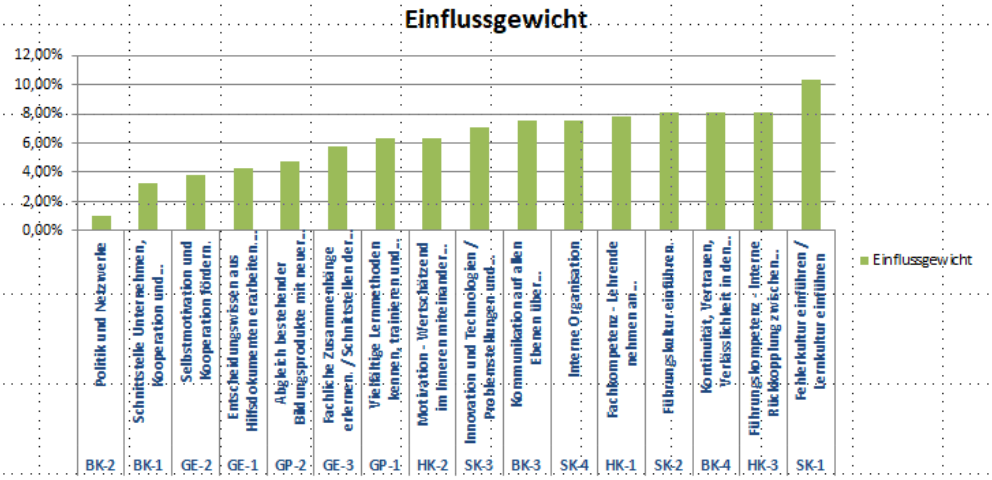
GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 8: Interpretation der Steuerbarkeitswerte der EInflussfaktoren in der Bildungsorganisation.

Wissensbilanz: Wirkungsanalyse

Q_EN_POLIS



- Einflussgewicht = Prozent-Anteil des Aktivwertes an Aktivsumme

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 19

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 9: Stabdiagramm des Einflussgewichts der Einflussfaktoren in der Bildungsorganisation.

Interpretation: Wirkungsanalyse

Q_EN_POLIS

- Welches sind die vier Einflussfaktoren mit einem herausragenden Einflussgewicht?
  - SK-1 "Fehlerkultur einführen. / Lernkultur einführen."
  - HK-3 „Führungskompetenz – Interne Rückkopplung…“
  - BK-4 „Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen“ (Grundstrategie)
  - SK-2 "Führungskultur einführen…"
- Welches sind die vier Einflussfaktoren mit einem geringen Einflussgewicht?
  - BK-2 „Politik und Netzwerke“
  - BK-1 „Schnittstelle Unternehmen, Kooperation…“
  - GE-2 „Selbstmotivation und Kooperation fördern…“
  - GE-1 „Entscheidungswissen aus Hilfsdokumenten erarbeiten…“

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 20

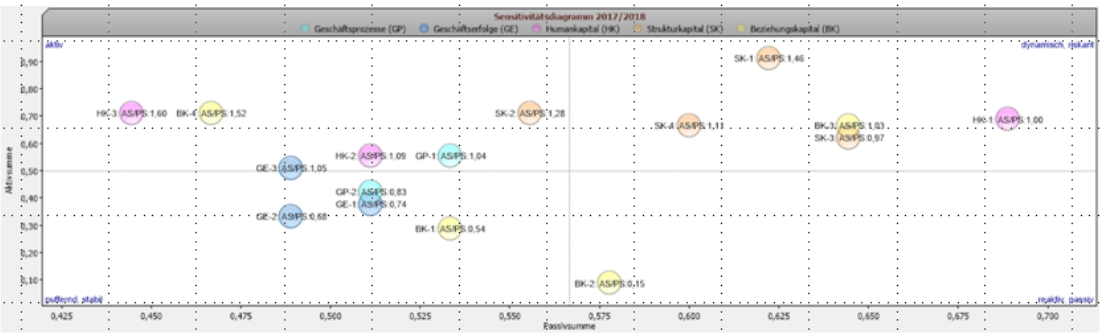
GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 10: Interpretation der Einflusswerte der Einflussfaktoren in der Bildungsorganisation.

Wissensbilanz: Verhältnis Aktiv/Passiv-Werte

Q_EN_POLIS



- Sensitivitätsdiagramm: Für jeden Einflussfaktor
- - Normierte Aktivsumme gegen normierte Passivsumme
- - Angabe der Steuerbarkeit

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 22

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 11: Das Sensitivitätsdiagramm zeigt, wie sensibel Einflussfaktoren hinsichtlich ihres Potentials zur Steuerbarkeit bzw. zur Veränderung einzuschätzen sind.

Abb. 12: Interpretation der Sensitivität der Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Veränderbarkeit in der Bildungsorganisation.

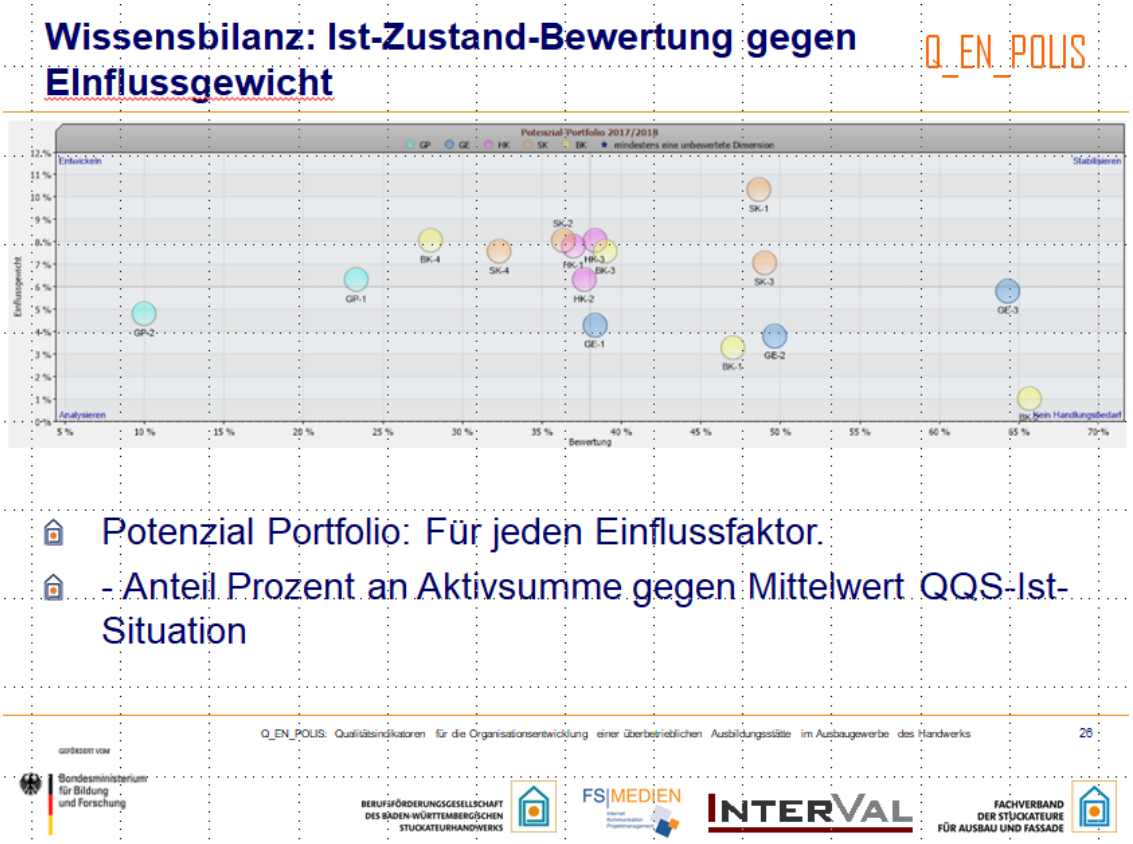


Abb. 13: Diagramm für Einflussfaktoren, die weniger oder mehr Potential versprechen, sie verändern zu können.

Interpretation: Potential Portfolio

Q_EN_POLIS

Was kann man aus den Potential-Bereichen ablesen?

1. BK-1 und BK-2 sowie alle drei Einflussfaktoren aus dem Produktergebnis-Bereich sind ***schwer steuerbar*** und mit ***relativ geringem Einflussgewicht*** auf das Gesamtsystem.

2. Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) für die Qualitätsentwicklung der Bildungsprodukte GP-2 liegt im Analyse-Bereich. Das bedeutet, dass sein Einfluss momentan vom Wissensbilanzierungsteam ***gering eingeschätzt*** wird. Inhaltlich argumentiert: Dies ist ein Anzeichen für ***sehr großes Potential, sonst wäre es kein KVP***!

3. Der Einflussfaktor SK-1 „Fehler- und Lernkultur“ ***muss stabilisiert werden***, da er einen ***hohen Einfluss auf das Gesamtsystem*** hat.

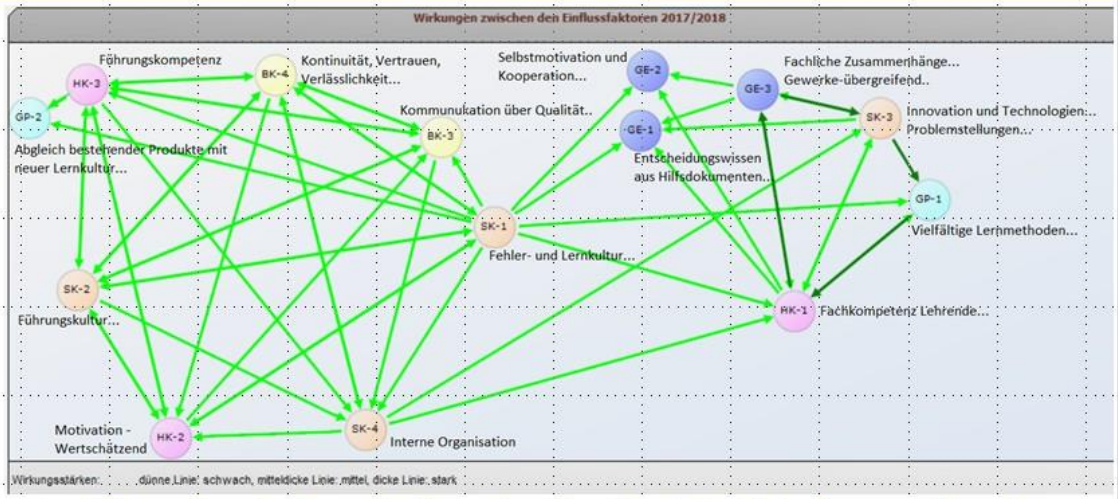
1. Die Einflussfaktoren GP-1 „Vielfältige Lernmethoden kennen, trainieren…“, BK-4 „Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen…“ und BK-3 „Kommunikation auf allen Ebenen über Qualitätsentwicklung…“ haben ***besonders hohes Umsetzungspotential***, denn sie haben Einfluss und sind dennoch noch nicht weit entwickelt.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 29

Abb. 14: Interpretation auffälliger Einflussfaktoren hinsichtlich ihres Potentials veränderbar zu sein.

Wissensbilanz: Wirkungsdiagramm „Kleiner Generator“

Q_EN_POLIS



Wirkungsbeschreibung: „Fachkompetenz“ beeinflusst „Fachliche Zusammenhänge“, „Fachliche Zusammenhänge“ beeinflusst „Innovation und…“, „Innovation und…“ beeinflusst „Vielfältige Lernmethoden“, „Lernmethoden“ beeinflusst „Fachkompetenz“.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 32

Abb. 15: Der „kleine Wirkungsgenerator“ auf der rechten Seite beschreibt den Wirkungszusammenhang zwischen verschiedenen bildungsaffinen Faktoren wie ihn das Wissensbilanzierungsteam sieht.

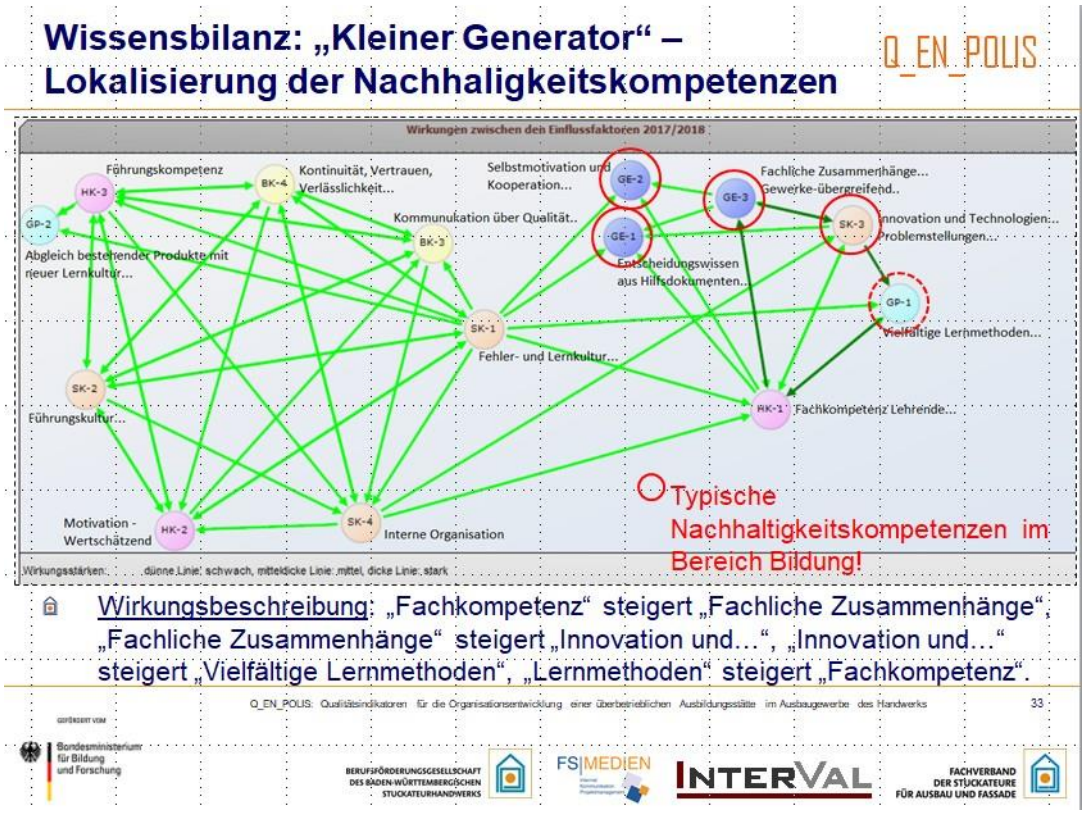


Abb. 16: Im „kleinen Wirkunsgenerator“ auf der rechten Seite sind Nachhaltigkeitskompetenzen angesiedelt.

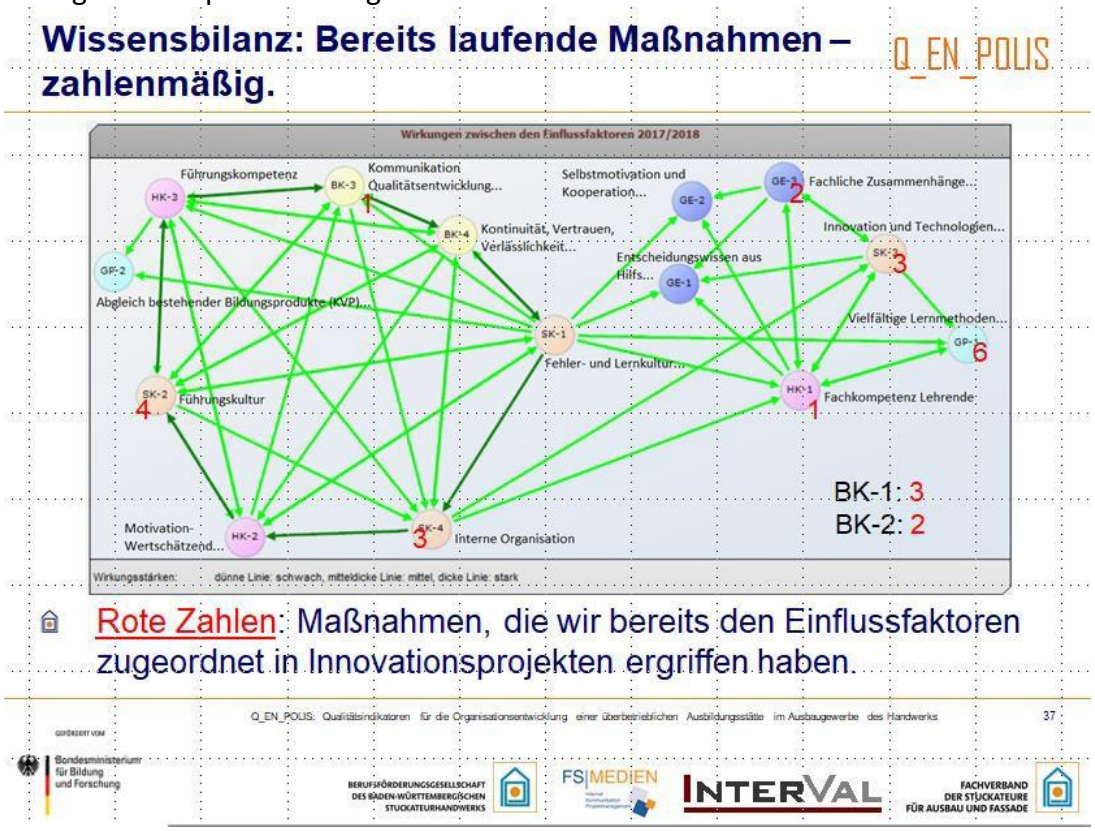


Abb. 17: In beiden Generatoren – dem „Kleinen Bildungsgenerator“ auf der rechten Seite und dem großen „Organisationsgenerator“ - wurden Maßnahmen zur nachhaltigen Entwicklung ergriffen.

Interpretation: Wirkungskreis „Großer Generator“

Q_EN_POLIS

Was kann man aus den Wirkungszusammenhängen ablesen?

1. Die Einflussfaktoren des „Großen Generators“ sind ***durch zahlreiche starke Wirkungen*** untereinander verwoben.
2. In diesem Generator ***liegen ausschließlich Einflussfaktoren mit hohem Einflussgewicht und guter Steuerbarkeit***.
3. Die ***stärkste Verbindung zum „Kleinen Generator“*** wird durch den Einflussfaktor „Fehler und Lernkultur“ hergestellt.
4. Es gibt ***mehrere kleinere Unter-Generatoren*** wie z.B. „Fehler- und Lernkultur“ steigert „Motivation – Wertschätzung…“, „Motivation – Wertschätzung…“ steigert „Führungskultur“, „Führungskultur“ steigert „Fehler- und Lernkultur“.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 36

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung · BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 18: Interpretation des „Großen Organisationsgenerators“.

Interpretation: Ergriffene Maßnahmen.

Q_EN_POLIS

Was kann man aus den Zahlen entnehmen?

1. Wir haben bereits vieles Wichtiges begonnen oder durch Teilnahme an Ausschreibungen angestoßen. Beispielsweise laufen die ***Projektvorhaben „Energiefassade“ und „ÜBS Digitalisierung“ sowie „Digitales Lernen und Berufliche Bildung“ ausschließlich im Einflussbereich „Innovation“, der nur schwach vernetzt ist, und nur mittleres Einflussgewicht und geringe Steuerbarkeit verspricht***. Andere Einflussfaktoren aus dem „Kleinen Generator“ (***12 Maßnahmen***) sind sogar nur schwach steuerbar.
2. Wie zu erwarten, setzen wir auch viel Energie in BK-1 und BK-2, die ***nur sehr, sehr langfristig Änderungen in Bezug auf den Einfluss auf die Qualitätsentwicklung versprechen (5 Maßnahmen)***.
3. Allein die Einflussfaktoren ***„Führungskultur“, „Kommunikation“ und „Interne Organisation“ werden bereits durch Q_EN_POLIS verändert (8 Maßnahmen)***.
4. Unter den Einflussfaktoren sind die Faktoren „Fehler- und Lernkultur“, „Führungskompetenz“, „Motivation – Wertschätzend…“ und „Kontinuität, Vertrauen, Vertrauen, Verlässlichkeit“ ***noch gar nicht ausreichend definiert, versprechen jedoch viel Potential (0 Maßnahmen)***.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 38

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung · BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS · FS|MEDIEN · INTERVAL · FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 19: Bewertung der Maßnahmenverteilung im Verhältnis zu den vorgefundenen Wirkungsgeneratoren in der Bildungsorganisation.

Interpretation: Resümee.

Q_EN_POLIS

Was kann man den Ergebnissen der gemeinsamen Wissensbilanzierung entnehmen?

Wesentliche Aussagen im Workshop

- Der Einflussfaktor „Abgleich bestehender Bildungsprodukte ist ein Führungsprozess“ als KVP ist gegenwärtig ausschließlich mit dem Einflussfaktor „Führungskompetenz“ verknüpft. – ***Aufgaben-Argument.***
- „Anleitung zum selbständigen, kooperativen Arbeiten beispielsweise durch Ausbilder ist schwer vorstellbar, solange Lehrende in der Vorgesetzten/Untergebenen-Rolle keine Form von Selbständigkeit praktizieren können.“ – ***Systemisches Argument.***
- „Führungskultur = Lernkultur“ – ***Systemisches Argument.***

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 41

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BÄDEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS | FS|MEDIEN | INTERVAL | FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 20: Zentrale Aussagen von Workshop-Teilnehmer/-innen mit resümierendem Charakter.

Interpretation: Resümee.

Q_EN_POLIS

Was kann man den Ergebnissen der gemeinsamen Wissensbilanzierung entnehmen?

Schlüssel-Einflussfaktor = Nahtstelle zwischen „Großem und Kleinem Generator“ mit größtem Einflussgewicht überhaupt!

SK-1: Fehlerkultur einführen / Lernkultur einführen

Um eine Fehlerkultur künftig pflegen zu können, beraten wir uns zu den Elementen einer gesunden Fehlerkultur im Lernprozess und entscheiden uns für konkrete Vorgehensweisen, damit das “Lernen im Umgang mit Fehlern” an unseren Bildungseinrichtungen Realität werden kann.

Um unser Bildungsprogramm nachhaltig zu stärken, wollen wir Sinnhaftigkeit und Wertschätzung gegenüber Lernenden zum Ausdruck bringen, individuelle Fähigkeiten erkennen und fördern, Bezüge zur Baustellenpraxis herstellen, zu selbständigem Arbeiten und Lernen anleiten, durch Befragungen die Sicht der Lernenden erforschen, den Erfahrungsaustausch zwischen Lehrenden fördern, die Lernbereitschaft der Lehrenden fördern sowie die interne Ausbildung der kaufmännischen AZUBI´s glaubwürdig organisieren. So legen wir das Fundament für einen kontinuierlichen Veränderungsprozess in unseren Bildungseinrichtungen.

Es gilt dafür den systemischen Bezug herzustellen: Es geht nicht um die Ausbildung, sondern um das MA/Vorgesetzten-Verhältnis.

Q_EN_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks 42

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung

BERUFSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT DES BÄDEN-WÜRTTEMBERGISCHEN STUCKATEURHANDWERKS | FS|MEDIEN | INTERVAL | FACHVERBAND DER STUCKATEURE FÜR AUSBAU UND FASSADE

Abb. 21: Der Schlüssel-Faktor in der nachhaltigen Entwicklung - errechnet aus den Einschätzungen des Wissensbilanzierungsteams: „Fehler- und Lernkultur einführen.“

Ergebnis 4.4: Nachhaltigkeitsziele aus dem Zukunfts- und Leitbild für die Bildungsorganisation abgeleitet.

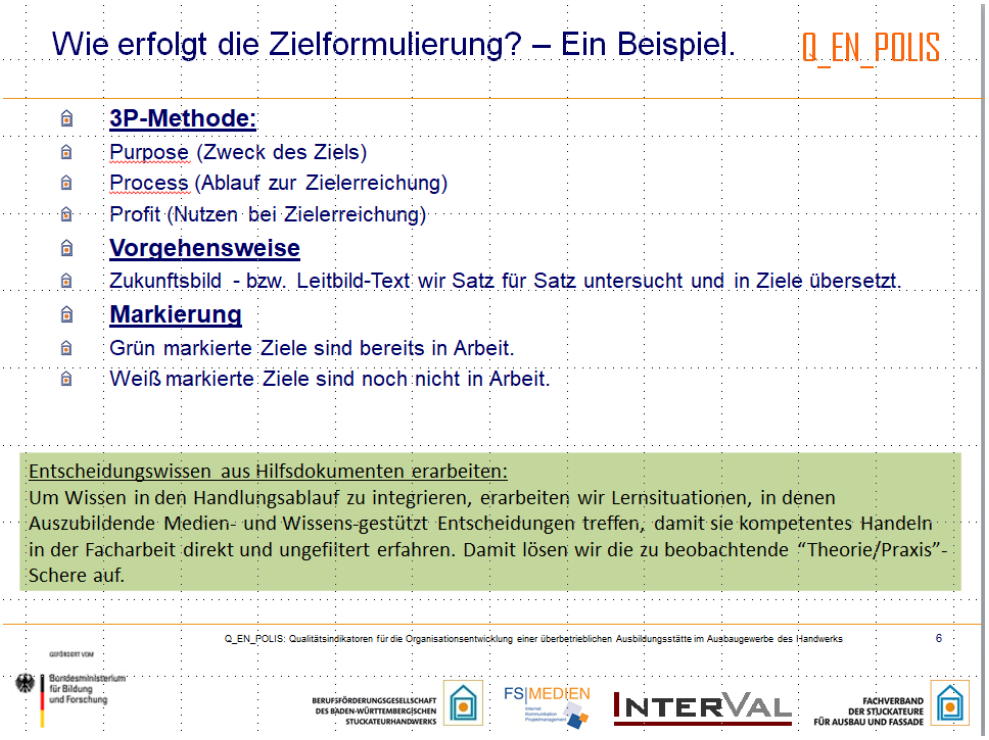


Abb. 22: Beispiel für die Zielformulierung aus dem Zukunftsbild im Zielbereich „Mitarbeiterkompetenzen, Regel-Ausbildung“ und als einer der Faktoren „Bildungsprodukt“.

Auf diese Weise wurde das gesamte Leitbild und Zukunftsbild analysiert und mit operationalisierten Zielen versehen.

Ergebnis 4.5: Maßnahmen aus den Ergebnissen des Großen Qualitätszirkels abgeleitet.

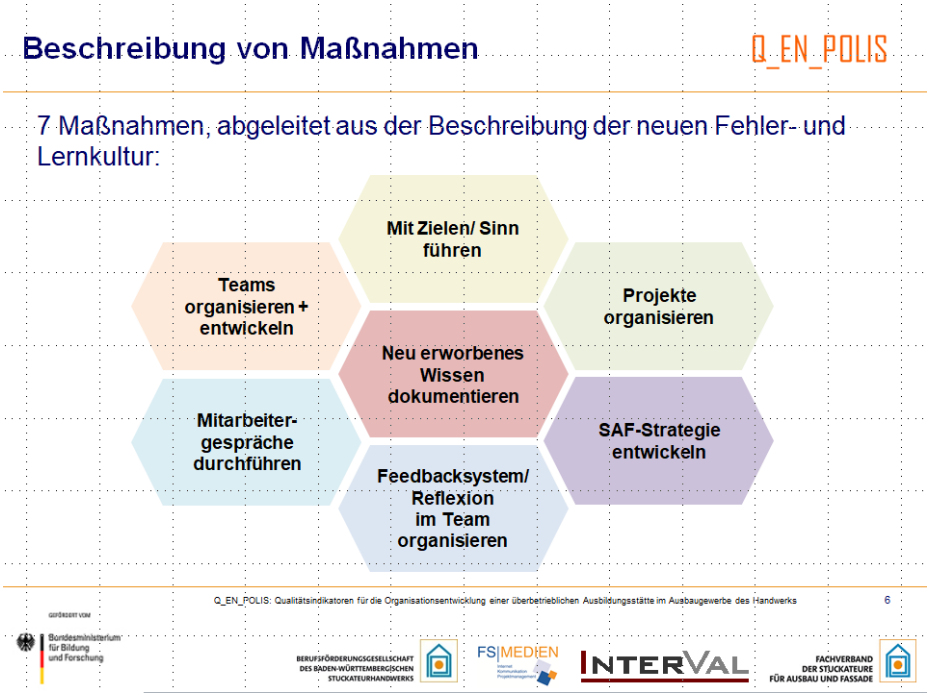


Abb. 23: Das Maßnahmenteam im Auftrag des Großen Qualitätszirkels beschreibt sieben Maßnahmenfelder, um die Fehler- und Lernkultur in der Bildungsorganisation zu verändern.

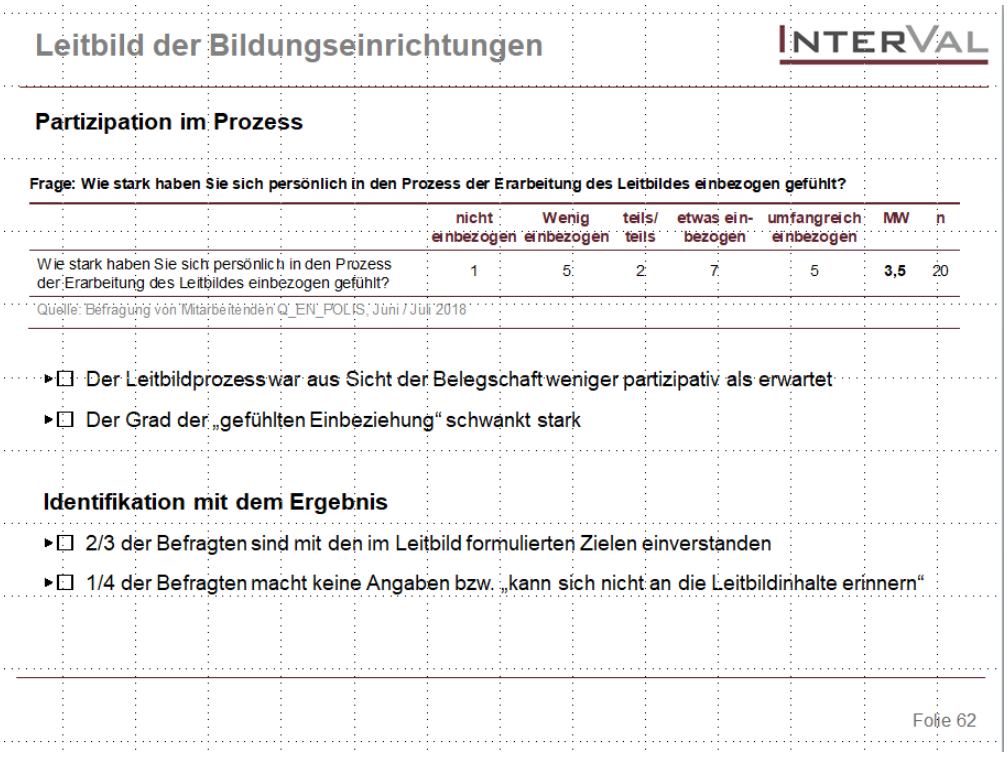
Ergebnis 4.6: Indikatoren aus dem Zukunfts- und Leitbild abgeleitet.

Tab. 6: Ausgewählte Beispiele für Indikator-Beschreibungen aus den verschiedenen Nachhaltigkeitsdimensionen.

Nachhaltigkeitsfaktor bzw. Dimension	Indikator-Beschreibung
Strategie	Anzahl der Informationseinheiten/Jahr, in denen intern über die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie berichtet wird.
	Anteil der Ziele aus dem Leitbild und Zukunftsbild, die in der Umsetzung begriffen sind, s. Wissensbilanz-Bericht.
Innovationen und Technologien fürs Bildungsprogr	Anzahl der explizit nachhaltigkeitsorientierten Inhalte (z.B. Module, Themen) die in den letzten 24 Monaten ins Bildungsprogramm aufgenommen wurden.
	Anteil der naturbelassenen Baustoffe an den an der ÜBS / KomZet A&F sonst verwendeten Baustoffe.
Bildungsprogramm Meistervorbereitung	Anteil von Lerneinheiten, die die Beratungskompetenz im Ausbau-Handwerk fördern.
	Anzahl von Lerneinheiten, in denen die für die Vermittlung von personalen Kompetenzen relevanten Lehrmethoden, mind. 50 % der Lehrzeit eingesetzt werden.
Bildungsprogramm Überbetriebliche Ausbildung	Anzahl der Lerneinheiten, bei denen Informierte Entscheidungen aufgrund von Dokument- bzw. Prozessvergleichen vorgenommen werden.
	Anteil der Lerneinheiten, die Team-, Kommunikations- und Medienkompetenzen trainieren.
Lehrenden- bzw. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen-Kompetenzen	Anzahl der Weiterbildungen (UE´s), die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besuchen und direkt mit der Nachhaltigkeits-Strategie verknüpft sind.
	Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen pro Jahr, die zum Thema personaler Kompetenz und Medienkompetenz an Weiterbildungsworkshops teilgenommen haben.
Lernkultur	Anteil der Auszubildenden, die sich weder unter- noch überfordert fühlen .
	Anzahl der eingesetzten vielfältigen, innovativen Lernmethoden.
Schnittstelle Unternehmen	Anzahl an Lernvereinbarungen zwischen Betrieb und ÜBS für Auszubildende.
	Anteil der Ausbildungsbetriebe, die sich am Austausch zum Lernstand der Auszubildenden beteiligen.
Führungs-, Beteiligungs- und Mitwirkungskultur.	Anzahl der Besprechungen zur Entscheidungsvorbereitung zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und Führungsebene zur Nachhaltigkeitsstrategie.
	Anteil von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die an der

	Befragung zur Nachhaltigkeits-Entwicklung teilnehmen.
Führungskompetenz	Anzahl der Strategie-unterstützenden Workshops, an denen die Führungsebene in den letzten 24 Monaten teilgenommen hat.
	Anzahl der Aufgaben-bezogenen Mitarbeiter und Mitarbeiter/-innen / Führungsdialoge, die der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie dienen.
Interne Prozesse	Anzahl der Durchläufe im Innovationsprozess.
	Anzahl der Beanstandungen im Beurteilungsprozess der Werkstätten und Lernräume für die Eignung zur Durchführung von Lerneinheiten nach Nachhaltigkeits-Gesichtspunkten.
Politik, Gesellschaft und Netzwerke	Absolute Anzahl an Schülerinnen und Schülern, die über Berufsorientierungs-Angebote erreicht werden.
	Anzahl der zwischen Lernort Berufsschule, ÜBS und Betrieb abgestimmten und operativ vorbereiteten Lerneinheiten.
Gesundheit	Anzahl der Arbeitsverträge mit flexiblen selbstgewählten Arbeitsbedingungen.
	Höhe der Investitionen in Gesundheitsvorsorge- und Präventivmaßnahmen in den Werkstätten und Büros (in 24 Monaten).

Ergebnis 4.7: Die Akzeptanz des Zukunfts- und Leitbildes in der Belegschaft und bei Lernenden evaluiert.



Leitbild der Bildungseinrichtungen

INTERVAL

Partizipation im Prozess

Frage: Wie stark haben Sie sich persönlich in den Prozess der Erarbeitung des Leitbildes einbezogen gefühlt?

	nicht einbezogen	Wenig einbezogen	teils/ teils	etwas ein-bezogen	umfangreich einbezogen	MW	n
Wie stark haben Sie sich persönlich in den Prozess der Erarbeitung des Leitbildes einbezogen gefühlt?	1	5	2	7	5	**3,5**	20

Quelle: Befragung von Mitarbeitenden Q_EN_POLIS, Juni / Juli 2018

- Der Leitbildprozess war aus Sicht der Belegschaft weniger partizipativ als erwartet
- Der Grad der „gefühlten Einbeziehung" schwankt stark

Identifikation mit dem Ergebnis

- 2/3 der Befragten sind mit den im Leitbild formulierten Zielen einverstanden
- 1/4 der Befragten macht keine Angaben bzw. „kann sich nicht an die Leitbildinhalte erinnern"

Folie 62

Abb. 24: Gefühlte Einbeziehung der gesamten Belegschaft in den Nachhaltigkeits- und Leitbild-Prozess.

Leitbild der Bildungseinrichtungen

INTERVAL

Wichtigste Inhalte des Leitbildes aus Sicht der Mitarbeiter (Ranking-Werte in Klammern)

1. **Wertschätzende Kommunikation zwischen allen Mitarbeitenden sowie zwischen Mitarbeitenden und Führungsebene** (58)
2. **Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung der Belegschaft** (38)
3. **Herstellung gesunder Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter** (35)
4. **Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen** (30)
5. **Förderung der Lernbereitschaft und des Erfahrungsaustauschs zwischen den Lehrenden** (25)
6. **Offener Umgang mit Veränderungsvorhaben und anderen Erneuerungen** (24)

.....

13. Einsatz der Führungskräfte für die Gleichwertigkeit der Handwerksausbildung (3)

Folie 63

Abb. 25: Wichtigste Inhalte aus der Sicht der gesamten Belegschaft im Nachhaltigkeits- und Leitbild-Prozess.

Leitbild der Bildungseinrichtungen

INTERVAL

Persönliche Wahrnehmung des Leitbildprozesses

Frage: Welche Haltung haben Sie gegenüber dem Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozess und welche Haltung vermuten Sie bei der Führungsebene?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft zu	MW	n
Ich selbst bin dem Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozess gegenüber sehr aufgeschlossen	-	2	4	8	6	**3,9**	20
Ich beteilige mich aktiv und konstruktiv an der Weiterentwicklung der Organisation im Sinne des Leitbildes	1	3	3	8	5	**3,7**	20
Ich habe den Eindruck, dass es der Führungsebene ernst ist damit, das Zukunfts- und Leitbild umzusetzen und zu leben	-	1	7	7	5	**3,8**	20

Quelle: Befragung von Mitarbeitenden G_EN_POLIS, Juni / Juli 2018

- Die Mehrheit der Mitarbeiter sieht sich selbst dem Organisationsentwicklungsprozess gegenüber „offen“ und in einer aktiven Rolle
- Die Mehrheit der Mitarbeiter hat den Eindruck, dass die Führungsebene den Prozess ernsthaft verfolgt und zum Erfolg führen will

Folie 66

Abb. 26: Persönliche Wahrnehmung des Leitbildprozesses durch die gesamte Belegschaft.

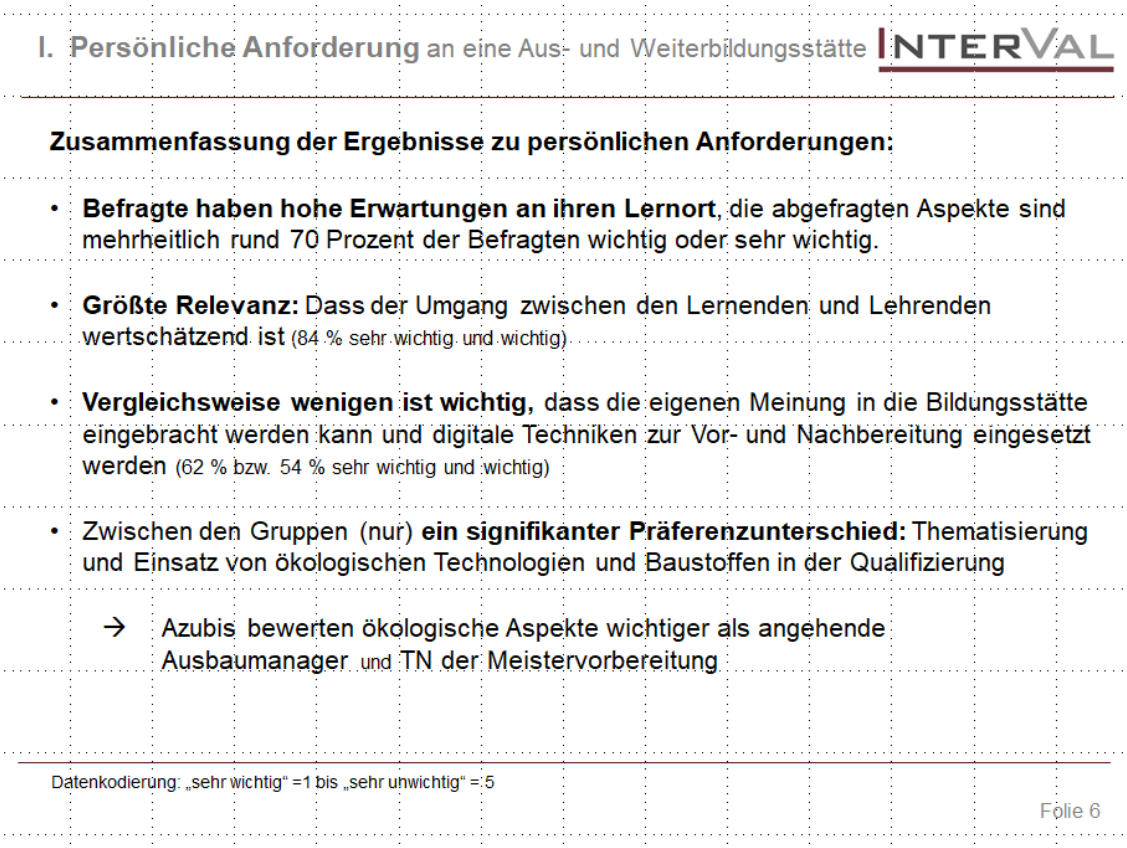


Abb. 27: Persönliche Anforderungen von Auszubildenden, Teilnehmer/-innen der Meistervorbereitung und der Gruppe der Ausbau-Manager an das Leitbild.

Ergebnis 5: Personalentwicklung im Kleinen Qualitätszirkel organisiert.

Themen die aufgegriffen wurden, waren “Feedback geben und nehmen”, “Qualitätssysteme in der beruflichen Bildung kennen”, “Fachkompetenzen in Außendämmungssystemen in Form von Kompetenzbäumen erarbeiten”, “Zum selbständigen Lernen in der Anwendung einer Sonde für Baufeuchtigkeitsmessung anleiten” , “Standards in der Anwendung der 6-Stufen-Methode im digitalen Kontext erarbeiten und anwenden” sowie „Informierte Entscheidungen im digitalen Kontext umsetzen.“ Insgesamt gab es vier Fortbildungsblöcke von einer Dauer zwischen drei und fünf Tagen, an denen jeweils zwischen fünf und sieben Ausbildern incl. ihrer Führungskraft teilgenommen hatten.

Ergebnis 6: Digitale Unterstützungsprozesse entwickelt.

Autor: F. Schöllkopf

Unter Berücksichtigung der zum Projektstart vorhandenen, über Jahre gewachsenen Infrastruktur - bestehend aus einem CRM-System zur Teilnehmer- und Mitgliederverwaltung sowie einem mit dem Open Source Content-Management-System WordPress realisierten Internetsystem – wurden in Abstimmung mit der Projektleitung zusätzliche Komponenten/ Funktionalitäten implementiert. Alle Ergänzungen wurden so konzipiert und realisiert, dass sie die im Projektverlauf entstehende Systemarchitektur grundsätzlich offen, erweiterbar und updatefähig halten.

Komponenten:

1. Online-Konferenzsystem

Einrichtung/ Bereitstellung eines Systems zur Durchführung synchroner Konferenzen. ProjektmitarbeiterInnen sollen die Konferenzen eigenständig einrichten und durchführen

können. Übertragung von Bildschirminhalten (Blickrichtungswechsel möglich), Ton und Video. System bietet Aufzeichnungsmöglichkeit mit Konvertierung der Aufzeichnungsdatei in gängige Dateiformate (mp4). Aktueller Stand: System steht zur Verfügung und wird häufig eingesetzt.

2. Community/ Kommunikations-Tool.

Installation mit technischer und grafischer Einrichtung des Community-Plugins „BuddyPress“für WordPress. Aufbau Rechte-, Rollen- und Gruppensystem, hier Programmierung von verschiedenen spezifischen Anpassungen. Entwicklung einer automatisierten Schnittstelle zum Abgleich von Benutzer und Rechtegruppen. Speziallösung: Zuordnung der Benutzergruppen zu Community-Gruppen, womit es möglich ist, die Gruppenmitglieder direkt aus dem CRM heraus zu pflegen. Aktueller Stand: Community wurde eingerichtet und im Projekt eingesetzt.

3. Bidirektionale Schnittstelle zw. CRM-System/ Datenbank und CMSBedarfsgerechte Erweiterung und Optimierung der Schnittstelle zwischen dem CRM und demInternet-System. Technik zur täglichen, bidirektionalen Synchronisierung der Daten(Benutzerdaten, Berechtigungen, etc.). Bei Bedarf auch adhoc-Synchronisierung durchberechtigte, mit administrativen Rechten ausgestattete Mitarbeiter von ÜBA/Kompetenzzentrum. Damit verbunden Einrichtung Server, CronJobs sowie laufende Anpassungen/ Änderungen bei Updates. Aktueller Stand: Schnittstelle ist eingerichtet.

4. Projektbereich im CMS des Kompetenzzentrums.

Eigener Inhaltsbereich in Webseite des Kompetenzzentrums, Aufbau Navigations- und Berechtigungsstruktur, kleinere technische und grafische Anpassungen.

Allgemeines:

- Performance-Optimierungen
- Laufende Updates/ Vorab-Tests in Staging-Umgebungen
- Sicherheit/ Sicherung des Systems
- Serveradministration

Aktueller Stand: CMS im Einsatz.

5. Veranstaltungen/ Buchungen. Übernahme der im CRM erfassten Seminare in das Internet-System. Aufbau eigenerdynamischer Bereich zur Darstellung und Buchung des Bildungsangebotes. Seminare werden als eigene Custom-Posttypes in einem automatisierten Nachlauf generiert. Zuordnung zu Seminarthemen über Kategorisierung in WordPress abgebildet. Flexible Buchungsmöglichkeit über ein dynamisches Formular. Übergabe der Buchungsdaten über Schnittstelle in CRM-System, von wo aus die Buchungsinformationen komfortabel weiterverarbeitet werden können. Aktueller Stand: Buchungssystem im Einsatz, erforderliche Schnittstellen entwickelt.

6. Umfrage-/ Befragungssystem, Installation eines WordPress-Plugins zur Einrichtung und Verwaltung von Umfragen. Generator zum Aufbau beliebiger Befragungen, der Befragungselemente (Single-, Multiple-Choice, Texte u.v.m.) sowie Informationselemente bereitstellt, die auf einer oder mehreren Inhaltsseiten in beliebiger Reihenfolge zusammengestellt werden können. Einfache Integration dieser Befragungsobjekte per Shortcode in die CMS-Kontexte. Diverse Anpassungen des Systems an Anforderungen des Auftraggebers. CSS-Anpassungen zur Sicherstellung des Ausgabeverhaltens auf mobilen Endgeräten (Responsivität). Ergänzungen des Umfragesystems dahingehend, dass Befragungsobjekte auch über die Komzet-App ausgegeben werden können. Hier greift ebenfalls das Rechtesystem CMS/ CRM–siehe auch Pos. 3. Aktueller Stand: Im Einsatz.

7. Lern-Management-System (LMS). Unter dem Begriff „LMS“ haben wir 2 Themen subsumiert: Entwicklung einer Lernmedien-Datenbank in WordPress sowie den Aufbau eines „klassischen“ Lern-Management-Systems. Auch dieses in WordPress unter Verwendung des LMS-Plugins „Learndash“.

a. Phase 1: Lernmedien-Datenbank

Zur Sammlung und Verwaltung vorhandener (und zukünftiger) Lernbausteine (Dateien allg., Animationen, Filme etc.) des Kompetenzzentrums wurde mit den Möglichkeiten des CMS WordPress eine Lernmedien-Datenbank aufgebaut. Jedes Lernmedium wird in einem eigenen Datensatz (Custom-Posttype) abgebildet. Hier lassen sich beliebig umfangreiche Beschreibungen zum jeweiligen Baustein sowie diverse Kategorien und sonstige Attribute hinzufügen. Das Set von Kategorien und Attributen ist flexibel und kann zu jedem Zeitpunkt bei Bedarf erweitert werden. Eine Suchfunktion ermöglicht dem Bildungspersonal ein komfortables und einfaches Auffinden der erfassten Lernbausteine. Aktueller Stand: Implementiert und in Betrieb.

b. Phase 2: LMS-System (Online-Seminare) Installation WordPress Zusatzplugin "Learndash" mit Ergänzung diverser Plugins zur Erweiterung des Funktionsumfangs. Gesamtsystem in der WordPress-Installation angepasst. Das LMS läuft als eigener Mandant unter der URL https://akademie.stuck-komzet.de. Im LMS können in der Struktur Kurse > Kapitel > Lektionen flexibel Lerncontents angelegt werden. Zum Aufbau attraktiver Inhalte stehen die umfangreichen Möglichkeiten des WordPress-Editors zur Verfügung. Daneben können die Daten aus den gängigen Autorensystemen (z.B. Articulate Studio, Articulate Rise, Adobe Captivate, H5P etc.) integriert werden (SCORM oder TinCanny-Schnittstellen stehen zur Verfügung). Das LMS bietet dem Bildungspersonal umfangreiche Auswertungsmöglichkeiten über die Aktivitäten der jeweiligen Kursteilnehmer. Inhaltlich wurden Bestandteile der Kurse „Baustilkunde“ und "Meister des Raumklimas" auszugsweise umgesetzt. Mit dem Autorensystem H5P wurden testweise erste Beispiele entwickelt. Aktueller Stand: LMS Learndash mit diversen ergänzenden Plugins ist elementar eingerichtet, erste Kurse eingerichtet.

Ergebnis 7: Die mit hohem Gewicht identifizierten weichen Indikatoren evaluiert.

Die bedeutungsvollen Faktoren für nachhaltige Entwicklung waren identifiziert als: 1. Fehlerkultur einführen / Lernkultur einführen. 2. Führungskompetenz - Interne Rückkopplung zwischen Belegschaft und Führungsebene zur Geschäftsstrategie (Nachhaltigkeitsziele) durch Mitarbeiter/-innen-Gespräche. 3. Führungskultur einführen. 4. Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit in den Beziehungen. - Die Darstellung der Ergebnisse des Projektpartners Interval GmbH erfolgt im Kap. 6 Evaluation.

Ergebnis 8: Den Innovationstransfer-Prozess für die Bildungsorganisation spezifiziert und eingeführt.

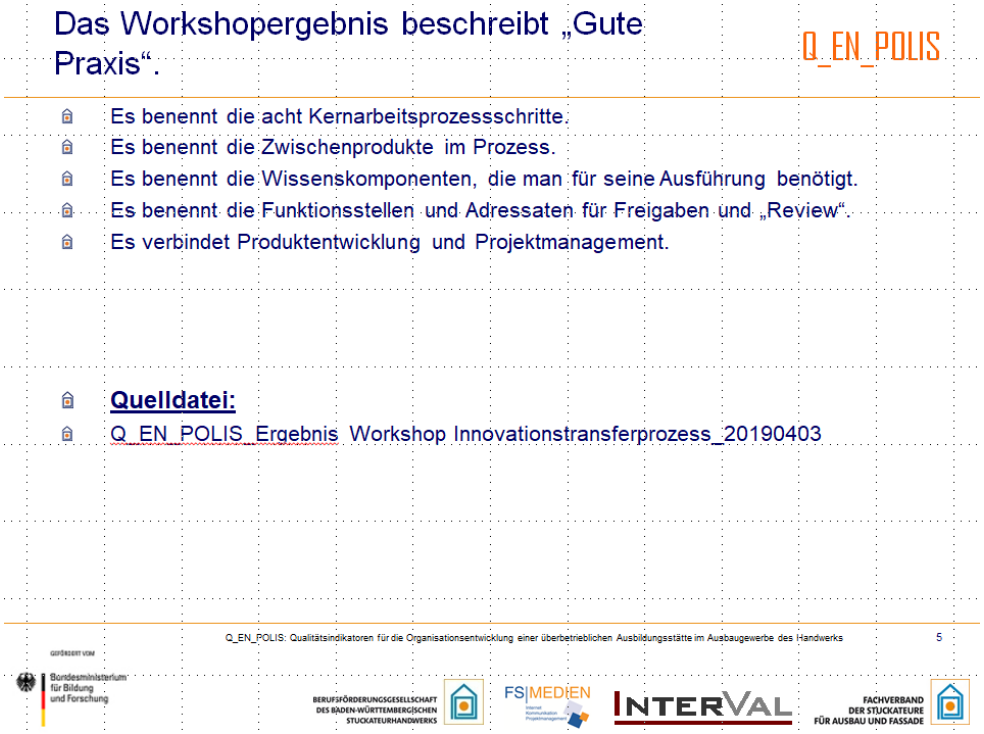


Abb. 28: Erarbeitete Mermalsbereiche des künftigen Kernarbeitsprozesses im Kompetenzzentrum für Ausbau & Fassade.

Tab. 7: Die acht Kernarbeitsprozess-Schritte im Innovationstransfer als Motor von Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung des Ausbau-Handwerks (Beschluss des Lenkungskreises vom 9.4.2019) .

Schritt 1	Voranalyse durchführen.	**Schritt 5**	Feinkonzept realisieren.
	Freigabe?		Freigabe?
Schritt 2	Brainstorming zur Konzeptfindung durchführen.	**Schritt 6**	Erprobung(en) durchführen.
	Freigabe?		Freigabe?
Schritt 3	Konzept entwickeln.	**Schritt 7**	Dauerhafte Anwendung/ ins Programm aufnehmen. (Transfer).
	Freigabe? Bewilligung?		Freigabe?
Schritt 4	Feinkonzept entwickeln.	**Schritt 8**	Kontinuierlichen Verbesserungsprozess für Bildungsprodukt dokumentieren.
	Freigabe?		Freigabe?

Abb. 29: Wirkungszusammenhang für den Innovationstransfer-Prozess nach der Wissensbilanzierung Made in Germany.

Ergebnis 9: Erste Bildungsprodukte für Nachhaltigkeit entwickelt und in den Transfer gebracht.

Q_EN_POLIS befasst sich primär nicht mit Lernsequenzen zur Nachhaltigkeit, sondern in erster Linie mit den Voraussetzungen, die Bildungsprozesse erfüllen sollen, damit Nachhaltigkeit beispielsweise durch Innovationstransfer gelebt werden kann. Ein Beispiel möge stellvertretend für andere hier erläutert sein. Im Kleinen Qualitätszirkel wurde der Kernarbeitsprozess des Stuckateur-Handwerks mit seinen Aufgabenzuschreibungen (Workflows) erarbeitet. Daraus lassen sich nun leichter die Kernkompetenzen, die im Besonderen auf ökologische Nachhaltigkeit Einfluss haben, herausarbeiten. Eine der wichtigsten Kernkompetenzen dabei ist die „Kundenberatung“ – hat sich durch die Arbeitsplatz-Analyse herauskristallisiert. Hier hat der/die Unternehmer/-in, leitende Meister oder der Lernende im 3. Lehrjahr (simuliert) den größten Einfluss auf die Entscheidungen der Kundschaft. Im Rahmen von D-MasterGuide (Transferprojekt, gefördert durch das BMBF) wird dazu eine eigene Lernstation in den verschiedenen DQR-Niveaus (3, 4 und 6) umgesetzt und erprobt. Die Entwicklung ist im Gange.

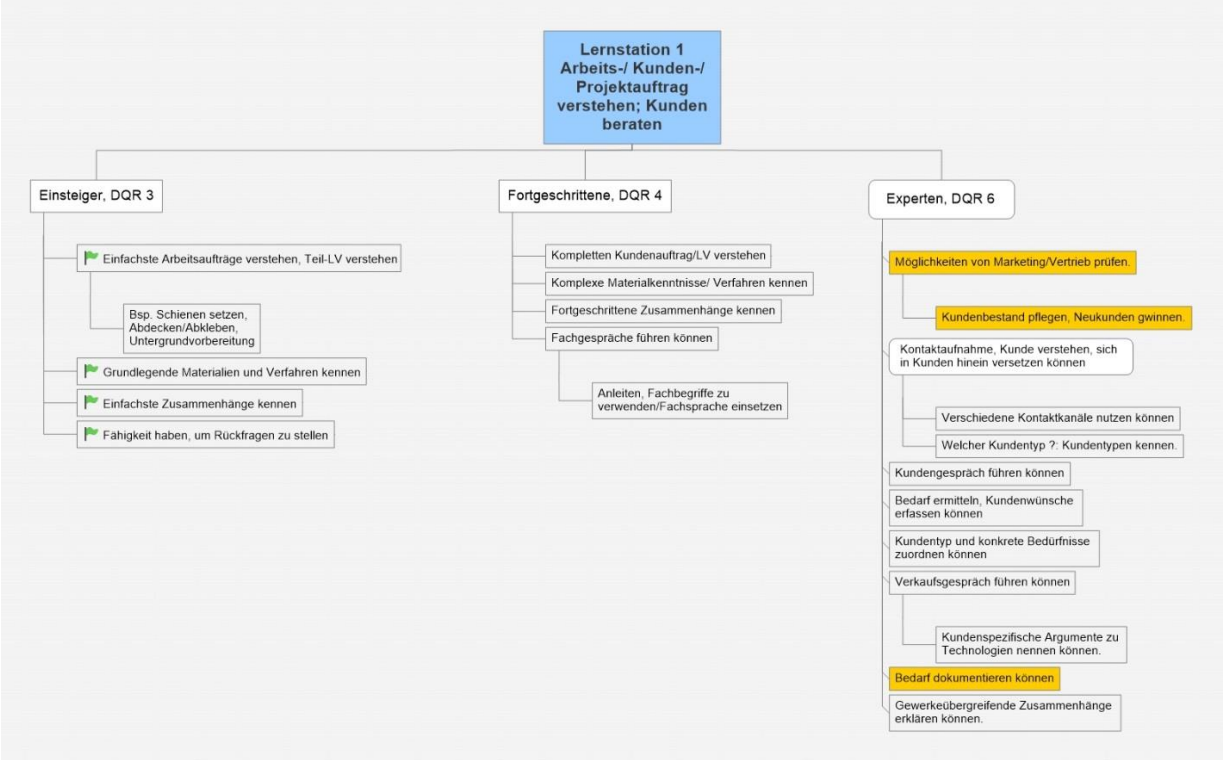


Abb. 30: Im Kleinen Qualitätszirkel erstellter Ablaufbaum für die Kompetenz „Kunden im Kontext einer Außendämmung beraten“ und deren Vorstufen auf unterschiedlichen Niveaustufen.

4.00 Ergebnisse zu projektübergreifenden Zielen auf Programmebene des Förderschwerpunkts BBNE 2015-2019

Erkenntnis 1: Die Bedeutung von Single-Loop-Learning in der nachhaltigen Entwicklung der Bildungsorganisation.

Der Wirkungszusammenhang im „Kleinen Generator“ der Wissensbilanzierung Made in Germany beschreibt Single-Loop-Learning letztlich nach einer simplen, gängigen und naheliegenden Vorstellung, dass – sobald die Charakteristika des Bildungsprodukts verändert werden und z.B. Nachhaltigkeitsdimensionen enthalten sollen, die Kompetenz der Lehrenden erweitert und entwickelt werden muss. Diese Vorstellung entspräche der üblichen Vorgehensweise, Lehrende zu Weiterbildungen zu entsenden, dass sie ihren Kompetenz-Kanon verbessern mögen. Demzufolge laufen sieben starke Wirkungspfeile im Faktor „Fachkompetenz der Lehrenden…“ zusammen. Dies stellt eine hohe Anzahl im Vergleich zu anderen Faktoren dar. Übertroffen wird der Faktor „Fachkompetenz der Lehrenden…“ diesbezüglich nur vom Faktor „Interne Organisation…“ und gleich gestellt vom Faktor „Fehler- und Lernkultur…“. Das Wissensbilanzierungsteam scheint sich jedoch darin unsicher zu sein, wie wirkmächtig der Faktor tatsächlich ist oder sein könnte. Hier ist demnach womöglich ein Erkenntnisschub zu erwarten, wenn das Wissensbilanzierungsteam seinen Erfahrungsaustausch in der Zukunft fortsetzt.

Erkenntnis 2: Die Bedeutung von Double-Loop-Learning in der nachhaltigen Entwicklung der Bildungsorganisation.

Gesetzt den Fall, wir entsendeten eine/n Lehrende/n zu einer Nachhaltigkeits-Weiterbildung in der guten Absicht, sie möge/n künftig intern als Multiplikator/en für Nachhaltigkeitskompetenzen auftreten, so handelten wir ohne jedes Wissen, welche organisationalen Faktoren auf diese Person/en wirken. In unserem Fall identifiziert das Wissensbilanzierungsteam den Faktor „Innovation, Technologie, Problemstellungen…", der zweifelsohne von außen an Lehrende herangetragen würde z.B. von den betrieblichen Interessensvertretern/-innen, Lehr-/Lernsituationen zu kreieren und umzusetzen. Es ist allerdings sehr wahrscheinlich, dass die standardisierte Lernsituation in der externen Weiterbildung nur zum Teil auf die persönliche Lehr-/Lernsituation in der eigenen Bildungsorganisation zuträfe. In Q_EN_POLIS wurde deshalb der Weg des Action-Learning gewählt, um diese Unsicherheit des Transfers zu reduzieren und im positivem Sinne auf das gesamte Ausbildungsteam zu übertragen (s. Kap. 4.5 Personalentwicklung im Kleinen Qualitätszirkel organisieren). Damit tritt die Teamreflexion hinzu und übertrifft die Wirkmöglichkeiten des Einzelkämpfers bei weitem. Weitere vom Wissensbilanzierungsteam erkannte Einflüsse auf den Faktor „Fackompetenz der Lehrenden…" liegen im Faktor „Interne Organisation…" und dem Faktor „Fehler- und Lernkultur…". Warum? - Unsicherheit im Aneignen von Neuem wirkt stets auf das Binnenverhältnis zu Vorgesetzten und Meinungsführern in den Peer-Groups der Ausbilder und umgekehrt. Kompetenzerweiterung bzw. Sichtbarkeit von gefühlter oder realer „Inkompetenz" wirkt somit als limitierender Faktor, solange die Veränderung und Entwicklung der organisationalen Lernkultur ausgeblendet wird. Ständige „Bewertungen" unbewusst oder unbewusst durch Außenstehende tragen das Ihre dazu bei. Ähnliche Überlegungen können zum Faktor „Interne Organisation…" angestellt werden. - Was geschieht, wenn interne Transfers nicht organisiert werden, was, wenn ungenügende bzw. überfordernde Einarbeitungszeiten für den Transfer vorgesehen sind, was, wenn Unterstützungsleistungen durch Dokumentation von neu angeeignetem Wissen z. B. für interne Standards – nicht ausgereift sind? – In jedem Fall ist in der Folge eine Veränderung der internen Arbeitsbeziehung und Arbeitsformen notwendig, um Veränderungspotential zu erschließen (BLUM, GABATHULER 2019, S. 73-93: PE 4.0 – Herausforderungen für Führungskräfte und Bildungsverantwortliche. NEGRI, C. (Hrg.) In: Führen in der Arbeitswelt 4.0. Berlin). Diesem Umstand trägt die Evaluation in Kap. 6 Rechnung, in dem die wirkmächtigsten Indikatoren aus Führungskultur und Lernkultur dargestellt werden.

Erkenntnis 3: Nachhaltig produzierte „Salatköpfe" wachsen nicht ohne Systemkenntnis, sondern mit „informiert" herbeigeführten Interventionen.

Es existiert eine große Menge von Erfahrungswissen, wie große, feste, leuchtend grüne und schmackhafte Salatköpfe in ausreichender Anzahl und zur rechten Erntezeit für die Verbraucher produziert werden können. Die geneigten Leser/-innen mögen verzeihen, dass der Autor das „Nachhaltigkeitsprodukt Bildung" mit einer Ansammlung nachhaltig produzierter schmackhafter Salatköpfe vergleicht. - Welche Sorten also sind geeignet, welche Böden werden benötigt, welche mechanischen Arbeitsschritte förderlich, welche Pflanzzeiten sind günstig, welche Außentemperatur wird toleriert, damit Wachstum beginnt und Blühansatz verhindert wird, welche Lichtverhältnisse tragen zu festem Wachstum bei, welche mineralischen Düngermischungen sind unabdingbar für gesundes Wachstum, welche hingegen verzichtbar oder wird organischer Dünger bevorzugt? Wie reagieren die Pflanzen im Gewächshaus auf das

abnehmende CO_2-Angebot, die künstliche Zuführung von CO_2, die erhöhte Luftfeuchte, was, wenn es zu Schnecken-Invasion oder Grüne Salatlaus-Befall kommt, wie, wenn die Köpfe häufig Zugluft/stehender Luft ausgesetzt sind? – Welche künstlichen Substrate werden am ehesten vertragen, wenn es um Unterglas-Produktion im geschlossenen Kreislauf geht, in der die „Nebenwirkungen“ der Kultur für die Außenwelt berechenbar werden? usw. Die Systemzusammenhänge der „kulturellen Ökologie“ des Salatkopfes sind zahlreich, aber nicht unüberschaubar, denn zweifelsohne finden wir viele „nachhaltig produzierte“ , gesunde Salatköpfe auf den Märkten. - Wenn es also wahr ist, was das Wissensbilanzierungsteam als zentrale Erkenntnis zusammengetragen hat, dass nämlich „Führungskultur“ zu parallelisieren sei mit „Lernkultur“ – als die beiden zentralen „Ökofaktoren der Bildungsorganisation“, dann gibt es einen ernstzunehmenden Erkenntnisgewinn durch die Wissensbilanzierung Made in Germany für die interne Unternehmenswicklung, die ihren wiederkehrenden Einsatz für Double-Loop-Learning rechtfertigt. EULER (vgl. EULER, D.: Führungskräfte als Promotoren moderner Lernkulturen. In: Schweizer, G./Müller, U./Adam, Th. (Hrg.): Wert und Werte im Bildungsmanagement. Nachhaltigkeit – Ethik – Bildungscontrolling. Bielefeld 2010. S. 83-96.) hatte diese Erkenntnis längst 2010 publiziert. Kannten die TeilnehmerInnen womöglich EULERS Publikation? - Wenn nicht: Wie will EULER beispielsweise Führungskräfte mit der Relevanz seiner Erkenntnisse erreichen? - Im Fall von Q_EN_POLIS treffen die unterschiedlichsten Wissensstände in den Teilnehmern/-innen des Wissensbilanzierungsteams aufeinander. Für die realen Personen in ihrer Position und Funktion, entsteht an dieser Stelle ein Raum, voneinander zu lernen und die eigenen Ergebnisse zur Verfasstheit der Bildungsorganisation zu würdigen und daraus die Schlussfolgerungen zu ziehen, die evident sind.

5. Kooperation und Synergie

Im Rahmen von „D-MasterGuide - Entwicklung und Erprobung digitaler Lernstationen für den Medien-Kompetenzerwerb im Ausbau-Handwerk“ (BMBF) arbeitet das Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade (KomZet A&F) mit der Technischen Universität Kaiserslautern, Center for Cognitive Science (Kaiserslautern) zusammen. Der Wissenschaftspartner evaluiert dabei die Erprobung der genannten Nachhaltigkeits-Lernsequenzen: „Lernstation 1: Kunden für Außendämmung beraten “ sowie ein Beispiel für „Informierte Entscheidungen am Beispiel von „Feuchtigkeitsmessungen an Baukörpern mit Hilfe der Gann-Hydromette durchführen“ (Teil der Lernstation 2: Zustand eines Bauobjekts beschreiben).
Das KomZet für Ausbau & Fassade wurde zudem in der BMBF Ausschreibung DIGINET mit dem KomZet-Netzwerk der TU Hamburg-Harburg (DIGIBAU), Institut für Angewandte Bautechnik, berücksichtigt. Dort wird das KomZet A&F gemeinsam mit dem KomZet Nachhaltiges Bauen, Cottbus, und dem KomZet Restaurierung, Denkmalpflege und Holztechnik, Frankfurt-Oder, ein bereits existierendes Ausbildungsmodul aus der BBNE-Förderung 2013-2015 zur Innendämmung für die Anwendung in einem digitalen Lernsetting umsetzen. Damit ist ein weiterer Lernbaustein für Nachhaltigkeit im Ausbau in Umsetzung begriffen. Um künftig die Kooperation mit dem CCS, Kaiserslautern fortzusetzen und die internen Innovationstransfer-Bedingungen zu verbessern, hat sich das KomZet A&F in einer Ausschreibung beworben (BMBF, Digitalisierung II: SEED_CONSTRUCT), die sozialen Faktoren, die auf den Innovationstransfer-Prozess wirken, auf verschiedenen Ebenen eingehender zu untersuchen: Lerngruppen – Peer-Groups von Ausbildern und Dozent/-innen – Digitales Lernprogramm – Führung- und Gesamtorganisation. Im Projekt „Digital unterstützter Gesundheits- und Arbeitsschutz. - Mehr Sicherheit durch Partizipation“ (Projekt DIGIGAAB, BMAS) greift das KomZet A&F den Fokus „Partizipation“ im ***betrieblichen***

Umfeld auf und intensiviert dabei das primäre Nachhaltigkeitsthema „Außendämmung: Wärmedämmungsverbundsystem) auf Prozess- und Workflow-Ebene in enger Kooperation mit dem Steinbeis-Transferzentrum drei | consult + management | projekte, prozesse, nachhaltigkeit (Prof. Dr. Hütter) sowie das Thema „Gesundheitsschutz“, das ebenfalls im Leitbild verankert ist.

Ergebnisse Dritter den Modellversuch Q_EN_POLIS betreffend sind uns nicht bekannt geworden.

6. Evaluation

Autor: Dr. S. Ekert
Im Zuge des Projekts wurden zwei große Befragungen durchgeführt, um den Status quo in der Aus- und Weiterbildung (Befragung von Lernenden) und in der Organisation der Bildungsstätte (Befragung von Mitarbeitern) in Bezug auf das entwickelte und abgestimmte Leitbild einer nachhaltigen Berufsbildungsstätte zu erheben.

An der Befragung der Lernenden haben sich 95 Personen beteiligt, an der Mitarbeiterbefragung 21 von 25 Angestellten.

Die ausführlichen Ergebnisse befinden sich im Anhang, wichtige Einzelergebnisse werden hier vorgestellt.

Befragung der Lernenden

- **Die Befragten haben hohe Erwartungen an ihren Lernort**, die abgefragten Aspekte sind mehrheitlich ca. 70 Prozent der Befragten wichtig oder sehr wichtig.
- **Größte Relevanz:** Dass der Umgang zwischen den Lernenden und Lehrenden wertschätzend ist (84 % sehr wichtig und wichtig)
- **Vergleichsweise wenigen ist wichtig,** dass die eigenen Meinung in die Bildungsstätte eingebracht werden kann und digitale Techniken zur Vor- und Nachbereitung eingesetzt werden (62 % bzw. 54 % sehr wichtig und wichtig)
- Zwischen den Gruppen (nur) **ein signifikanter Präferenzunterschied:** Thematisierung und Einsatz von ökologischen Technologien und Baustoffen in der Qualifizierung ist für Auszubildende wichtiger als für angehende Ausbaumanager und Teilnehmer der Meistervorbereitung
- Der **Status quo der Bildungsstätte** in Bezug auf die relevanten Nachhaltigkeitsdimensionen des Leitbildes wird **von den Lernenden differenziert bewertet.**
- **Gute Benotung:**
    - Der Umgang zwischen den Lehrenden und Lernenden ist wertschätzend (66,3 % Note 1 u. 2)
    - Es wird zum selbständigen Lernen und Arbeiten angeleitet (64,3 % Note 1 u. 2)
    - Lehrende und Ausbilder halten sich auf dem neuesten Wissensstand (64,2 % Note 1 u. 2)
- **schlechtere Benotung:**
    - Anregung für Betriebe bzgl. technischer Neuerung und neuen gesetzlichen Vorgaben (29,5 % Note 4, 5 u. 6)

    - Die Verwendung digitaler Technik zur Vor- und Nachbereitung (49,5 % Note 4, 5 u. 6)
- Zwischen den Gruppen (nur) **ein signifikanter Bewertungsunterschied** bzgl. dem Umgang zwischen Lehrenden und Lernenden: Angehende Ausbaumanager bewerten den Umgang deutlich häufiger als wertgeschätzt als Auszubildende und TN der Meistervorbereitung dies tun.
- Die offen erfragten **Vorstellungen der Befragten zu einer nachhaltigen Bildungsstätte zeigen, dass**
    - fast ein Viertel der Befragten mit dem Begriff der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Bildungsstätte etwas anfangen kann
    - die Lernenden von einer nachhaltigen Ausbildungsstätte insbesondere eine praxisnahe und praxistaugliche Ausbildung erwarten und
    - eine kleinere Gruppe von Lernenden mit der Nachhaltigkeit der Bildungsstätte auch die Beachtung ökologischer Aspekte und die Nutzung moderner Ausstattung verbindet.

Befragung der Mitarbeiter

Die sehr umfangreiche Befragung der Mitarbeiter/-innen behandelte

- **verschiedene Themen aus dem Bereich Organisation und Führung** (Arbeitsbesprechungen und Feedbackgespräche, Arbeitsorganisation und Aufgabenkultur, Ziel- und Qualitätsorientierung in Projekten sowie Umgang mit Fehlern, Lernen im Arbeitsalltag - Lernkultur in der Organisation sowie Führungskultur),
- die wahrgenommene **Unternehmenskultur im vorher-heute-Vergleich** (Status quo zum Befragungszeitpunkt und vor Projektbeginn Q_EN_POLIS)
- **Fragen zum Leitbild einer nachhaltigen Bildungseinrichtung**
    - Partizipation im Prozess und Identifikation mit dem Ergebnis
    - Der Stellenwert ökologischer, ökonomischer und sozialer Aspekte von Nachhaltigkeit
    - Persönliche Wahrnehmung des Leitbildprozesses

Auf Ergebnisse aus dem ersten großen Themenblock wird hier aus Platzgründen nicht eingegangen, stattdessen werden die wichtigsten Ergebnisse zu den Themen Unternehmenskultur und Leitbild einer nachhaltigen Bildungsstätte vorgestellt.

Wie die folgende Abbildung zeigt, hat sich die **Unternehmenskultur der „Gesamtorganisation“** (ÜBS, KomZet A&F und SAF) – wenn man die beiden Zeitpunkte Projektstart Q_EN_POLIS und Befragungszeitpunkt 2018 miteinander vergleicht – in allen erfragten Aspekten verändert.

Aus Sicht der Mitarbeiter ist die Organisation (im Sommer 2018) lösungs-, lern-, zukunfts- und nachhaltigkeitsorientierter als zwei Jahre zuvor. Der Umgang wird mehr als zu Projektstart als „von Vertrauen geprägt“, motivierend, integrierend und Verantwortung wahrnehmend charakterisiert.

Diese Veränderungen stehen – davon kann mit großer Wahrscheinlichkeit ausgegangen werden – in unmittelbarem Zusammenhang mit der durch Q_EN_POLIS eingeleiteten

Organisationsentwicklung. Ein anderer Einflussfaktor kann der Wechsel in der Geschäftsführung sein, der zum Jahreswechsel 2017/2018 (6 Monate bis zur Befragung) stattfand.

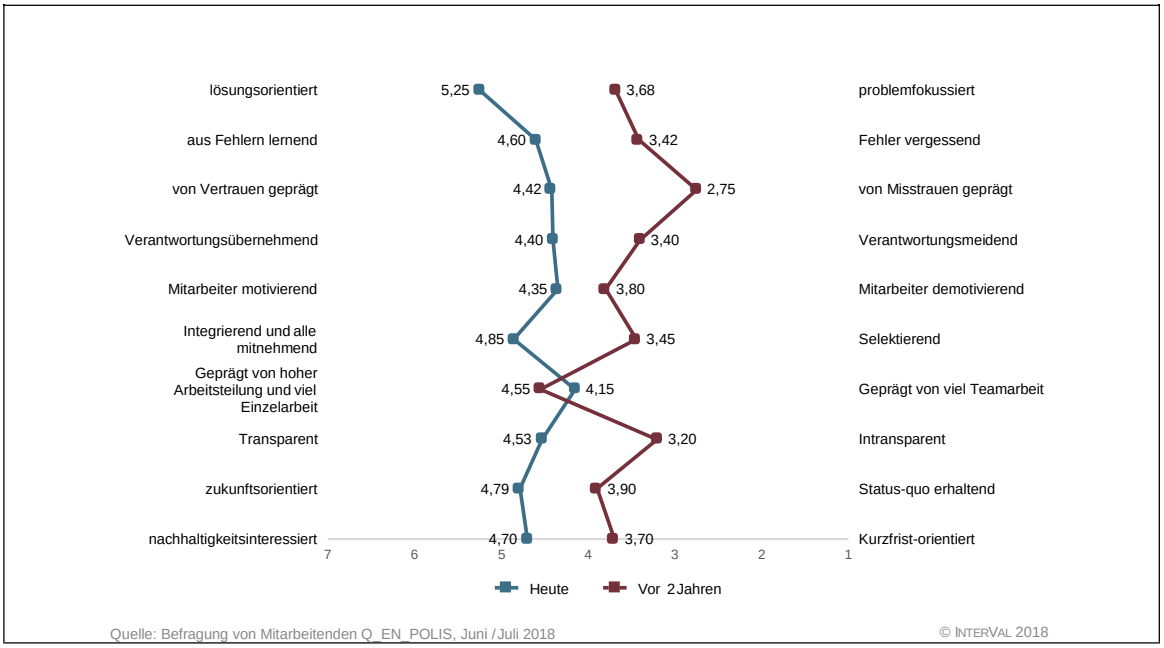


Abb. 31: Veränderung der Unternehmenskultur

Ein **Meilenstein der Organisationsentwicklung hin zu einem nachhaltigen Lernort** war die Verabschiedung des Leitbildes und der **Prozess,** der zur **Entwicklung und Verabschiedung des Leitbildes** geführt hat.

Daher wurde dieser Prozess nicht nur fachlich begleitet, sondern auch die diesbezüglichen Wahrnehmungen und Einschätzungen der Mitarbeitenden erhoben und analysiert. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

Partizipation

Der an sich auf Partizipation angelegte Leitbildprozess war – so die Sicht der Belegschaft – nur zum Teil partizipativ. Der Grad der „gefühlten Einbeziehung“ schwankt stark zwischen den Polen „nicht/ wenig“ und „umfangreich“ einbezogen (siehe Tabelle)

Frage: Wie stark haben Sie sich persönlich in den Prozess der Erarbeitung des Leitbildes einbezogen gefühlt?

	nicht einbezogen	Wenig einbezogen	teils/ teils	etwas ein-bezogen	umfangreich einbezogen	MW	n
Wie stark haben Sie sich persönlich in den Prozess der Erarbeitung des Leitbildes einbezogen gefühlt?	1	5	2	7	5	**3,5**	20

Quelle: Befragung von Mitarbeitenden Q_EN_POLIS, Juni / Juli 2018

Identifikation mit dem Ergebnis

Rund zwei Drittel der Befragten sind mit den im Leitbild formulierten Zielen (und damit auch implizit den dahinterstehenden Werten) einverstanden und können sich damit

identifizieren. Ein Viertel der Befragten macht dazu keine Angaben bzw. „kann sich nicht an die Leitbildinhalte erinnern“ – lehnt das Leitbild also nicht aktiv ab.

Wichtigste Inhalte des Leitbildes aus Sicht der Mitarbeiter

Die Mitarbeitenden, die sich an die Inhalte des Leitbildes (zumindest zum Teil) erinnern konnten, wurden nachschließend danach befragt, welches die für sie wichtigsten Inhalte sind. Die für sie wichtigen Inhalte waren dann zu ranken, also in eine Reihenfolge mit absteigender Wichtigkeit zu bringen. Über alle Befragten hinweg zeigt sich dann folgendes Bild:

1. **Wertschätzende Kommunikation zwischen allen Mitarbeitenden sowie zwischen Mitarbeitenden und der Führungsebene** (wichtigstes im Leitbild formuliertes Ziel)
2. **Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung der Belegschaft** (zweitwichtigstes Ziel)
3. **Herstellung gesunder Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter** (drittwichtigstes Ziel)
4. **Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen** (viertwichtigstes Ziel)
5. **Förderung der Lernbereitschaft und des Erfahrungsaustauschs zwischen den Lehrenden** (fünftwichtigstes Ziel)
6. **Offener Umgang mit Veränderungsvorhaben und anderen Erneuerungen** (sechstwichtigstes Ziel)

Die im Leitbild ebenfalls verankerten **ökologischen, sozialen und partizipativen Aspekte der Nachhaltigkeit** sind für die Mitarbeitenden von nachgelagerter Priorität.

Diese Aspekte sind für Mehrheit der Befragten im Leitbild tendenziell ausreichend verankert (siehe Tabelle).

Frage: In wie fern sind aus Ihrer persönlichen Sicht ökologische und soziale Aspekte von Nachhaltigkeit im Leitbild ausreichend verankert?

	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/ teils	trifft eher zu	trifft zu	MW	n
Ökologische Aspekte (Ressourcen- und Energieeffizienz, natürliche Baustoffe, etc.) sind ausreichend verankert	-	-	9	7	4	3,8	20
Soziale Aspekte (Generationen- und Geschlechtergerechtigkeit, Inklusion sozial schwacher oder behinderter Jugendl., etc.) ausreichend verankert	-	1	9	5	5	3,7	20
Aspekte der Mitwirkung *externer* Anspruchsgruppen (Lernende, Gesellschaft, etc.) sind im Leitbild ausreichend verankert	-	-	12	6	2	3,5	20
Aspekte der Mitwirkung *interner* Anspruchsgruppen (Belegschaft und Honorarkräfte) sind im Leitbild ausreichend verankert	1	-	12	3	4	3,5	20

Quelle: Befragung von Mitarbeitenden Q_EN_POLIS, Juni / Juli 2018

Befragt nach dem Stellenwert, den Ökologie, Soziales und Partizipation im Alltag der Bildungsstätte (und des Verbandes) haben, zeigt sich ein etwas anderes Bild.
Vor allem ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit sowie die Partizipation interner Anspruchsgruppen sollen aus Sicht der Belegschaft im Arbeitsalltag (noch) mehr Gewicht haben (siehe Tabelle). D. h. die Mitarbeiter sehen diese Aspekte zwar ausreichend im Leitbild verankert, aber – im Sommer 2018 – noch nicht hinreichend gelebt.

Frage: Sollten ökologische, soziale oder mitwirkungsbezogene Aspekte von Nachhaltigkeit in der Praxis des Arbeitsalltags aus Ihrer persönlichen Sicht mehr oder weniger Bedeutung haben?

	viel weniger Gewicht haben	weniger Gewicht haben	unverändert Gewicht haben	mehr Gewicht haben	viel mehr Gewicht haben	MW	n
Ökologische Aspekte sollten im Alltag der Bildungsstätte ...	1	-	3	15	-	**3,7**	19
Soziale Aspekte sollten im Alltag der Bildungsstätte ...	-	-	4	12	3	**3,9**	19
Aspekte der Mitwirkung *externer* Anspruchsgruppen sollten im Alltag der Bildungsstätte ...	-	5	11	3	-	**2,9**	19
Aspekte der Mitwirkung *interner* Anspruchsgruppen sollten im Alltag der Bildungsstätte ...	-	-	8	10	1	**3,6**	19

Quelle: Befragung von Mitarbeitenden Q_EN_POLIS, Juni / Juli 2018

In Bezug auf die ökologischen und sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit mag das auch auf den Projektansatz von Q_EN_POLIS zurückzuführen sein, der mit dem Aufbau von nachhaltigen Strukturen und nicht mit der Entwicklung konkreter Projekte zum Thema Nachhaltigkeit begann.

Schlussfolgerungen

Das Projekt „Q_EN_POLIS - Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks“ zielte auf die Weiterentwicklung der ÜBA und des KomZet A&F (sowie des dazugehörigen Verbandes) zu einem nachhaltigen überbetrieblichen Lernort und innovativen Bildungsdienstleiter für Betriebe des Stuckateurhandwerks und des Ausbaugewerbes.

Um dieses Ziel zur erreichen, wurden auf strategischer und organisationaler Ebene Entwicklungen eingeleitet und Strukturen aufgebaut, die die Fähigkeit der Organisation zur Reflexion, zum Lernen und zur Weiterentwicklung befördern sollen.

Der eingeleitete und erfolgreich umgesetzte Prozess der Leitbildentwicklung gibt die Ziele und auch Werte vor, zu denen sich die Organisation hin entwickeln möchte. Dabei spielen ökologische und soziale Fragen der Nachhaltigkeit eine wichtige, aber nicht die zentrale Rolle. Prioritärer erscheint – zumindest den befragten Beschäftigten und Lernenden – die unmittelbare Ausgestaltung der Lehr-Lern- bzw. Arbeitsprozesse im Hinblick auf ganz persönlichen Anforderungen an einen qualitativ hochwertigen Lern- oder Arbeitsplatz. Lernende wollen vor allem gut und zukunftsfähig aus- und weitergebildet werden und Mitarbeiter wollen für ihre Arbeit und Leistung Wertschätzung erfahren, sich einbringen können und gefragt werden, wo ihr Wissen nützlich sein kann. In beiden Gruppen gibt es aber auch Personen, denen darüber hinaus Fragen der Nachhaltigkeit im engeren Sinne persönlich wichtig sind und sich die wünschen, dass ihnen im Alltag des Lernortes ÜBS / KomZet A&F ein größeres Gewicht zukommt, als es im Herbst 2017 (Lernende) bzw. Sommer 2018 (Mitarbeitende) schon der Fall war. Insofern kann die Entwicklung zu einem nachhaltigen Lernort auf keinen Fall als abgeschlossen betrachtet werden, vielmehr sollten 2019 und 2020 wiederholende Befragungen von Lernenden und Mitarbeitenden durchgeführt werden, um Fortschritte auf dem Weg hin zu einem nachhaltigen Lernort evaluieren und ggf. weitere Maßnahmen einleiten zu können.

7. Transfer

Nachhaltige Kommunikation als Begleitinstrument zur Organisationsentwicklung und Instrument zur Verankerung von Nachhaltigkeitsstrategien wurde als Einstieg für den Transfer ermittelt. Seit Dezember 2016 werden als erstem Schritt regelmäßig mehrmals jährlich interne Newsletter verfasst, die die gesamte interne Bildungsarbeit des SAF/Berufsförderungsgesellschaft zzgl. der Projektkommunikation von Q_EN_POLIS umfasst. Die Zielrichtung ist es, den Mitarbeitern/-innen konzertiert Nachhaltigkeitsstrategie, Organisationsentwicklung und Mitwirkung im Einzelnen und von Einzelnen zu verdeutlichen. Als Absender zeichnet die Hauptgeschäftsführung. Ohne die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen zu würdigen und in den Kontext zu stellen, wären ein Verständnis und eine Kooperationsbereitschaft der Belegschaft zu erzielen, kaum denkbar. Damit wurde ein neues durchaus bemerkenswertes internes Kapitel aufgestoßen, denn **Bildungsthemen** fristen in der Kommunikation von **Bildungseinrichtungen** oft ein Mauerblümchen-Dasein.

Inwieweit die Funktionsgruppen in die „Linie“ übernommen werden sollen, hat schließlich ein Lenkungskreistreffen vom 29.5.2019 vier Wochen nach Ablauf der Projektförderung von Q_EN_POLIS entschieden. Die Basis dafür liefert eine Aufgabenbeschreibung für jede Funktionsgruppe.

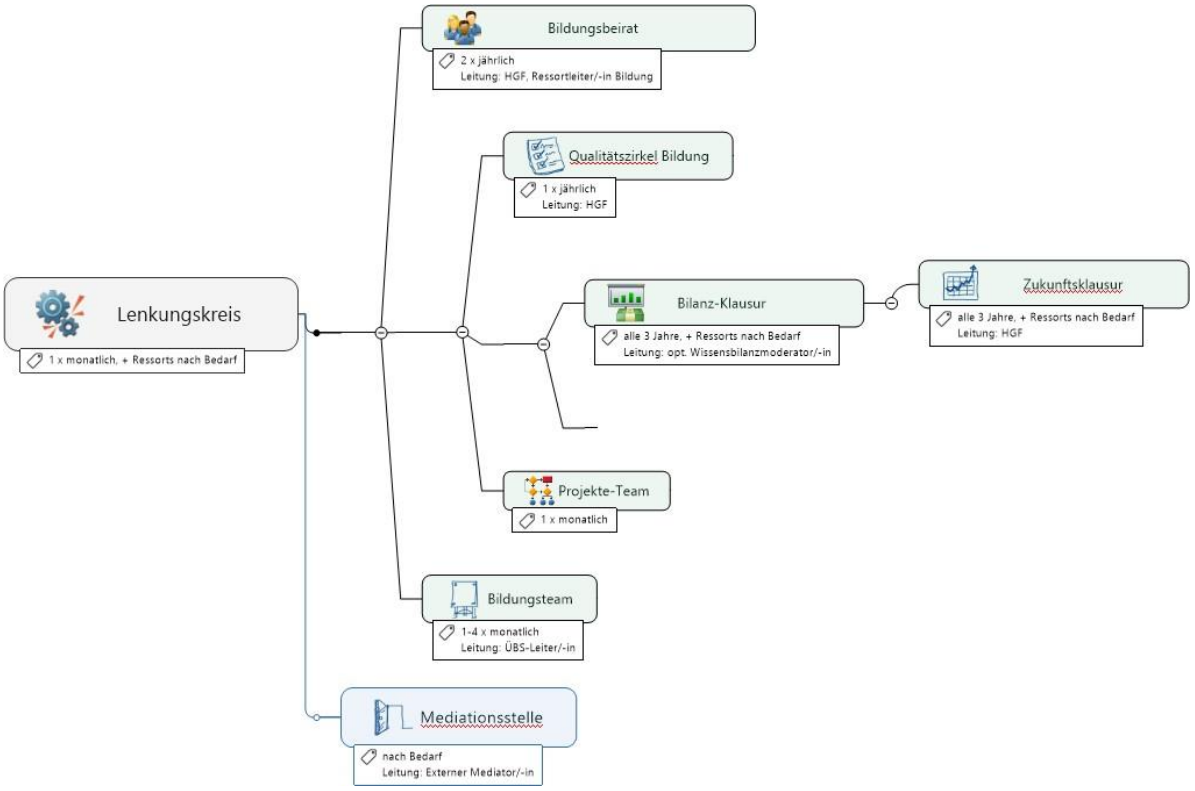


Abb. 32: Funktionsgruppen, die künftig im Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade aktiv sein werden.

Die Verortung von Nachhaltigkeit in den Organisationen bleibt daher klar geregelt:

- Im monatlichen Lenkungskreis in Form von Veränderungsmanagement durch den Innovationstransfer-Prozess.

- Im Qualitätszirkel Bildung, der sich künftig 1xjährlich trifft, und den KVP (Innovationstransfer-Prozessschritt (8)) aus dem Innovationstransfer-Prozess bearbeitet. Dort sind die Qualitätskriterien der Bildungsorganisation in Form der DIN EN ISO 9001 sowie die SoKa-Kriterien für die Bau-Berufsbildungszentren, die Kriterien der Paradigmen in der deutschsprachigen Berufsbildung für Handlungsorientierung (HO), Kompetenzorientierung (KO) und Prozessorientierung (PO) sowie die Nachhaltigkeitskriterien Grundlage aller weiteren Arbeiten.
- In der Bilanz-Klausur (ehemals *Großer Qualitätszirkel*), die kommendes Jahr wieder stattfinden wird, jedoch um die gesamte Verbandsarbeit des SAF erweitert. Auch hier werden wiederum Nachhaltigkeitskriterien bilanziert, unmittelbar gefolgt von der Zukunftsklausur, in der die Interessensgruppen des Berufsverbandes die Ergebnisse der Bilanzierung aufnehmen und die zu Grunde liegende Strategie und deren operationalisierte Ziele reflektieren bzw. aufgreifen und modifizieren.
- Im Projekte Team kommt insbesondere der Innovationstransfer-Prozessschritt (7) zu besonderen Bearbeitung, da dort die Transfers in die Linie organisiert werden sollen.
- Der Bildungsbeirat, welcher künftig beratend dem Lenkungskreis und den anderen Funktionsgruppen beiseite stehen soll, erhält eine stärker beratende Funktion, entspricht jedoch in der Zusammensetzung der *Resonanzgruppe* aus der Projektlaufzeit.
- Und schließlich regelt das Bildungsteam das Tagesgeschäft zuzüglich der Aufgaben, die aus der Beteiligung von Ausbildern/-innen und Dozenten/-innen an Veränderungsvorhaben entstehen.

Entscheidend für die Nachhaltigkeit künftiger Transfers ist jedoch die Erweiterung der Aufgaben des Lenkungskreises um Veränderungsprojekte der Trägerorganisation der Berufsförderungsgesellschaft mbH. Somit wird künftig der Blick auf das Zusammenspiel aller Ressorts gelenkt und die Einbindung des Vorstands gewährleistet.

8. Fortschreibung des Verwertungsplans

8.1 Wirtschaftliche Erfolgsaussichten

Wirtschaftliche Aspekte können wir nicht erkennen.

8.2 Wissenschaftliche und/oder technische Erfolgsaussichten

Autor: S. Ekert
Die im Rahmen von Q_EN_POLIS entwickelten Erhebungsinstrumente für die Zielgruppe Lernende der ÜBA / der Meistervorbereitung und Mitarbeiter des Lernortes ÜBA / KomZet können mit minimalem Adaptionsaufwand in anderen ÜBAs / Lernorten ebenfalls eingesetzt werden und dort – wie in Rutesheim und Leonberg, den Statusquo der Lern- bzw. Arbeitssituation in Bezug auf Fragen der Nachhaltigkeit im engeren Sinne und darüber hinaus zu erfassen und – bei wiederholtem Einsatz – damit auch Entwicklungen der Lernorte

abzubilden. InterVal steht mit verschiedenen einzelnen ÜBAs / KomZets in Kontakt und bietet diesen eine analoge Status-quo- und Entwicklungs-Erfassung an. Aus wissenschaftlicher und berufsbildungspolitischer Perspektive wünschenswert wäre jedoch eine groß angelegte Studie, in die mindestens 30 ÜBAs bzw. ÜBS (wie sie außerhalb von Baden-Württemberg i.d.R. bezeichnet werden) einbezogen werden, da dann auch komplexere statistische Analysen von Zusammenhängen und Bedingungsfaktoren möglich wären. Damit würde dann auch das Thema Nachhaltigkeit, das bislang nahezu ausschließlich mittels qualitativer Methoden ausgeleuchtet wurde, quantitativen Analysemethoden zugänglich. Die wissenschaftlichen Voraussetzungen dafür wurden in Q_EN_POLIS gelegt.

8.3 Anschlussfähigkeit

In V/2019 soll eine Abstimmung erfolgen, wie künftig die Organisationsstrukturen mit der Trägerorganisation SAF zu vereinbaren sind. Ein zweiter Schritt wäre, Indikatoren in den Qualitätsentwicklungsprozess DIN EN ISO 9001 der Berufsförderungsgesellschaft konkret aufzunehmen. Dabei wäre es hilfreich, das Faktoren- und Indikatoren-Modell aus der wissenschaftlichen Begleitung des Gesamt-Modellversuchs-Programm des f-bb zu erhalten.

8.4 Schutzrechte

Keine betroffen.

9. Schlussfolgerungen aus der Projektarbeit

9.1 Lessons learned

Es wurden keine Teilprojekte begonnen, die sich als nicht zielführend herausgestellt hätten.

9.2 Desiderate

1. Nachhaltigkeits-Faktoren sind im Gestehungsprozess eines kleinen Unternehmens nicht trennbar von anderen Qualitätsentwicklungszielen. Eine Trennlinie zu ziehen, würde bedeuten, Teile der Belegschaft im Beteiligungsprozess zu verlieren.
2. Die Funktionsgruppen sollten primär Reflexionsarbeit zum Veränderungsprozess zu „Mehr Nachhaltigkeit“ leisten und primär keine „technische Sacharbeit“. Die Beschränkung auf Letzteres führt zu einer Trennlinie mit den Lernzielen der Organisation einer Bildungseinrichtung. Das Risiko wächst, dass die verschiedenen Ebenen ihre Bildungsleitbilder aus dem Auge verlieren.
3. Auf der Organisationsebene zur „Nachhaltigkeit“ zu arbeiten, bedeutet, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Nachhaltigkeit zum Bildungsthema einer plural gestalteten Bildungsorganisation werden kann. Andernfalls müsste „Nachhaltigkeit“ Top- Down verordnet werden, was gegenwärtig nicht in die bildungspolitische bzw. betriebliche Landschaft zu passen scheint.
4. Die Partizipation der Belegschaft bedarf einer systematisierten Kommunikationsstruktur. Erst die Selbstverständlichkeit von Dialog und Austausch innerhalb der Teams und zwischen Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten schafft den zeitlichen und kulturellen Raum für nachhaltige Organisationsentwicklung, auch in einer Bildungsorganisation. Das Schaffen einer solchen Kommunikationskultur erfordert sowohl Zeit als auch das starke persönliche Einbringen und Vorleben durch Führungskräfte.

10. Öffentlichkeitsarbeit und Publikationen

10.1 Präsentationsmöglichkeiten für Nutzer

Anfragen an:
Berufsförderungsgesellschaft mbH
Fockentalweg 8, 71229 Leonberg
Tel. 07152 / 90 819 -21, Fax 07152 / 99 72-39, Mobil 0151 / 268 35 668, E-Mail: Pietschmann@stuck-verband.de

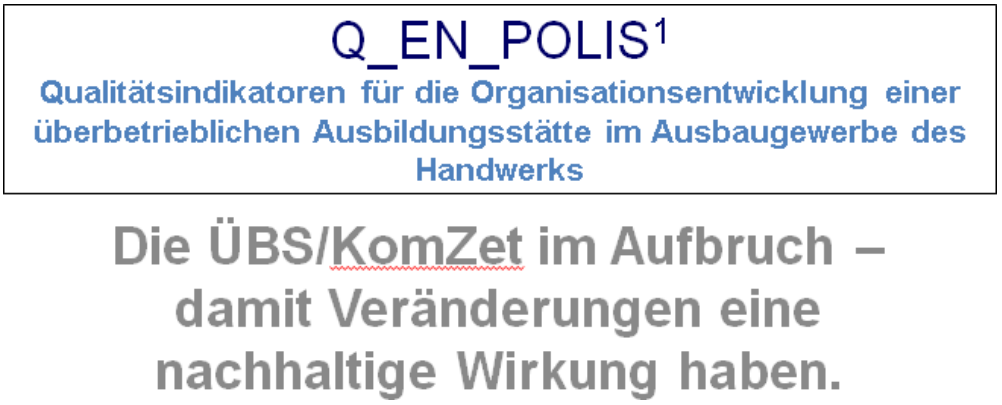
10.2 Wissenschaftliche Fachpublikationen

Bisher keine. In Planung befindlich.

10.3 Publikationen für die Praxis

Pietschmann, M., 2017: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks. 22pp. In: Tagungsband. Ein Beitrag zur Fachtagung FT 03 „Bau, Holz, Farbe und Raumgestaltung“ zum Thema „Trends beruflicher Arbeit - Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Heterogenität“. 19. Hochschultage Berufliche Bildung an der Universität zu Köln.

10.4 Präsentationen und Vorträge



Vortrag „19. Hochschultage Berufliche Bildung an der Universität zu Köln. April 2017.“

Vortrag „Agenda-Kongress Berlin, November 2017.“

Vortrag „ZDB-Veranstaltung, Mai 2018.“

Veränderter Vortrag mit Workshop-Demonstration „21. Hochschultage Berufliche Bildung an der Universität Siegen. Februar 2019.“

10.5 Sonstiges

Keine.