

## **19. Hochschultage Berufliche Bildung an der Universität zu Köln**

**Ein Beitrag zur Fachtagung FT 03 „Bau, Holz,  
Farbe und Raumgestaltung“  
zum Thema „Trends beruflicher Arbeit - Digitalisierung,  
Nachhaltigkeit, Heterogenität“**

### **Qualitätsindikatoren für die Organisa- tionsentwicklung einer überbetriebli- chen Ausbildungsstätte im Ausbauge- werbe des Handwerks**

*Martin Pietschmann*

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Die ÜBS/KomZet im Aufbruch – damit Veränderungen eine nachhaltige Wirkung haben.....	4
2.1	Was ist das Modellvorhaben „Q_EN_POLIS“? .....	4
2.2	Wie grenzt sich „Q_EN_POLIS“ gegen andere Modell-Projekte im Handwerk im Bereich „Nachhaltigkeit“ ab?.....	5
2.3	Was ist besonders an Q_EN_POLIS?.....	6
2.4	Wie definiert Q_EN_POLIS folgerichtig den zu gestaltenden „Lernort“?.....	7
2.5	Wie bindet Q_EN_POLIS die Geschäftsführung ein?.....	7
2.6	Wie begründet die Unternehmensleitung ihr Tun? .....	8
2.7	Wie kann also eine nachhaltige Organisationsstruktur für diese Bildungseinrichtungen aussehen? .....	9
2.8	Wie entsteht nun die Unternehmensstrategie für die betrieblichen Bildungseinrichtungen?.....	11
2.8.1	Durch Beteiligung von Interessengruppen an der Entwicklung eines Zukunftsbildes und einem wertegeleiteten Leitbild.....	12
2.8.2	Durch Ableitung von Unternehmenszielen, die praktisch umsetzbar sind.....	13
2.9	Doch was passiert dann mit der Nachhaltigkeit? .....	16
2.10	Wie sollen in der Organisationsentwicklung der Bildungsstätte die Ergebnisse von Zwischenschritten markiert werden? Durch eine Zwischenbilanz. ....	17
2.11	Welche Rolle soll Personalentwicklung im Veränderungsprozess spielen?.....	19
2.12	Welche Rolle soll Programmentwicklung im Veränderungsprozess spielen?.....	20
2.13	Welche Transfer-Projekte wurden bereits gestartet? .....	20
3	Schlussfolgerungen .....	21
	Literatur .....	22
	Autor.....	22

# Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

*Das Projekt Q\_EN\_POLIS „Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks“ aus der Modellversuchsförderung des BMBF „Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung 2015-2019“, Förderlinie 2: Gestaltung eines nachhaltigen Lernortes in Berufsbildungseinrichtungen, beschreibt seinen methodischen Zugang aus einer komplexen Ausgangssituation heraus zwischen Trägergesellschaft, Mitgliedsorganisation und Bildungsorganisation des 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 durch die Balance zwischen Aufgaben, Zielformulierung und Beteiligung unterschiedlichster Interessengruppen. Der Beitrag beschreibt wie aus dem gemeinschaftlich erarbeiteten Zukunfts- und Leitbild der Bildungsorganisation Unternehmensziele abgeleitet und zur Grundlage einer nachhaltigen, zunächst internen Veränderungskommunikation hin zur Belegschaft werden. Handlungsgrundlage für die Geschäftsführung ist die Marktlage im Ausbaugewerbe, die von Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit bei ihrer Kundschaft setzen, beispielsweise zielgruppenspezifische Kundenberatung verlangt und gleichzeitig für eine Aufforderung zur Entwicklung eines nachhaltigen Bildungsprogramms steht. Im Zuge der Aufgabe, Nachhaltigkeitskriterien für eine berufliche Ausbildungsstätte zu entwerfen, beschreibt der Beitrag den Nutzen des eingesetzten Verfahrens „Wissensbilanz Made in Germany“ zur Bilanzierung von Zwischenschritten. Der Prozess soll schließlich durch einzelne gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen in Form von Aktions-Lernen gestützt werden, damit Maßnahmen konkret am Arbeitsplatz umgesetzt werden können. Die ersten solcher bereits laufenden Transferprojekte sind: Eine nachhaltige Kommunikation nach innen über Bildungsthemen und Qualitätsthemen pflegen sowie Prozess-Lernen unterstützt durch digitale Lernstationen für die MstrV. konzipieren, planen und einführen.*

## 1 Einleitung

Nicht nur für das Handwerk erweist sich „Nachhaltigkeit“ zunächst als ein abstraktes Konstrukt – und dies trotz der offensichtlichen traditionellen Nähe des Handwerks zu gängigen Nachhaltigkeits-Sichtweisen wie geographischer Nähe zum Kunden, Erneuern statt Wegwerfen oder Einzellösung statt Massenproduktion. Welches Verständnis von Nachhaltigkeit kann eine handwerkliche Bildungsorganisation beitragen, um Nachhaltigkeit „nachhaltig“ ohne moralisierenden Zeigefinger, der das komplexe Thema allzu schnell verbrennt, für die Unternehmensrealität und die in ihr handelnden Individuen aufzugreifen und zu „leben“? Und wie kann die zugrunde liegende Abstraktheit aufgelöst werden? Die Unternehmensrealität im Ausbau-Gewerbe ist gegenwärtig durch herausfordernde Umbrüche geprägt: In zunehmendem Tempo entwickeln sich neue Materialien, neue Technologien und damit einhergehend neue Standards und Normierungen. Viele Kunden fragen von Nachhaltigkeit geprägte Leistungen nach, viele jedoch auch nicht. Unternehmen tun daher gut daran, differenziert zu han-

deln und sich anzupassen. Der vorstehende Beitrag soll keine fertige Lösung für das Handwerk liefern, sondern den Weg beschreiben, der Bildungsorganisationen im Handwerk offen steht. Was fördert oder hindert uns, ein tiefes Verständnis von Nachhaltigkeits-Qualität in unseren Produkten und Leistungen, in unseren inneren und äußeren Beziehungen, in unserem Selbstverständnis gegenüber eigenen und fremden Lernwegen, in unseren Ansichten über die innere Verfasstheit (Prägung) der eigenen Bildungsorganisation und deren Fremdorganisation durch Dritte zu erzielen? Fremdbestimmtheit einer Bildungsorganisation beeinflusst deren interne Handlungsfähigkeit, indem MitarbeiterInnen sich ohnmächtig geben oder die Verhältnisse als Ansporn verstehen. Beides ist möglich! Der mögliche Weg einer autoritativen „internen Verordnung“ verstellt das Lernen, woraus Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung „gemacht“ sein könnte: Nämlich den ökologischen Technologien – den Verhaltensdispositionen (genannt Kompetenzen) der Lernenden und der Lehrenden – der Lernkultur innerhalb der Bildungsorganisation - der Lernentwicklung und - bereitschaft von Personen incl. der Führungsebene – schließlich der „Kompetenz“ der Organisation selbst und deren Leistungsfähigkeit, Nachhaltigkeit immer wieder neu mit Leben zu füllen. Erkenntnisse sind in diesem Wissensbereich schließlich geprägt vom technologisch-gesellschaftlichen Wandel, und stark abhängig von bewussten oder unbewussten Leit- oder Glaubenssätzen der bisherigen internen Arbeitsweisen, die aufgegriffen und schließlich „offen gelegt“ werden müssen, um sie in einem Qualitätsrahmen der Nachhaltigkeit bearbeitbar zu halten. Die ÜBS/KomZet stellt sich dem Leitsatz, „Informierte Entscheidungen zu treffen“, und wird sich dabei zahlreicher Wege und Umwege, sowie Herausforderungen und Hindernissen bewusst, die ihr auf dem Weg zur Entwicklung von Nachhaltigkeits-Kriterien und deren Umsetzung begegnen. Dieser wird beispielhaft beschrieben und in den Kontext der „nachhaltigen Qualitätsentwicklung“ mittels der drei Instrumente gestellt: Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Programmentwicklung. Gleichzeitig liegt im Momentum der Veränderung („Change Process“) die Chance, „Prozessorientierung“ als Leitbild in der beruflichen Bildungsarbeit eines betrieblichen Lernortes mit ca. 450 Lernenden zu verankern.

## **2 Die ÜBS/KomZet im Aufbruch – damit Veränderungen eine nachhaltige Wirkung haben.**

### **2.1 Was ist das Modellvorhaben „Q\_EN\_POLIS“?**

Das Modellvorhaben „Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks“ aus der Modellversuchsförderung des BMBF „Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung 2015-2019“ (Förderlinie 2: Gestaltung eines nachhaltigen Lernortes in Berufsbildungseinrichtungen) stellt die Kooperation zwischen den verschiedenen Bildungsorganisationen, nämlich der Berufsförderungsgesellschaft des baden-württembergischen Stuckateur-Handwerks mbH Leonberg, dem Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade Rutesheim sowie deren Trägergesellschaft, dem Landesverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg Stuttgart, in den Mittelpunkt. Daneben unterstützen FS|MEDIEN (Rutesheim) technisch und die INTERVAL GmbH (Berlin) wissenschaftlich beratend als Verbundpartner. Zudem sind

acht Stuckateur-Betriebe als Netzwerkpartner involviert sowie der Prüfungsausschuss für das Stuckateur-Handwerk (Stuttgart) als strategischer Partner.

## 2.2 Wie grenzt sich „Q\_EN\_POLIS“ gegen andere Modell-Projekte im Handwerk im Bereich „Nachhaltigkeit“ ab?

Der „Wissenslandkarte – Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk“ (Klemisch/Rauhut 2009) kann man entnehmen, dass bisherige Vorhaben sich in der großen Mehrzahl im Bereich Beratung, Konzeption und Instrumenten-Entwicklung in Bezug auf Nachhaltigkeit befasst hatten. Erprobungen in und mit Handwerksunternehmen erfolgten ganz überwiegend, indem neu entwickelte Konzepte, Tools und Instrumente zusammen mit Praxispartnern des Handwerks ausprobiert und schließlich bewertet wurden. Auch der Qualifizierung von MitarbeiterInnen aus Handwerksunternehmen wird eine große Bedeutung beigemessen. Die Umgestaltung von Unternehmensprozessen im konkreten Veränderungsprozess selbst steht eher selten im Fokus, wengleich eine Vielzahl von Unternehmensbereiche adressiert werden: Management, Produktion, Marketing und Bildung/Lernen. Die Bildungsprojekte i. e. S. befassten sich i. W. mit Produktentwicklung: Kurse, Seminare, Lehrgangsunterlagen sowie Portfolioerweiterung beim Bildungsdienstleister selbst usw. Q\_EN\_POLIS begrenzt sich hingegen in diesem Zusammenhang auf die Organisationsentwicklung der handwerklichen Bildungseinrichtungen, mit dem Ziel bestimmte in der Bildungsorganisation neue *Organisationskompetenzen* zu entwickeln. Dennoch gibt es auch Anklänge beim BIBB-Modellversuch „Handwerkliche Aus- und Weiterbildung für Nachhaltigkeit“ (*HABiNa*, vgl. Klemisch /Rauhut 2009, 91ff.), der sich mit der Implementierung eines Nachhaltigkeitsleitbildes in Aus- und Weiterbildung, der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Prüfungsordnungen und der Förderung der Lerninteressen von Auszubildenden befasst. Neben Gewerbeschulen sind dort untergeordnet auch überbetriebliche Ausbildungsstätten beteiligt. Letztlich konzentrierte sich das Projekt auf die Erstellung von Lernunterlagen zum Thema „Energieeffiziente Gebäudesanierung/Wärmedämmung“. Dies steht jedoch nicht im Fokus von Q\_EN\_POLIS. *INEUVO* hingegen – Innovationsförderung durch die Entwicklung von Unternehmenskultur in vernetzten Organisationen (vgl. Klemisch/Rauhut 2009, 85ff.) – adressiert die Kompetenz, Innovationen in Handwerksunternehmen als Wettbewerbsfaktor und als einen kulturellen Aspekt im Unternehmen wahrzunehmen und zeigt gleichzeitig auf, wie organisationales Lernen und Wissen in verschiedenen Phasen durch partizipative Elemente der Mitarbeiterführung, der Diagnose des Realzustandes in Bezug auf die vorhandene Vertrauens-Fehlerkultur und der Kommunikationskultur mit den sich anschließenden Maßnahmen daraus wirksam werden kann. Q\_EN\_POLIS lässt sich insofern an *INEUVO* anschließen, da sowohl die Entwicklung eines nachhaltigen Zukunftsbildes und Leitbildes, die Entwicklung einer Umsetzungsstrategie als auch die Beteiligung unterschiedlicher „stake holder“ angestrebt wird. Auch *InnoWerk* greift die interne Besprechungskultur in Handwerksunternehmen als kulturverändernden Baustein heraus, um eine innovationsfördernde Unternehmenskultur zu schaffen (vgl. Klemisch /Rauhut 2009, 75ff.). Schließlich verorten Schlömer & Tenfelde die Fähigkeit zum nachhaltigen Wirtschaften im Kompetenzbereich der handelnden Personen (vgl. Klemisch /Rauhut 2009, 147ff.), nämlich in: Fachkompetenzen, Gestaltungskompetenzen, Sozialkompetenzen, Methodenkompetenzen, moralisch-ethische Kompetenzen sowie den

Abstraktionskompetenzen. Die Tatsache, dass die beiden Autoren verschiedene „Relationen“ zwischen Kompetenzbereichen herstellen, zeigt auf, dass es um die Verortung im Bildungsbereich geht. Diesen Aspekt greift Q\_EN\_POLIS auf, indem es zwischen den Kompetenzen der Organisation, den zu vermittelnden Kompetenzen in den Bildungsprogrammen und den Kompetenzen der MitarbeiterInnen unterscheidet und daraus Nachhaltigkeits-Kriterien ableitet.

### **2.3 Was ist besonders an Q\_EN\_POLIS?**

Im Modellvorhaben Q\_EN\_POLIS werden nicht einfach praxistaugliche Konzepte der Wissenschaft erprobt, sondern bestehende bereits verbreitete Verfahren in einem Veränderungsprozess angewandt. Dies setzt eine Vereinbarung mit dem Management voraus. Andernfalls würde das Vorhaben Gefahr laufen, ins Leere zu laufen. Dies hat zur Folge, dass das Vorhaben konkrete Managementziele mit den Beteiligten entwickelt, auf die sich die Trägerorganisation samt der Bildungsorganisation verständigen und sich Berufliche Bildung auf Nachhaltigkeit in der Bildungsorganisation von ÜBS/KomZet ausrichten lässt. Dies hat ebenso zur Folge, dass die Kriterien der Nachhaltigkeit nicht isoliert von der grundlegenden Ausrichtung in Bezug auf Qualität getrennt werden können. Andernfalls liefe das Modellvorhaben Gefahr, Teile der Wahrnehmung der Belegschaft und der Interessen von UnternehmerInnen auszublenden und zu verlieren. Erst die Zusammenschau aller Bereiche – die ganzheitliche Sicht – gewährt eine Berücksichtigung auch der sozialen Gegebenheiten in einer Organisation wie sie eben sind. Grossman et al. sehen dieses Spannungsfeld zwischen den Extremen, Gewaltanwendung, um Veränderung durchzusetzen, und Konsens in einer Organisation (vgl. Grossmann et al. 2015, 10ff.): „Die Einbindung aller Führungsebenen und vieler Mitarbeiter wird in Organisationen wichtig und unverzichtbar, wo die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung in hohem Maße von der Expertise und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten abhängig ist.“ (Grossmann et al. 2015, 11). So gesehen geht es darum, mehrheitsfähige Entscheidungen vorzubereiten und schließlich zu treffen. Durch die Trägerschaft der beiden Bildungsorganisationen, die beim Landesverband der Stuckateure für Ausbau und Fassade Baden-Württemberg angesiedelt ist, ist eine Beteiligung der UnternehmerInnen als Mitgliedsbetriebe dieser Organisation unabdingbar, um langfristig wirksame Lösungen zu finden. Denn diese Personen haben zweifelsfrei ihre ganz eigene Sicht auf Berufliche Bildung und gehören damit nicht in die Peripherie der Organisation, sondern stehen inmitten der „Umwelt“ des zu betrachtenden sozialen Systems (vgl. Grossmann et al. 2015, 25ff.), das durch Beobachtung von Differenz und Übereinstimmung bearbeitbar und damit veränderbar wird. Das Gleiche gilt für die MitarbeiterInnen der Berufsverbandsorganisation, die indirekt oder direkt am Erfolg der Berufsförderungsgesellschaft/KomZet teilhaben, indem sie Marketing-, Administrations- oder Dozenten- und Führungsaufgaben übernehmen. Damit sind auch sie Bestandteil der Umwelt des Systems und wirken auf das System selbst. Q\_EN\_POLIS antwortet darauf mit der Einführung einer an die speziellen Gegebenheiten angepassten Organisationsstruktur – dazu weiter unten mehr.

## **2.4 Wie definiert Q\_EN\_POLIS folgerichtig den zu gestaltenden „Lernort“?**

Juristisch gesehen ist die ÜBS ein betrieblicher Lernort – in Abgrenzung zum dualen Partner Berufsschule. Ob die MstrV. einen betrieblichen Lernort darstellt, ist wahrscheinlich diskussionswürdig. Im juristischen Sinne ist sie es wohl nicht. Das Gleiche gilt für Weiterbildungen, die das KomZet für Ausbau und Fassade anbietet. Genügt es daher, berufspädagogische Prinzipien anzuführen, um den Gestaltungsort für Veränderungen im Sinne von Nachhaltigkeit zu beschreiben? Deshalb eher nicht, weil in der systemischen Organisationsentwicklung die Beeinflussbarkeit der Organisation geprüft werden muss. Und die scheint für jede der drei Bildungsbereiche ähnlich zu sein, nämlich i. W. durch die Aktionen und den Einflussbereich der Führungsebene des Trägers.

## **2.5 Wie bindet Q\_EN\_POLIS die Geschäftsführung ein?**

Im sogenannten Projektbrief sind die Anforderungen der Geschäftsführung an das Modellvorhaben zusammengefasst.

1. Welche Wertvorstellungen stellen wir in den Mittelpunkt der Weiterentwicklung unserer Branche?
2. Welche Wertvorstellungen stellen wir in den Mittelpunkt der Förderung von Lernenden, damit unsere Branche auch für zukünftige Generationen nachhaltig Bestand hat und Lernende für den Arbeitsmarkt nachhaltig zur Beschäftigungsfähigkeit ausgebildet werden?
3. Wie entwickeln wir angehende Stuckateure und angehende Stuckateur-Meister zu kompetenten beruflich Handelnden weiter, die bewusst und informiert z.B. über den Einsatz von Nachhaltigkeitstechnologien in den Bereichen ökologische Baustoffe, Dämmung, Energieeinsparung und Ausbau entscheiden?
4. In welchen Organisationsstrukturen wollen wir nachhaltige Qualitätsentwicklung in unserer Bildungseinrichtung mit dem Ziel einer zukunftsfähigen Ausrichtung vorantreiben?

Das Projektverständnis von Q\_EN\_POLIS lautet wie folgt:

Q\_EN\_POLIS versteht seine Aufgabe im Rahmen des Modellprojektes auf drei Ebenen:

1. Eine nachhaltige Organisationsstruktur für die ÜBS nach Innen und nach Außen schaffen.
2. Interessenkreise in Form von Unternehmensnetzwerken und Prüfungsausschüssen in die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie einbinden.
3. Ein Nachhaltigkeits-Profil für die ÜBS entwickeln.

---

Die Geschäftsführung grenzt das Projektvorhaben im Projektbrief wie folgt ab:

1. Bedingt durch eine übergreifende Personalpolitik des SAF entstehen organisationale Synergien einerseits, andererseits eine scheinbare Beschränkung des Projektvorhabens auf die ÜBS.
2. Hinsichtlich der Aufgabenteilung ÜBS/KomZet für Ausbau und Fassade im Bildungsalltag ist jedoch die Abgrenzung willkürlich. Die GmbHs müssen daher im Ganzen betrachtet werden.
3. Der SAF führt personell und organisatorisch Projekte durch, die potentiell Auswirkungen auf die ÜBS haben. Dies wird deutlich am Personaleinsatz in der MstrV, die formell eine Aufstiegsqualifizierung des KomZet darstellt. Diese Abgrenzung ist jedoch als willkürlich zu betrachten.
4. Q\_EN\_POLIS wird *keine* Standards für nachhaltige Ausbildung in Handwerksunternehmen selbst setzen, sondern auf den Möglichkeiten einer überbetrieblichen Bildungsstätte mit ca. 450 Lernenden fußen.

Dadurch kann sich das Projektteam den gestellten Aufgaben verschreiben, denn die Geschäftsführung hat formell einen inhaltlichen Auftrag an die Projektleitung erteilt. Der Projektbrief bzw. – auftrag definiert „die Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien und Umwelten“ (Patzak /Rattay 2008, 116ff.) und stellt damit eine grundlegende Vereinbarung her.

## **2.6 Wie begründet die Unternehmensleitung ihr Tun?**

Die Unternehmensleitung ist in aller Regel auch anderen Interessengruppen verantwortlich, nicht nur sich selbst. Neben der Belegschaft sind das hier Vorstandschaft und Mitgliedschaft. Von dort sind kritische Fragen zu erwarten, die Rechtfertigung darüber verlangen, welchen übergeordneten Zielen eine Organisationsentwicklung nach Nachhaltigkeitskriterien diene. An dieser Stelle nun entsteht die Notwendigkeit, den Stuckateur-Markt bzw. den Ausbau-Markt zu betrachten. Dieser Markt hat sich in den vergangenen 10 Jahren dramatisch verändert. Die Geschäftsführung benötigt also eine Handlungsbegründung für Veränderungen im Bildungsbereich. Gleichzeitig gehören Faktoren und Phänomene der Veränderung des Marktes zum grundlegenden Wissen im Berufsumfeld. Entlang verschiedenerer Bereiche untersuchten nun Fachexperten und MitarbeiterInnen in einer Reihe von Workshops die existierenden realen Marktbedingungen in Bezug auf die verschiedenen thematischen Bereiche: Technologien – Kompetenzen – Politiken – Management der Bildungsprodukte – Lernentwicklung – Lernkultur. Dieses Wissen muss künftig an die MitarbeiterInnen und ganz besonders auch an die MitarbeiterInnen in den Bildungseinrichtungen verteilt werden und präsent sein. Denn es beschreibt den Ist-Stand. Im Einzelnen erklärt sich damit für die MitarbeiterInnen das tägliche Tun besser, es kann Identifikation und Sinn entstehen. Zu welchen Ergebnissen sind also die Arbeitsgruppen z.B. im Bereich „Ökologische Technologien“ gekommen? – Ein Ausschnitt.

<b>Bereich Beratung</b>
Energieeffizianzorderungen werden technisch immer weiter hochgeschraubt.
Die technologische Vielfalt zur Problemlösung wird immer breiter, s. Barrierefreiheit u.ä.
WDVS hat einen Imageschaden erlitten.
Neue umweltfreundlichere/nachhaltigere Produkte und Verfahren werden 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 dafür bezahlen.

*Tabelle 1: Marktsituation im Ausbau-Handwerk: Bereich „Ökologische Technologien“, Bereich Beratung.*

Mit diesem Hintergrundwissen lassen sich schließlich für Geschäftsführung und Projektleitung viel schlüssigere Handlungsbegründungen ableiten, wieso das Thema Nachhaltigkeit in der Beratungssituation in den Märkten des Ausbau-Handwerks eine gewichtige Rolle spielen muss und Einzug in die Bildungseinrichtungen halten sollte. Durch den Wunsch der Märkte nach nachhaltigen Produkten können schließlich neue Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe entstehen. Die sich daraus ergebenden Chancen werden jedoch längst nicht konsequent genug genutzt (Rumpf 2003, 397ff.).

## **2.7 Wie kann also eine nachhaltige Organisationsstruktur für diese Bildungseinrichtungen aussehen?**

Viele betriebsinterne Besprechungen zu komplexen Thematiken - Veränderungsprozesse der Bildungsorganisation in Unternehmen stellen zweifelsfrei eine komplexe Aufgabenstellung dar – verlaufen erfahrungsgemäß - und gleich in welcher Branche - zuweilen kommunikativ unbefriedigend, ineffektiv oder mit zweifelhaften Ergebnissen ab. Solche veränderungswürdigen Ist-Situationen beschreibt beispielsweise das Projekt *Mebkom* (Methodenkoffer Betriebliche Kommunikationskompetenz) (vgl. Klemisch / Rauhut 2009, 115ff.). Hinzu kommt, dass Aufgaben, die durch Veränderungsprozesse entstehen, adressiert werden müssen, damit sie in Bearbeitung kommen. So z. B. beschreiben Coffin & Jäger (vgl. Coffin/Jäger 2016, 65ff.): „Gelingende Hierarchie ist organisationsintern daran erkennbar, dass die zu Adressierenden ein klares Bekenntnis zur Adressierbarkeit und Verbindlichkeit wahrnehmen“. In Q\_EN\_POLIS wird daher ein Weg gewählt, der eine Balance zwischen Aufgaben, Funktionen und Zielerfüllung herstellt. Jeder Funktionsgruppe sind spezifische Aufgaben zugeordnet, so dass es zu keinen Überschneidungen und Missverständnissen kommt. Dem Lenkungskreis obliegt jedoch die übergeordnete Aufgabe, die *Leistungen* der anderen Funktionsgruppen anzufordern. Durch die Funktionsgruppen entstehen "Thematische Räume, in denen Kritik und Erwartungsmöglichkeiten benannt werden können" (vgl. Coffin /Jäger 2016, 69), die jedoch anderswo nicht selbstverständlich entstehen, sowie Transparenz wie Entscheidungen herbeigeführt werden. "Was soll mit Hilfe der Transparenz erreicht werden? Alignment, Commitment" (vgl. Coffin/Jäger 2016, 74), also Ausrichtung im Sinne einer Strategie und Verbindlichkeit

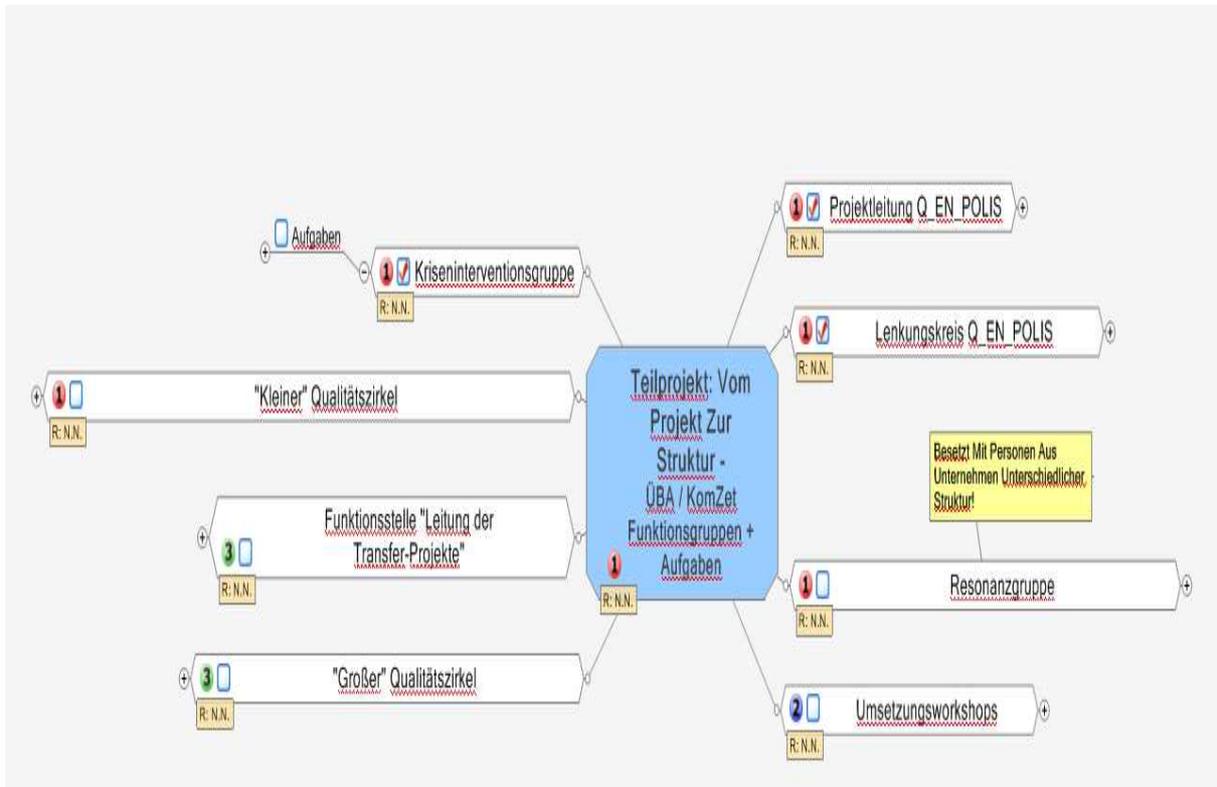


Abbildung 1: Funktionsstellen-Diagramm in Q\_EN\_POLIS

---

Beispielhaft sollen die Aufgaben der Resonanzgruppe gelistet werden:

### **A. Resonanzgruppe**

1. Trifft sich 1x/Quartal.
2. Wird vom Lenkungskreis und dem "kleinen" Qualitätszirkel gehört.
3. Unterstützt die Strategie des Unternehmens.
4. Reflektiert den Ist-Zustand/Soll-Zustand in Ausbau-Unternehmen beratend und unterstützt das "neue" Kompetenz-Profil als Richtwert für die ÜBA/KomZet und gibt Hinweise auf Aktualisierungsbedarf.
5. 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!
6. Hinterfragt die bisherigen Vorurteile oder Annahmen über das Handeln der ÜBA/Komzet und deren Personal und kommentiert Transfer-Projekte.
7. Reflektiert Pilot- bzw. Transfer-Projekte und berichtet an den Lenkungskreis bzw. den "Kleinen" Qualitätszirkel.
8. Rekrutiert aus seinem Kreis eine UnternehmerIn für den "Großen" Qualitätszirkel.

Eine Resonanzgruppe bestehend aus UnternehmerInnen, Partnern [gemeint sind *nicht* Q\_EN\_POLIS Projektpartner] und internen MitarbeiterInnen mit Schlüsselfunktion entfaltet nur im Veränderungsprozess ihre Wirkung. Dort, wo keine Veränderungen umgesetzt werden, ist selbstverständlich „Resonanz“ nicht von Bedeutung, solange Tagesgeschäft routiniert organisiert oder verwaltet wird. Aus sozialer Sicht hat jede Organisation ein starkes Abgrenzungsbedürfnis nach Außen: "Zudem dürfen Abgrenzungsbedürfnisse nicht unterschätzt werden, Abgrenzung ist in der systemischen Betrachtungsweise ein wichtiger Bestandteil. Systeme, die keine Grenzen ziehen, können nicht existieren." (vgl. Coffin /Jäger 2016, 75). Dieses Risiko der „Nicht-Abgrenzung“ abzuwenden, gerade in einer auf Mitgliedschaft von Unternehmen basierenden Organisation – dem Berufsverband der Stuckateure - durch Zustimmung zur Unternehmensstrategie und durch die externen Resonanz-Partner einen Grundkonsens zu erzeugen, ist wichtige soziale Aufgabe des Lenkungskreises, in der die Geschäftsführung, die Projektleitung des Veränderungsprojektes, UnternehmerInnen sowie ein/e MitarbeiterIn der mittleren Führungsebene fruchtbar zusammenarbeiten sollen.

## **2.8 Wie entsteht nun die Unternehmensstrategie für die betrieblichen Bildungseinrichtungen?**

"Organisationsmedien leisten für alle organisationalen Adressaten Sinnorientierung. An ihnen ist der aktuelle Stand der Dinge abzulesen und sie zeigen auf, wohin eine Reise gehen (oder auch nicht hingehen) kann." (vgl. Coffin /Jäger 2016, 42). Solche Organisationsmedien stellen beispielsweise Zukunftsbild (bzw. Vision), Leitbild, verschriftlichte Unternehmensziele und die Umsetzungsstrategie, die daraus ableitbar wird, dar. Ein mit dem Umfeld abge-

stimmter Strategieprozess erfordert Zeit und ist dann vielversprechend, wenn Umsetzungsstrukturen und ihre regelmäßige Überprüfung bereits mitgedacht sind (vgl. Nagel 2014, 19ff.). Im Folgenden werden daher die wesentlichen Zusammenhänge dieser „Organisationsmedien“ für Q\_EN\_POLIS beispielhaft erläutert.

### **2.8.1 Durch Beteiligung von Interessengruppen an der Entwicklung eines Zukunftsbildes und einem wertegeleiteten Leitbild**

Grossman et al. bezeichnen die Beteiligung der unterschiedlichen Interessengruppen im Veränderungsprozess als Grundprinzip der Organisationsentwicklung. Freilich stehen Effektivitätsgrundsätze häufig dagegen, wodurch die „führungsgetriebene Veränderung mit selektiver Partizipation“ (Beteiligung) seine Berechtigung findet (vgl. Grossmann et al. 2015, 42ff.). Die unten dargestellte Vorgehensweise soll folgende Ziele erfüllen:

- Aufgabenverteilung entsprechend der Funktionen in der Qualitätsentwicklung
- Transparenz der Abstimmung und der Entscheidungen.
- Möglichst funktionsnahe Beteiligung der MitarbeiterInnen.
- Planvolles Vorgehen im Beschließen der Veränderungsmaßnahmen.

Da die Beteiligung z. B. von MitarbeiterInnen jedoch auch zur Verbesserung der Vertrauensbasis gewollt ist, können Effektivitätskriterien allein nicht den Ausschlag über den Erfolg des Prozesses geben, sondern viel eher, ob Vertrauen hinzugewonnen werden kann, wenn doch Misstrauen womöglich vorherrscht. MitarbeiterInnen, die Ihrer organisationalen Umwelt misstrauisch gegenüberstehen, werden in unterschiedlichen Beteiligungsformen mit unterschiedlichen Fragestellungen abgeholt (vgl. Grossmann et al. 2015, 43ff.). „Dieses Gefühl der Kontrollierbarkeit [für die MitarbeiterInnen] setzt sich aus folgenden Facetten zusammen: Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit, Transparenz, Beeinflussbarkeit [und] Partizipation“ (vgl. Brandenburg/ Thiels 2009, 226). So entstehen in Q\_EN\_POLIS neue für die Beteiligten durchaus ungewohnte Räume, in denen Anregungen, Kritiken, emotionale Äußerungen und effektive Mitwirkung an Teilprojekten erst möglich werden. Eine solche Vorgehensweise beansprucht die Führungsebene ganz enorm – die Rüttelstrecke des Veränderungsprozesses sozusagen - verspricht jedoch umso mehr Entlastung, sobald der Prozess durchlaufen ist, denn es entsteht eine neue Form der Legitimation für den eingeschlagenen bzw. nicht-eingeschlagenen Weg. Warum entsteht diese Beanspruchung? "Wer vor diesem Hintergrund von Bedarfskontrolle auf Bedürfniskooperation umstellt, kann von Anfang an mit der Unkalkulierbarkeit der Bedürfnisse rechnen. Denn dann wird es darum gehen, was jeder Beteiligte braucht und wie dies sozialverträglich auszuhandeln ist." (vgl. Coffin /Jäger 2016, 53). Im Prozess kann das bedeuten, dass MitarbeiterInnen, die beispielsweise bis dato nie bzw. sehr selten nach Ihrer Meinung oder Fachlichkeit befragt worden sind oder Gelegenheit hatten, sich gestaltend einzubringen, die Forderung stellen, künftig die Heizungstemperatur um zwei Grad höher zu stellen. Auf Führungskräfte kann das sehr frustrierend wirken, für MitarbeiterInnen ist es hingegen der erste unbewusste Schritt heraus aus einer regressiven Rolle. Eine solche „kindhafte“ Rolle behindert konstruktive Beteiligung und kann in ihren Ursachen nicht auf einfache Faktoren zurückgeführt werden. Kern Berg beschreibt dies als grundlegende regressiv Gruppenphänomene in hierarchischen Organisationen (Kernberg 2000, 78ff.). In-

wieweit psychologische Reaktanz das Phänomen erklärte, also die „erlernte Hilflosigkeit“, die sich in Resistenz ausdrückt, übersteigt den Rahmen dieses Beitrags (Neubauer/ Rosemann 2006, 88ff.).

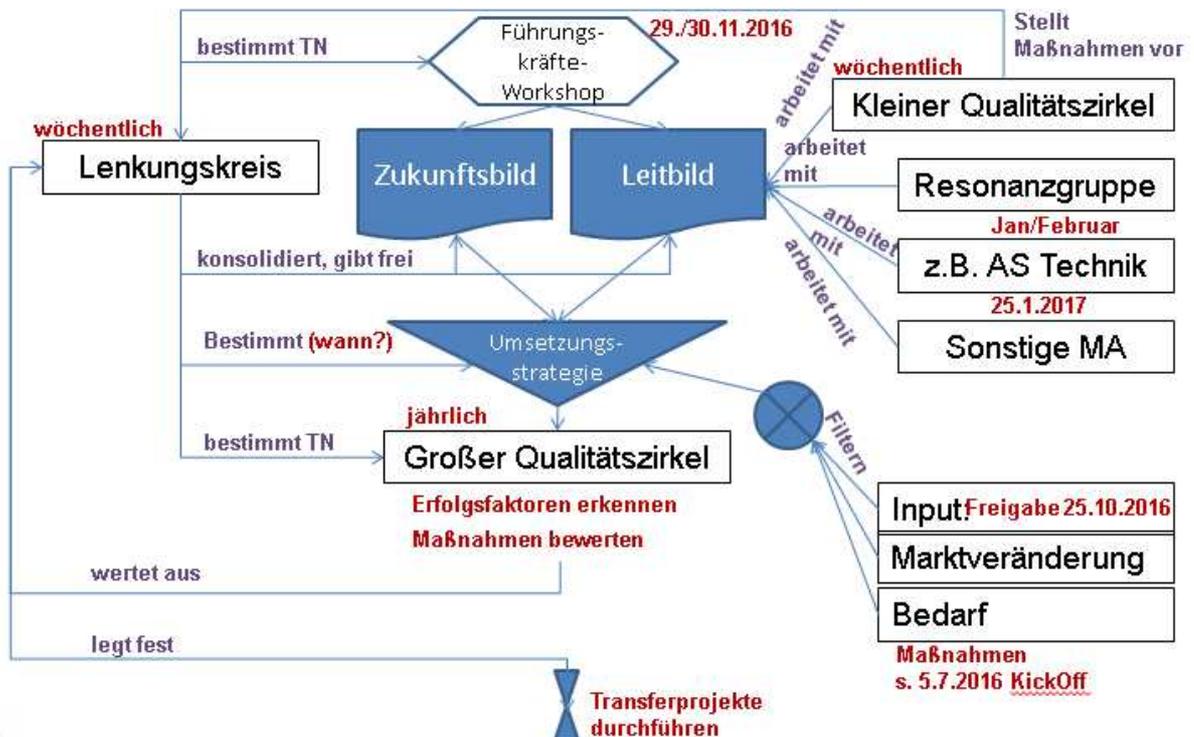


Abbildung 2: Beteiligungs-Prozess in Q\_EN\_POLIS

### 2.8.2 Durch Ableitung von Unternehmenszielen, die praktisch umsetzbar sind.

In Q\_EN\_POLIS wurde im Rahmen eines Kick-Off-Workshops und eines späteren Führungskräfte-Workshops das Zukunftsbild der Bildungseinrichtung erarbeitet. Dabei wurden Fragen zu folgenden Qualitätsbereichen gestellt:

- Innovationen und Technologien
- Berufliche Handlungskompetenzen (Lernende)
  - Unternehmer-Kompetenzen (MstrV)
  - MitarbeiterInnen-Kompetenzen (Ausbildung)
- Kompetenzen der Lehrenden
- Schnittstelle Unternehmen (Kooperation, Lernförderung)
- Politik und Netzwerke
- Führungskultur
- Lernkultur

Beispiel für das ausformulierte Zukunftsbild - vorläufiges Zwischenergebnis - im Qualitätsbereich „Innovationen und Technologien“:

„Als bundesweiter Branchen-Leuchtturm sind wir stets auf dem modernsten Stand ausgestattet, greifen mediengestützt auf einen umfassenden Wissens- und Expertenpool zurück, orientieren uns durch Marktbeobachtung und Auswertung in Erfahrungsgruppen an Grundprinzipien des Innovations-transfers. Wir fördern in Ausbildung, Weiterbildung und Fortbildung Lernende umfassend nicht nur hinsichtlich der Fachkompetenz, sondern ebenso hinsichtlich Sozial-, Methoden- und Kommunikationskompetenz. Dabei setzen wir auch geeignete digitale Lernmethoden ein. Wir beobachten die praktischen Grundkompetenzen der Lernenden, erkennen dadurch Bedarfe und setzen für sie Fördermaßnahmen spezifisch um. So sind wir für die junge Generation, aber auch für UnternehmerInnen attraktiv, denn wir setzen Impulse in beide Richtungen: Vom Markt in die Bildungseinrichtungen und von den Bildungseinrichtungen zu den Unternehmen.“

Separat zu den Führungskräfte-Workshops hat auch der „Kleine“ Qualitätszirkel – Teilnehmer sind die AusbilderInnen der Berufsförderungsgesellschaft Leonberg - im Rahmen einer fünftägigen Fortbildung zum Thema „Nachhaltigkeit und Qualitätskriterien der beruflichen Bildung“ sein Zukunftsbild erarbeitet. Dessen Ergebnis fügte nun einen weiteren Qualitätsbereich hinzu, der von der anderen Arbeitsgruppe noch unberührt blieb: Die *interne Organisation*. Solange nun nicht seitens der Geschäftsführung klar gemacht wird, was aus diesem gemeinsam fundierten Zukunftsbild insgesamt ganz praktisch werden soll, ist das Risiko ganz enorm hoch, dass die Interessengruppen die Aufmerksamkeit verlieren und sich enttäuscht abwenden. Deshalb wird nun das ausformulierte Zukunftsbild in Unternehmensziele mit Hilfe der 3P-Methode zerlegt und übersetzt - purpose, process and profit – (Anderl 2008, 124ff.). Der erste Teil des Ziels beschreibt den Zweck, der zweite Teil die Vorgehensweise und schließlich der dritte Teil, worin der Gewinn des Ergebnisses bestehen soll. Dadurch entsteht Nachvollziehbarkeit und Transparenz, solange die Ziele regelmäßig an die verschiedenen Interessengruppen kommuniziert und erklärt werden. Dadurch entsteht Sinnhaftigkeit und Zuordnung in der Organisation. Hier nun werden die aus dem Zukunftsbild beispielhaft im Bereich „Innovationen und Technologien“ ableitbaren Unternehmensziele aufgelistet:

1. Branchen-Leuchtturm:

Um Branchen-Leuchtturm zu werden, werden wir erhebliche Ressourcen im Beschaffungsprogramm “Sonderprogramm ÜBS Digitalisierung” für Hard- und Software einsetzen, damit unsere Lernenden künftig spätestens ab 2019 vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung haben, sich moderne und innovative Arbeitsweisen und Technologien anzueignen.

2. Grundprinzipien des Innovationstransfers:

Um Innovation vom Zeitpunkt des Erkennens am Markt bis zur Einführung im Bildungsalltag zu beschleunigen, definieren und erproben wir im Rahmen von Q\_EN\_POLIS 2017 auch mit Hilfe eines digitalen Abfrage-tools einen tauglichen Innovationsprozess, um Innovationen nachhaltig und wiederkehrend unseren Lernenden zur Verfügung stellen zu können.

**3. Erfahrungsgruppen:**

Um die Mitwirkung von Fachexperten und UnternehmerInnen auf einem möglichst hohen Niveau zu ermöglichen, arbeiten interne und externe Fachexperten beispielsweise in der Resonanzgruppe bei Q\_EN\_POLIS zusammen, damit jenseits von einzelnen Impulsen die Erfahrung und die Einschätzung der UnternehmerInnen und der internen KnowHow-Träger direkt und ungefiltert in die Fortentwicklung der Bildungsorganisation einfließen kann.

**4. Praktische Fachkompetenzen der Lernenden beobachten:**

Um das Vorwissen von Lernenden in speziellen Lernsituationen zu erfragen sowie das erworbene Wissen nach einer Lernsituation einzuschätzen, werden wir im Rahmen von D-MasterGuide (Großes Transferprojekt seit 1.3.2017) erste einfache Schritte unternehmen, wie Lehrende mittels Fragenkatalogen und Handlungsaufgaben einen Kompetenzcheck digital unterstützt durchführen können. Dies wird einen Einstieg in eine Lernbedarfsermittlung bei Lernenden im Bildungsalltag frühesten ab 2018 in Form eines Piloten bedeuten.

**5. Digitale Lernmethoden:**

Um Methodenkompetenz bei unseren Lernenden umfassend zu fördern, kombinieren wir im Rahmen des Projektvorhabens D-MasterGuide (Großes Transferprojekt seit 1.3.2017) digitale Mediennutzung mit Facharbeit in digitalen Lernstationen betrieblicher Abläufe. Somit können wir unsere Lernenden ab 2018 auf neueste Verfahren in der Digitalisierung der Arbeitswelt vorbereiten. Damit sind wir für die junge Generation attraktiv.

**6. Wissens- und Expertenpool:**

Nachhaltig wirksame Mechanismen zur Etablierung von Wissensbeständen zu Ihrer fruchtbaren Nutzung in der Bildungsarbeit z.B. durch Wissensmanagement entwickeln, damit Wissen aktuell und in der beruflichen Handlungssituation nutzbar wird.

*Tabelle 2: Unternehmensziele (vorläufiges Zwischenergebnis) im Bereich „Innovationen und Technologien“*

Das erarbeitete Leitbild (vorläufiges Zwischenergebnis) – zu dem bisher der Führungskräfte-Workshop, der „Kleine“ Qualitätszirkel bestehend aus den AusbilderInnen sowie die Resonanzgruppe beigetragen hat - für den Qualitätsbereich „Innovation und Technik“ lautet wie folgt:

„Wir sind offen für Veränderungen und Erneuerungen - gleich ob im technologischen Bereich oder in Dingen, die den Markt sowie unsere persönliche Individualität betreffen. Innovation bedeutet für uns daher nicht kurzfristig auf Neuerungen aufzuspringen, sondern Neues für unsere Bildungsorganisation mit Ausdauer und unter der dem Gesichtspunkt der Langzeitwirkung anzugehen und schließlich mutig weiterzuverfolgen. Wir sind mutig darin, das betriebliche Lernen weiter zu entwickeln und zu verbessern. Dabei setzen wir auf Kontinuität und strukturiertes Vorgehen.“

**1. Veränderungen und Erneuerungen:**

Wir konzipieren, planen und realisieren Veränderungsvorhaben wie z.B. in MELINDA (begonnen 5/2016), Q\_EN\_POLIS (begonnen 5/2016) und D-MasterGuide (begonnen 3/2017), die auf Erneuerungen in unserem Bildungsumfeld abzielen, und legen Wert auf eine bewusst wahrgenommene Beteiligung aller relevanten Interessengruppen an diesem Prozess. So demonstrieren wir Offenheit.

**2. Ausdauer und Langzeitwirkung (Nachhaltigkeit):**

Bevor wir in neue Technologien und Verfahren (Markt/Individuum/Gesellschaft) einsteigen, führen wir eine Markt- und Risikobewertung durch, vergegenwärtigen uns unserer internen Ressourcen und Nachhaltigkeits-

ziele, und sorgen dann für transparente Entscheidungen.

**3. Mut für betriebliches Lernen:**

Bevor wir Betrieben „vorschreiben“, wie sie auszubilden haben, erproben wir neue Verfahren selbst. Denn wir *sind* ein betrieblicher Lernort. Diese Vorgehensweise erfordert Mut und strukturiertes Vorgehen.

*Tabelle 3: Mögliche praktische Umsetzungsziele (vorläufiges Zwischenergebnis) aus dem Leitbild abgeleitet könnten lauten (vorläufig):*

In allen drei Fällen ließen sich konkrete Verfahren entwickeln, die das Leitbild 1:1 umsetzen. Wie nun die Entwicklung von Offenheit, Kontinuität und Mut, Dinge voranzutreiben, gemessen werden könne, bleibt schließlich der künftigen Arbeit in Q\_EN\_POLIS und der wissenschaftlichen Beratung durch INTERVAL, Berlin, vorbehalten.

## 2.9 Doch was passiert dann mit der Nachhaltigkeit?

In der „Wissenslandkarte – Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk“ (Klemisch /Rauhut 2009) sind viele Anhaltspunkte erkennbar, welche Handlungsbereiche für Unternehmen im Handwerk Nachhaltigkeitskonzepte berühren. Wie ebenso unschwer erkennbar ist, gibt es allerdings kaum ein Handlungsfeld, das *nicht* tangiert zu sein scheint. Nicht selten wird daher auch Kritik am Drei-Säulenmodell der Nachhaltigkeit geübt (Brand /Jochum 2000, 91ff.). Grundlegende Konzepte, nachhaltige Bildung betreffend, wiederum sind dem Nicht-Experten so gut wie unzugänglich – siehe die Texte der „Projektgruppe Innovation im Bildungswesen, Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (De Haan/ Haarenberg 1999). Ohne Vorwissen dürften sie kaum verstehbar sein. Somit gilt es in einer Bildungsorganisation im Besonderen die Grundvoraussetzungen zu schaffen, damit Nachhaltigkeit als übergeordnetes Ziel überhaupt angegangen und gewertschätzt wird. Ehe nämlich über Nachhaltigkeit gemeinsam in der Organisation reflektiert werden kann, müssten Kommunikationsbarrieren beseitigt, Konflikte begraben, Ignoranz überwunden, ja Kriege – offene oder latente - beendet sowie Fortschritt und Veränderung statt Stillstand gewollt sein.

<b>Handlungsfelder in Unternehmen (vgl. Klemisch /Rauhut)</b>	<b>Mögliche Handlungsfelder analog in einer Bildungseinrichtung im Veränderungsprozess</b>
Personalentwicklung	Systematische Weiterbildung der Belegschaft – Ausrichtung an den Entwicklungszielen
Produkte	Technologien mit Nachhaltigkeitscharakter als Objekte des Bildungsprogramms
Qualitätsmanagement (z.B. DIN EN ISO 9001)	z. B. Qualitätssystem mit wertegeleiteter Basis
Vorschlagswesen	z. B. Vorschlagswesen für die gesamte Belegschaft, unabhängig davon, wie stark mit Bildungsorganisation im Kontakt
Anreizsystem	z. B. Entwicklungs-/Fördergespräche
Risikoanalyse	z. B. Beobachtung der Ist-Situation, Einschätzen von förderlichen und hinderlichen Faktoren, Offenlegen der Analyse, Einwände bearbeiten

Marketing und Kommunikation	z. B. Mehrebenen-Kommunikation über Bildung und Lernen/Bildungsprojekte (interne Kanäle/externe Kanäle), Umwelt = Soziale Beziehungen
Umweltbericht	z. B. Wissensbilanz (s. Wissensbilanz Made in Germany)
Sozialmanagement	z. B. Ethik, was uns Lernen wert ist (Lernentwicklung, Lernförderung)

*Tabelle 4: Mögliche Handlungsfelder in der Bildungsorganisation, die sich aus bestehenden Nachhaltigkeitsprogrammen im Handwerk ergeben – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.*

Eine derartig selektive Herangehensweise erscheint allerdings im hohen Grade unbefriedigend. Dies führt zu dem Schluss, dass es Leitkriterien bedarf wie z. B. den Leitsatz „BNE befähigt Lernende, informierte Entscheidungen zu treffen.“ (UNESCO 2014, 12ff.). Misst man nun die oben beispielhaft formulierten Unternehmensziele der Bildungsorganisation am Prinzip der „Informierten Entscheidung“, so wird man feststellen, dass beispielsweise Ziel 1: *„Branchen-Leuchtturm: Um Branchen-Leuchtturm zu werden, werden wir erhebliche Ressourcen im Beschaffungsprogramm „Sonderprogramm ÜBS Digitalisierung“ für Hard- und Software einsetzen, damit unsere Lernenden künftig spätestens ab 2019 vielfältige Möglichkeiten zur Verfügung haben, sich moderne und innovative Arbeitsweisen und Technologien anzueignen.“* als reines Marketing-Ziel formuliert ist und nicht erkennen lässt, wie Lernende in der Nutzung von moderner Hard- und Software befähigt werden könnten, informierte Entscheidungen zu treffen. Erst das Hinzunehmen weiterer Dimensionen der Nachhaltigkeit, wie z.B. Lernkultur, Kompetenzen oder Lernkonzept, vermögen diese Lücke zu schließen. Die Zielerreichung hängt schlicht von der gewählten Didaktik ab. Das Beispiel zeigt aber auch auf, dass es möglich ist, im Nachhinein Zuordnungen vorzunehmen und zu beurteilen, ob anvisierte Unternehmensziele spezifischen Nachhaltigkeitskriterien entsprechen oder nicht. Dies ist ein Hinweis darauf, dass der Qualitätsbereich „Innovationen und Technologien“ für sich allein noch keine Nachhaltigkeit garantiert. Gleichzeitig zeigt die Vorgehensweise auf, wie ein aus fachlicher Sicht letztlich ungenügender Beteiligungsprozess zwar Ergebnisse produziert, doch natürlich noch lange keine Ergebnisse, die Nachhaltigkeitskriterien automatisch genügen müssten. Innerhalb des Beteiligungsprozesses dafür zu sensibilisieren und an die verschiedenen Interessengruppen die adäquaten Botschaften zu senden - denn Ressourcen sind nun einmal endlich – stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe typischerweise der Geschäftsführung bzw. des Lenkungskreises dar.

## **2.10 Wie sollen in der Organisationsentwicklung der Bildungsstätte die Ergebnisse von Zwischenschritten markiert werden? Durch eine Zwischenbilanz.**

In einer Bildungsorganisation, die sehr stark von ihren „stake holder“-Interessen beeinflusst wird und beeinflussbar ist, scheint es ein fast aussichtsloses Unterfangen zu sein, Interessen, Meinungen und Bedürfnisse miteinander auszutarieren und gleichzeitig mit ca. 10 verschiedenen Nachhaltigkeitsbereichen in Einklang zu bringen. Nicht zuletzt kann dieser Eindruck entstehen, da es im Bildungsumfeld um vielfach nicht-materielle Kriterien geht wie z. B. den Kompetenzen, der Lernkultur oder der Kooperation an den unterschiedlichen

Schnittstellen der Bildungsorganisation. Ein Organisations-Prozess (hier: „Qualitätszirkel“), der maximale Teilhabe unterschiedlicher Funktionsstellen (intern = MitarbeiterInnen, extern = Unternehmen) ermöglicht und die Mitwirkung am Qualitätsentwicklungsprozess nicht automatisch an Fachexperten delegiert und dabei das bestehende organisationale Wissen bündelt, sichtbar macht und schließlich in Handlungsoptionen umwandelt, ist also gefragt. In Form des „Großen“ Qualitätszirkels bereitet gegenwärtig Q\_EN\_POLIS die ein Mal jährlich mehrtägig geplante Veranstaltung vor, die diese Anforderungen zu erfüllen verspricht: *Wissensbilanz – Made in Germany* (vgl. Alwert et al. 2013).



**Abbildung 3: Beteiligungs-Prozess im „Großen“ Qualitätszirkel**

Hinzu wird noch der strategische Partner in Person des Prüfungsausschuss-Vorsitzenden der MstrV. kommen. Gefördert vom BMWi und entwickelt von der Fraunhofer Gesellschaft, Arbeitskreis Wissensbilanz, zielt die Methode Wissensbilanz Made in Germany auf KMU, die materielle und immaterielle Qualitätsbereiche im Qualitätsentwicklungsprozess miteinander verknüpfen wollen. In vielen Unternehmen werden die „weichen“ Faktoren eher unbewusst mitgetragen oder der Chef handelt nach seinem „Bauchgefühl“. In komplexen Organisationen, – wie im Falle von Q\_EN\_POLIS – in denen wie automatisch unterschiedlichste „stake holder“ eine Rolle spielen, führen solche Routinen jedoch bei der Belegschaft eher zu einem Gefühl des Ausgeliefertseins, der Hilflosigkeit und im Ergebnis zu Passivität oder Handlungslähmung. Während der Workshops der „Wissensbilanzierung Made in Germany“ soll daher die Weisungsbefugnis gegenüber den MitarbeiterInnen ausgesetzt sein – im Gegenteil das Aussetzen ist zwingende Voraussetzung, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in Gang zu setzen.

- Ganzheitliche Perspektive auf die Gesamtorganisation erhöht die *Erklärbarkeit* der Entscheidungen.
- Beteiligung von Führungskräften und MitarbeiterInnen erhöht *Vertrauen* und *Verbindlichkeit* sowie *Teilhabe*.
- Gemeinsame Sprachfindung durch methodengeleitete konstruktive Diskussion erhöht die *Erklärbarkeit* komplizierter Zusammenhänge.
- Offene und ehrliche Diskussionen über Stärken und Schwächen schafft ein *innovationsförderliches Klima* zwischen den Beteiligten.
- Baut Informationsdefizite der unterschiedlichen Unternehmensbereiche ab und erzeugt so *Transparenz*.
- Die Anwendung der Wissensbilanzierungs-Toolbox und die Auswertung der Ergebnisse zeigt die *Beeinflussbarkeit* („durch systematisches Management“) und damit die *Vorhersehbarkeit* der Entwicklung von Qualitätskriterien auf.

**Tabelle 5: Nutzen der Wissensbilanz Made in Germany frei nach Alwert et al. (Alwert et al 2013, 8).**

Ausgehend vom Zukunftsbild, dem Leitbild und der eingeschlagenen Strategie, die in der Summe das Umfeld der Bildungseinrichtungen beschreiben, werden Einflussfaktoren, die in der Bildungsorganisation wirken, identifiziert, bewertet und deren Wirkung systematisch beurteilt. So können Indikatoren herausgefiltert und schließlich Maßnahmen erkannt werden, die zielführend sind. Die Methodik ist so stringent ausgearbeitet, dass die Workshops zweifelsfrei zu Ergebnissen führen werden. Im Veränderungskontext von Unternehmen spielen vielfach Zweifel in der Belegschaft eine Rolle, die darauf hindeuten, solche Veranstaltungen würden nur Beteiligungsmöglichkeiten simulieren. Die „Wissensbilanz Made in Germany“ jedoch zeigt, wie solche Rückkopplungsschleifen zwischen Belegschaft und Führungsebene sehr zielführend und effektiv gestaltet werden können. Gleichzeitig stellt die Vorgehensweise eine Antwort dar, wie die Überkomplexität heutiger Organisationen und deren Entscheidungsprozesse besser gehandhabt werden kann (vgl. Ameln / Heintel 2016, 39ff.)

## **2.11 Welche Rolle soll Personalentwicklung im Veränderungsprozess spielen?**

Veränderungsziele und deren Umsetzungsprojekte verlangen häufig neue Kompetenzen bei den MitarbeiterInnen. Stiefel bezeichnet Personalentwicklung „...als PE-Strategie; nicht als Mängelliste, und nicht als Kompensation öffentlicher Bildungsmaßnahmen, als Soll-Kultur mit strategischer Bedeutung...weg von der Kompensation zur Strategie“ (vgl. Stiefel 2014, 15ff. sinngemäß zitiert). Dies bedeutet, dass die in der strategischen Ausrichtung der Bildungsorganisation beschlossenen Handlungsmaßnahmen maßgeblich sind für das, was u. U. MitarbeiterInnen neu erlernen müssten. Teile der Belegschaft deshalb womöglich zu externen Fortbildungen zu schicken, die mit ähnlichen Überschriften Ähnliches versprechen, würde schnell am Kern der Anforderungen vorbei gehen. So hat z. B. Q\_EN\_POLIS für Ausbilder im „Kleinen“ Qualitätszirkel einen PE-Workshop organisiert, die sich mit den unterschiedlichen Anspruchsträgern in Bezug auf Qualitätskriterien an die ÜBS/KomZet richten: z.

B. AEVO, Deutscher Stuckgewerbebund, SoKa-Bau, ZDH u. a. Eines der Feedbacks von teilnehmenden Ausbildern lautete: „Dass es so viele Qualitätskriterien gibt, die an uns gestellt werden, war mir bis dahin gar nicht klar...“. Für die internen PE-Maßnahmen stellen sich schnell folgende Fragen ein, mit denen sich regelmäßig der Lenkungskreis auseinandersetzt: „Ist der Wille zur Unterstützung von „Innen“ und „Außen“ da? In welcher Phase funktioniert die Mitwirkung der Mitarbeiter? Wie funktioniert das interne Kommunikationsnetz? Ist das interne Klima für Innovationen offen? Wie wirken sich Regelungen im Umgang miteinander aus?“ (vgl. Stiefel 2014, 58ff). Um den größtmöglichen Nutzen für die Veränderungsmaßnahmen zu generieren, geht Q\_EN\_POLIS also den Weg des „Aktions-Lernens, das sich mit realen Problemen, für die es im Moment im Unternehmen noch keine Lösung gibt“, auseinandersetzt (vgl. Stiefel 2014, 140ff.). So z.B. mündete die PE-Maßnahme für den „Kleinen“ Qualitätszirkel in einer Kartenabfrage, wie sich das Ausbilder-Team und seine Führungskraft die Zukunft der Bildungseinrichtungen unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Entwicklung / Modernisierung vorstellt. Diese Ergebnisse wiederum fließen in den Beteiligungsprozess ein.

## **2.12 Welche Rolle soll Programmentwicklung im Veränderungsprozess spielen?**

In den Workshops zum Kick-off von Q\_EN\_POLIS und den daran anknüpfenden Führungskräfteworkshops konnte man sehen, wie konkret die Vorstellungen der Fachexperten im Netzwerk, der UnternehmerInnen und der Führungskräfte sind, welche Kompetenzen ein heutige/r MitarbeiterIn bzw. ein/e heutige/r geschäftsführende/r UnternehmerIn jetzt bzw. in naher Zukunft bereits besitzen sollte, um erfolgreich zu sein. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse direkt in die Gestaltung eines innovativen Bildungsprogramms fließen sollten. Ein solches Programm fußt auf der Verständigung über ein Kompetenzprofil auf MitarbeiterInnen- und UnternehmerInnen-Ebene zum lebenslangen Lernen wie es auch die UNESCO in einem Leitsatz formuliert hat: „Lernergebnisse [sind]: Stimulation des Lernprozesses und Förderung von Kernkompetenzen wie kritisches und systematisches Denken, kollaborative Entscheidungsfindung und die Übernahme von Verantwortung.“ (vgl. UNESCO 2014, 12ff.).

## **2.13 Welche Transfer-Projekte wurden bereits gestartet?**

In Q\_EN\_POLIS steht die nachhaltige Gestaltung eines Lernorts im Mittelpunkt. Dafür benötigen die handelnden Personen im Organisationsentwicklungsprozess ein Verständnis und eine Kenntnis dafür, was für die spezifische Bildungsorganisation neu ist bzw. den nächsten Entwicklungsschritt bedeutet. Bisher wurden zwei solcher Transfer-Projekte gestartet:

Nachhaltige Kommunikation zur Qualitätsentwicklung über Bildungsthemen und Bildungsstrategie nach innen regelmäßig seitens der Geschäftsführung an die MitarbeiterInnen pflegen und an die Alltagskommunikation im Unternehmen knüpfen und in den Funktionsgruppen auch digital auf einer Kommunikationsplattform ([www.com.stuck-komzet.de](http://www.com.stuck-komzet.de)) im Intranet kommunizieren;

Prozess-Lernen mittels digitaler Medien für die MstrV. konzipieren, realisieren und einführen und dabei Medienkompetenzentwicklung mit Fachkompetenzentwicklung verschrän-

ken (s. BMBF-Förderung der Stärkung der digitalen Medienkompetenz für eine zukunftsorientierte Medienbildung in der beruflichen Qualifizierung, D-MasterGuide, Beginn 3/2017).

### **3 Schlussfolgerungen**

Die Gestaltung eines nachhaltigen Lernortes ist mitnichten eine triviale Aufgabe und verlangt von allen beteiligten Interessengruppen eine Offenheit für neue Einsichten und neue Vorgehensweisen. Solche Vorgehensweisen orientieren sich insbesondere an den Erfordernissen von Werkzeugen zu Veränderungsprozessen, Einsichten aus der systemischen Organisationsentwicklung, an der ganzheitlichen Sicht des EFQM (European Foundation for Quality Management) sowie eines Rahmens zur Entwicklung von Berufsbildungsqualität (Fischer et al. 2014, 165ff.). So z. B. gab es zunächst keine Kommunikationsplanung zu Q\_EN\_POLIS. Erst aus der Sicht des klassischen Projektmanagements (hier: Prince2, (Axelos Limited, 2017)) ergaben sich Lösungsvorschläge, die den systemischen Ansatz der Beteiligung der Belegschaft in den Blick nahmen. Dies scheint ein guter Hinweis darauf zu sein, wie einfach Prozesse Arbeitsteams auf „good practice“-Pfade führen können.

---

## Literatur

- Adler, N. (2008): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Ein Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. Erlangen.
- Alwert, L. (2013): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Berlin.
- Ameln, Von, F./Heintel, P. (2016): Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Axelos Limited (2017): PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments). (<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2>. Zuletzt abgerufen am 10.03.2017.
- Brand, K.-W./Jochum, G. (2000): Der deutsche Diskurs zu Nachhaltiger Entwicklung, In: Münchner Projektgruppe für Sozialforschung e.V. (Hrsg.). Abschlussbericht eines DFG-Projekts zum Thema „Sustainable Development/Nachhaltige Entwicklung – Zur sozialen Konstruktion globaler Handlungskonzepte im Umweltdiskurs“. MPS-Texte 1/2000. München.
- Brandenburg, T. (2009): Vertrauen in Veränderungsprozessen. In: Brandenburg, T./Thielsch, M. T. (Hrsg.). Praxis der Wirtschaftspsychologie. Münster.
- Coffin, A. R./Jäger, W. (2016): Die Macht der Organisation. Weinheim. Basel.
- De Haan, G. Haarenberg, D. (1999): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (Hrsg.). Bonn.
- Fischer, M./Ziegler, M./Gaylor, C./Kohl, M./Kretschmer, S./Reimann, D./Barkholz, S.: Ein Rahmenkonzept für die Erfassung und Entwicklung von Berufsbildungsqualität. In: Qualität in der Berufsausbildung. Anspruch und Wirklichkeit. (Fischer, M. (Hrsg.). Bonn.
- Grossmann, R./Bauer, G./Scala, K. (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg.
- Kernberg, O. F. (2000): Ideologie, Konflikt und Führung. Psychoanalyse von Gruppenprozessen und Persönlichkeitsstruktur. Stuttgart.
- Klemisch, H./Rauhut, I. (2009): Wissenslandkarte – Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. München und Mering.
- Nagel, R. (2014): Lust auf Strategie. Stuttgart.
- Neubauer, W./Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen. Stuttgart.
- Patzak, G. / Rattay, G. (2008): Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios, Programmen und projektorientierten Unternehmen. Wien.
- Rumpf, S. (2003): Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk Inaugural Diss. Trier.
- Stiefel, R. Th. (2015): Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte. Wiesbaden.
- UNESCO (2014): Roadmap zur Umsetzung des Weltaktionsprogramms „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Deutsche UNESCO.-Kommission e.V. (DUK). Bonn.

## Autor

Martin Pietschmann