

# Köpfchen statt Kästchen!

Bei „Lernender Organisation“ kommt Lernen vor Organisation

REIMUND BERGER\*

**„Nachahmen ist schon eine Art von Knechtschaft; eigene Ausbildung und Entwicklung aber, das ist Leben und Freiheit.“**

(Leopold von Ranke, 1795 - 1886)

**L**ernende Organisation“ oder genauer „organisationelles Lernen“ (engl.-amerik.: organizational learning) – was ist eigentlich so neu oder gar so faszinierend an diesem Begriff? Eine neue Management-Mode, die uns diesmal nicht aus dem Fernen Osten (Japan), sondern mal wieder über den Atlantik (USA) erreicht hat? Alter Wein in neuen Schläuchen? Oder wirklich eine Innovation im Management?

Lernende Organisation (LO) trifft man bei uns seit wenigen Jahren wohl in vielfältigen Erscheinungsformen an. Manche sehen darin das absolut Neue, das vieles vom bisherigen Managementverständnis alt aussehen läßt. Andere nehmen den Begriff wörtlich und glauben, es handele sich um eine Organisationsform, die des Lernens fähig ist. Skeptiker zeigen auf, was alles von der LO längst schon einmal dagewesen ist. Nicht wenige LO-Begeisterte machen daraus womöglich eine Weltanschauung. Alle Auffassungen haben sicherlich sogar ihre Berechtigung. Mit dem Konzept der LO kommt etwas daher, das Aufmerksamkeit, Interesse und Zustimmung bis hin zur Faszination wecken kann, aber auch einiges Bekanntes.

\* Reimund Berger, Diplom-Kaufmann, leitet das Institut für Marktwirtschaftliche Unternehmensführung (IMU), Betriebliche Fortbildung und Beratung BDU, Bad Harzburg.

Besondere Beachtung findet LO vor allem bei Unternehmensleitungen und anderen Leitungsverantwortlichen, die sich schon öfter gefragt haben, warum alle ihre guten, in sich stimmigen und für alle Beteiligten so überzeugenden Konzepte zur Strategie-, Struktur- und Kulturveränderung ihrer Organisation in der Praxis letztlich gescheitert sind oder nur sehr quälend vorankommen, meistens aber deutlich unter den berechtigten Erwartungen bleiben. Was sind die Gründe, warum Projekte der Organisationsentwicklung oder überhaupt Prozeßveränderungen bei den Beteiligten eher auf Frust als auf Lust stoßen? Was spielt sich da eigentlich ab, wenn in einer Organisation alle wissen, was in Anbetracht gravierender Umfeldveränderungen eigentlich vordringlich getan werden müßte, aber nur wenige tatsächlich etwas unternehmen, während die meisten aktiv den alten Zustand verteidigen oder passiv die Dinge auf sich zukommen lassen, selbst um den Preis des Arbeitsplatzverlustes?

Wenn für Organisation als betriebliche Funktion die Definition gebraucht wird, daß es um die zweckbestimmte sinnvolle Zuordnung von Menschen und Sachen geht, dann dürfte die Erklärung für die weitverbreiteten Frustrationserfahrungen in der Organisationsentwicklung sehr einfach sein. Überall, wo Menschen an Organisationsprozessen beteiligt sind, haben wir es mit unbestimmten, multikausalen komplexen Größen und Zusammenhängen zu tun, die trotz aller Planungskünste noch sehr viel Raum für Überraschungen und Enttäuschungen in sich bergen.

Es ist offenbar für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung sehr viel bedeutsamer als bisher angenommen, der

Personalentwicklung einen deutlich höheren Stellenwert zu geben. Bilden und Fördern von Mitarbeiter/innen im betrieblich-beruflichen Zusammenhang ist in der Praxis zumeist Anpassungsentwicklung. Die Anforderungen des Arbeitsplatzes, des Betriebes oder seines Umfeldes ändern sich, also muß auch - rechtzeitig natürlich - die Qualifikation und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen entsprechend verändert werden. Personalentwicklung bleibt damit nicht mehr und nicht weniger eine abhängige Variable der Organisationsentwicklung. Als bloße Anpassungsentwicklung stößt sie bei den Betroffenen jedoch häufig an die Grenzen des Zumutbaren und des Leistbaren.

LO widmet der Personalentwicklung im Kontext zur Organisationsentwicklung diese entscheidend stärkere Aufmerksamkeit. Das Individuum, aber auch die Menschen, die als soziale Gruppe in einem Betrieb zusammenarbeiten, werden von ihren Denkstrukturen, ihren Orientierungen, ihrer Lernfähigkeit und ihrem Umgang mit Wissen gesehen, also von ihrer Persönlichkeit und ihrer mentalen Verfassung her. Wenn Organisation verändert werden soll, muß sie von den beteiligten Mitarbeiter/innen getragen werden. Wenn Organisationsveränderungen zu einem erfolgreichen Ergebnis gebracht werden sollen, ist es notwendig, daß die Mitarbeiter/innen Ziel, Inhalt und Umfang der Veränderungen kennen, verstehen, akzeptieren und mental beherrschen – und zwar ohne Vorbehalte und Mißverständnisse. Das erfordert eine sehr viel genauere und konsequentere Beachtung dessen, was sich bei solchen Prozessen in den Köpfen der Beteiligten abspielt.

Eine leistungs- und anpassungsfähige

ge „intelligente“ Organisation, wie wir sie immer dringender künftig brauchen, kommt also nicht durch das Planen und Zeichnen von Kästchen und Strichen zu Organigrammen oder Flußdiagrammen zustande, sondern durch Lernen, Mitdenken, Erleben und Verstehen in den Köpfen aller Beteiligten. Daher: Köpfchen statt Kästchen!

Worauf LO abzielt und was sie umfaßt, wird vielleicht an den nachfolgenden typischen LO-Fragen deutlich, die sich an Peter Senge und seine Kolleg/innen vom Center for Organizational Learning, einem Ableger des bekannten Massachusetts Institute of Technology (MIT), anlehnen:

- Warum leiten wir eigentlich unsere Selbstachtung von dem ab, was wir in der Vergangenheit gelernt haben, anstatt von dem, was wir in der Zukunft noch lernen wollen?
- Warum begegnen wir Gelegenheiten zu lernen eher mit Angst und Unbehagen als mit Neugier und Staunen?
- Warum kritisieren wir Dinge, bevor wir sie überhaupt verstanden haben?
- Warum haben wir Probleme, unsere Wissens- und Kompetenzlücken vor anderen, aber oft auch vor uns selbst, zuzugeben?
- Warum entsorgen und erneuern wir unbrauchbare Geräte, nicht aber überholtes und fehlerhaftes Wissen in unserem Kopf?

Auch die nachfolgenden, ebenfalls in Anlehnung an Peter Senge formulierten Aussagen über LO machen deutlich, daß es hier um ein ganz anderes Verständnis von Organisation und vor allem auch von Lernen geht, als wir es bisher gewohnt sind:

- LO fügt Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung über entscheidend veränderte mentale Einstellungen zu hoher Leistungsfähigkeit zusammen.
- LO beginnt beim Lernen mit neuen Ansätzen, nicht beim Organisieren nach traditionellen Mustern.
- Lernen selbst beginnt damit, die uns oft gar nicht bewußten Lernhindernisse im Kopf und im Umfeld zu beseitigen und eingeschliffene, ineffektive Denkstrukturen zu überwinden.

- LO erfordert deshalb eine Unternehmenskultur, in der Wahrheitsliebe und Vertrauen nicht nur Floskeln sind, sondern sehr konsequent gepflegt werden.
- LO sieht neue Fehler als Chance, klüger zu werden; alte Fehler als Chance, besser zu werden; und zwar als Chance für den Menschen, aber auch als Vorteil der Organisation gegenüber konkurrierenden Organisationen.
- LO ist die optimale Voraussetzung für eine konsequente Ziel-, Kunden- und Qualitätsorientierung, wobei Qualität gelebt wird und damit Lebensqualität ist.
- LO bedeutet auch, die Veränderungen im Umfeld, den permanenten Wandel schneller zu begreifen, die Konsequenzen daraus früher als andere zu ziehen und die notwendigen Umsetzungen erfolgreicher zu gestalten.

So verstandene LO stärkt das Engagement und die Motivation aller Beteiligten weit mehr als jedes gängige Führungsmodell. Ganz besonders deutlich wird der Lernbegriff der LO, wenn man sich – in Anlehnung an Peter Senge – sehr subtil mit den üblichen Hindernissen, Irrtümern und Fehlerquellen der üblichen Denkabläufe und Lernwege befaßt, so zum Beispiel:

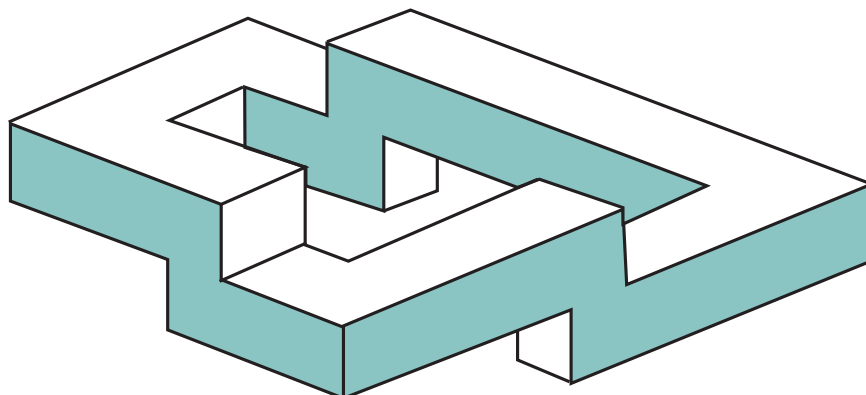
- das Annehmen von und das Festhalten an Glaubenssätzen und Stereotypen: *‘Männer sind klüger als Frauen.’ – ‘Senf macht dumm.’ – ‘Wer rot wird, lügt.’*
- das Pflegen vorgefaßter Meinungen und falscher Bilder: *‘Mitarbeiter scheuen Verantwortung.’ – ‘Herr H. hat recht, weil er studiert hat.’ – ‘BMW-Fahrer sind rücksichtslos.’*
- das Ziehen voreiliger Schlüsse; das Nichtberichtigen falscher Ersteindrücke: *‘Herr M. hat sich um 10 Minuten verspätet; er ist unzuverlässig.’ – ‘Frau W. lächelt ständig; sie nimmt die Sache nicht ernst. Wir können sie bei uns nicht gebrauchen.’*
- das Schaffen und Pflegen von Phantomen, statt der ernsthaften Auseinandersetzung mit der Realität: *‘Das hat sie nur durch Beziehungen erreicht.’ – ‘Management ist ein knallhar-*

*tes Geschäft, da ist für Gefühle kein Platz.’*

- das Hinzufügen von subjektiven Annahmen oder Folgerungen zu an sich objektiven Sachverhalten: *‘Das hat sie bestimmt mit Absicht getan.’ – ‘Das macht er nur, um mich zu ärgern, weil er mich nicht leiden kann.’*
- das Überstülpen kultureller Bedeutungen: *‘Bei uns wird grundsätzlich demokratisch entschieden.’ – ‘Wir sind in unserem Betrieb eine große Familie.’*
- das Auswählen von Daten und Fakten nach beliebigen Präferenzen: *‘Kultur- und Reiseangebote für Senioren gehen nicht; das haben wir schon vor zehn Jahren festgestellt.’ – ‘Mitbewerber X. hat sich damals auch für ein neues Logo entschieden. Heute ist er die Nummer 1 im Markt.’*

Auf Grund dieser und anderer Überlegungen und Erkenntnisse hat Peter Senge fünf Disziplinen als fortwährende Lernbereiche für den Einzelnen, für die Gruppe und für die Gesamtorganisation definiert, die wegen des Synergie-Zusammenhangs gleichzeitig und auch gemeinsam zu entwickeln sind:

1. Disziplin: Die eigenen Lernfähigkeiten verbessern (persönliche Meisterschaft), also nicht nur das Wissen anreichern, sondern auch die Voraussetzungen für selbständiges Lernen und Erkennen permanent begünstigen, um die persönliche Kompetenz zu stärken.
2. Disziplin: Die mentalen Arbeitsstrukturen (geistige Modelle) qualifizieren, das heißt, sie entlasten von Stör- und Fehlerquellen (wie die vorgenannten „Lernhindernisse“) und unbefangene, effektivere Lernmethoden einüben.
3. Disziplin: Gemeinsam mit allen und für alle zusammen die übergeordnete Orientierung (verbindende Visionen) ausgestalten, um Energie, Sicherheit, Übereinstimmung und Wir-Gefühl zu vermitteln, also den „Polarstern“ sichtbar machen, an dem wir unsere Ziele ausrichten und unsere Wege überprüfen können.
4. Disziplin: Die Fähigkeiten von Arbeitsgruppen zum kollektiven Lernen ver-



bessern (Lernen im Team), das heißt durch Zusammenarbeit, Dialog und gemeinsamen Nutzen individueller Stärken sich in der Gruppe ergänzen und größtmögliche Synergieeffekte erzielen.

5. Disziplin: Blick und Sinn sowohl für das Ganze als auch für die feinen Vernetzungen im Detail einstellbar machen (Systemdenken), um je nach Bedarf wie beim Filmen zwischen Nah- und Ferneinstellung „zoomen“ zu können.

Der so verstandene Ansatz der LO bietet in unserer aktuellen Situation einzelbetrieblicher Organisationsentwicklung gegenüber virulenten gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen die große Chance, dauerhafter Katalysator für zahlreiche notwendige Veränderungen, Neuerungen und systemischer Entwicklungen zu sein. LO ermöglicht es, sich dabei konsequenter auf eigene Stärken, Ressourcen und schlummernde Potentiale zu beziehen. In einer Zeit, in welcher der Staat und die Solidarität der Gemeinschaft den Einzelnen immer mehr sich selbst überläßt und Verlässlichkeit ein seltenes Gut zu werden droht, kommen Angebote, sich stärker auf sich selbst, auf die lernenden Fähigkeiten der eigenen Gruppe und seiner Organisation insgesamt zu verlassen, gerade richtig.

Andere aktuelle Ansätze, Methoden

und Instrumente des Managements sowie der Organisations- und Personalentwicklung liefern sich sehr gut als Elemente der Verknüpfung und inhaltlicher Ausgestaltung mit einer solchen Katalysatorfunktion von LO verbinden. Dies hätte den Vorteil, nicht erneut mit etwas völlig Neuem beginnen zu müssen, sondern sich auf laufende Maßnahmen der Organisationsentwicklung abstützen und vorhandene Praxiserfahrungen nutzen zu können. LO läßt sich daher durchaus unspektakulär und dennoch wirkungsvoll auch als wünschenswerter (sozial-)integrativer Verstärker für andere Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung einsetzen.

Ohne Systematik, Wertung oder Vollständigkeit seien hier solche in Frage kommenden Elemente und Maßnahmen genannt:

- Erweiterung des Intelligenz- und Kompetenzbegriffes auf emotionale und soziale Befähigungen
- systemisch-strategische Zukunftsorientierung, prospektive Einstellung
- Leitbild- und Ethikansätze
- Unternehmenskultur/Corporate Identity, auch in multikultureller Ausprägung
- ökologische Umwelt- und soziokulturelle Umfeldbezogenheit
- Kunden- und Bedarfsorientierung
- Konzepte dezentraler Steuerung, zunehmender Autonomisierung und der Selbstregulierung

- Controlling, Budgetierung sowie andere formative und integrative betriebswirtschaftliche Instrumente
- Gruppenarbeit und Teamentwicklung unter aktuellen Anforderungen
- Projektmanagement, auch als Qualifizierungsform
- kontinuierliche Prozesse der Qualitätsverbesserung (KVP, Kaizen, TQM)
- Qualitätsentwicklung und Zertifizierung nach DIN-, EN- und ISO-Maßgabe
- Mitarbeiterförderung, Coaching, Konfliktfähigkeit
- Selbst- und Zeitmanagement
- Zukunftswerkstatt, Workshop und Metaplantchnik als Arbeitsmethoden
- Top down-/Bottom up-Ansätze der Partizipation und Kommunikation.

Das LO-Konzept gibt reichlich Anlaß zu Reflektionen über die eigenen Denk- und Handlungsgewohnheiten. Es führt zu veränderten, vor allem aber auch zu neuen Sicht- und Verhaltensweisen. Es bedeutet das (Re-)Vitalisieren von lebendigem Lernen im Betrieb, das sehr viel mehr ist als das gewohnte und verbreitete bloße Wiederholen und Nachahmen. Ein Unternehmen, das sich als „Lernende Organisation“ versteht und entwickelt, ist - so kann man sagen - fälschungssicher. Es verschafft sich Einmaligkeit. Also: kopieren statt kopieren - Köpfcchen statt Kästchen!

#### Literatur:

- Boch, D., Echter, D., Haidvogel, G. A.: Wissen - die strategische Ressource. Wie sich die Lernende Organisation verwirklichen läßt. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1997
- Dhority, Lynn Freeman: Materialien zum Seminar „Die Lernende Organisation“, unveröffentlicht, VHS Osnabrück, 25./26.02.97
- Senge, Peter M.: Die Fünfte Disziplin. Theorie und Kunst der Lernenden Organisation, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1996
- Senge, Peter M. (Hrsg.): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart 1996

# Volkshochschulen als professionelle Dienstleistungsunternehmen

## am Beispiel der Begleitung und Unterstützung von Reformprozessen einer Kommunalverwaltung

GERHARD CASSENS UND GÖTZ HINDRICKS\*

### 1. Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Verwaltung im Rahmen von Reformprozessen am Beispiel der Stadtverwaltung Lüneburg

Den Startschuß zur Reform der Stadtverwaltung Lüneburg gab es im Frühjahr 1997. Dort heißt es u.a. in der Grundsatzvereinbarung zwischen Politik und Verwaltung: „Die Verwaltungsreform ist ein auf Dauer angelegter Lern- und Veränderungsprozeß“. Erkannt wurde hier von Anfang an, daß die organisatorischen Veränderungen nur von Menschen ausgefüllt werden können, die es gelernt haben, sich auf Veränderungen einzustellen, mit Veränderungen persönlich umgehen wollen. Es geht dabei um Änderungen der Tätigkeiten und Aufgabenzuschnitte, der Arbeitsmittel, vor allem aber um eine veränderte Kommunikationskultur, weg von der Einzelarbeit hin zu Teamarbeit, weg vom autoritären hin zum kooperativen Führungsstil.

Das Problem liegt weniger in der Entwicklung von neuen Strukturen und Steuerungsmechanismen als vielmehr im Bereich konkreter Verhaltensänderung der Menschen, die gewohnte und vielfach als bewährt erlebte Mechanismen und Wirklichkeitskonstruktionen aufgeben und durch neue – noch nicht gefundene – ersetzen sollen und müssen.

Neues Denken und neues Verhalten werden erst tragfähig, wenn neue Strukturen verstanden, gelebt und erlebt werden können. Verwaltungsreform ist daher im Besonderen ein Lernprozeß in psychosozialen Kompetenzfeldern.

### 2. Die Volkshochschule als Vertragspartner

Um diesen Prozeß zu organisieren, hat die Stadt eine Organisationsentwicklung begonnen. In diesem Rahmen wurde die VHS beauftragt, begleitende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Die VHS hat gegenüber anderen Bildungsunternehmen folgenden widersprüchlich erscheinenden Vorteil:

- Sie ist als eigenständiges Institut weit genug weg von der Hauptverwaltung, um in die internen Kommunikationsabläufe involviert zu sein. Damit kann sie wie andere Einrichtungen auch einen außenstehenden objektiven Blick auf die Ressourcen, Bildungsbedürfnisse und den Bildungsbedarf werfen.
- Sie ist nah genug dran, um relativ schnell auf sich abzeichnende Veränderungen, die sich im Lauf des Prozesses ergeben, eingehen zu können.

Die VHS in Lüneburg hatte als weiteren Vorteil, daß sie den eigenen Organisationsveränderungsprozeß schon ein Jahr vorher begonnen hatte und somit am „eigenen Leibe“ erfahren hatte, welche Energien freigesetzt werden, wo Widerstände auftauchen können, wann und wo Qualifizierungsbedarf entsteht.

Die VHS hat sich in der Vergangenheit als Institut erwiesen, das gesellschaftliche Themen aufgegriffen hat, so-

weit dies durch Bildungs- und Lernangebote möglich war. So waren die Arbeit mit Obdachlosen, die ersten Deutschkurse für Asylbewerber (Vietnamesen) klassischerweise VHS-Aufgaben. Wenn auch die sich erweiternden Aufgaben (Alphabetisierung, Ausländerintegration, Schulabschlüsse nachholen, Integration Behinderter, Qualifizierung von Sozialhilfeempfänger/innen, Arbeitslosen etc.) eher sozialpolitisch motiviert sind, so wurde doch im kommunalen Zusammenhang deutlich, daß man die VHS mit bildungspolitischen Aufgaben betrauen kann. Man konnte und kann dann davon ausgehen, daß diese professionell von der VHS gelöst wurden und werden.

Unter Professionalität wird verstanden: Die VHS formuliert Ziele, sie definiert Aufgaben, sie beschreibt Methoden und Wege zur Zielerreichung, sie achtet dabei auf Qualitätskriterien wie Qualifikation der Kursleiter/innen, auf angemessene Räume, angemessenen Service, sie kann die Erfolgskriterien beschreiben, dabei den finanziellen Rahmen nennen und einhalten und durch qualitative und quantitative Berichte die Maßnahmen evaluieren. Die Inhalte sind kongruent zum eigenen bildungspolitischen Verständnis der VHS.

### 3. Die Aufgabe der Volkshochschule

Diese Kriterien (nicht zu nah und nicht zu weit weg, professionell, inhaltlich glaubwürdig, zwar kostenbewußt aber nicht gewinnorientiert) waren letztlich maßgebend, die VHS als Vertragspartner zu benennen, auch die anstehenden Lern- und Veränderungsprozesse

\* Gerhard Cassens, Dipl.-Soz., Leiter der VHS Lüneburg unter Mitarbeit von Götz Hendricks, Dipl.-Soz.päd., Organisationsberater, Coach

se im Rahmen der Verwaltungsreform zu begleiten. Die VHS hat folgende Aufgaben übernommen:

*Konzeption des Bildungsangebotes:*

Durch die Teilnahme an Auftaktveranstaltungen der Verwaltungsreform, durch Mitarbeit in Arbeitsgruppen, durch Gespräche mit den Reformverantwortlichen und durch informelle und formelle Gespräche mit Mitarbeiter/innen in unterschiedlichen Hierarchieebenen und Arbeitsfeldern wurden der Bildungsbedarf und die Bildungsbedürfnisse erschlossen. Daraufhin wurde ein erstes Bildungsangebot formuliert und veröffentlicht.

*Durchführung des Bildungsangebotes:*

Folgende Themengebiete wurden abgedeckt:

- Informations- und Beteiligungsveranstaltungen: Hier geht es darum, neben der Information über die Ziele und Wege der Verwaltungsreform auch die Interessen und Wünsche der Mitarbeiter/innen abzufragen, eine wichtige Voraussetzung für die Motivation und Beteiligung am Reformprozeß.
- Wissensvermittlung im Bereich betriebswirtschaftlicher Themen und im Bereich des Umgangs mit Computern als Hilfsmittel: Hier geht es um die Produktdefinitionen, um Budgetierung, um die Qualifizierung zum/zur Controlling-Sachbearbeiter/in und um die Vielzahl von EDV-Anwenderprogrammen.
- Soziale Kompetenzen/Kommunikation: Hier wird allseits die wichtigste Aufgabe gesehen, es geht darum zu lernen, mit Veränderungen umgehen zu wollen. Es geht um neue Arbeitsformen (Teamarbeit), um mehr Selbstverantwortung und um einen anderen Führungsstil. Hier war es besonders wichtig, die Veranstaltungen so anzubieten, daß sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen und die Interessen der Reformverantwortlichen treffen. Ein Seminar „Zeitmanagement“, „Teamarbeit“ oder „Professionell Telefonieren“ ist an sich nicht sehr spannend. An dem Prozeß der Reform orientiert ist es, wenn diese Seminare mit Inhalten

des Arbeitsplatzes im Sozialamt, Einwohneramt oder des Gartenamtes verbunden werden. Der Erfolg der Seminare rührt daher, daß das Lernen quasi am Arbeitsplatz stattfindet. Es werden Seminarformen gefunden, die diese Veränderungen am Arbeitsplatz begleiten. Durch die spezifische Eingebundenheit war und ist die VHS dazu in der Lage, die Bedürfnisse und die Notwendigkeiten eines Arbeitsgebietes zu eruieren und hier punktgenau ein Seminar anzubieten.

*Evaluation des Bildungsangebotes:*

Durch Auswertung der Teilnehmer-Rückmeldungen aus den Seminaren ist die VHS nahe dran an den Themen des Reformprozesses. So kann das Kursangebot kurzfristig in Absprache mit der Projektleitung der Reform erweitert, verbessert und ergänzt werden.

**Fazit:**

Die VHS hat bewiesen, daß sie den in der Grundsatzvereinbarung genannten Anspruch „Reform ist Veränderung lernen“, durch ihre Art der Aufgabenbewältigung erfüllt. Sie greift dabei auf externe Mitarbeiter/innen und auf die Kooperation mit Beratungsunternehmen zurück. Der Erfolg der Bildungsveranstaltungen rührt daher, daß die VHS Lernprozesse organisiert hat, die Inhalte und Methode mit dem Reform-Lern-Prozeß verbunden haben. So ergeben sich die Seminarformen und -inhalte in enger Abstimmung mit den aktuellen Reformschritten und den geäußerten Entwicklungsschritten der Mitarbeiter/innen.

Diese reflexive Tätigkeit der VHS ist Teil des konzeptionellen Vorgehens bei der Bewältigung dieser Bildungsaufgabe. Ergänzt wird dies durch klare Verträge, die die VHS mit den Teilnehmer/innen und den Reformverantwortlichen schließt. Die Professionalität der Volkshochschule als kommunale Bildungseinrichtung bei der Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben wird durch diese Vorgehensweise gezeigt.



# Kommunikation am Arbeitsplatz

## Berufliche Fortbildung für Verwaltungsangestellte in Kirche und Diakonie mit der Evangelischen Erwachsenenbildung Niedersachsen (EEB)

PETER BLANKE\*

**O**rganisten und Glöckner? mag mancher antworten, den man fragt, welche Berufsgruppen außer Pastorinnen und Pastoren es innerhalb der Kirchen denn so gebe.

Vielen ist nicht bewußt, daß über den Gottesdienst hinaus kirchliche Arbeit an vielen anderen Orten stattfindet, z.B. in Kindergärten, Altenheimen, Krankenhäusern, Beratungsstellen, Büchereien, Sozial- und Diakoniestationen oder Bildungsstätten: in der Sozialarbeit, im Pflegedienst, in der Erwachsenenbildung usw. In all diesen Arbeitsbereichen geht es natürlich zunächst um theologische, diakonische oder pädagogische Fragen. Doch müssen sich die Kirchen wie jede andere Organisation, die eine gewisse Komplexität erreicht hat, im Rahmen ihrer Arbeit auch mit anderen Fragen befassen, z.B. mit Personalfragen - schließlich sind sie bedeutende Arbeitgeber. Sie müssen sich mit Etat- und anderen Finanzfragen beschäftigen, mit Miet-, Bau- und Liegenschaftsfragen, mit Fragen der Kirchenmitgliedschaft usw. Mit anderen Worten: Die Kirchen haben auch *Verwaltungsaufgaben*.

Vor diesem Hintergrund wird die Information nicht überraschen, daß es im kirchlichen Bereich auch eine ganze Reihe von Verwaltungsangestellten gibt, so z.B. in den 57 Kirchenkreisämtern, die im Bereich der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers liegen und die die Aufgabe haben, die Gemeinden und andere kirchliche Einrichtungen von Verwaltungsaufgaben zu entlasten. In der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers kann man von den etwa 25.000 beruflich Tätigen über 3.000 dem Verwaltungsbereich zuordnen.

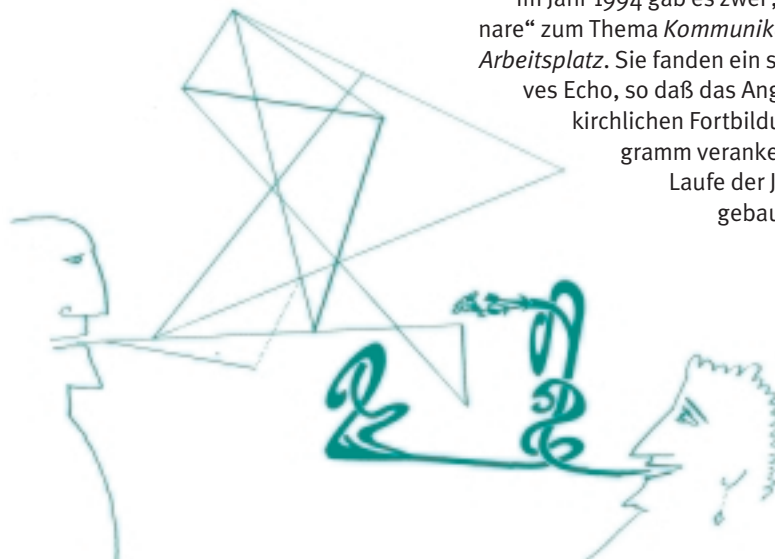
Die Hannoverschen Landeskirche bildet ihre Verwaltungsangestellten in

der Regel selbst aus. Als Arbeitgeberin steht sie darüber hinaus aber auch in der Pflicht, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berufliche Weiterbildungsmöglichkeiten zu gewähren. Daß sie diese Verpflichtung ernst nimmt, dokumentiert der jährlich erscheinende Fortbildungskalender der Hannoverschen Landeskirche, in dem Veranstaltungen zur beruflichen Fortbildung aufgelistet sind. Es ist kein Zufall, daß in einer Zeit, in der Stichwörter wie *Verwaltungsvereinfachung*, *Flexibilität*, *EDV*, *Dienstleistungsgesellschaft*, *Qualitätssicherung*, *lernender Betrieb* usw. eine zunehmende Bedeutung gewinnen, die Fortbildungsbedürfnisse gerade auch von Verwaltungsangestellten stärker in den Blick gekommen sind.

Daß die Hannoversche Landeskirche bei der beruflichen Weiterbildung ihrer Verwaltungsangestellten auch auf die Kompetenz der Erwachsenenbildungsorganisation aus „ihrem“ Bereich zurückgreift, also auf die EEB Niedersachsen, ist naheliegend. Das geschieht im Bereich der EDV-bezogenen Weiterbildung

schon seit vielen Jahren. Darüber hinaus entstand 1993 aus einer gemeinsamen Initiative des Landeskirchenamtes der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und der EEB Niedersachsen ein Fortbildungsangebot im Themenbereich *Kommunikation am Arbeitsplatz*. Ausgangspunkt war die Einsicht, daß zu einer guten und effizienten Verwaltung nicht nur gehört, daß die Angestellten und Beamten ihre Sachgebiete beherrschen und mit ihren „Arbeitsgeräten“ (z.B. mit ihren Computern) umgehen können. Zu einer guten Verwaltung gehört auch, daß die Zusammenarbeit der betroffenen Kolleginnen und Kollegen auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen gut und möglichst reibungslos funktioniert und daß die Verwaltungsabläufe nach innen und außen „plausibel“ bzw. nachvollziehbar gemacht werden können. Dabei spielen Kompetenzen eine Rolle, die zu den Schlüsselkompetenzen gerechnet werden können: *Kommunikationsfähigkeit*, *Konfliktfähigkeit*, *Teamfähigkeit*, *Abgrenzungsfähigkeit*, *Kritikfähigkeit*, *Fähigkeit zur Planung und Strukturierung* usw.

Im Jahr 1994 gab es zwei „Pilotseminare“ zum Thema *Kommunikation am Arbeitsplatz*. Sie fanden ein sehr positives Echo, so daß das Angebot im kirchlichen Fortbildungsprogramm verankert und im Laufe der Jahre ausgebaut wurde.



\* Peter Blanke, pädagogischer Mitarbeiter der EEB Niedersachsen

Die Angebote richten sich in erster Linie an einfache und mittlere Verwaltungsangestellte im Bereich der Hannoverschen Landeskirche. 1997 und 1998 gab bzw. gibt es fünf Seminarangebote zu (inzwischen) drei verschiedenen Themenschwerpunkten:

a) *Klarheit in Kommunikationssituationen* (zwei Seminarangebote)

Bei diesem Thema soll deutlich werden, daß klare Absprachen und das deutliches Aussprechen von Problemen und Befindlichkeiten helfen können, Mißverständnisse und Abgrenzungsprobleme zu vermeiden.

b) *Konfliktbewältigung* (zwei Seminarangebote)

Es geht hier nicht um Konfliktvermeidung, sondern darum, die jeweils eigene Konfliktfähigkeit zu trainieren. Natürlich kann es nicht darum gehen, Streit zu suchen. Oft genug läßt sich Streit vermeiden. Manchmal ist es aber durchaus sinnvoll einen Streit auszutragen. Das sollte dann aber so geschehen, daß es hinterher nicht mehr Probleme gibt als vorher.

c) *Umgang mit der Zeit* (ein Seminar)

Natürlich geht es bei diesem Thema auch um Zeitplaner, Streßbewältigungsstrategien und Kalendersysteme. Der Schwerpunkt ist jedoch auch hier die Betrachtung der Kommunikationsstrukturen. Das hat seinen Hintergrund in der Erfahrung, daß ein großer Teil der Zeitprobleme nicht dem Unvermögen entspringt, Kalender zu führen, sondern auf Kommunikationsproblemen beruht. Die sind manchmal scheinbar ganz „banaler“ Art, etwa wenn eine Angestellte keinen Weg findet, ihrer Vorgesetzten deutlich zu machen, daß ihr häufiges und lautes Telefonieren sie stört, wenn die Verbindungstür nicht geschlossen ist.

Die Seminare laufen jeweils über drei Tage, sie finden, um die nötige Arbeitsruhe zu haben, „außerhalb“ statt, in einem Tagungshaus mit Übernachtungsmöglichkeiten. Das Leitungsteam, von dem auch die Konzeption und Ausgestaltung der Seminarreihe stammt,

besteht aus einer Referentin und einem Koreferenten. Da in den Seminaren möglichst jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin zum Zuge kommen soll, können maximal 15 Angestellte an einer Veranstaltung teilnehmen.

Daß es sich bei den Veranstaltungen um die Fortbildung von *kirchlichen* Mitarbeitern handelt zeigt sich gelegentlich an „Problemen“, die durch eigene oder von außen herangetragene Ansprüche im Sinne von: *Die Kirche ist schließlich nicht irgendein Arbeitgeber! oder: Als kirchlicher Mitarbeiter müßte man doch eigentlich ...* entstehen. Unabhängig davon, ob diese Ansprüche nun gerechtfertigt sind oder nicht, grundsätzlich gilt: Auch im kirchlichen Bereich arbeiten nur Menschen, demzufolge entsprechen die Kommunikationsprobleme in kirchlichen Verwaltungen im wesentlichen denen in anderen Verwaltungen.

Es geht in den Seminaren nicht darum, „bloße“ Techniken zu vermitteln (beispielsweise – etwas karikiert gesagt –: *Auf welche Weise vermittele ich meinem Gesprächspartner den Eindruck, daß ich ihm interessiert zuhöre? oder: Wie behandle ich einen sich beschwerenden Menschen so, daß er seine Beschwerde vergißt oder „merkt“, daß er selbst Schuld hat? oder Welches 500,- DM teure ausgeklügelte Kalendersystem beseitigt meine Zeitprobleme?*). Es geht stattdessen um „funktionierende“ Kommunikation, und dazu gehören immer die Bedürfnisse *aller* beteiligten Kommunikationspartner. Dem ganzen liegt eine positive Vorstellung vom menschlichen Umgang zugrunde, wie sie in der Tradition von Humanismus und Christentum geprägt worden ist.

Wenn ein nachhaltiger Lernerfolg erreicht werden soll, müssen die Teilnehmenden bei sich selbst ansetzen, bei dem, was sie selbst *können, wollen, sollen* und *müssen*. Es werden entsprechend dieser didaktischen Grundentscheidung immer wieder Beispiele aus dem praktischen Berufsalltag der Teilnehmerinnen und Teilnehmer thematisiert und kritisch reflektiert. Gemäß der Erkenntnis von *Paul Watzlawick*, daß bloße Einsicht Verhaltensänderungen nicht nur nicht fördert, sondern möglicherweise sogar behindert, wird in den Seminaren sehr viel Wert auf die Akti-

vität der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gelegt. Eine wesentliche Methode ist das Rollenspiel. Damit können die Seminarteilnehmer Kommunikations-handlungen „ausprobieren“ und „einüben“. Die Rollenspiele werden mit Hilfe einer Videoanlage in der Gruppe analysiert. Damit die Diskussionen und die Analysen nicht „orientierungslos“ sind und die Teilnehmenden „Werkzeug“ für die Betrachtung und die Analyse von Kommunikationssituationen und die Rede darüber haben, gibt es immer wieder Informationsblöcke, in denen es um den theoretische Hintergrund von Kommunikation, von Konfliktmanagement oder von Zeitplanung geht. Dabei werden dann - je nach Thema - Kommunikationsmodelle, Merkmale von konstruktiven und destruktiven Streitstrategien, Beispiele für Zeitplaner usw. vorgestellt und besprochen. Dem ganzen liegt ein Verständnis von Kommunikation zu Grunde, wie es von *Watzlawick* und in dessen Nachfolge z.B. von *Schulz-von-Thun* u.a. geprägt wurde.

Im Sinn einer Ergebnissicherung werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Ende des Seminars ausdrücklich aufgefordert, nicht nur über den „theoretischen Erkenntnisgewinn“ durch das Seminar nachzudenken, sondern auch ein kurzfristiges und realistisches Handlungsziel zu formulieren.

Seit 1994 hat es zum Thema „*Kommunikation am Arbeitsplatz*“ zehn Veranstaltungen mit 104 Teilnahmen gegeben. Für die Zufriedenheit der Teilnehmer und Teilnehmerinnen spricht, daß es inzwischen eine ganze Reihe von Angestellten gibt, die an mehreren Seminaren teilgenommen haben oder die die Seminarreihe Kolleginnen und Kollegen weiterempfohlen haben. Insgesamt haben 83 Angestellte die Seminare besucht, 62 Frauen und 21 Männer. Sie kamen aus 35 verschiedenen Ämtern, davon waren 27 Kirchenkreisämter o.ä. Trotz der auch im kirchlichen Bereich notwendigen Einsparungen wird das Angebot auch in den kommenden Jahren fortgesetzt werden.

# Qualitätsmanagement in der Lebensmittelwirtschaft

## Der erfolgreiche Einstieg in die Arbeitswelt durch die Fortbildung

MARIA REVERMANN\*

**D**ie wirtschaftlichen Veränderungen und der zunehmende Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt bringen einen veränderten Qualifizierungsbedarf für Akademiker mit sich. Eine höhere Informationsdichte und moderne Kommunikationstechnologien stellen neue Anforderungen an leitende Personen. Heutige Berufsbilder, Studieninhalte und Tätigkeitsfelder werden durch verschiedene Einflußgrößen erweitert und unterliegen einem permanenten Wandel. Ein einmal erworbener Ausbildungsabschluß ist keine Garantie für ein ausreichendes Wissenskapital im Arbeitsalltag und fordert deshalb Aktualisierung.

### Entwicklungen in der Lebensmittelwirtschaft

Die Qualitätssicherung in der Lebensmittelwirtschaft gewinnt mit steigendem Qualitätsbewußtsein der Verbraucher und veränderten wirtschaftlichen sowie rechtlichen Rahmenbedingungen immer mehr an Bedeutung. Deshalb besteht die Notwendigkeit, die traditionelle Endproduktkontrolle durch ein modernes Qualitätsmanagementsystem (QM-System) zu ersetzen, das alle qualitätsrelevanten Arbeits- und Verfahrensschritte umfaßt. Ein Regelwerk für den Aufbau eines QM-Systems ist die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff., die branchen- und produktneutral die einzelnen Elemente eines Systems beschreibt. Gleichzeitig fordert die neue Lebensmittelhygiene-Verordnung (LMHV) Eigenkontrollsysteme

und Schulung zur Qualitätssicherung in der Lebensmittelwirtschaft. Dieser Wandel im Aufgabenbereich der Qualitätssicherung bringt einen veränderten Qualifizierungsbedarf für die Fachkräfte mit sich. Das lebensmittelwissenschaftliche Studium hat sich bisher nur im Ansatz auf diese Veränderungen eingestellt.

Die Aufgabe, Qualitätsmanagementsysteme nach den Vorgaben der Normen DIN EN ISO 9000 ff. aufzubauen, hat einen bleibenden Qualifizierungsbedarf auch bei den Verantwortlichen in der Lebensmittelwirtschaft bedingt. Aus diesem Grunde bietet die Ländliche Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB) bereits seit 1995 Lehrgänge zum Qualitätsmanagement an. Diese basieren auf Themenfelder und Ausbildungsangebote, die seit vielen Jahren von allen Wirtschaftsbranchen intensiv nachgefragt werden und anerkannt sind. Wesentliches Ziel des allgemeinen Qualifizierungskonzeptes ist die Wissensvermittlung über die Umsetzung der Forderungen an ein betriebliches Qualitätsmanagementsystem, die Vermittlung von Fertigkeiten zum zweckmäßigen Einsatz von Managementmethoden und Werkzeugen und die Anleitung zur Verbesserung der Unternehmensprozesse.

### Die Fortbildung bei der LEB

Die LEB bietet eine Fortbildung für arbeitssuchende Absolventen lebensmittelwissenschaftlicher Studiengänge auf dem Gebiet „Qualitätsmanagement und Hygiene in der Lebensmittelwirtschaft an. Die Veranstaltung beinhaltet eine theoretische Ausbildung (4 Mona-

te), ein Praktikum (3 Monate) und eine Projektarbeit (2 Monate).

Die Aufgabe der LEB in dieser Fortbildung besteht auch darin, die allgemeinen Lehrgangsinhalte speziell an den Gegebenheiten der Lebensmittelbranche auszurichten. Die eingesetzten Referenten der branchenspezifischen Fortbildung sind in der Lebensmittelwirtschaft erfahren.

Es hat sich gezeigt, daß insbesondere der inhaltliche Branchenzuschnitt den entscheidenden Vorteil für die Teilnehmer bietet. Die ersten beiden Fortbildungen wurden 1996 und 1997 mit sehr großem Erfolg abgeschlossen. 90 % der Teilnehmer haben mit Hilfe dieser Fortbildung eine dauerhafte Anstellung im Tätigkeitsfeld Qualitätssicherung gefunden. Zur Zeit läuft die dritte Veranstaltung mit einer Gruppe von 22 Teilnehmern.

Voraussetzung für die Teilnahme an der Fortbildung sind vorzugsweise ein absolviertes Hochschul- oder Fachhochschulstudium der nachfolgenden Studiengänge wie: Lebensmitteltechnologie, Lebensmittelchemie, Oecotrophologie, Milch- u. Molkereiwirtschaft, Gemüsebau, Agrarwirtschaft, Biochemie, Mikrobiologie, Veterinärmedizin sowie das Interesse an einer beruflichen Tätigkeit im Bereich des QM.

Ziel ist es, die Teilnehmenden durch die Qualifizierung den beruflichen Einstieg in Tätigkeitsbereiche des QM zu erleichtern. Sie sollen in die Lage versetzt werden, ein betriebliches QM-System planen, aufbauen, pflegen und weiterentwickeln zu können.

\* Maria Revermann, Lebensmittelwissenschaftlerin, Ländliche Erwachsenenbil. Niedersachsen

### Inhalte und Ablauf der Fortbildung

Die Fortbildung gliedert sich in folgende Abschnitte:

- QM-Systeme in der Anwendung und interne Audits. Die Teilnehmenden werden mit den branchen- und produktneutralen Kenntnissen des QM, der DIN EN ISO 9000 ff. Normenreihe, Methoden und Werkzeugen sowie internen Audits vertraut gemacht. Sie erhalten weiterhin Einblick in allgemein rechtliche Fragen und ökonomische Möglichkeiten zur Integration des QM-Systems in die Struktur eines Unternehmens.
- Grundlagen der Lebensmittelproduktion Die Teilnehmenden werden die nötigen naturwissenschaftlichen und produktionstechnischen Grundkenntnisse für das Verständnis des QM in der Lebensmittelwirtschaft vermittelt.
- QM in der Lebensmittelwirtschaft In diesem Seminarblock werden die branchenspezifischen Besonderheiten des QM in der Lebensmittelwirtschaft behandelt. Es werden Qualitätsmerkmale, Methoden zur Qualitätsprüfung sowie weitere Regelwerke zur Qualitätssicherung und Risikominimierung vorgestellt. Die praktische Anwendung des Normenwerkes werden erläutert und durch Beispiele veranschaulicht.
- Umsetzung der Lebensmittelhygiene-Verordnung Hygiene ist der entscheidende Faktor bei der Lebensmittelherstellung. Die Teilnehmenden werden verschiedene Eigenkontrollsysteme, wie z.B. HACCP, GLP, GMP kennenlernen.
- Umweltmanagement In Verknüpfung zum Qualitätsmanagement wird in vielen Unternehmen Umweltmanagement eingeführt. Die Fortbildung bietet einen Einstieg in diese Thematik.
- Projektmanagement Die Umsetzung eines QM-Systems erfordert eine übersichtliche und klare Projektorganisation. Den Teilnehmenden sollen grundlegende Arbeitstechniken und Methoden des Projektmanagements vermittelt werden.
- Praktikum Die Teilnehmenden absolvieren ein Praktikum in einem Betrieb der Lebensmittelwirtschaft, um das erworbene theoretische Wissen zu festigen und zu vertiefen.

Projektarbeit In dieser Phase sollen die Teilnehmenden spezifische Fragen des QM selbständig erarbeiten. Die praktischen Projektarbeiten dienen dazu, Wissen und Erfahrungen anzuwenden sowie kreative und eigenständiges Denken und Handeln zu trainieren.

Die Fortbildung schließt mit einer Prüfung zum Qualitätsbeauftragten ab, welche in Lizenz mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) durchgeführt wird. Daneben werden u.a. Nachweise zu den Themen Hygiene, Sensorik und Umweltmanagement absolviert.

### Motivation durch Teamarbeit

Daneben bilden die über den Lehrstoff und die Gruppenarbeit hinausgehenden Diskussionen, der intensive Erfahrungsaustausch auch über den Rahmen der Fortbildung hinaus einen zusätzlichen Gewinn. Eine gesteigerte Motivation entsteht durch gemeinsames Arbeiten im Team, welches im allgemeinen Studium vernachlässigt wird.

Teamarbeit läßt sich am besten mit dem Begriff Synergie kennzeichnen. Er beschreibt ein Phänomen, bei dem die Wirksamkeit mehrerer miteinander verbundener Faktoren größer ist als eine einfache Addition. Das Arbeiten im Team wird in der heutigen Berufswelt vorausgesetzt. Gleichzeitig befinden sich viele Barrieren innerhalb eines Gruppenprozesses. Grund dafür sind teamfeindliche Organisations- und Belohnungsprinzipien. Das zur Zeit herrschende Motivationsystem als Motor der Leistungssteigerung des Individuums ist gleichzeitig die Bremsautomatik für eine kooperative Zusammenarbeit. Motivation kann durch Mitbestimmung und Weitergabe von Verantwortung gesteigert werden. Der unschätzbare Vorteil der Teamarbeit liegt in den unterschiedlichen Standpunkten. Erfolg oder Mißerfolg eines Teams werden vom persönlichen Verhaltensstil jedes Mitgliedes und von den Interaktionen zwischen den einzelnen Teammitgliedern bestimmt. Wie gut sich Menschen in einer Arbeitssituation verstehen, zeigt sich dann in der Teamarbeit.



Zeichnung: Maria Revermann

# FrauenAkademie

## Ein neues Angebot wissenschaftlicher Weiterbildung der ZEW in Kooperation mit Erwachsenenbildungseinrichtungen

CRISTIANE MÜLLER-SCHULTE UND GABRIELE LAGEMANN\*

Die *FrauenAkademie*<sup>1</sup> wurde Ende September 1997 mit 28 Teilnehmerinnen erstmalig in Niedersachsen gestartet. In der *FrauenAkademie* treffen sich Frauen aller Altersstufen und unterschiedlichster Bildungsbiographien, die daran interessiert sind, sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen und Theorien zu befassen, sie kritisch zu hinterfragen und für ihre persönliche wie berufliche Weiterbildung zu nutzen.

Die *FrauenAkademie* als wissenschaftlich orientiertes Weiterbildungsangebot entwickelte sich auf der Basis der niedersächsischen Seminarkursarbeit.

Die *FrauenAkademie* unterscheidet sich von anderen Seminarkursen insbesondere dadurch, daß sie interessierten Frauen ohne Alters- und Zugangsvoraussetzungen ein längerfristiges wissenschaftliches Bildungsangebot unterbreitet, das in den Räumen der Universität Hannover stattfindet. Die *FrauenAkademie* wird über mindestens vier Semester (insgesamt 448 Stunden in zwei Semestern Grund- und zwei Semestern Hauptstufe) belegt und schließt mit einem Zertifikat der Universität Hannover ab.

Die Teilnehmerinnen melden sich lokal bei ihrer Erwachsenenbildungseinrichtung für die *FrauenAkademie* an. Die Verantwortlichkeit für Konzept und Durchführung der *FrauenAkademie* wird gemeinsam von der ZEW und den beteiligten Erwachsenenbildungseinrichtungen wahrgenommen.

Die Inhalte der Grundstufe sind in den Sozialwissenschaften (Psychologie, Soziologie, Erziehungswissenschaften, Politische Wissenschaften) angesiedelt. Parallel läuft eine Einführung in wissenschaftliches Arbeiten.

In der Hauptstufe werden die Teilnehmerinnen zunehmend an der Schwerpunktsetzung und thematischen Gestal-

tung der Veranstaltungen beteiligt. In dieser Phase haben die Frauen Gelegenheit, ein Thema ihrer Wahl eigenständig zu bearbeiten, zu strukturieren und zu präsentieren (Projektarbeit).

Regelmäßige Teilnahme und aktive Beteiligung an den Veranstaltungen der *FrauenAkademie* sind die Voraussetzungen zum Erhalt des Zertifikates. Der Besuch der *FrauenAkademie* kann als Vorbereitung zum allgemeinen Teil der niedersächsischen Zulassungsprüfung zum Hochschulstudium ohne Reifezeugnis genutzt werden.

Die *FrauenAkademie* als wissenschaftsorientiertes Weiterbildungsangebot für Frauen vertritt ein ganzheitliches Bildungsverständnis. Es umfaßt folgende Bereiche:

- Erwerb und Erweiterung des Allgemeinwissens und die kritische Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Erkenntnissen
- Kennenlernen und Handhaben von Methoden wissenschaftlichen Arbeitens
- Aufarbeitung der eigenen Situation, Erfahrungsaustausch sowie die Auseinandersetzung mit der Rolle der Frau in der Gesellschaft

Mit ihrem ganzheitlichen Ansatz bietet die *FrauenAkademie* den Teilnehmerinnen die Möglichkeit, ihre individuelle Lebenssituation und die sie bedingenden Faktoren zu reflektieren, ihre eigenen Interessen zu formulieren und realistische Lebensperspektiven zu entwickeln. Die Frauen werden darin bestärkt, ihre Arbeitsergebnisse einer Öffentlichkeit darzustellen und sich selbstbewußt für ihre Belange einzusetzen.

So eröffnet die *FrauenAkademie* neue Wege, sei es in eine weitere oder

andere Berufstätigkeit, eine aufbauende (zweite) Berufsausbildung bzw. ein Studium oder eine Betätigung im politisch-öffentlichen Bereich.

Die Trennung von beruflicher, allgemeiner und politischer Bildung wird so überwunden. Wissenserweiterung, Reflexion und praktische Umsetzung des Erlernten in unterschiedlichsten Projekten erlauben es den Teilnehmerinnen, sich persönlich weiterzuentwickeln und darüberhinaus im gesellschaftlichen Leben aktiv zu werden.

Das Konzept der *FrauenAkademie* ist so angelegt, daß es mit seinen Themen und Inhalten den Frauen die Möglichkeit bietet, gesellschaftliche Prozesse in ihrer historischen und politischen Dimension zu durchschauen, in ihrem Zusammenhang zu erkennen und sie eigenverantwortlich und solidarisch mitzugestalten.

### Entwicklung des Kooperationsprozesses

Das Konzept wurde gemeinsam von Mitarbeiterinnen der Deister-Volkshochschule, der Leine-Volkshochschule, der Volkshochschule Seelze-Ronnenberg und der ZEW der Universität Hannover erarbeitet. Das Frauenbüro der Universität Hannover stellte in der Anschubphase finanzielle Mittel zur Konzeptentwicklung und zur Betreuung des Projekts bereit.

Der erste Durchgang der *FrauenAkademie* wird von der ZEW in Kooperation mit der Volkshochschule Schaumburg, der Volkshochschule Seelze-Ronnenberg und dem Zweckverband Kreisvolkshochschule Hameln-Pyrmont durchgeführt.

\* Cristiane Müller-Schulte, wissenschaftliche Mitarbeiterin der ZEW, Fachbereichsleiterin Sozial- und Erziehungswissenschaften.

Gabriele Lagemann, wissenschaftliche Hilfskraft mit Abschluß an der ZEW für die Frauenakademie

Der zweite Durchgang der *Frauen-Akademie* beginnt im Herbst 1998 in Zusammenarbeit mit der Leine-Volkshochschule und der Deister-Volkshochschule.

Die Dozentinnen der *FrauenAkademie* sind Wissenschaftlerinnen aus unterschiedlichen Fachbereichen und Instituten der Universität Hannover und der evangelischen Fachhochschule für Sozialpädagogik.

Durch die Beteiligung verschiedener Fachbereiche erhält die FrauenAkademie vielfältige Impulse zur Weiterentwicklung ihres Curriculums und ihres Konzepts. Für die Teilnehmerinnen bietet dieses Angebot eine breite Palette, auf hohem Niveau ihr Allgemeinwissen zu vertiefen und persönliche Arbeitsschwerpunkte zu finden. Der Zugang zur Universität wird durch das Lernen im Verbund einer festen Frauengruppe erleichtert.

Die *FrauenAkademie* versteht sich als ein neuer Beitrag zur Öffnung der Universität und bietet für alle Beteiligten positive Entwicklungschancen.

Die *FrauenAkademie*, die sich speziell mit Fragen zur Rolle der Frau in der Gesellschaft auseinandersetzt, stellt neue wissenschaftliche Erkenntnisse und feministische Theorien vor, die von den Teilnehmerinnen kritisch und unter Einbeziehung ihrer persönlichen Lebenserfahrung reflektiert werden.

Ein Transfer von wissenschaftlichen Erkenntnissen und lebenspraktischen Erfahrungen kommt in Gang. In der kritischen Diskussion der Theorien entwickeln sich neue Fragestellungen und Problemfelder, die wiederum als Grundlage und Ausgangspunkt wissenschaftlicher Bearbeitung dienen können. In einem so organisierten Lehr- und Lernprozeß, der Wissenschaft und Gesellschaft miteinander verknüpft, profitieren beide Seiten.

### Erfahrungen im ersten Durchgang

Die Erhebung der Sozialdaten der Teilnehmerinnen des ersten Durchgangs der *FrauenAkademie* ergibt folgendes Bild:

Die Hälfte der Teilnehmerinnen ist zwischen 40 und 49 Jahre alt, je fünf Teilnehmerinnen sind zwischen 30-39 Jahre,

je eine Frau ist jünger als 30 bzw. älter als 60.

Der überwiegende Teil der Frauen ist verheiratet und hat Kinder. Von insgesamt 44 Kindern sind nur sieben unter zehn Jahre alt. Bei den Teilnehmerinnen handelt es sich also in der Mehrzahl um Frauen, die einen Lebensabschnitt beendet haben und sich auf der Suche nach neuen Perspektiven befinden, sei es nun allgemeiner oder berufsbezogener Art.

Etwa die Hälfte der Frauen nimmt einen Anfahrtsweg von 20 km und mehr in Kauf.

80% der Teilnehmerinnen verfügen über den Realschul- oder einen höheren Bildungsabschluß, vier Teilnehmerinnen haben einen Hauptschulabschluß. Das spricht tendenziell für die These, daß bildungsgewohnte Menschen eher entsprechende Weiterbildungsangebote



besuchen; es weist aber gleichzeitig auch darauf hin, daß das Angebot der FrauenAkademie auch andere Gruppen von Frauen erreicht.

Bis auf zwei Teilnehmerinnen haben alle eine Berufsausbildung und sind in diesem Beruf auch tätig gewesen. Sechs Frauen kommen aus „frauentypischen“ Sozialberufen (Krankenschwester, Erzieherin, Arzthelferin), die restlichen waren und sind teilweise noch im kaufmännischen und technischen Bereich tätig.

Bei der Frage nach der Motivation fällt auf, daß ein großer Teil der Frauen an einer Vertiefung der Allgemeinbildung interessiert ist. Daneben ist von Bedeutung, freiwillig und ohne Leistungsdruck im festen Verbund einer

Frauengruppe an der Universität zu lernen, Orientierung für neue Möglichkeiten zu erhalten und ein Zertifikat zu erlangen.

Am ersten Durchgang der *FrauenAkademie* nimmt eine Gruppe von Frauen teil, in der die Einzelnen eine große Spannweite von Erwartungen bezüglich der *FrauenAkademie* formulieren.

Während die einen die wissenschaftsorientierte Weiterbildung als persönliche Bereicherung empfinden, steht für andere die direkte Verwertung im Vordergrund. Das führt zu unterschiedlichen Ansprüchen, was die Leistungsanforderungen (Lerntempo in Seminaren, Arbeitsaufwand, um dem Stoff folgen zu können etc.) betrifft.

Diesen Ansprüchen didaktisch gerecht zu werden, ist keine einfache Aufgabe. Es ergeben sich neue Anforderungen an die Gestaltung der Seminare und im weiteren Sinne auch für die zukünftige Gestaltung des Curriculums. Dazu ist weiterhin eine enge Zusammenarbeit von Dozentinnen, Teilnehmerinnen, der ZEW und den Erwachsenenbildungsmitarbeiterinnen erforderlich.

<sup>1</sup> Die Frauenakademie geht zurück auf ein Konzept der Volkshochschule Ulm - wissenschaftlich begleitet von der Universität Ulm -, das den Anstoß zu unserem wissenschaftlichen Weiterbildungsangebot gab.

# Das ADAPT-Projekt *autoform*

Kooperation in der europäischen Automobil- und Zulieferindustrie:  
Schnittstelle Weiterbildung

PETER H. KOCH\*

**D**ie Automobilindustrie befindet sich in einem globalen Strukturwandel. Die Hersteller verringern den Kreis ihrer Direktlieferanten und stellen wachsende Anforderungen an sie. Sie erwarten ein hohes Maß an Qualität, die Übernahme von Entwicklungs-, Konstruktions- und Logistikaufgaben, kontinuierliche Verbesserungen und Kostensenkungen. Um diesen Anforderungen nachzukommen, sind vor allem mittelständische Unternehmen gezwungen, einschneidende Maßnahmen zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit durchzuführen. Das fällt nicht leicht, weil das Tagesgeschäft kaum Zeit läßt für die Entwicklung einer Perspektive. Defizite liegen vor allem im organisatorischen und qualifikatorischen Bereich.

## *autoform* unterstützt Automobilzulieferer in Niedersachsen

Das Bildungswerk NVHS e.V. hat im Auftrag der Volkswagen AG vor einigen Jahren eine Konzeption zur Qualifizierung von Ausbildern für das neue portugiesische Automobilwerk AutoEuropa entwickelt und umgesetzt. Dabei ist die Idee entstanden, Wissen und Erfahrun-

gen daraus auch den niedersächsischen Zulieferern von VW anzubieten. Mit der Bewilligung des ADAPT-Projekts *autoform* nimmt diese Idee praktische Gestalt an.

Bisher wurden ca. 200 Betriebe von uns angesprochen. Mit ca. 50 Betrieben wurden Betriebsbesuche und -gespräche vereinbart. In diesen Gesprächen wurden u.a. die Qualifizierungsbedarfe erhoben. Zusammen mit den Betriebsleitern haben wir dann Mittel und Wege der Optimierung von Arbeitsprozessen festgelegt. Die Absprachen wurden als Qualifizierungskonzepte auf die Unternehmen zugeschnitten und anschließend in Schulungen für Multiplikatoren umgesetzt. Die Multiplikatoren geben ihre Kenntnisse nach dem Schneeballsystem an Teile der Belegschaften weiter. Über dieses Qualifizierungsmodell wurden von uns bisher über 250 betriebliche Mitarbeiter erreicht. Die Qualifizierungsmaßnahmen laufen insbesondere auf den Feldern:

- Automatisierung
- CAD
- Gruppenarbeit
- Qualitätssicherung (DIN / ISO 9000 ff)
- Kontinuierliche Verbesserung (KAIZEN / KVP)

## ...bietet eine Verbesserung der betrieblichen Abläufe

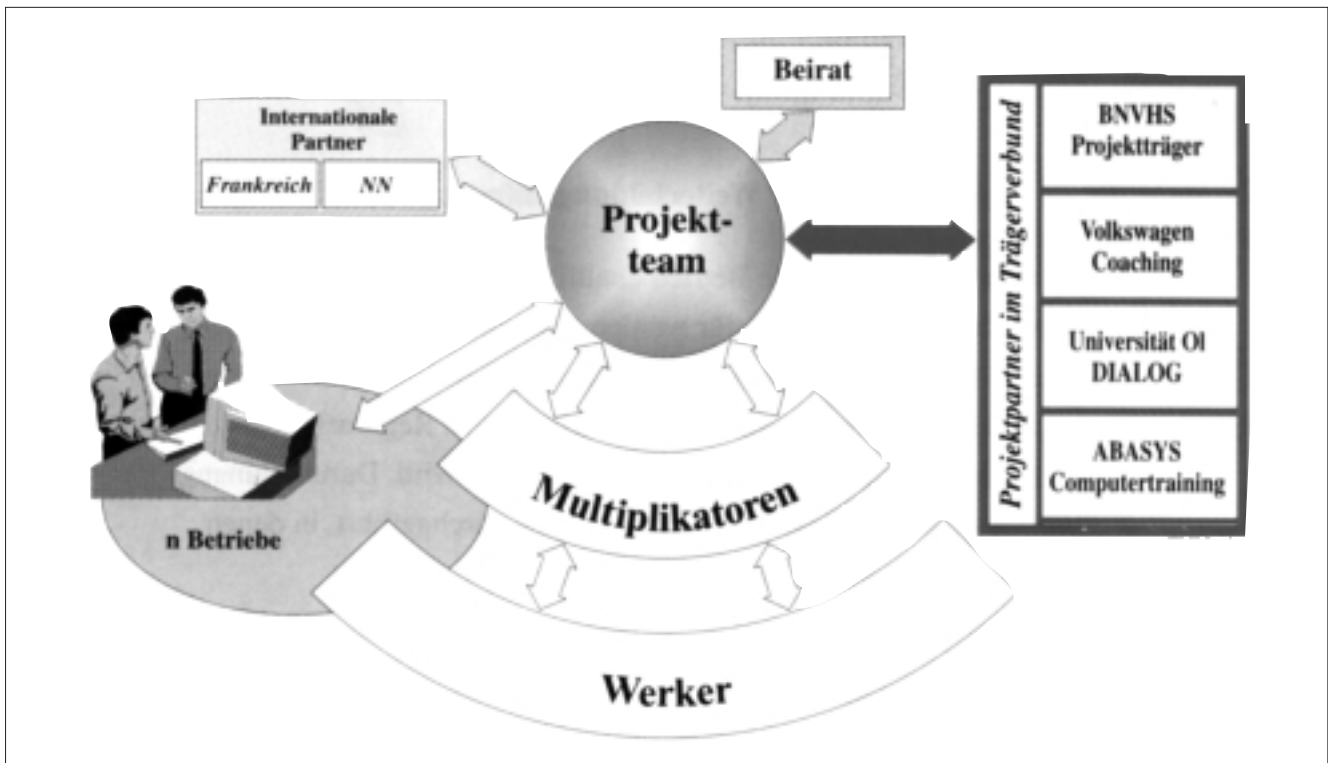
Mitarbeiter für neue Aufgaben zu qualifizieren ist ein Schritt, um in der Konkurrenz besser bestehen zu können. Ein anderer Schritt ist Organisationsentwicklung. Kein Betrieb kann von heute auf morgen „umgekrempelt“ werden. In der Praxis der mittelständischen Betriebe sind „Totallösungen“ nicht machbar: Bewährtes wird mit Neuem verbunden, um dem Betrieb die Zukunft zu öffnen. Durch Maßnahmen im Bereich der Qualitätssicherung und der kontinuierlichen Verbesserung werden Arbeitsabläufe durchleuchtet, so wird der Betrieb an Organisationsentwicklung herangeführt. Die Feststellung von Produktionshemmnissen im Unternehmen zeigt auch immer organisatorische Fehler auf, die Organisation muß sich neuen Aufgaben anpassen, sich entwickeln. Auf diese Notwendigkeit wird das Unternehmen „faktisch“ gestoßen und vom Projekt an die Gestaltungsaufgabe herangeführt. Außerdem leistet die Ausbildung von Multiplikatoren die Heranbildung eines Personalkerns, der zukünftig in der Lage ist, Personalentwicklung durchzuführen.

## ...initiiert eine Weiterbildungskooperation und stiftet Synergien

Viele Schwierigkeiten im Unternehmen gehen auf Ursachen zurück, die mit Qualifizierung und neuen technischen Konfigurationen lösbar sind. Die Qualifizierung wird von uns auf die technischen Voraussetzungen bezogen, aber sie antizipiert auch künftige Entwicklungen. Deshalb lautet eine Philosophie von uns: *autoform* soll Qualifizierung und Beratung aus einer Hand leisten.

\* Peter H. Koch, Dipl.-Soz., Projekt *autoform*  
Bildungswerk Niedersächsischer Volkshochschulen e.V.





Da viele Probleme die ganze Branche betreffen und die Zukunft im Wettbewerb mit davon abhängen wird, ob verlässliche Formen der Partnerschaft und gegenseitigen Unterstützung möglich sind, versuchen wir Kontakte und Kooperationen zwischen den Betrieben zum gegenseitigen Nutzen herzustellen. Viele Maßnahmen finden im Lernortverbund statt und es werden Erfahrungen von Unternehmen genutzt, die schon einen technischen und qualifikatorischen Vorsprung erreicht haben. Für Unternehmen, die sich für keine direkte Teilnahme entschieden haben, sind Projektschaufenster in Form von Workshops eingerichtet. Dort werden sie über Leistungen des Projekts und Vorteile für die beteiligten Betriebe informiert. Darin sehen wir eine wichtige Förderaufgabe.

*autoform* wird in Niedersachsen und in Frankreich (groupe CESI im Großraum Paris) mit analoger Zielsetzung durchgeführt. Methoden für die Betriebsgespräche und -beratungen, Module für die Ausbildung und Materialien werden gemeinsam und arbeitsteilig ausgearbeitet. Die beteiligten Unternehmen in Niedersachsen sind in ein regionales Netz eingebunden, das mit den Akteuren im Nachbarland Frankreich durch ge-

meinsame Workshops, Teilnahme an Seminaren und über praktische Erfahrungen in Austausch tritt.

**...ist ein Beitrag zur Sicherung des Standorts**

Die verschiedenen Produzenten in der Wertschöpfungskette der Automobilindustrie verstehen sich zu wenig als Akteure und Träger eines gemeinsamen Prozesses. Das fehlende ganzheitliche Produzentenbewußtsein aber muß sich in der Region – und auf Europa als gemeinsame Aufgabe bezogen – einstellen und zu praktischen Konsequenzen führen, wenn europäische Unternehmen den globalen Wettbewerb gewinnen wollen. Ein Anfang ist mit der Kooperation auf dem „neutralen“ Feld der Weiterbildung in der Automobilindustrie gemacht.

ADAPT will die Beschäftigung im strukturellen Wandel durch Qualifizierung erhalten, dazu versuchen wir mit unserem Projekt, das noch bis Ende 1998 läuft, beizutragen.

**Bildungswerk Niedersächsischer Volkshochschulen e.V.**

**BNVHS** Goserode 8  
30159 Hannover  
Projektkontakt: Frank Wiltberg  
Tel.: 05111 1 21 61 27  
Fax: 05111 1 21 61 70

**Projektpartner in Niedersachsen:**

- Volkswagen Coaching Gesellschaft mbH
- Arbeitsstelle DIALOG  
Wissens- und Technologietransferstelle  
der Hochschulen in Osnabrück
- ABASYS** Computertraining

**Europäische Projektpartner:**

**cesi-paris ile de france**

und Partner der französischen Automobilindustrie

# Betriebliche Weiterbildung im Wandel

GERALD PROß\*

**D**urch arbeitsorganisatorische und technologische Veränderungen werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer heute mit gestiegenen Anforderungen an ihren Arbeitsplätzen konfrontiert. Die rasante Entwicklung der Mikroelektronik ermöglicht komplexe Produktions- und Dienstleistungsprozesse, wie sie bis vor kurzer Zeit noch nicht vorstellbar waren – sei es die rechnergesteuerte Industrieanlage oder die vernetzte Kommunikationsstruktur eines weltweit operierenden Unternehmens. Dabei werden diese Technologien heute von Mitarbeitern bedient und angewendet, die unmittelbar mit der Produktion bzw. der Sachbearbeitung betraut sind. Wissen, das gestern noch Ingenieuren vorbehalten war, ist heute Alltagskompetenz in fast allen Bereichen einer Industriegesellschaft.

Die Beschäftigten in den Betrieben können das als neue Qualität der Herausforderung erleben, denn nach der CIM-Euphorie der achtziger Jahre wurde deutlich: Anstatt den Menschen als Unsicherheitsfaktor durch immer aufwendigere technische Systeme zu ersetzen, kommt es gerade darauf an, das Wissen und Können der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu nutzen, um Produktions- und Dienstleistungsprozesse zu optimieren, eine hohe Produktqualität zu gewährleisten oder Ressourcen zu schonen. Die Konsequenz daraus ist die Umgestaltung der Arbeitsorganisation in schlanke Strukturen, die durch einen geringeren Grad der Arbeitsteilung und flachere Hierarchien gekennzeichnet sind.

Das alles ist nur mit qualifizierten Arbeitskräften möglich. Dadurch verändern sich jedoch die Anforderungen an die berufliche Bildung einschneidend. Einmal erworbenes Wissen und einmal erlangte Fertigkeiten reichen nicht mehr

aus, um ein Berufsleben lang zu bestehen. Die fachlichen Kompetenzen müssen erhalten und weiterentwickelt werden. Daneben ist es in ständig wachsendem Umfang notwendig, die gestellten Arbeitsaufgaben in Kooperation mit den Kolleginnen und Kollegen am Arbeitsplatz zu bewältigen. Soziale Kompetenzen ergänzen die bisherigen fachlichen Anforderungsprofile an den Arbeitsplätzen. Die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung, bisher Domäne höherer Hierarchieebenen, wird für zunehmend mehr Beschäftigte zu einer arbeits- und lebensbegleitenden Notwendigkeit.

## Das Dilemma der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Angesichts einer gestiegenen und ständig weiter ansteigenden Leistungsdichte wird es immer schwieriger, für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen von der Arbeit freigestellt zu werden. „Wer erledigt meine Arbeit, wenn ich auf einem Seminar bin?“ ist häufig die Frage, mit der Ablehnung gegenüber der eigenen Weiterbildung signalisiert wird.

Gleichzeitig erwachsen Zweifel, ob mit den bisher vorherrschenden, seminarförmigen Weiterbildungsangeboten tatsächlich die notwendigen Kompetenzen entwickelt werden können, die die Beschäftigten brauchen, damit sie den gestiegenen Anforderungen an ihr Können und Wissen gewachsen sind. Beklagt wird die Praxisferne mancher Angebote oder das Ansammeln von Wissen auf Vorrat, das dann im entscheidenden Moment nicht mehr zur Verfügung steht.

\* Gerald Proß, wissenschaftl. Mitarbeiter im Projekt „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte (KomMit)“, Hannover

Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer befinden sich in einem Dilemma. Einerseits sollen sie ihre Kompetenzen ständig weiterentwickeln, um im beruflichen Alltag mithalten zu können, andererseits werden die zeitlichen Spielräume, die dafür zur Verfügung stehen, immer enger. Und wenn sie dann einen Platz in einem Seminar ergattert haben, kann es ihnen passieren, daß das Angebot ihren Weiterbildungsbedürfnissen nur unzureichend entspricht.

## Der Ausweg: Arbeitsplatznahe, kurze aber häufige Weiterbildung

Als Ausweg aus diesem Dilemma wird nach Wegen gesucht, die Arbeitsmit den Lernprozessen enger zu verzahnen. Durch Lernen im Prozeß der Arbeit soll diese Verzahnung erreicht werden. Arbeitsplatznah, kürzer, dafür aber öfter sollen Lernprozesse ermöglicht werden.

Mit der Nähe der Weiterbildungsangebote zur betrieblichen Praxis ist zweierlei gemeint:

Zum einen bedeutet Nähe, die Erfolgsstrategien der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ihre Mißerfolgserfahrungen während der Arbeit unmittelbar zum Anknüpfungspunkt des Bildungsprozesses zu machen. Das verborgene Wissen und Können, das in jeder Verrichtung vorhanden ist, eröffnet vielfältige Verbesserungsmöglichkeiten, wenn es aufgedeckt und damit einer Reflexion zugänglich wird. Vieles, was zu guten Ergebnissen führt, kann noch optimaler gestaltet werden, und jeder Fehler eröffnet den Blick auf eine Schwachstelle, die es zukünftig zu vermeiden gilt.

Durch die Reflexion der unmittelbaren Kommunikationsstrukturen zwi-

schen den Beschäftigten und über die Schnittstellen der Abteilungen und Zuständigkeiten hinweg, können Lernprozesse angeregt werden, die unmittelbar auf die Optimierung der Arbeit abzielen.

Zum anderen ist bei arbeitsplatznaher Bildung auch an eine räumliche Nähe gedacht. Im exklusiven Schulungszentrum in ländlicher Umgebung ist zwar eine optimale Lernatmosphäre vorhanden, die Auseinandersetzung mit der Arbeit läßt sich aber nur gedanklich bewerkstelligen. Zwar sind Reflexionsräume, in denen mit Abstand über die eigene Arbeit nachgedacht werden kann, wichtig. Sie erheben die Lerngegenstände aber immer zu etwas Besonderem, vom Alltag Abgetrennten und bergen somit das Risiko in sich, in der Alltagswelt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wenig Nachhaltiges zu bewirken. Denn am Tag nach einem Seminar wird die Bedeutung des Gelernten wieder durch viele andere wichtige Aspekte relativiert.

Auch die zeitlichen Strukturen der Weiterbildungsangebote verändern sich. Kürzere Weiterbildungsangebote lassen sich leichter in den Arbeitsalltag integrieren, als die typischen mehrtägigen Seminare, in denen mehr oder minder standardisierte Inhalte und Themen

behandelt werden. Mit Angeboten, die öfter stattfinden, können Arbeitsabläufe kontinuierlicher begleitet werden. Zwischen Phasen des theoretischen Lernens können praktische Erprobungen stattfinden, oder es können Recherchen über Arbeitsabläufe verabredet werden. Der Bildungsprozeß wird stärker am betrieblichen Alltag orientiert und verliert somit ebenfalls den Charakter des Besonderen, das vom Alltag abgetrennt ist.

### Vernetzte Struktur der Weiterbildung

Arbeitsplatznahe und zeitlich flexible Weiterbildung, in der das konkrete Arbeitshandeln der Beschäftigten aufgegriffen wird, bietet die Chance, den Menschen und den Unternehmen bedürfnis- und bedarfsgerechte Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten.

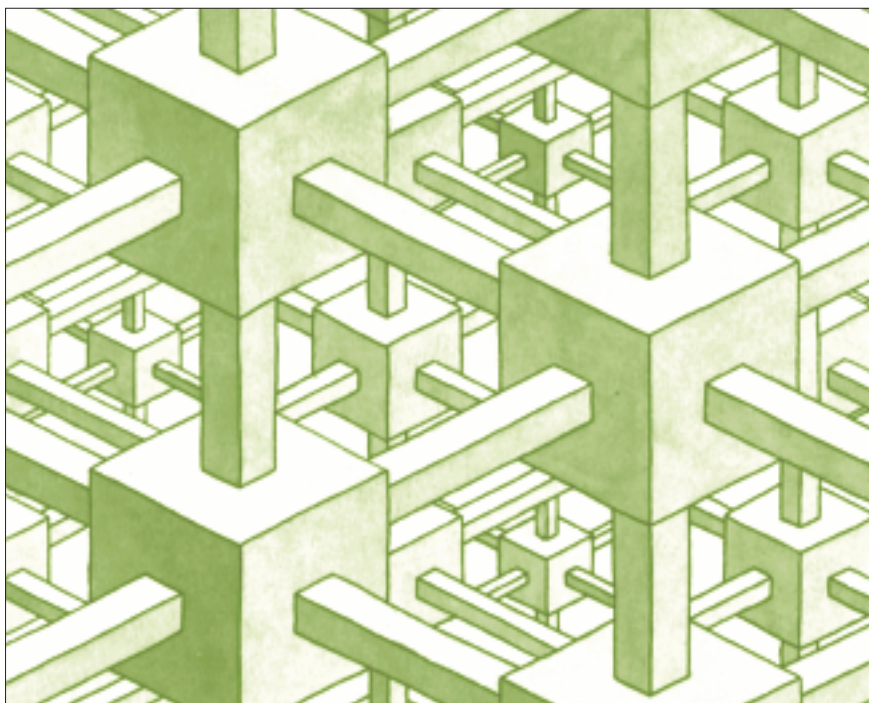
Um eine mögliche Kritik am bisher Gesagten vorwegzunehmen, sei hier darauf hingewiesen, daß es nicht darum geht, den „one best way“ in der Weiterbildung zu finden. Inwieweit die traditionelle betriebliche Weiterbildung durch andere Lernformen ersetzt oder lediglich ergänzt werden muß, kann sich nur in der Praxis der Arbeitswelt zeigen. Die Anforderungen, die an die Beschäftigten

gestellt werden, sind so vielfältig, daß auch die Formen, in denen die dafür notwendigen Kompetenzen entwickelt werden, verschieden sein müssen. So sind längerfristige Seminare sicher weiterhin genauso notwendig, wie kurzzeitige Lernschritte. Lernen am Arbeitsplatz, ob mit Computer oder durch den Austausch mit den Kollegen, ist genauso notwendig, wie Lernen im geschützten Raum eines Bildungszentrums, wo Querdenken vielleicht eher möglich ist, als im Kreise der Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Die neue Herausforderung besteht nicht in der Bevorzugung der einen oder der anderen Form sondern in der Vernetzung des betrieblichen Handlungsfeldes Weiterbildung. Bedarfsermittlung, Entscheidung über die jeweils geeignete Lernform und die Bereitstellung von geeigneten Referenten, Moderatoren, Räumen oder Hilfsmitteln müssen dazu in den Unternehmen koordiniert werden. Die Möglichkeiten, die die einzelnen Mitarbeiter zur Weiterbildung haben und die Zugangswege müssen transparent sein.

### Herausforderung für die Institutionen der Erwachsenenbildung

Für die Institutionen der Erwachsenenbildung bedeutet der hier skizzierte Wandel eine Herausforderung, wenn sie in diesem Marktsegment mithalten wollen. Sie müssen Angebote entwickeln, mit denen sie Lernen im Prozeß der Arbeit initiieren und begleiten können. Das bedeutet, neben der klassischen Vermittlung abgeschlossener Lerngegenstände in traditionellen Seminaren, neue Formen des Lernens im Prozeß der Arbeit zu organisieren. Beratung und Anleitung zum Selbstlernen gehören ebenso dazu, wie ein Angebot neuer, arbeitsplatznaher Lern- und Reflexionsformen. Die Bildungsanbieter müssen mit heuristischer Neugier, gemeinsam mit den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, nach Optimierungsmöglichkeiten in ihren Arbeitsabläufen, nach besseren Arbeitsbedingungen und nach neuen Ideen suchen.



# Qualitätssicherung und Personalwesen

im Bereich Dienstleistung und Bildung

JÜRGEN HINSENKAMP \*

**Seit Anfang Februar findet in Göttingen eine zehnmonatige Fortbildung der LEB für Geistes- und Sozialwissenschaftler statt, die zu Managementassistenten für Qualitätssicherung und Personalwesen im Bereich Dienstleistung und Bildung fortgebildet werden.**

**D**ie Konzeption beruht darauf, daß in nahezu allen Wirtschaftsbereichen das Thema Qualität und Qualitätssicherung (QS) derzeit Konjunktur hat wie kaum ein anderes. Positive Erfahrungen in der Industrie haben starke Ausstrahlung in den Dienstleistungs- und Bildungsbereich gehabt. Kaum eine Woche vergeht, in der nicht ein neuer Betrieb mit Zeitungsanzeigen an die Öffentlichkeit geht und über sein Qualitätssicherungssystem berichtet. Im Zentrum steht dabei eine DIN-Norm (ISO 9000ff), die sich als Norm für Qualitätsmanagementsysteme (QMS) in der Industrie und im Dienstleistungsbereich immer mehr durchsetzt.

Um in so kurzer Zeit - vor einigen Jahren wußte noch kaum jemand mit dem Begriff ISO 9000 etwas anzufangen - eine solche Karriere zu machen, muß ein Thema auf eine Problemsituation treffen, die nach neuen Erklärungen und Sichtweisen sucht und eine neuartige Problemlösung anbietet. Die Problemsituation ist einerseits durch das Zusammenwachsen des europäischen Marktes

und der damit einhergehenden verschärften Konkurrenz und andererseits durch die Finanzkrise der öffentlichen Hand gegeben. Obwohl innerhalb des Dienstleistungsbereichs für verschiedene Sparten Unterscheidungen getroffen werden müßten und der Bildungsbereich in vielerlei Hinsicht noch einmal eine ganz besondere Stellung einnimmt, so hat die angebotene Lösungsstrategie der Qualitätssicherungssysteme doch etwas Verbindendes.

1. Durch geprüfte Qualität soll ein Wettbewerbsvorsprung auf dem internationalen wie auf dem nationalen Markt erlangt werden.
2. Verunsicherten Kunden soll eine Orientierungshilfe gegeben werden.
3. Arbeitsvorgänge sollen rationaler, nachprüfbarer und effektiver werden und dadurch den wirtschaftlichen Erfolg vergrößern.
4. Verstärkte Kundenorientierung soll die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung vergrößern. Im Bildungsbereich zählen hierzu auch die Geldgeber für Bildungsmaßnahmen.

Erhöhte Mitarbeitermotivation soll die Produktivität steigern. Unter ökonomischen Gesichtspunkten macht es also Sinn in Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zu investieren. Unter Beschäftigungsgesichtspunkten wird wohl nur in sehr großen Betrieben und in Ausnahmefälle ein Mitarbeiter ausschließlich mit QS beschäftigt sein. Der Normalfall wird sein, daß ein Mitarbeiter mit diesen Funktionen betraut wird, der auch sonst eine strategisch wichtige Funktion in der Unternehmensorganisation einnimmt. Besonders geeignet erscheinen hierfür die Führungskräfte aus

dem Personalbüro, da sie den Kontakt zu den Mitarbeitern haben.

In einigen Betrieben dürfte die Einführung von QMS u.a. daran scheitern, daß Fachkräfte mit den notwendigen Qualifikationen fehlen. Bewerber haben auf dem Arbeitsmarkt dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn sie über ein Qualifikationsprofil verfügen, das einerseits diesen neuen Berufsanforderungen entspricht, andererseits aber auch genügend Flexibilität ermöglicht.

Eine grundlegende Rolle spielt die Kenntnis der Normenreihe ISO 9000ff, weil diese national und international am weitesten verbreitet ist. Um jedoch für die jeweilige Sparte und den konkreten Betrieb die richtige Wahl zu treffen, ist die Kenntnis konkurrierender und z.T. spezifischerer QSS notwendig. Für den Bildungsbereich spielen vor allem das Hamburger Gütesiegel für den gesamten Weiterbildungsbereich, der von der Universität Hannover im Auftrag des sächsischen Wirtschaftsministeriums entwickelte ESF Bildungstest für die berufliche Fortbildung und die IQ Deutsch, die sich für den Bereich „Deutsch als Fremdsprache“ zusammengeschlossen hat, eine Rolle. Außerdem ist im Dienstleistungs- und Bildungsbereich auch „Benchmarking“, als eine über Qualität informierende Methode zu beachten. Je nachdem, mit welcher Zielsetzung ein Betrieb Qualitätssicherung einführen möchte, kann die eine oder andere Methode Vorteile bieten.

Daß in der hier beschriebenen Fortbildung das Schwergewicht trotzdem auf das Regelwerk von ISO 9000ff gelegt wird, ergibt sich daraus, daß ISO vor allem immer dann die erste Wahl ist, wenn eine überregionale Bildungseinrichtung

\* Jürgen HinsenKamp, päd. Mitarbeiter der Ländlichen Erwachsenenbildung in Göttingen

eine Zertifizierung anstrebt und Wert darauf gelegt wird, auch eine Außenwirkung zu erzielen und sei es nur dadurch, daß sich unter dieser Zertifizierung die meisten möglichen Kunden etwas vorstellen können. Über diesen Marketingaspekt hinaus sollen aber natürlich nicht die inhaltlichen Gründe vergessen werden, die eine Bildungseinrichtung haben kann, um sich für ein Qualitätsmanagement nach ISO zu entscheiden. Diese Form der Qualitätssicherung ist per Definition immer mit einer Zertifizierung von außen verbunden und gibt ein Regelwerk vor, das der Einrichtung als Hilfestellung bei der Erstellung des Handbuchs dient. Durch die von ISO geforderte Einbeziehung der obersten Leitung ist sichergestellt, das die Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert erhält. Die Überprüfbarkeit der Selbsterklärung durch Dritte übt einen Druck auf den Bildungsträger aus, der bei einer Selbstevaluierung nicht in dem Maße gegeben ist, da diese aufgrund fehlender permanenter Kontrolle keine Konsequenzen haben muß. ISO bedarf und ermöglicht Gestaltung. Daher ist externe Kontrolle auch Verpflichtung zu interner Selbstkontrolle. Ohne den Druck von außen kann die hohe Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft leicht dazu führen, die Aufgaben des Qualitätsmanagements zu vernachlässigen, was schon nach relativ kurzer Zeit zur Unbrauchbarkeit des gesamten Systems führen würde.

Da Qualitätsmanagementsysteme immer auch auf eine Optimierung der Betriebsabläufe und der Betriebsorganisation zielen, sind Kenntnisse der Unternehmensorganisation (und ökonomisches Denken) unverzichtbar. Qualitätssicherung im Unternehmen bedeutet zu einem wesentlichen Teil das Qualitätsdenken im Unternehmen zu forcieren. Personalführung und -auswahl ebenso wie Mitarbeitermotivation sind daher Qualifikationsanforderungen, die in dieser Fortbildung besondere Beachtung erfahren. Eng mit dieser Qualifikation verbunden ist die persönliche Ausstrahlung und Überzeugungskraft in dieser Funktion. Daher gehören Rhetorik und Persönlichkeitsbildung mit in den Lehrplan dieser Fortbildung. Techniken der Verhandlungsführung, Moderation und

Diskussionsführung und freies Vortragen werden berücksichtigt. Da QMS immer die Zuständigkeit der obersten Leitung voraussetzen, hat auch der Beauftragte für QS eine herausgehobene Position in der Firmenhierarchie. Daher muß er auch mit Betriebswirtschaftslehre und Managementtechniken wie Projektmanagement bestens vertraut sein. Die in der Fortbildung erworbenen theoretischen Fähigkeiten werden durch selbständige Projektarbeiten und ein Praktikum praktisch erweitert und abgerundet.

Die Kombination dieser Qualifikationen befähigt die Teilnehmer der Fortbildung Führungspositionen im Personalwesen oder in der Unternehmensorganisation mit Schwerpunkt Qualitätssicherung auszufüllen.

Daraus ergeben sich die Lernziele dieser Fortbildung. Die Teilnehmer sollen

- die Ideen, Methoden und Instrumente des modernen Qualitätsmanagements (unabhängig von den Besonderheiten ihrer Branche) verstehen und anwenden lernen.
- sich mit der international verbreitetsten Form des Qualitätsmanagements (ISO 9000ff) ebenso intensiv wie kritisch auseinandersetzen
- die Besonderheiten der Qualitätssicherung im Dienstleistungs- und Bildungsbereich kennenlernen und befähigt werden, das für den jeweiligen Betrieb am besten geeignete Qualitätssicherungssystem auszuwählen.
- sich Managementqualifikationen wie Projektmanagement, Unternehmensanalyse, -gestaltung und -kontrolle aneignen, um mit der Qualitätssicherung auch gestalterisch in den Unternehmensprozeß eingreifen zu können.
- betriebswirtschaftliches Handwerkszeug wie Kosten/Nutzen Analyse, Controlling, Finanz- und Investitionsplanung sicher beherrschen
- Kenntnisse über Marketing und Public Relation erwerben, um die Qualitätssicherung auch wirksam nach außen vertreten zu können.
- Qualifikationen im Personalwesen erlangen, um das Qualitätsdenken bei den Mitarbeitern zu fördern und

die Arbeitsmotivation zu erhöhen.

- Rhetorische Fähigkeiten ausbilden, um den Qualitätsgedanken nach innen und außen wirksam zu vertreten.
- nicht zuletzt auch lernen, sich selbst auf dem Arbeitsmarkt besser zu verkaufen.

Entsprechend dem aufgeführten Qualifikationsprofil sollen die Teilnehmer der Fortbildung eine umfassende Fachqualifikation erhalten, die stark an den Bedürfnissen der Praxis orientiert ist. In der siebenmonatigen theoretischen Ausbildung sollen die Teilnehmer die Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben, die einerseits auf einen konkreten Bedarf im Beschäftigungssystem reagieren, andererseits aber auch so vielschichtig und flexibel angelegt sind, daß sie auch bei sich wandelnden konkreten Berufoanforderungen die notwendigen Qualifikationen bereitstellen. Dazu dient der interdisziplinäre Ansatz, der Qualifikationen aus den Bereichen Ökonomie, Sozialwissenschaft, Recht, Pädagogik und Sprachwissenschaft verbindet. Diese vielfältigen Faktoren werden in der Fortbildung so gebündelt, daß am Beispiel der Qualitätssicherung all die Qualifikationen vermittelt werden, die auch für ein erfolgreiches Bestehen in anderen Berufssituationen notwendig sind.

Durch das ebenfalls in die Fortbildung integrierte dreimonatige Praktikum erhalten die Teilnehmer die Möglichkeit, den Berufsalltag kennenzulernen und die gewonnenen Kenntnisse anzuwenden, zu festigen und zu vertiefen. Zusätzlich ergeben sich daraus Kontakte zu potentiellen Arbeitgebern.

Mögliche Arbeitsbereiche, die sich für die Teilnehmer aus der Fortbildung ergeben sind:

Stabsstellen in Betrieben mit QMS, Personalabteilungen in Betrieben und Verwaltung, öffentliche und private Bildungsträger, Consultingbüros mit dem Schwerpunkt Qualitätsmanagement, Zertifizierungsgesellschaften, Auditor und andere.