

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

Die Entwicklung der Handwerkskammer für München und Oberbayern zu einem innovativen Bildungsdienstleister und die Integration von Weiterbildung und Betriebsberatung

### 1. Ausgangssituation:

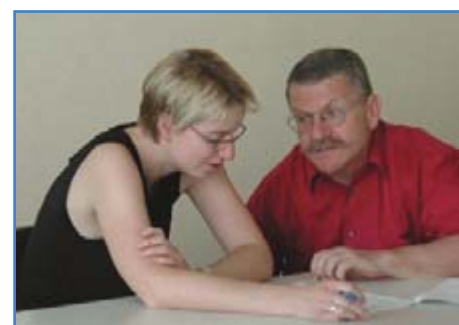
#### Von einseitigen Angeboten zur beiderseitigen Innovation

In dem Maße, wie sich die Lage der Handwerksbetriebe auf ihren traditionellen Märkten ändert, ändern sich die Rahmenbedingungen für die von der Handwerkskammer angebotenen Bildungsdienstleistungen. Optimale Chancen für beide Seiten bestehen dann, wenn sie sich kontinuierlich, flexibel und in Abstimmung miteinander an die Bedingungen des Marktes anpassen.

Die Handwerkskammern müssen sich daher heute einem Prozess der Koevolution gemeinsam mit den Handwerksbetrieben stellen.

#### Dazu müssen sie

- die Bedürfnisse der Handwerksbetriebe aktuell und vorausschauend erkennen,
- die angebotenen Inhalte und Produkte (Qualifizierungs- und Beratungsangebote) wie auch ihre eigenen Strukturen daraufhin ausrichten und
- die Handwerksbetriebe darin unterstützen, ihre Strukturen so zu verändern, dass sie die neuen Angebote integrieren können.



Eindrücke aus der Arbeit mit den unterschiedlichen Mitarbeitergruppen in der HWK

In diesem System sind die Kammern als Bildungsdienstleister wie Zulieferer von Wissen zu betrachten, die jene Funktionen übernehmen, die die Handwerksbetriebe nicht dauerhaft selbst aufrecht erhalten können. Sie bieten ihnen einen verlässlichen, niederschweligen und regional strukturierten Zugang zu Wissens-Ressourcen, der für den Markterfolg der Handwerksbetriebe notwendig, aus eigener Kraft aber nicht finanzierbar ist.

### 2. Ziele und Aufgaben:

#### Change Management in einem System der Koevolution

Die Ziele und Aufgaben des Modellversuchs **VOKAL** bestehen in einer Förderung und Begleitung dieser koevolutionen Entwicklung auf beiden Seiten.

#### Dies umfasst

- Unternehmensanalysen und Bildungsbedarfsermittlung auf beiden Seiten
- Entwicklung von Konzepten und Produkten zur Personal- und Organisationsentwicklung wiederum auf beiden Seiten
- Identifikation und Bearbeitung von Widerständen, die dem autonomen Funktionieren dieses koevolutionen Systems im Wege stehen und
- Entwicklung und dauerhafte Implementation von Lösungen auf der Ebene von Organisationsentwicklung und Netzwerkbildung.



Auf diese Weise arbeitet **VOKAL** parallel sowohl mit der Handwerkskammer als Anbieter wie den Handwerksbetrieben als deren Kunden und benützt dazu auf beiden Seiten analoge Instrumente der Diagnose und Intervention.

Die Arbeit mit den Pilotunternehmen wurde bereits in einem früheren Infoblatt (1/2005) beschrieben, so dass im folgenden exemplarisch die Arbeit mit der Handwerkskammer dargestellt werden soll.

### 3. Elemente der Umsetzung: Die Handwerkskammer im Prozess nachhaltiger Funktionserweiterung

Die Koevolution zusammen mit den Handwerksbetrieben erfordert von der Handwerkskammer v.a. drei neue Produkt- und Angebotskategorien:

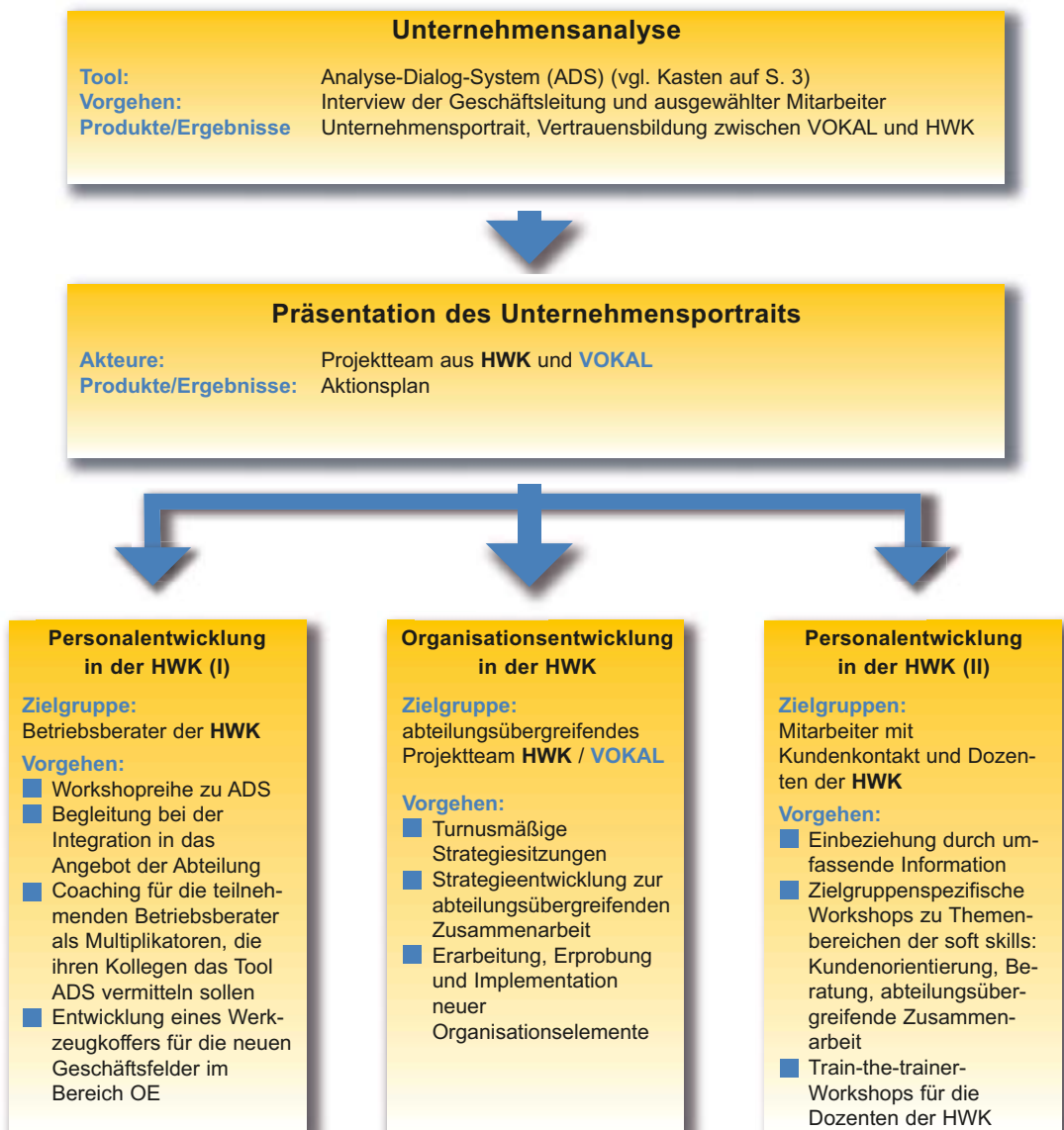
- Beratung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung (als ergänzendes Produkt zur bisherigen klassischen Betriebsberatung)
- Beratung und Coaching im Bereich Weiterbildung (als ergänzendes Produkt zu bisheriger und neuer Weiterbildung)
- Unterstützung der Handwerksbetriebe bei der Einführung einer (neuen) Lernkultur und arbeitsbezogener selbstorganisierter Lernformen

Damit diese neuen Angebote implementiert werden können, müssen

- neue Kompetenzen im Bereich Betriebsberatung aufgebaut werden (Personalentwicklung in der HWK I)
- neue abteilungsübergreifende Strukturen in der HWK entwickelt werden (Organisationsentwicklung in der HWK)
- die Mitarbeiter und Dozenten der HWK auf einen neuen Marktauftritt der HWK und auf neue Lernformen vorbereitet werden (Personalentwicklung in der HWK II)

Im folgenden eine Übersicht über die einzelnen Prozessschritte, die **VOKAL** in der **HWK** München durchgeführt hat:

Übersicht 1



Auf der nächsten Seite werden in der Grafikäbersicht (Kästen) die einzelnen Schritte und dabei eingesetzte Tools näher beschrieben.

## Das Analyse-Dialog-System (ADS) als zentrales Werkzeug der Unternehmensanalyse

<b>Format:</b>	Leitfadengestütztes Interview
<b>Zielgruppen:</b>	- Handwerkskammer (ausgewählte Leitungspersonen und Mitarbeiter) - Pilotunternehmen (Geschäftsleitungen, Mitarbeiter und Kunden)
<b>Funktionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Türöffner gegenüber den Unternehmen und der HWK als vertrauensbildendes Element</li><li>■ Ermittlung der Stärken und Schwächen innerhalb der Organisation</li><li>■ Konsensbildung unter den Mitarbeitern bezüglich dieser Stärken und Schwächen und Schärfung des Blicks für den aktuellen Veränderungsbedarf</li><li>■ Aufbau von Motivation für Veränderung: Der Erfolg jeder Organisationsentwicklung hängt von der Bereitschaft der involvierten Personen ab, „das Neue“ überhaupt antizipieren zu wollen und konkret Gestalt werden zu lassen.</li></ul>

## Das Projektteam als zentrales Innovationsgremium von VOKAL und HWK

<b>Format:</b>	mehrmals pro Jahr stattfindende 3- bis 5-stündige Sitzungen
<b>Teilnehmende:</b>	aus der -HWK: Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Abteilungen Bildungszentren und Betriebsberatung, jeweils aus mehreren Regionen (München, Traunstein, Altötting, Mühldorf und Rosenheim)
<b>Funktionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ aus -VOKAL: Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung, z. T. pädagogische Beratung</li><li>■ Erarbeitung von Strategien und konkreten Maßnahmen zur Implementierung der neuen Beratungsleistungen als einer in sich abgestimmten Angebotspalette (nach dem Motto Bildung und Beratung aus einer Hand)</li><li>■ Entwicklung einer gemeinsamen, das gesamte Unternehmen betreffenden Sichtweise bei allen Abteilungen und Hierarchieebenen</li><li>■ Abbau bisheriger Barrieren, die für die Neuentwicklungen hinderlich waren (z. B. „Abteilungsegoismen“)</li></ul>

## Die neuen Angebote der HWK

<b>Format:</b>	5-teilige Workshopreihe mit praxisbegleitenden Elementen (learning by listening)
<b>Teilnehmende:</b>	Betriebs- und Bildungsberater der HWK aus mehreren Regionen (München, Traunstein, Altötting, Mühldorf und Rosenheim)
<b>Funktionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kompetenzentwicklung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklungsberatung</li><li>■ Vermittlung des für die neuen Beratungsangebote notwendigen Know-hows</li><li>■ Begleitung der dauerhaften Integration der neuen Dienstleistungen</li><li>■ Entwicklung eines Werkzeugkoffers PE und OE</li><li>■ Transfer in weitere Regionen der HWK durch Coaching der Teilnehmenden als Multiplikatoren</li></ul>

## Ausgewählte Maßnahmen der Personalentwicklung innerhalb der HWK

<b>Format:</b>	Tagesworkshops
<b>Teilnehmende:</b>	MitarbeiterInnen der HWK mit Kundenkontakt
<b>Funktionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vermittlung des neuen Selbstverständnisses der HWK als Bildungsdienstleister und Förderung der Einsicht in die Bedeutung des neuen Marktauftritts</li><li>■ Förderung der Kompetenzen im Bereich der soft skills (z. B. Förderung der Beratungskompetenz im Bereich der Verwaltung, so dass sich Kunden bereits beim Erstkontakt „gut aufgehoben“ fühlen)</li><li>■ Verbesserung der Kommunikations- und Informationskultur</li><li>■ Optimierung der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit</li></ul>

## Train-the-Trainer-Workshops für Dozenten der HWK

<b>Format:</b>	jeweils zwei eintägige Workshops als follow-up im Abstand von 6 Wochen
<b>Teilnehmende:</b>	Schwerpunkte: 1. Theorie und 2. Praxisbegleitung, mehrfache Durchführung DozentInnen der HWK aus den Regionen München, Traunstein, Altötting, Mühldorf, Ingolstadt und Rosenheim
<b>Funktionen:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Vermittlung der Grundkonzepte und -techniken einer zeit- und zielgruppengemäßen Didaktik für die Angebote der HWK</li><li>■ Vermittlung von Grundwissen zu Lernprozessen, Gruppendynamik und Unterrichtsgestaltung</li><li>■ Erweiterung des methodischen Repertoires und Korrektur von einseitigen Überbetonungen einzelner Arbeitsformen</li><li>■ Training in Unterrichtsbeobachtung und -analyse</li><li>■ Aufbau unterrichtsbezogener Selbstreflexionskompetenz (professional self im Sinne P. Senges)</li><li>■ Förderung von Teamgeist und kollegialen Konsensbildungsprozessen</li></ul>

**Ziele, Aufgaben und Ergebnisse:**

**Die Arbeit von VOKAL in der HWK im Überblick**

Ziele	Aufgaben	Ergebnisse
<p><b>1.</b> Schaffung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit der Neuausrichtung der <b>HWK</b> in einem sich stark verändernden Marktumfeld</p>	<p><b>Umfassende</b> Analyse der gegebenen internen Situation, der Marktchancen und der notwendigen Veränderungen <b>Einrichtung</b> von zwei Gremien zur Verankerung des Modellversuchs und seiner Ergebnisse in die Struktur der <b>HWK</b> (Beirat und Projektteam) <b>Begleitung</b> von Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen</p>	<p><b>ADS</b> als vertrauensbildende Maßnahme zur Kooperation zwischen den Abteilungen <b>Offene</b> Diskussions- und Arbeitsatmosphäre im Projektteam als dem Innovationsgremium der <b>HWK</b> <b>Integration</b> der neuen OE-Beratung in das <b>HWK</b>-Beratungsangebot</p>
<p><b>2.</b> Vernetzung und Weiterentwicklung der Geschäftsbereiche Bildung und Beratung</p>	<p><b>Entwicklung</b> und Erprobung von Organisationsmodellen zur Vernetzung der beiden Geschäftsbereiche Beratung und Aus- und Weiterbildung in den Bildungszentren der <b>HWK</b> <b>Schaffung</b> der organisationalen Strukturen für ein ganzheitliches Bildungs- und Beratungsangebot</p>	<p><b>Neue</b> Definition der Schnittstelle zwischen Beratung und Bildung <b>Test</b> verschiedener Informations- und Kommunikationswege zwischen Beratung und Bildung</p>
<p><b>3.</b> Systematische Entwicklung von Beratungskompetenz bei ausgewählten Mitarbeitern der Betriebsberatungsstellen der Handwerkskammer</p>	<p><b>Entwicklung</b> und Erprobung von Weiterbildungsmodellen für die Zielgruppen „Betriebsberater“ und „ausgewählte Dozenten“ <b>Aufbau</b> von Kompetenzen sowohl im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklungsberatung als auch im Bereich betrieblicher Berufsbildung bei dieser Personengruppe <b>Schaffung</b> der Basis für ein Grundangebot an Beratung und Betreuung für KMU</p>	<p><b>Effizientes</b> mehrstufiges Lernkonzept für Betriebsberater zum Erwerb neuer Kompetenzen für die OE-Beratung (learning by listening) <b>Entwicklung</b> von Beratungskompetenz bei den Verwaltungsfachkräften für den Erstkontakt mit Kunden</p>
<p><b>4.</b> Standardisierung des Lerndesigns zur Ausbildung von Beratungskompetenz in den Bereichen Organisationsentwicklungs- und Bildungsberatung für einen Transfer innerhalb der Handwerkskammer bzw. zu anderen interessierten Bildungsanbietern</p>	<p>Aufbereitung des Weiterbildungsdesigns für einen Transfer</p>	<p>Überarbeitung der 5-teiligen Workshopreihe zum Kompetenzaufbau bei den Betriebsberatern zu einem personenunabhängigen Paket von Programmen</p>
<p><b>5.</b> Qualifizierung der Dozenten der <b>HWK</b> in den Bereichen Didaktik / Methodik und zielgruppenspezifische Lernformen</p>	<p>Entwicklung und Durchführung eines transferfähigen und die Eigenmotivation der Dozenten ansprechenden Train-the-Trainer-Programmes für freiberufliche und fest angestellte Dozenten der <b>HWK</b></p>	<p>Implementierung einer frei finanzierten 2-teiligen Workshopreihe in das Angebot der <b>HWK</b> München</p>

**Titel:**

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

**FKZ:**

D 2616.00

**Laufzeit:**

01.03.2004 – 28.02.2007

**Durchführungsträger:**

Handwerkskammer für München und Oberbayern  
Max-Joseph-Str. 4  
80333 München  
www.hwk-muenchen.de

**Projektleitung:**

Sabine Rieger  
Bildungszentrum Traunstein  
Mühlwiesen 4  
83278 Traunstein  
Tel.: 0861/ 98 97 7-44  
sabine.rieger@hwk-muenchen.de

**Projektbetreuung:**

Annette Wegscheider  
Tel.: 0861/ 98 97 7-0  
Fax: 0861/ 98 97 7-22  
annette.wegscheider@hwk-muenchen.de

**Wissenschaftliche Begleitung:**

Michaela Stölzl  
LIST-Consulting  
Augustenstr. 79  
80333 München  
Tel.: 089 / 76 47 54  
stoelzl@list-consulting.de

**Pädagogische Beratung:**

Dr. Karlheinz Valtl  
Seestr. 15  
82449 Uffing am Staffelsee  
Tel.: 0 88 46 / 92 15 53  
k.valtl@t-online.de

**Fachliche Betreuung:**

Dr. Andreas Dietrich  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Tel.: 02 28 / 1 07 15 17  
dietrich@bibb.de

**Administrative Betreuung:**

Alexander Brandt  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
brandt@bibb.de

**Fördernde Institutionen:**

Der Modellversuch wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Der Präsident