

**Ziele, Aufgaben und Ergebnisse:**

**Die Arbeit von VOKAL in den Handwerksbetrieben im Überblick**

Ziele	Aufgaben	Ergebnisse
<p><b>1.</b> Sensibilisieren und Motivieren von Handwerksbetrieben und ihren Mitarbeitern für ein kontinuierliches arbeitsplatzorientiertes Lernen</p>	<p>Durchführung einer Betriebsanalyse anhand des Tools Analyse-Dialog-Systems (ADS), dadurch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Darstellung der Stellung des Unternehmens auf dem Markt sowie</li> <li>● Ableitung und Darstellung von Maßnahmen zur Optimierung der Organisation und des Mitarbeiterpotentials</li> </ul>	<p>ADS wirkte bei 40 Pilotunternehmen als initiierendes Moment einer längerfristigen Kooperation. ADS stellt einen geeigneten Einstieg für die weitere Beratung im Bereich der Organisationsentwicklung dar, z. B. für</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Einführung von Marktbeobachtungsfunktionen</li> <li>● Produktentwicklung</li> <li>● strategische Planung.</li> </ul>
<p><b>2.</b> Reduzierung des Beratungsaufwandes des Analyse-Dialog-Systems, damit Kosten und Zeit in einem vertretbaren Rahmen gehalten werden</p>	<p>Standardisierung der Vorgehensweise in der Anwendung von ADS</p> <p>Einsatz dieses standardisierten Tools als initiierenden Faktor zur Schaffung und Aufrechterhaltung einer kontinuierlichen Beteiligung an Weiterbildung und zur Einführung von Lernkonzepten in den Handwerksunternehmen</p>	<p>ADS sollte als eine umfassende Erhebung unterschiedlicher Sichtweisen über das Unternehmen in der umfassenden, im Modellversuch PESKUM entwickelten Form (Befragung von Geschäftsleitung, Mitarbeitern und Kunden) beibehalten werden. Eine Standardisierung ist über den Einsatz von wiederverwendbaren Textbausteinen möglich.</p>
<p><b>3.</b> Einsatz von gestaltungsoffenen, arbeitsplatzorientierten Lernmodellen im Themenbereich Servicekompetenz unter Förderung von Selbstlernkompetenzen bei den Mitarbeitern; Initiierung von selbstgesteuerten Lernprozessen im Unternehmen</p>	<p>Entwicklung und Erprobung dieser flexiblen Lernkonzepte für die Mitarbeiter von KMU</p>	<p><b>Elemente eines zielgruppenspezifischen Lernansatzes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Optimierungs-Orientierung statt Defizit-Orientierung</li> <li>● Aufgaben- und Fallorientierung</li> <li>● interaktives Problemlösen und Selbsttätigkeit</li> <li>● Prinzip des Wechsels der Arbeits- und Sozialformen</li> <li>● Förderung der Reflexionskompetenz unter kompensatorischen Gesichtspunkten</li> <li>● Leitungsfeedback unter Beratungsgesichtspunkten</li> <li>● ausführliches Briefing der Referenten</li> <li>● Transfer: Formulierung eines persönlichen Commitments und konsensfähiger Merksätze, Bildung von Lernpartnerschaften, Vereinbarung von Hausaufgaben zur Reflexion</li> <li>● Verbindung von arbeits- und lebensbezogener Relevanz der Lerninhalte</li> </ul>
		
<p><b>4.</b> Aufbau einer lernförderlichen Unternehmenskultur zur Förderung der Kontinuität von Weiterbildung in Handwerksbetrieben</p>	<p>Entwicklung und Erprobung von Personalentwicklungsmaßnahmen; Aufbau von Motivation für ein Lernen, das dauerhaft in den Berufsalltag integriert ist</p>	<p>Geeignet sind Maßnahmen, die insbesondere die Kommunikation fördern und Mitarbeiter integrieren, u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Betriebsversammlungen zu KVP,</li> <li>● Entwicklung eines aktuellen Organigramms mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen.</li> </ul> <p>Die Mitgestaltung der Maßnahmen durch die Mitarbeiter hat eine Schlüsselfunktion und stellt einen kritischen Erfolgsfaktor dar.</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 Diettrich  
Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Tel.: 02 28 / 1 07 15 17  
diettrich@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

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

Maßgeschneiderte Instrumente der Personalentwicklung für das Handwerk durch Integration harter und weicher Faktoren in Analyse, Weiterbildung und persönlicher Beratung

### 1. Ausgangspunkt:

#### Die Sondersituation kleinerer (Handwerks-)Unternehmen

Die Bedeutung von Personalentwicklung (PE) als wesentlichem Faktor des Unternehmenserfolges ist Großbetrieben seit langem bewusst. Sie sehen in den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter die zentrale tragende Säule des Geschäftsprozesses, in die zu investieren sich nachweislich lohnt. Es stellt sich als eine zwingende Konsequenz dar, auch kleineren Unternehmen die Notwendigkeit von PE vor Augen zu führen und geeignete Angebote für sie zu entwickeln. Der Bedarf und der wirtschaftliche Druck in diese Richtung sind von außen unübersehbar.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Vermittlung dieser Idee und der davon inspirierten Angebote an kleinere Unternehmen immer leicht ist. Im Gegenteil: Zwischen Idee und Umsetzung können mitunter Welten liegen, und die Prüfsteine, die „kritischen Erfolgsfaktoren“, an denen die Umsetzung scheitert oder gelingt, liegen unmittelbar in den **harten Fakten** des betrieblichen Alltags kleinerer Unternehmen: Eine zu geringe Personaldecke zur laufenden Freistellung für Weiterbildungsangebote, wenig Kenntnis der objektiven Schwachpunkte im Betrieb und Mangel an strategischen Perspektiven für eine langfristige Orientierung des unternehmerischen Handelns.



Innovative PE kann für kleinere Unternehmen daher nur dann zu einer realistischen Option werden, wenn von deren Anbietern eine klare Antwort auf diese harten Fakten gegeben werden kann. Dazu müssen die knappen Ressourcen an Zeit, Geld und Personal berücksichtigt und die organisationalen und personellen Schwachstellen im Betrieb ermittelt werden. Nur so können passgenaue PE-Maßnahmen konzipiert und das Modell einer längerfristigen strategischen Planung entworfen werden. Fehlen diese Elemente, ist die Gefahr groß, dass das Angebot den Unternehmen als unnützes, teures, ja vielleicht sogar riskantes Experiment erscheint. Neben diesen notwendigen Antworten auf die harten Fakten spielen aber auch **weiche Faktoren** eine ausschlaggebende Rolle. Dazu zählen ein im persönlichen Kontakt spürbares Verständnis für die Belange des Betriebs und die Vorstellungen der Geschäftsleitung.

Weiterhin ist eine umsichtige Organisationsentwicklung (OE), ein über die Zeit hinweg gewachsenes beiderseitiges Vertrauen, sowie eine hohe personale Kompetenz in der Interpretation der aus der Betriebsanalyse gewonnenen Daten nötig. Nur auf der Grundlage des Gelingens dieser personengebundenen Prozesse kann die fachliche Expertise in der PE voll wirksam werden. Beides, harte und weiche Faktoren, durchdringen einander und sind daher nicht in einem additiven Verfahren zu verbinden (Ermittlung objektiver Daten durch quantitative Analyse ohne persönlichen Kontakt, anschließend persönliche Vermittlung). Stattdessen braucht es eine integrative Lösung, in der harte und weiche Faktoren in jedem einzelnen Schritt der Maßnahmen in Verbindung miteinander zum Tragen kommen. Gerade für Handwerksbetriebe ist es unverzichtbar, dass fachliche Expertise in PE und OE face to face in einem verlässlichen personalen Kontakt vermittelt wird.

Was dies praktisch bedeuten kann, wurde in einem der Handlungsfelder des Modellversuchs **VOKAL** detailliert erforscht und in konkrete Personalentwicklungsangebote umgesetzt. **VOKAL** zielte dabei auf eine parallele Entwicklung von

- A.** Handwerkskammern als Bildungsdienstleistern,
- B.** Handwerksbetrieben als deren Kunden und
- C.** Netzwerken zur Unterstützung von beiden.

Der Sektor **B** der Arbeit mit den Betrieben zur Entwicklung von spezifischen PE-Maßnahmen ist im folgenden näher dargestellt.

## 2. Ziele:

### Bildungsangeboten die Tür in Handwerksbetrieben öffnen

Die Ziele, die der Modellversuch **VOKAL** in der Zusammenarbeit mit 20 Pilotunternehmen – kleinere Handwerksbetriebe

aus den Gewerken Holz und Heizung/Sanitär im südostbayrischen Raum – verfolgte, waren:

- Öffnung der Firmen für das Thema Personalentwicklung,
- Hinführung der Betriebsinhaber und Mitarbeiter zu einer Weiterbildungsbereitschaft im Sinne „lebenslangen Lernens“ durch passgenaue Lernkonzepte,
- Auswahl, Erprobung und Entwicklung geeigneter Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sowie
- dauerhafte Implementierung dieser Instrumente in die Firmen.

## 3. Vorgehensweise:

### Verzahnung von Betriebsanalyse, Personalentwicklung und Change Management

Die Zusammenarbeit mit den Handwerksbetrieben begann mit einer OE-Beratung in Form des Analyse-Dialog-Systems (A-D-S, vgl. dazu Info-Blatt 1/2005). Dieses Instrument, das sowohl den externen Beratern wie den Geschäftsleitungen relevante Daten

über den Betrieb liefert und daher für die Betriebe von unmittelbarem Nutzen ist, diente sowohl als vertrauensbildender Start wie als Appetizer für die weiteren Schritte der PE.

Nach einem umfassenden Interview der Geschäftsleitungen wurden die Informationen über den Betrieb ausgewertet und in Form eines Unternehmensportraits für die Hand der Firmeninhaber zusammengefasst. In der ausführlichen Besprechung diskutierte das Modellversuchsteam mit den Geschäftsleitungen die Schwächen und Entwicklungspotentiale ihres Betriebes. Dadurch konnten Veränderungsprozesse definiert und eingeleitet und die Firmeninhaber für die Notwendigkeit von PE sensibilisiert werden.

Durch die Vielzahl der in **VOKAL** durchgeführten Unternehmensanalysen konnte ein allgemeiner zielgruppenspezifischer Bedarf an PE-Instrumenten näher bestimmt werden. Es zeichneten sich zum einen generelle Themen ab, die für mehrere Betriebe Priorität hatten, wie z. B. Mitarbeitermotivation und Zeitmanagement. Für diese wurden passende Instrumente entwickelt und in einem Arbeitskreis den Geschäftsleitungen vorgestellt und diskutiert. Die Betriebsinhaber sollten so in die Lage zu versetzt werden, diese Instrumente zu beurteilen, auszuwählen und in individuell angepasster Form in ihren Betrieben zu installieren. Zum anderen zeichneten sich spezielle Themen ab, an denen nur in einzelnen Betrieben spezifischer Bedarf bestand. Für diese wurden zusammen mit den Geschäftsleitungen und den Mitarbeitern individuelle Lösungsansätze und Strategien erarbeitet. Das Hauptaugenmerk von **VOKAL** lag aus Gründen der Wirtschaftlichkeit und Verfestigung des Angebots auf den generellen Themen, die sich gewerksübergreifend als Kernthemen herauskristallisierten. Dazu zählen neben den beiden oben bereits genannten die folgenden Themenbereiche:



- Akquise
- Kundenorientierung (vom Erstkontakt bis zur Nachbetreuung)
- Kostenbewusstsein
- Selbstmanagement
- Projektmanagement
- Arbeitsorganisation und betriebliche Organisation
- Interne Kommunikation
- Strategisches Management
- Unternehmensführung
- PE (Einstellung, gezielter Einsatz, Weiterbildung und Motivation).

Als Folge der Ermittlung von Kernthemen wurde in der Struktur der Weiterbildung nicht nach Betrieben oder Gewerken differenziert, sondern nach Zielgruppen innerhalb dieser Betriebe. Vier Personengruppen wurden dabei als dauerhafte, von der Thematik des Modellvorhabens unabhängige strukturelle Zielgruppen identifiziert und von der Weiterbildung adressiert:

- Geschäftsleitungen
- Führungskräfte
- Gewerbliche Mitarbeiter
- Kaufmännische Mitarbeiter.

Die Vorgehensweise, mit der Betriebe für PE gewonnen werden konnten, und die Durchführung der ersten, daraus resultierenden Maßnahmen sind in der Übersicht (siehe linke Seite) zusammengestellt.

#### 4. Lernkonzepte:

##### Optimale Passung durch dozierte Anforderungen an strukturelle Zielgruppen

Durch den Einsatz von Instrumenten und Methoden der PE wurde ein lernfreundliches Klima geschaffen und die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema Lernen angestoßen. Diese Thematisierung und Einführung kontinuierlichen Lernens in die Handwerksbetriebe zielte insgesamt auf die Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur. Darüber hinaus bestand ein wesentlicher Teil der Arbeit darin, die individuelle Bildungsferne in einzelnen Zielgruppen durch eine Thematisierung negativer Erfahrungen in der Bildungsbiografie aufzuklären,

auf ihren Realitätsgehalt hin zu prüfen und ggf. abzubauen. Bei der Konzeption der PE-Angebote galt es, folgende Prioritäten zu berücksichtigen:

- Deutliche Bezugnahme zu den o.g. harten Fakten in Handwerksbetrieben, insbesondere Knappheit an Zeit, Geld und Personal
- Einbeziehung der Geschäftsleitung und Förderung ihres Commitments als ein absolutes „Muss“



- Mehrdimensionale Praxisorientierung der Angebote und Schaffung direkter Umsetzungsmöglichkeiten in den täglichen Arbeitsablauf
- Motivation und Hinführung der Mitarbeiter zur Notwendigkeit eines kontinuierlichen Lernens (sowohl in Eigeninitiative wie im Austausch untereinander)
- Systematische Auswahl der Referenten und gründliche Einweisung in eine Didaktik selbstlernförderlicher Methoden
- Einsatz geeigneter Lehr-/Lernmethoden unter besonderer Berücksichtigung der Bildungsbiographie der Mitarbeiter

Das Lernkonzept gliederte sich in die folgenden 4 Schritte:

#### 1. Bildungsbedarfsanalyse als Basis:

Am Anfang steht eine umfassende Bildungsbedarfsanalyse, in die Geschäftsleitung, Kunden und Mitarbeiter der Firmen miteinbezogen werden. Im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse wird insbesondere nach Defiziten, Verbesserungsmöglichkeiten, neuen Serviceideen, Fallbeispielen und nach der individuellen Bildungsbiographie der Mitarbeiter gefragt.

#### 2. Konzeptionelle Umsetzung:

In enger Zusammenarbeit des Modellversuchs-Teams, der Referenten und der pädagogischen Begleitung werden maßgeschneiderte Workshops konzipiert. Durch den Einsatz von Arbeitsaufgaben und Fallbeispielen, die aus der Praxis generiert werden, wird auf das gemeinsame Erarbeiten von Problemlösungen abgezielt und eine „theoretische Überfrachtung“ vermieden.

#### 3. Durchführung:

- Eintägige Workshops im Betrieb oder in einem Bildungszentrum
- Prinzip des Wechsels der Arbeits- und Sozialformen
- Partielle Prozessorientierung
- Interaktive Problemlösung und Selbsttätigkeit
- Leitungsfeedback unter Beratungsgesichtspunkten
- Förderung der Reflexionskompetenz unter kompensatorischen Gesichtspunkten
- Transfer in die eigene Arbeitspraxis: Commitment, Merksätze (z. B.: „Die zehn goldenen Regeln der Kundenorientierung“), Lernpartnerschaften
- Hausaufgaben zur Reflexion: Selbstbeobachtung, Veränderung und Bericht
- Verbindung von arbeits- und lebensbezogener Relevanz der Lerninhalte. Dazu ein Teilnehmer: „Wir haben hier für das Leben etwas gelernt.“

#### 4. Nachbetreuung:

Die Firmeninhaber erhalten eine Zusammenfassung des Workshops mit den gesamten Unterrichtsmaterialien und den Arbeitsergebnissen und können diese mit allen Mitarbeitern noch einmal besprechen. Damit wird ein wichtiger Schritt zur Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen in den Arbeitsalltag angestoßen. Die Teilnehmer werden in regelmäßigen Abständen zur praktischen Umsetzung des Erlernten befragt und mit neuen Arbeitsaufgaben betraut, um die Nachhaltigkeit zu sichern und zur Weiterentwicklung beizutragen.