



Schriftenreihe Nr. 4

INNOVATION UND LERNEN

Abschluss-Dokumentation des Projekts

Herausgeber: ARBEIT & LEBEN gGmbH
Walpodenstr. 10, 55116 Mainz
Tel.: (0 61 31) 1 40 86 -0
Fax: (0 61 31) 1 40 86 -40
E-Mail: info@arbeit-und-leben.de
Internet: www.arbeit-und-leben.de

Text und Redaktion: Andrea Becker, Gabriele Schneidewind

verantwortlich: Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)

Projektfinanzierung: Ministerium für Wissenschaft, Weiterbildung,
Forschung und Kultur, Rheinland-Pfalz

erschienen: Dezember 2002

Inhaltsverzeichnis

Einleitende Worte	4
1. Kennzeichen einer Lernenden Organisation	6
2. Die Interviews	10
3. Auswertung der Interviews	14
4. Auf dem Wege zur lernenden Organisation	24
am Beispiel der Organisationsentwicklung von ARBEIT & LEBEN	
Schlussbemerkungen.....	28
Literaturhinweise	31
Anhang.....	33

Einleitende Worte

Seit einigen Jahren befindet sich der gesamte Bereich der Weiterbildung in einer radikalen Umbruchsituation. Einerseits ist quantitativ und qualitativ ein enormes Bedeutungswachstum vor allem in der beruflichen Bildung zu verzeichnen, andererseits weisen kritische Stimmen zu Recht auch auf die Schattenseiten der Entwicklungen im Weiterbildungsmarkt hin, wie z.B. die zunehmende Instrumentalisierung von Bildung im Sinne beruflicher Verwertbarkeit, die Unterversorgung mit Weiterbildungsangeboten insbesondere in ländlichen Gebieten und die unzureichende Professionalisierung des Weiterbildungspersonals.

Darüber hinaus haben sich in Folge des strukturellen Wandels auch die Interessen und Bedürfnisse der Teilnehmer/innen an Lerninhalten und erwachsenengemäßen Lernformen gravierend verändert. Um der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt begegnen zu können, sind die Aneignung von Kompetenzen und die Bereitschaft zum Lernen zwingend notwendig geworden. Neben Fach- und Spezialwissen werden zunehmend übergreifende bzw. überfachliche Qualifikationen zur entscheidenden Voraussetzung dafür, den Wandel aktiv mitzugestalten.

In dieser Situation wird dem Konzept der Lernenden Organisation eine entscheidende Bedeutung für die Entwicklungsfähigkeit einer Organisation beigemessen. Dabei existieren zwei wichtige Aspekte, warum sich Unternehmen mit dem organisationalen Lernen beschäftigen sollten: zum einen als Antwort auf den technologischen Wandel, zum anderen als alternative Organisationsform in einer durch große Unsicherheit gekennzeichneten Welt.

Die staatlich anerkannten Weiterbildungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz, deren Aufgabe es ist, flächendeckend die allgemeine Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung der sogenannten Bildungsbenachteiligten zu gewährleisten, stehen – angesichts der skizzierten Ausgangslage – vor neuen Herausforderungen. Der Anteil der institutionell verankerten und in der Vergangenheit in größerem Umfang öffentlich finanzierten Weiterbildungsangebote wird zunehmend problematischer. Gefordert sind in immer stärkerem Maße innovative Ansätze, die – auch in Projektform – kurzfristig entwickelt und umgesetzt werden müssen. Für die Weiterbildungsträger bedeutet dies, gleichzeitig auf die veränderte Nachfrage von Seiten des Marktes und auf arbeitsmarkt- und bildungspolitische Forderungen der öffentlichen Hand reagieren zu müssen, um letztlich anschlussfähig bleiben zu können.

Zudem stellt sich für Bildungsträger mehr und mehr die Frage nach der Nachhaltigkeit von öffentlichen Investitionen in der Weiterbildung. Das Ziel, in Modellprojekten Konzepte und Ansätze modellhaft zu fördern und zu Regelaufgaben werden zu lassen, bleibt viel zu oft im Modellstadium stehen und führt nicht zu einer dauerhaften Verankerung der Innovation in die bestehenden Strukturen. Nach Ende der Projektförderung sehen sich die wenigsten Träger dazu in der Lage, die Projektansätze ohne Weiterförderung fortzusetzen, mögen sie auch noch so positiv und erfolgreich gewesen sein. Aus Sicht der Weiterbildungsträger steht dabei die Problematik im Vordergrund, dass für die Umsetzung der Projekte Strukturen geschaffen werden müssen, die ohne Projektförderung nicht zu realisieren sind.

Angesichts der skizzierten Umbruchsituation stellt sich die Frage, ob die Organisationen der Weiterbildung auf diese Veränderungen bzw. auf die Gestaltung des Wandels vorbereitet sind und in welcher Weise sie sich darauf vorbereiten können.

Organisationen lernen auf unterschiedliche Weise und in einem unterschiedlichen Tempo. Sie entwickeln und verändern sich eigensinnig aufgrund ihrer organisationsspezifischen Geschichte, ihrer Regeln, Werte und Strukturen. Jede Organisation besitzt dabei neben den formellen Regeln eine

Vielzahl von informellen Regeln, nach Zech, die „funktionalisierte Illegalität“¹ und latente Regeln, die in jedem Organisationsmitglied wirken, ohne dass es erklärt werden könnte. Das Konzept der Lernenden Organisation geht unter Beachtung dieser These davon aus, dass Organisationen dann zukunftsorientiert und erfolgreich arbeiten, wenn sie der Prozesskomponente im Rahmen von Entwicklungen eine markante Rolle zuschreiben. Entwicklung wird in diesem Zusammenhang als Prozess der Veränderung über einen bestimmten Zeitraum, insbesondere als Erhöhung des Problemlösepotentials und der Handlungsmöglichkeiten von Organisationen verstanden und nicht als Reaktion auf akute Probleme. Auf diese Weise wird die Lernende Organisation zum Gegenstück der traditionellen bürokratischen Organisation: Sie ist dezentralisiert und fördert eine offene Kommunikation und Teamarbeit. Zusammenarbeit und Kooperation ersetzen Hierarchien, Risikobereitschaft und Vertrauen prägen die Organisationskultur. Der Schlüssel zum Lernen einer Organisation ist in diesen Strukturen das Lernen jedes einzelnen Organisationsmitgliedes, allerdings kann der Lernfortschritt einer Einzelperson nur dann in der Summe zum Lernfortschritt der Organisation führen, wenn die Rahmenbedingungen entsprechend gestaltet sind.

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Dokumentation darauf, relevante Kern- und Strukturelemente herauszuarbeiten, die eine lernende Weiterbildungsorganisation auszeichnen und somit Anregungen und Erfahrungen für andere Weiterbildungseinrichtungen in Rheinland-Pfalz im Sinne eines „learning of good practice“ zu ermöglichen.

Das erste Kapitel bildet dabei den Einstieg in die Theorie der Lernenden Organisation, im zweiten und dritten Kapitel werden die Themenstellungen und Kategorien der durchgeführten Interviews sowie die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt. Bei der Auswahl der Befragten im Vorfeld der Interviews wurden Interviewpartner/innen gesucht, die sich durch Verantwortungs- bzw. Entscheidungskompetenz in den Bereichen auszeichnen, die in der Befragung erfasst wurden oder Zugang zu den benötigten Informationen in der Organisation besitzen.² Die Interviews selbst zeichneten sich durch eine leitfadengestützte, offene Gesprächsführung aus, die Platz für Zwischenfragen, Präzisierungen und Vertiefungen ließ. Dadurch war es möglich, die für die Erhebung wesentlichen Themenstellungen anzusprechen, ohne auf das Erfahrungswissen der Befragten, das sich beispielsweise in unerwarteten Themenverdichtungen zeigte, verzichten zu müssen.³

Da das Projekt *Innovation und Lernen* insgesamt darauf zielte, die Beteiligten und ihre Erfahrungen in den Mittelpunkt zu stellen, erfolgte die Auswertung der Ergebnisse nach Blickwinkeln, die in Kapitel zwei ausführlich dargestellt werden. Eine zusammenfassende Auswertung der Ergebnisse der Befragung befindet sich in Kapitel drei. Auf eine weitere Interpretation im Sinne einer Deutung des Gesagten wird bewusst verzichtet. Ein Beispiel aus der Praxis stellt Kapitel vier mit der Skizzierung der wesentlichen Merkmale des Change-Managements bei ARBEIT & LEBEN - das in Folge eines Organisationsentwicklungsprozesses umgesetzt wurde und wird - dar. Der Ausblick auf mögliche Fortbildungskonzepte für Organisationen, die sich für den Weg der Qualitätssteigerung durch Organisationsentwicklung interessieren, schließt vorliegende Arbeit ab.

¹ Zech im Vortrag zum Festakt der Gründung der gGmbH von ARBEIT & LEBEN am 7. Mai 2002.

² Nach Meuser/Nagel kommt (...) als Expertin (...) in Betracht, wer sich durch eine institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit auszeichnet. (Meuser/Nagel 1997, S.484)

³ Die Gespräche dauerten zwischen 45 und 60 Minuten und waren von einer positiven Atmosphäre geprägt. Die Termine wurden direkt zwischen der Befragenden und den Befragten vereinbart, die Gespräche fanden in den einzelnen Organisationen statt.

1. Kennzeichen einer Lernenden Organisation

Die theoretisch fundierte Diskussion über die Entwicklungen von Organisationen im Zusammenhang mit der Steigerung von Qualität ist nicht neu, aber im Zuge der rasanten Veränderung der gesellschaftlichen Strukturanforderungen an moderne Unternehmen hat sie verstärkt auch in der Erwachsenenbildung Einzug gehalten.

Selbstgesteuertes Lernen, Mitarbeiter/innenqualifizierung, Innovationsgehalt oder Kundenorientierung sind nur einige Schlagworte, die die Diskussion um Aufgabe und Qualität von Weiterbildung bestimmen. Genau betrachtet geht es aber in der Praxis nicht um die Verwirklichung einzelner dieser Anforderungen, sondern um die Lebens- und Handlungsfähigkeit von Unternehmen im zunehmenden Wettbewerb, und diese hängt von weitaus mehr ab, als von Grundsätzen, Strategien oder der Einhaltung bestimmter Regeln. „Nicht alles was eine leistungsfähige Organisation ausmacht, ist durch formale Regelungen zu erreichen.“⁴ . Vielmehr sind Organisationen soziale Systeme, denen ein bestimmtes Menschenbild zugrunde liegt. Dieses Menschenbild spiegelt sich in der Organisationskultur eines Unternehmens wider und beeinflusst in erheblichem Maße den herrschenden Führungsstil.

Die Kultur eines Unternehmens, ihr „geistiger Pol“ besteht aus einem Bündel von Vorstellungen wie Ideen, Werte, Normen oder Denkmuster. Sie beeinflusst das Verhalten der Menschen im Unternehmen, oft ohne dass es ihnen bewusst ist. Nach Graf erfüllt die Organisationskultur folgende Funktionen:

- Schaffen von Wir-Gefühl und Corporate Identity
- Sinnverwirklichung aller Aktivitäten nach innen und außen
- Prägung des Motivationsklimas und des Lern- und Entwicklungspotentials
- Sicherung des Grundkonsenses⁵

Zu den wesentlichen Merkmalen Lernender Organisationen gehört nun eine Organisationskultur, in der das „Wir-Gefühl“ sehr stark von der Entwicklung gemeinsamer Visionen geprägt ist. Das Engagement der Mitarbeiter/innen wird dadurch gefördert, dass gemeinsam an Zielen gearbeitet wird und Methoden zur Zielerreichung entwickelt werden. Die Motivation der Mitarbeiter/innen wird dadurch gestärkt, dass jeder lernt, sein persönliches Können beständig auszuweiten und sich selbst in Richtung der gesetzten Ziele zu entwickeln. Teamlernen und systemisches Denken unterstützen diesen Prozess. Die Reflexion über eigene Denk- und Handlungsweisen wird zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags.⁶ Arnold spricht in diesem Zusammenhang von einer Feed-Back-Kultur⁷, deren Aufbau Aufgabe der Führung ist, wobei Führung unter dieser Perspektive stellvertretende Führung bedeutet, die lediglich in den Bereichen tätig wird, in denen die Eigenkräfte des Teams nicht ausreichen. Eine weitere wesentliche Aufgabe von Führung, die sich in diesem Zusammenhang mehr und mehr von einer Sachführung zur Personalentwicklung verändert, ist es, „(...) die inhaltlichen Kompetenzen und das Problemlösepotential der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen optimal zu bündeln.“⁸ Geschaffen wird auf diese Weise eine Organisationskultur des Vertrauens, in der die Mitarbeiter/innen aus eigener Erfahrung wissen, „(...) dass es um sie und ihre Arbeit geht. Und sie wissen auch, dass sie es sind, die die unternehmerischen Zielsetzungen mitberaten und mitbestimmen können, weil sie dies selbst erlebt haben.“⁹

⁴ Graf-Götz, F. u. Glatz, H.: Organisation gestalten. Weinheim und Basel. 3. Auflage 2001.S. 34

⁵ ebd. S. 42

⁶ vgl. auch Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996. S. 6ff.

⁷ Arnold, R.: Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln 2000., S. 27ff.

⁸ ebd. S. 23

⁹ ebd. S. 26

Auf lange Sicht gesehen schaffen sich Organisationen, die sich durch eine Kultur des Vertrauens und der gegenseitigen Akzeptanz auszeichnen, einen wesentlichen Marktvorteil: Die Verbundenheit mit den Zielen ihrer Organisation und das Wissen um die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Lern- und Veränderungsprozesses bildet die Fähigkeit aus, schneller zu lernen als die Konkurrenz.¹⁰ Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass in Lernenden Organisationen die Menschen, die die Organisationen schaffen und im miteinander Gestalten im Mittelpunkt stehen, und die Orientierung an Mitarbeiter/innenpotentialen auf der einen Seite und Kundenwünschen auf der anderen Seite die Organisationen in hohem Maße vorantreiben und ihnen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen. In diesem Kontext ist es nicht verwunderlich, dass moderne Managementtheorien Organisationen nicht mehr über die von ihnen erzeugten Produkte definieren, sondern die Ressource Wissen ins Zentrum ihrer Überlegungen stellen. So könne „... allein das Wissen und ein geschickter Umgang mit ihm (...) in dem heutigen von Wandel und Veränderungen geprägten Umfeld dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren.“¹¹ Lernenden Organisationen und organisationalem Lernen, so die logische Konsequenz, kommen entscheidende Bedeutung zu, will man die Herausforderungen der Zukunft meistern.

Um dargestellte theoretische Überlegungen auf die Praxisebene zu übertragen, befragten wir in vorliegender Untersuchung die beteiligten Organisationen nach der Entwicklung ihres Leitbildes, der Vorgehensweise bei Zielfindung und -vereinbarung und der herrschenden Organisationskultur. Darüber hinaus war es von Interesse, zu erfahren, wie Organisationen die Wissensbestände der Mitarbeiter/innen bündeln, bzw. was sie tun, um organisationsrelevantes Wissen einzelner Mitarbeiter/innen auch nach deren Ausscheiden in der Organisation zu sichern. In der Theorie spricht man in diesem Zusammenhang von Kernkompetenzen, worunter alle Kompetenzbereiche verstanden werden, die einer Organisation Wettbewerbsvorteile einbringen. Diese Kompetenzbereiche werden in organisationsinternen Lern- und Übungsprozessen erworben und eignen sich als „(...) multipersonale und funktionsübergreifende Fähigkeiten, als fähigkeitsbasierte Quelle eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils(...)“¹². Als problematisch wird in diesem Kontext die Kollektivierung von Wissensbeständen Einzelner beschrieben. Individuelle Wissensträger müssen bereit und in der Lage sein, ihr Wissen anderen Organisationsmitgliedern zur Verfügung zu stellen, damit das Wissen auch beim Ausscheiden der Wissensträger der Organisation zur Verfügung steht. Voraussetzung für eine solche Vorgehensweise ist eine durch Offenheit und gegenseitige Wertschätzung geprägte Kommunikationskultur im Unternehmen, da der Aufbau organisationsrelevanten Wissens von der Bereitschaft lebt, Wissensbestände und Handlungsvollzüge mit anderen zu diskutieren und auf die unternehmensinternen Belange abzustimmen. Dies erfordert die Fähigkeit und die Bereitschaft aller Organisationsmitglieder „(...) ihr Wissen und Können mit anderen zu teilen.“¹³

Im Rahmen unserer Befragung erschien es uns vor diesem Hintergrund sinnvoll, Organisationsstrukturen, und dabei insbesondere die Kommunikations- und Teamstrukturen, als weiteren Themenschwerpunkt zu fokussieren, da in Lernenden Organisationen neue Kommunikationsformen und kollektive Denkfähigkeiten gebraucht werden, die sicherstellen, „(...) dass das Wissen und Können einer Gruppe größer ist als die Summe der individuellen Begabungen.“¹⁴

Da sich die Theorie mit dem Thema der Lernenden Organisation bereits seit einigen Jahren beschäftigt, existieren eine Vielzahl von Definitionen zu den Begriffen organisationales Lernen, Organisationslernen und Lernende Organisation. Nach Hennemann sind Lernende Organisationen Managementkonzepte zur umfassenden Förderung organisationalen Lernens. Arnold definiert Lernende Organisationen als Organisationen, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter/innen kontinuierlich lernen und in denen Problemlösungen dergestalt organisiert sind, dass nicht Hierarchie, sondern Kompetenz mobilisiert wird, und Graf betont, dass hinter der Idee der Lernenden Organisation ein Lernen auf

¹⁰ vgl. Senge S. 11

¹¹ Hennemann, C.: Organisationales Lernen und die lernende Organisation. München und Mehring 1997, S.1

¹² ebd. S. 105.

¹³ ebd. S. 208.

¹⁴ Senge S. 7

zwei Ebenen stattfindet: auf der kognitiven Wissensebene und der kulturellen Wertebene.¹⁵ „Die Transformation unserer heutigen Organisationen erfordert zuallererst einen mentalen Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte. Organisation ist Mittel zum Zweck, und ihre Gestaltung hat Anforderungen zu genügen, die sich vorrangig von der Kundenseite her stellen.“¹⁶

Diese wenigen Beispiele machen die Vielfalt der unterschiedlichen Ansätze, die in den einschlägigen Veröffentlichungen einander gegenüberstehen, deutlich, was nach Steinmann/Hennemann in der Praxis eher zu Orientierungsverunsicherung als zu einer Handlungsanleitung führt.¹⁷ Vor diesem Hintergrund erinnern wir an das Ziel der vorliegenden Arbeit, nämlich mit Beispielen aus der Praxis für die Praxis, Ansatzpunkte und Kennzeichen von Lernenden Organisationen herauszuarbeiten, um damit Organisationen anzuregen, für sich den richtigen Weg beim Aufbau und der Entwicklung ihres Unternehmens zu finden. Der Einstieg in die Thematik über die Theorie zielt darauf, dem Leser/der Leserin das Organisationsverständnis darzulegen, das der Befragung zugrunde lag. Im Vordergrund dieses Verständnisses steht der Begriff der Veränderung. Zech betont in diesem Zusammenhang, dass Organisationen nur dann lernen können, wenn Sie zur Veränderung ihrer Strukturen und ihrer Regeln bereit sind.¹⁸ Die Qualität dieser organisationalen Lernprozesse hängt dabei im Wesentlichen von einer gemeinsamen Identität, einer klaren Führung, ausgebildeten Team-Kooperationen und der Verbindlichkeit von Regeln ab. Trotzdem können Lernende Organisationen auch auf dieser Grundlage nicht auf Knopfdruck erzeugt werden. Ihr Aufbau erfordert umfangreiche Lern- und Übungsprozesse hinsichtlich neuer Einstellungen, Denkweisen und Rollenübernahmen. Mitarbeiter/innen und Führungskräfte müssen die Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen ausbilden. Nach Arnold können Lernende Organisationen nur dann aufgebaut werden, wenn es gelingt, die Lernverantwortlichkeiten den Personen zuzuschreiben, die sich im Lernprozess befinden. „Organisationslernen ist darauf angewiesen, dass die Einzelnen sich nicht nur kontinuierlich das jeweils notwendige Wissen aneignen, sondern darüber hinaus auch in der Lage sind, selbständig zu lernen. „Die Fähigkeiten zum selbständigen und lebenslangen Lernen erweisen sich damit als zentrales Merkmal Lernender Organisationen“.¹⁹ Dabei sieht es Arnold als Aufgabe der Führung an, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter/innen nicht nur über die benötigten Kenntnisse verfügen, um den Stellenanforderungen gerecht werden zu können, sondern auch Fähigkeiten ausbilden, mit denen sie die Strukturen der Organisation weiterentwickeln können.

In vorliegender Studie wurde vor dem Hintergrund der starken Gewichtung dieses Themenkomplexes innerhalb der Theorie ein Schwerpunkt auf den Bereich der Personalentwicklung bzw. der Entwicklung von Lernstrukturen für die Mitarbeiter/innen gelegt. Ziel war, herauszufiltern, inwieweit sich Mitarbeiter/innen in ihrem Unternehmen weiterentwickeln und so die Organisation mitgestalten können, da sowohl die Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen als auch die Ausbildung von Flexibilität und Veränderungsbereitschaft aller Organisationsmitglieder ein wesentliches Erfolgsmoment beim Aufbau Lernender Organisationen darstellen.

Da Unternehmen heute einem sehr starken Veränderungsdruck durch die sich beständig wandelnden Kunden- und Marktbedürfnisse ausgesetzt sind, stellt sich der wirtschaftliche Fortschritt auf lange Sicht gesehen nur dann ein, wenn sie in der Lage sind, diesen Druck intern erfolgreich zu verarbeiten. Die Entwicklung zur Lernenden Organisation bedeutet dabei auch die Interessen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter/innen in diesen Veränderungsprozess einzubeziehen. Dies erfordert von den Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und darüber hinaus die Bereitschaft, sich schnell und flexibel auf neue Situationen einzustellen. „Unternehmen müssen lernen, Veränderungen selbst zu gestalten, und sich proaktiv zeitgerecht und angemessen den Veränderungen an-

¹⁵ vgl. Hennemann

¹⁶ Graf S. 87.

¹⁷ vgl. Steinmann, H. u. Hennemann, C.: Die lernende Organisation – eine Antwort auf die Herausforderungen der Managementpraxis. In: Handbuch Lernende Organisation, hrsg.v. Wieselhuber und Part.. Wiesbaden. S. 34.

¹⁸ Zech im Vortrag zum Festakt der Gründung der gGmbH von ARBEIT & LEBEN am 7. Mai 2002.

¹⁹ Arnold, S. 126.

passen, sie müssen diese als Chance nutzen.“²⁰ Der Führung kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, den Einzelnen in seiner Entwicklung zu beraten und seine Wandlungsprozesse zu begleiten.

Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Change-Managements ist die Entwicklung „echter Gesprächsfähigkeit“²¹, die wiederum die gegenseitige Anerkennung und die Fähigkeit zu Reflexion des eigenen Denkens erfordert. Gelingt es, Strukturen zu schaffen, in denen Aufgaben und Ziele klar definiert und Vorgehensweisen transparent sind, in denen die Führung im Verzicht auf Macht und Kontrollverhalten sich an Mitarbeiter/innenpotentialen orientiert und in denen Möglichkeiten zum Selbstlernen, zum Training und zur Reflexion geschaffen werden, dann werden diese Lernenden Organisationen zu „(...) Vorreitern für Innovationen am Markt (...), an die sich andere anpassen müssen.“²² Senge bezeichnet die positive Haltung Lernender Organisationen zu Veränderungen als einen ihrer wesentlichen Vorzüge, der ihnen letztendlich den „einzig tragfähigen Wettbewerbsvorteil der Zukunft“ einbringt.²³ „Die Menschen in Lernenden Organisationen reagieren schneller auf neue Umweltbedingungen, weil sie wissen, wie man bevorstehende Veränderungen antizipiert, (...) und wie sie diejenigen Veränderungen herbeiführen, die sie selbst wollen. Wandel und Lernen sind vielleicht nicht haargenau das Gleiche, aber sie sind untrennbar miteinander verbunden.“²⁴

Die skizzierte Einstellung zu Veränderungen als ein Hauptmerkmal Lernender Organisationen fand in vorliegender Befragung in den verschiedenen Interviewkategorien Eingang. Sowohl im Bereich der organisationalen Strukturen und der Organisationskultur als auch im Bereich der Personalentwicklung und der vorhandenen Arbeits- und Lernmöglichkeiten für die Mitarbeiter/innen wurde nach den Strukturen für Veränderung, der Bereitschaft der Mitarbeiter/innen zu Veränderung und dem Umgang mit Widerständen bei der Einführung von Neuerungen gefragt.

Der Aufbau und der Hintergrund der Befragung sowie deren wesentliche Ergebnisse werden in den nächsten Kapiteln vorgestellt; der Interviewleitfaden befindet sich in der Anlage.

²⁰ Graf S. 57.

²¹ Senge S. 20.

²² Graf S. 57.

²³ vgl. Senge S. 11 ff.

²⁴ ebd. S. 12

2. Die Interviews

Weiterbildungsträger befinden sich bereits seit einigen Jahren in einer Umbruchsituation, da sie auf der einen Seite durch radikale Veränderungen und technische Neuerungen in der Arbeitswelt mehr und mehr an Bedeutung gewinnen, auf der anderen Seite jedoch vor dem Problem stehen, dass öffentliche Mittel knapper werden und der Konkurrenzdruck zwischen öffentlichen und kommerziellen Anbietern steigt. Die Anforderung an die Weiterbildung, so paradox es klingen mag, heißt in erster Linie, Qualität steigern und gleichzeitig Geld sparen.

Lernende Organisationen, die in vorliegender Arbeit als ein konzeptioneller Ansatz vorgestellt werden, müssen, um der Anforderung schnell und flexibel auf die Veränderungen innerhalb der Bildungsbranche zu reagieren, gerecht zu werden, auf den Aufbau systematischer und zielgerichteter Strategien zielen, um eingefahrene Strukturen und Regeln verändern zu können. „Lernen von Organisationen findet statt, wenn sie Strukturen herausbilden um Strukturen zu ändern, wenn sie Regeln entwickeln, um Regeln zu ändern und wenn sie Innovation institutionalisieren. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung.“²⁵

Die Hauptfragestellungen der durchgeführten Befragung zielten in diesem Zusammenhang auf die Darstellung wesentlicher Ziele und Strukturelemente der Organisation und ihrer Organisationskultur, der Beschreibung des Führungsstils und der Möglichkeiten personeller Entwicklung sowie dem Umgang mit Innovation und Wissensmanagement. Dabei ging es im Wesentlichen darum, Erfahrungen und Ergebnisse aus der Praxis zu sammeln, mit dem Ziel, interessierten Organisationen praktische Ansätze und nachvollziehbare Beispiele für die eigene Entwicklung zur Lernenden Organisation zu präsentieren. Darüber hinaus fand in allen Fragestellungen das Moment der Nachhaltigkeit eine besondere Berücksichtigung. Ein Blickwinkel der durchgeführten Befragung galt vor diesem Hintergrund der Betrachtung dessen, was Organisationen unter Nachhaltigkeit verstehen und was sie tun, um trotz geschilderter Problematik nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Als zentrale Themenstellungen der Befragung lassen sich zusammenfassen:

- Wie müssen Organisationsaufbau und -ablauf gestaltet sein, damit sich Synergien zwischen den einzelnen Arbeitsfeldern ergeben?
- Welcher Stellenwert kommt einer systematischen Personalplanung und -entwicklung zu?
- Wie werden personale Kompetenzen und strategische Unternehmensziele einander angepasst?
- Welche Ressourcen müssen durch die Organisation bereitgestellt werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen und an welchen Stellen greift die Organisation auf externen Support zurück?
- Wie wird die Steuerung der Organisation in Bezug auf Veränderungen des Umfeldes sicher gestellt?
- Welche Bereiche entwickelt die Organisation weiter, um auf dem Weiterbildungsmarkt auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein zu können?

Fokussiert wurden die Themenstellungen in folgenden Interview-Kategorien:

1. Leitbild und Ziele der Organisation
2. Organisationsstrukturen: Abläufe und Ressourcen
3. Organisationskultur: Kommunikation und Formen der Zusammenarbeit
4. Personalentwicklung: Führungsstil, Instrumente der Personalentwicklung und deren Stellenwert im Unternehmen
5. Arbeits- und Lernstrukturen für Mitarbeiter/innen
6. Innovationen
7. Wissensmanagement: Entstehung und Zusammenführen von Wissensbeständen

²⁵ ebd.

Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach einem Filtersystem, das einen Vergleich der einzelnen Organisationen im Rahmen dieser Dokumentation ermöglichte. Zitate und Beispiele dienen der Veranschaulichung; auf die vollständige Beschreibung der einzelnen Befragungen wird allerdings an dieser Stelle bewusst verzichtet, zum einen aus Gründen des Datenschutzes, zum anderen weil eine solche Vorgehensweise den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Das Filtersystem der Auswertung umfasste nachfolgende Fragestellungen:

1. Welche entwicklungsfördernden – entwicklungshemmenden Strukturen sind zu erkennen?
2. Wie geht die Institution mit Gender-Aspekten um?
3. Welche internen Ressourcen sind vorhanden, wo greift die Institution auf externe Unterstützung zurück?

Darüber hinaus wurde bei allen Antworten der Aspekt der Nachhaltigkeit der organisationspezifischen Entwicklungen untersucht.

Befragte Organisationen

Die das Projekt *Innovation und Lernen* durchführende Organisation ARBEIT & LEBEN Rheinland-Pfalz gestaltet als staatlich anerkannter Träger der Weiterbildung mit ca. 30 hauptamtlichen Mitarbeiter/innen in fünf Zweigstellen in Rheinland-Pfalz und der Geschäftsstelle in Mainz rund 15.000 Unterrichtsstunden und etwa 800 Veranstaltungen im Jahr. Mit seinen Angebotsschwerpunkten:

- Moderation, Coaching, Beratung, Begleitung
- Weiterbildungsmanagement
- Lernangebote und Veranstaltungen

verfolgt ARBEIT & LEBEN das Ziel, seine Kund/innen in ihrer Handlungsfähigkeit zu stärken, damit sie in ihren sich wandelnden Arbeits- und Lebenswelten erfolgreich bestehen können. Dem Angebot zugrunde liegt ein ganzheitliches Bildungsverständnis, denn erst das Zusammenwirken sozialer, persönlicher, fachlicher und methodischer Kompetenzen befähigt Menschen, Veränderungen zu gestalten.

Als Gesprächspartner für die Interviews konnten fünf rheinland-pfälzische Weiterbildungsträger aus unterschiedlichen Regionen gewonnen werden, die nachfolgend kurz vorgestellt werden. Die einzelnen Organisationen unterscheiden sich im Wesentlichen hinsichtlich des Organisationsaufbaus, der angesprochenen Zielgruppen und der Arbeitsbereiche. Die Interviews wurden mit den Geschäftsführer/innen bzw. den Bildungsreferent/innen geführt.

Katholische Erwachsenenbildung Rheinland-Pfalz, Landesarbeitsgemeinschaft e.V., Mainz

Die KEB Rheinland-Pfalz ist der Zusammenschluss aller Einrichtungen der Erwachsenenbildung in katholischer Trägerschaft in Rheinland-Pfalz. Sie ist nicht zentral strukturiert, sondern wird als eingetragener Verein getragen von den fünf größten Diözesen in Rheinland-Pfalz, die voneinander komplett unabhängig sind. Die Aufgaben der Geschäftsstelle bestehen vor allem in der Interessenvertretung, der Mittelakquise und der Entwicklung und Durchführung von Projekten. Die KEB arbeitet flächendeckend mit vielen ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen, um auch in ländlichen Regionen schnell und flexibel auf Probleme und Fragen vor Ort reagieren zu können. Etwa 40 hauptamtlichen Mitarbeiter/innen stehen über 5.000 ehrenamtliche gegenüber. Die Mitarbeiter/innen der regionalen Bildungswerke oder Arbeitsgemeinschaften sind bei den einzelnen Trägern angestellt oder arbeiten ehrenamtlich für sie. Die Landesorganisation besitzt ihnen gegenüber lediglich eine eingeschränkte Fachaufsicht. Pro Jahr werden in unterschiedlichen Weiterbildungsmaßnahmen etwa 70.000 Weiterbildungsstunden gestaltet. Neben Angeboten zu theologischen, gesellschaftlichen oder politischen Themen bietet die KEB auch Weiterbildungen der beruflichen Bildung an, hier vor allem auch für die Zielgruppe Frauen. Beispielhaft sind hier die Weiterbildung zur *Fachfrau für Multimedia-Entwicklung und Management* sowie der *Fernkurs Erziehen* zu nennen.

Landesarbeitsgemeinschaft anderes lernen e.V., Altenkirchen

Die Landesarbeitsgemeinschaft anderes lernen e.V. ist ein Zusammenschluss von etwa 40 kleinen, eigenständigen Vereinen, die aus der sozialen Bewegung entstanden sind. Die Mitgliedsorganisationen sind zumeist keine reinen Weiterbildungsträger, sondern oft soziokulturelle Zentren in ländlichen Regionen. „D.h. die Einrichtungen machen sowohl Bildungsveranstaltungen als auch kulturelle Angebote und vielleicht psychosoziale Beratung parallel aber integriert unter einem Dach in der Region, für die Region.“²⁶ Wichtigstes Merkmal ist hierbei, dass die Mitglieder als eigenständige Organisationen ihre Bildungsangebote planen, durchführen und auswerten. Die Geschäftsstelle übernimmt ihnen gegenüber eine Servicefunktion sowie Steuerungs- und Koordinierungsaufgaben. Die Initiativen sind beispielsweise kulturelle Zentren, Frauenzentren oder Bildungszentren und haben eindeutig politische Zielsetzungen. Im Jahr 2000 führten die Mitgliedsvereine 964 Maßnahmen mit 12.580 Weiterbildungsstunden durch. Über ein breites Spektrum allgemeiner und berufsbezogener Angebote hinaus, greift anderes lernen in seinen Veranstaltungen vor allem Themen gesellschaftlicher Minderheiten oder benachteiligter Gruppen auf. Dabei stehen der ganzheitliche Ansatz, das prozess- und handlungsorientierte Lernen und die gesellschaftspolitische Ausrichtung im Mittelpunkt.

Volkshochschule Neustadt an der Weinstraße e.V.

Die Volkshochschule dient der Jugend- und Erwachsenenbildung und verfolgt das Ziel, ihre Teilnehmer/innen zur Selbstbildung und zur Mitarbeit am demokratischen Staatsleben anzuregen und ihnen durch Veranstaltungen Kenntnisse für Leben und Beruf zu vermitteln. Sie ist dem Gedanken verpflichtet, die Kommune als lernende Einheit zu betrachten und dafür Sorge zu tragen, dass den Bürger/innen ein breit gefächertes Angebot zur Verfügung steht. Das bedeutet, ein Programm zu gestalten, das die verschiedenen Lebensaspekte der Menschen in der Region berücksichtigt, angefangen bei einem Angebot zur sinnvollen Freizeitgestaltung über berufliche Qualifizierungen bis hin zur Unterstützung von Sozial- und Wirtschaftsförderung. Mit laut Statistik des Jahres 2000 ca. 27.500 Unterrichtsstunden bietet die VHS vor diesem Hintergrund ein breites Spektrum an Kursen, Seminaren, Vorlesungen etc. und ist aktiv eingebunden in das kulturelle Leben Neustadts und der Region. Im Gegensatz zu den vorgestellten Landesorganisationen ist die VHS eine unabhängige und eigenständige Einrichtung. Über ihr Programm hinaus werden Projekte für spezielle Zielgruppen konzipiert, bspw. *Beratungsstelle Frau und Beruf, Umschulung zum Mediengestalter Bild und Ton, Qualifizierung für Tagespflegepersonen* oder *Deutsch für Aussiedler/innen und Ausländer/innen*, die mit Mitteln des Landes Rheinland-Pfalz und anderer Stellen finanziert werden.

Handwerkskammer Rheinland-Pfalz, Kaiserslautern

Die Handwerkskammer Rheinland-Pfalz lässt sich als Dienstleister für das Handwerk in der Region mit über 14.600 angeschlossenen Betrieben bezeichnen (Statistik 2001). Ihre Hauptaufgabe stellt die Förderung der beruflichen Bildung dar. Sie versucht, mit ihren Bildungsangeboten stets zukunftsorientiert zu sein, um den angeschlossenen Handwerksbetrieben, ihren Beschäftigten und den Auszubildenden ein der Entwicklung gerechtes Qualifizierungsangebot zu präsentieren. Die Handwerkskammer Rheinland-Pfalz bietet neben einem breit gefächerten Angebot an Vorbereitungslehrgängen auf Meisterprüfungen, Vorbereitungskurse für die Gesellenprüfungen und ein breites Spektrum an Veranstaltungen für Handwerksbetriebe an. Darüber hinaus besitzt die Handwerkskammer ein gut ausgebautes Beratungssystem in den Bereichen Betriebswirtschaft und Technik sowie im Ausbildungsbereich. Als Dienstleister führt die Handwerkskammer Projekte durch wie bspw. die *Nachqualifizierung zum Automobilkaufmann* oder die *Qualifizierungsoffensive Klimaschutz*, eine Weiterbildung für Handwerker/innen aus diesem Fachbereich.

Verein zur Förderung der Frauenbeschäftigung in der Westpfalz e.V. (VFBW), Kaiserslautern

Der Verein zur Förderung der Frauenbeschäftigung in der Westpfalz ist eine Organisation, die das Ziel verfolgt, die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Unter dem Aspekt der Regio-

²⁶ vgl. 10 Jahre anderes lernen. Jubiläumsmagazin der LAG Anderes lernen.2002, S. 5.

alentwicklung geschieht dies durch spezifische Fördermaßnahmen und Unterstützung des Gender Mainstreamings. Dabei sieht der VFBW es neben der Weiterbildung Geringqualifizierter in vier Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in Kaiserslautern, Kusel und Pirmasens als seine Hauptaufgabe an, arbeitsmarktnahe IT-Maßnahmen zu entwickeln, um Frauen verstärkt in die innovativen technologischen Arbeitsbereiche einfädeln zu können. Beispielhaft sind in diesem Zusammenhang die Projekte *Sales Consultant IT*, *Interface Management* und *Assistentin für CBT und WBT* zu nennen. In den unterschiedlichen Projekten sind neben den 25 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen 62 Honorarkräfte beschäftigt.

3. Auswertung der Interviews

Die nachfolgend dargestellte Auswertung der sieben Kategorien der Interviews fasst Fragestellungen zu einem Themenschwerpunkt zusammen, die nach den o.g. Blickwinkeln charakterisiert wurden. Der Blickwinkel Gender-Aspekte fand nur in einigen wenigen Aussagen der Befragten Beachtung. Wortwörtliche Aussagen der Befragten werden in Anführungszeichen dargestellt, aus Datenschutzgründen wird auf die genaue Quellenangabe verzichtet.

Kategorie 1: Leitbild der Organisation

Als **entwicklungsfördernd** können Strukturen im Rahmen der Leitbild- und Zielentwicklung dann beschrieben werden, wenn in Unternehmen ein gemeinsamer Entwicklungsprozess zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter/innen stattgefunden hat oder Leitbild und Ziele mit externer Unterstützung, beispielsweise durch eine Unternehmensberatung erarbeitet wurden. Obwohl es in einer der befragten Institutionen kein gemeinsames Leitbild für die gesamte Organisation gibt, so wurde aber auch hier als sehr positiv beschrieben, dass mit einzelnen Mitgliedern bzw. Projekten ein Entwicklungsprozess in Form von Gesprächen und Zielvereinbarungen stattgefunden hat, der als Qualitätsentwicklungsprozess für alle angeschlossenen Organisationen vereinheitlicht werden soll. Als **entwicklungsfördernd** kann ebenfalls die Aussage gewertet werden, dass in einer Organisation für jedes Projekt ... „Visionen geschaffen werden und herausgestellt wird, was wichtig ist an Zielen, Vorstellungen etc.“ und danach entsprechende Zielvereinbarungen getroffen werden. Der intensive ergebnisorientierte Diskussionsprozess mit Zielvereinbarungen wurde von allen Institutionen als der wesentlichste Faktor bei der Entwicklung von Leitbild und Zielen festgestellt, auch mit Blick auf mögliche Widerstände bei der Einführung von Neuerungen: „Durch die schnelle Veränderung der Organisation gibt es auch Widerstände. Z.B. gab es viele kritische Nachfragen dazu, ob das Unternehmen sich in Richtung Unternehmensberatung entwickeln sollte. Das wurde ernst genommen und diskutiert, aber der Weg den 80 - 90% der Mitarbeiter/innen mit großer Begeisterung mittragen, wird nicht verlassen.“

Als **entwicklungshemmend** für den Aufbau einer Lernenden Organisation wurden von Seiten der Befragten neben dem Mangel an Information über das Leitbild und die Ziele der Organisation folgende Strukturen empfunden:

- „kein Leitbild vorhanden, soll seit etwa einem Jahr festgeklopft werden, aber das geht in der täglichen Arbeit bislang stets unter: es wird auf vielen „Baustellen“ gleichzeitig gearbeitet, es gibt keinen systematischen Zielprozess. Innere Entwicklung und Zieldiskussion wurde immer wieder hintenan gestellt, da es immer wichtigere Dinge gab, z.B. unser Überleben“

Nachhaltige Ergebnisse können die Befragten laut eigenen Aussagen dann erzielen, wenn

- individuelle Zielvereinbarungen getroffen werden
- Zielfindungsprozesse gemeinsam mit dem politischen Raum stattfinden
- klare Strukturen nach innen und außen vorhanden sind
- bei jedem neuen Produkt geschaut wird, ob es zu den Zielen der Organisation passt
- die Institution wie ein Resonanzkörper auf die Bildungsbedarfe reagiert
- das Leitbild von allen Mitarbeiter/innen getragen wird

Im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie wurde als **entwicklungshemmend** lediglich die fehlenden finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten bei der Einrichtung von Teleheimarbeitsplätzen genannt. Als **entwicklungsfördernd** kann auf der anderen Seite herausgestellt werden, dass in allen befragten Institutionen Frauen- und Familienförderung ein Thema ist, dem Relevanz beigemessen wird. So gibt es in allen Institutionen die Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeiten und Teilzeitregelungen, drei der Institutionen betonen dabei, dass die Arbeitszeit von den Mitarbeiter/innen frei entscheidbar ist, wobei Projekt-, Schulungs- oder Öffnungszeiten natürlich von den einzelnen Teams geregelt sein müssen. Dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Weiterbildungsträger ein wichtiges Thema ist, zeigt nachfolgend skizzierte Projektentwicklung einer Organisation:

„Wir haben eine Familienbildungseinrichtung am Vormittag aufgebaut und dabei ein Großdorf rekonstruiert. Eine Erzieherin ist beschäftigt und diese arbeitet mit je drei bis vier Eltern zusammen. Das Ziel ist praktische Familienbildung: Frauen haben Zeit für Weiterbildung, jobben und erhalten so ihre Qualifikation. Es werden überfamiliäre Strukturen aufgebaut, zentrifugale Kräfte innerhalb einer Mittelstadt zusammengebunden und auf sehr lockere Art und Weise durch einen Bildungsprozess gesteuert.“

Als **nachhaltig** wurden in diesem Zusammenhang folgende Auswertungsergebnisse eingeordnet:

- Gedanke, der hinter den Projekten zur Vereinbarung von Familie und Beruf steht: Bildung im Zeittauschmodell, d.h. Menschen, die kommen und etwas lernen wollen, tauschen und schenken sich Zeit. Jeder gewinnt etwas: Teilnehmer/innen und Dozent/innen (geistige Anerkennung bspw.)
- Ergebnisorientierung: hohes Interesse der Geschäftsführung an effektiven aber auch zufriedenen Mitarbeiter/innen.
- Hohe Flexibilität hat sehr positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen: sie arbeiten sehr motiviert und eigenverantwortlich

Als **Gender-Aspekte** in dieser Kategorie wurden der hohe Anteil der weiblichen Beschäftigten in allen Organisationen (auch im Bereich der Führungskräfte) genannt, des Weiteren die Betriebsvereinbarungen zur Teleheimarbeit und die Vielzahl unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus bieten fünf der sechs befragten Organisationen Projekte, Veranstaltungen oder Seminare für Frauen an mit dem Ziel, die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Eine der Organisationen bietet dabei Weiterbildungsseminare für Frauen als Fernkurse an, um auch Frauen in Familienphasen die Möglichkeit zu geben, sich von zu Hause aus weiterzubilden.

Externe Unterstützung erhalten im Hinblick auf das Thema Leitbild und Ziele die Hälfte der befragten Organisationen, z.T. durch den politischen Raum, durch Unternehmensberatungen oder Projektberatungen.

Kategorie 2: Organisationsstrukturen

Unter dieser Kategorie sind Inhalte zusammengefasst, die sich auf das Organisationsgefüge mit seinen hierarchischen Gliederungen, seiner Art der Kooperation und seinen Formen der Zusammenarbeit beziehen.

Als **entwicklungsfördernde** Organisationsstrukturen wurden neben der Flexibilität des Personals, was eine gewisse Autonomie voraussetzt, klare Stellenbeschreibungen, Netzbildungen und intensive Kommunikationsprozesse genannt: „Management by walking around“, d.h. viel Kommunikation auf den Gängen, die Geschäftsführung ist immer ansprechbar. Gemeinsam mit Mitarbeiter/innen, die eine Idee entwickelt haben und der Geschäftsführung wird die Idee diskutiert, ob es sich lohnt, die Idee weiter zu verfolgen und wenn ja wie der Weg dorthin ist“. Daneben wurden als äußerst wichtiges Strukturelement auf dem Wege zur Lernenden Organisation Struktur- und Qualitätsdiskussionen mit den Mitarbeiter/innen herausgestellt. Eine hohe Mitarbeiter/innen-Orientierung führt dazu, dass die Mitarbeiter/innen wissen, welche Stelle bzw. welche Rolle sie ausfüllen und sind damit einverstanden, dass sie unterschiedlich eingesetzt werden können; eine starke Gewichtung liegt dabei bei allen befragten Organisationen auf der Förderung von internen Kommunikationsprozessen. Nachfrageorientiertes Arbeiten, durch das die Organisationen flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren können, wird darüber hinaus durch intensive externe Kommunikation unterstützt. „Der Dialog mit dem Arbeitsamt und die Marktbeobachtung führt zur Kenntnis darüber, wie sich der Markt entwickelt und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden können. In der Folge werden Projekte entwickelt und durchgeführt“.

Als **entwicklungshemmend** wurden in diesem Zusammenhang die formalen Anforderungskataloge und starren Verwaltungsregularien beschrieben, da sie o.g. Prozesse hemmen.

Nachhaltigkeit kann erreicht werden, wenn der Bildungsträger in der Lage ist, „gleich einem Dienstleistungsunternehmen“ schnell und konkret auf aktuelle Bedarfe zu reagieren. Verstärkt wird dieser Prozess dann, wenn eine hohe Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen und ihren Funktionen stattfindet, was wiederum durch klare Strukturen und klare Personalausrichtung bzw. Personalentwicklung gefördert wird.

Auf die sich anschließende Frage, welche Strukturen sich positiv auf die internen und externen Kommunikationsprozesse auswirken, wurde von allen die Relevanz der Kooperationen vor Ort genannt und die damit verbundene klare Regelung von Zuständigkeiten. Die Aussage „Kooperationen hängen von Themen ab, aber auch von menschlichen Beziehungen - das ist entscheidend, und hier funktioniert unsere auf Regionalisierung ausgelegte Struktur“ verdeutlicht dies ebenso wie nachfolgendes Beispiel: „Bildungsveranstaltungen, die gut laufen, werden an unterschiedlichen Stellen angeboten. Das führt zu vernetzten Diskussionen z.B. in Zukunftswerkstätten, zu persönlichen Kontakten und persönlichem Austausch.“

In allen befragten Institutionen werden neben dem „Kerngeschäft“, das bei den einzelnen von der gesellschaftspolitischen Bildung über theologische und soziologische Veranstaltungen bis hin zu Qualifizierungsoffensiven für Geringqualifizierte reicht, Projekte entwickelt und durchgeführt. **Entwicklungsfördernd** für den Aufbau einer Lernenden Organisation ist in diesem Zusammenhang ein Kreislauf zwischen Kerngeschäft und Projekten. „Ich finde es sehr positiv, wenn Projekte aus der ‚Spielbank‘ der offenen Kurse entstehen und Ergebnisse aus den Projekten zum Beispiel als Veranstaltungen ins Kerngeschäft zurückfließen. Die Qualifizierung zur staatlich geprüften Hauswirtschafterin ist entstand beim Geburtstag der Hauswirtschafterin, die bis dato nur offene Kurse gemacht hatte. Dabei wurde diskutiert, was mit Sozialhilfeempfängern ohne Berufsabschluss passiert. Das Ergebnis waren BSHG- Verträge und komplette Qualifizierungen inklusive Praktikum über ein Jahr mit einem riesigen Arbeitsmarkterfolg. 2/3 der Frauen sind in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse übergegangen.“

Als **entwicklungshemmend** werden die Spannungen beschrieben, die dort anfangen, wo verschiedene Honorare gezahlt werden, verschiedene Arbeitsvertragsmodelle existieren und schwer einsehbar ist, was die anderen machen.

Die Frage nach den Organisationsstrukturen machte darüber hinaus deutlich, was **Nachhaltigkeit** für die Organisationen bedeutet: Wenn Projekte sich nach einer festgelegten Zeit der Anschubfinanzierung „irgendwann einmal“ selbst tragen, zeigen sich nachhaltige Ergebnisse. Nachfolgendes Beispiel einer Organisation zeigt auf, dass Nachhaltigkeit durch die Strukturen, die ein Ineinanderfließen von Kerngeschäft und Projektarbeit ermöglichen, gefördert wird: „Als der Gesetzesanspruch auf einen Kindergartenplatz entstand, wurden sehr schnell Erzieherinnen gebraucht. Die Institution entwickelte einen Fernkurs, der Frauen und Männer in zwei Jahren auf die Erzieher/innenprüfung vorbereitete. Dieses Projekt lief sehr gut an und wurde zum Selbstläufer. Es existiert jetzt fast seit zehn Jahren und trägt sich selbst. Das Projekt hat auch jetzt finanziellen Freiraum für Weiterentwicklung.“ „Wenn aus Kerngeschäft und Projekt ein Kreislauf wird, dann ist das ein Stück Organisationsentwicklung. Dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Einheiten nicht zu schnell als abgeschlossen betrachtet werden und sich weiterentwickeln können“²⁷. Eine Organisation geht dabei noch ein Stück weiter: Projekte sind das Kerngeschäft. „Man kann bei uns Produkte kaufen und das sind Projekte und Seminare.“ Nachhaltigkeit wird, das betont die Interviewpartnerin, durch Kompetenz- und Personalentwicklung erzielt: „Wir verkaufen keine Seife und kein Waschmittel, wir verkaufen Bildung, und Bildung wird durch Menschen transportiert, was eine hohe Investitionen in Mitarbeiter/innen-Potentiale zur Folge hat. Produkte werden auf der Basis von Wissen und Erfahrung weiterentwickelt: Für mich ist die größte Nachhaltigkeit die permanente Entwicklung der Produkte unserer Organisation.“

²⁷ vgl. Dr. Jakli Zoltan und Schirra Klaus: Wege zur lernenden Organisation: Den Pfad finden: „Erfolg beim Aufbau einer lernenden Organisation kann dann erzielt werden, wenn es gelingt, das Kernproblem zu lösen und Handlungszyklen jeweils abzuschließen.“

Zudem werden die **internen Ressourcen** in diesem Kreislauf gestärkt, da Mitarbeiter/innen, die durch Projektarbeiten zusätzlich qualifiziert werden, diese Kenntnisse ins Kerngeschäft einbringen können. Als Beispiel wurde hier der Multimedia-Bereich genannt. Als **externe Ressourcen** wurden die Einrichtung von Beiräten im Rahmen der Projektarbeit oder freie Trainer/innen als Projektmitarbeiter/innen genannt, wobei es als sehr positiv zu werten ist, dass die „Freien“ bei den meisten Organisationen auch an betriebsinternen Weiterbildungen teilnehmen können und damit in die Organisation eingebunden werden. Einige der Institutionen betonen in diesem Zusammenhang, dass bei Neueinstellungen die freien Mitarbeiter/innen berücksichtigt werden, da sie die Institution bereits kennen und eine schnellere Einarbeitung möglich ist.

Kategorie 3: Organisationskultur

Unter dieser Kategorie wurden die Fragen nach der Informations-, der Kommunikations- und der Konfliktkultur sowie nach den Formen der Zusammenarbeit zusammengefasst. Hinsichtlich der Informations- und Kommunikationskultur wurden folgende Strukturen als **entwicklungsfördernd** eingestuft:

- regelmäßige Teambesprechungen auf allen Ebenen
- elektronisch aufgebautes hausinternes E-Mail-System
- Sekretariat als Dreh- und Angelpunkt für Dozent/innen und Teilnehmer/innen, denn „dort landen die Bedürfnisse“
- 14-tägige Regelkommunikation und reger E-Mail-Austausch als „Möglichkeit zum systematischen Feedback“
- interne AG's, Leitungsrunde, Projekte- und Qualitätsgruppe, Verwaltungsbesprechungen, Teamsitzungen, schriftliche Memos, Protokolle aller Leitungsrunden für alle Mitarbeiter/innen einsehbar
- jährlicher interner Workshop für alle

Als Good-Practice beim Umgang mit Konflikten wurde die Einrichtung von Personalvertretungen, Betriebsvereinbarungen und Teamcoaching eingestuft. Außerdem zeigte sich an dieser Stelle der Vorteil der Organisationen, die Zielvereinbarungen treffen, da diese zur Konfliktlösung herangezogen werden können. Bezüglich der Formen der Zusammenarbeit wurden Projekt- und Teamstrukturen als **entwicklungsfördernd** bewertet.

Als **entwicklungshemmend** für den Aufbau einer gut funktionierenden Kommunikations- und Informationskultur wurde mehrfach die hohe Diskussionskultur genannt, da diese Entscheidungen hemme und der Entscheidungsfindungsprozess sich dadurch sehr verlangsamt. „In den hochkommunikativen Strukturen unserer Organisation herrscht immer die Meinung, dass alles bereits gesagt worden sei, was natürlich nicht stimmt.“ In Bezug auf den Umgang mit Konflikten wurde es als entwicklungshemmend für den Aufbau einer Lernenden Organisation beschrieben, wenn die Organisation über keine organisierte Kultur zur Konfliktlösung verfügt. Dann werden Konflikte zumeist „... nicht offen ausgetragen, sondern es wird unterschwellig getratscht, was natürlich keine Lösung der Probleme nach sich zieht.“ Eine Organisation macht an dieser Stelle deutlich, wie schwierig die Arbeit der Leitung ohne Weisungsbefugnis gegenüber den Mitgliedern ist, da das Angebot an Supervision zur Konfliktlösung von Seiten der Geschäftsführung auf freiwilliger Basis beruht.

Die Befragten vertraten einhellig die Meinung, dass die **internen Ressourcen** durch Foren gestärkt werden, die die Möglichkeit zum gemeinsamen inhaltlichen Arbeiten und zum Feedback bieten. **Externe Ressourcen** werden in Anspruch genommen, wenn Supervisionen zur Konfliktlösung notwendig werden.

Nachhaltigkeit, das zeigt die Auswertung dieser Kategorie ganz deutlich, findet sich vor allem in Organisationen, in denen Wert auf Transparenz gelegt wird: „Eine angemessene und für alle durchsichtige Lob- und Kritikkultur trägt zu einer Organisationskultur bei, in der sich die Mitarbei-

ter/innen akzeptiert fühlen. Wenig Fluktuation, hohe Arbeitszufriedenheit und geringe Krankenstände sind die Folge.“

Kategorie 4: Personalentwicklung

Ein wichtiger Faktor beim Aufbau einer Lernenden Organisation ist die Betrachtung der Personals als wesentliche interne Ressource. Aus diesem Grunde wurde der Untersuchung der Entwicklung und Förderung des Personals in unserer Befragung ein hoher Stellenwert eingeräumt. Für die Befragten sind die Strukturen der Organisation in Bezug auf die Personalentwicklung dann **entwicklungsfördernd** wenn:

- der Führungsstil der Geschäftsführung einen großen Freiraum der Abteilungsleiter zulässt (Bottom-up-Ansatz)
- es viel Freiraum für Weiterbildung in allen Bereichen gibt
- den Mitarbeiter/innen Fortbildungsvorschläge gemacht werden, die von der Organisation finanziert werden
- die Mitarbeiter/innen für Fortbildungen freigestellt werden
- Personalentwicklungsgespräche geführt werden mit folgenden Inhalten: Ziele/Wünsche, Feedback, Fortbildungen
- die Personalentwicklung stark auf das Profil der Organisation zugeschnitten ist

Als **entwicklungshemmende Strukturen** wurden in diesem Zusammenhang beschrieben:

- „keine festgelegten Strukturen, keine vereinbarten Instrumente: jeder Abteilungsleiter muss sich selbst Gedanken machen über das Ob und das Wie von Personalentwicklung“
- „Die Projektleiter/innen haben den Auftrag, mit ihren Mitarbeiter/innen Personalentwicklungsgespräche zu führen, aber die meisten tun das nicht und dann läuft es eben so...“
- „Unser größtes Problem ist, dass wir unseren Mitgliedern gegenüber nicht weisungsberechtigt sind.“
- „Personalentwicklungsgespräche laufen nicht, weil wir kaum eigenes Personal haben. Die meisten Mitarbeiter/innen sind hauptamtlich bei den einzelnen Trägern eingestellt; wir haben lediglich beratende Funktion. Hier schlägt dann unsere Struktur zu: Personalentwicklung liegt personell auf den verschiedenen Ebenen, in denen es Mitarbeiter für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung gibt. Aus beiden sind wir als Geschäftsführung raus. Ansonsten läuft das auf der informellen Ebene wenn man gemeinsam ein Projekt strickt und guckt, wer sich was aneignen könnte. Ein festes Personalentwicklungssystem gibt es nicht oder definierte Instrumente wie beispielsweise Entwicklungspläne. Das würde wohl auch Hoffnungen in den Mitarbeitern wecken, die ich nicht erfüllen könnte. Zeitliche Vorgaben gibt es lediglich durch die Projektzeitvorgaben. Das hängt immer vom Projekt ab.“

Für die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen werden sowohl **interne** als auch **externe Ressourcen** genutzt. Es gibt beispielsweise individuelle und Gruppen-Fortbildungen in eigenen Projekten der einzelnen Organisationen als auch motivierte Teilnahme an externen Weiterbildungsmaßnahmen und Tagungen.

Nachhaltigkeit zeigt sich in den Organisationen, in denen es Qualitätsentwicklung gibt, denn „intensiv an den Zielen und der Entwicklung der Organisation zu arbeiten ist auch ein Stück Personalentwicklung“.

Dass Personalentwicklung Veränderungen bewirkt, zeigt folgendes Beispiel: „Bei einer Mitarbeiterin wurde in Personalentwicklungsgesprächen eine große Unzufriedenheit mit ihrer Position aufgedeckt. Als Verwaltungsleiterin und als Jüngste in der Verwaltung konnte sie anstehende Probleme mit den Mitarbeiter/innen nicht alleine regeln, besaß wenig Leitungskompetenz und hat dann letztendlich ihre Hauptaufgabe, ein Controlling auf die Beine zu stellen, nicht mehr regeln können. Es wurden zwei Personalentwicklungsgespräche und ein darauffolgendes Team-Entwicklungsgespräch durchgeführt. Ergebnis: Die Mitarbeiterin hat die Leitungsstelle abgegeben und ist nicht gegangen; sie hat keine Einbußen beim Gehalt. Ihre Aufgabe ist jetzt das Controlling und die Finanzen und sie ist zu-

frieden dabei und die anderen sind es auch. Niemand außer der Geschäftsführung hat im Vorfeld an die Problemlösung geglaubt, aber sie hat letztlich funktioniert: Die Mitarbeiterinnen sind nicht so sehr an Macht interessiert, als vielmehr an inhaltlichen Kriterien ihrer Arbeit, deshalb habe ich hier auch eine Chance zur Problemlösung gesehen.“

Ein weiteres Beispiel aus einer anderen Organisation zeigt darüber hinaus, dass die internen Ressourcen durch Personalentwicklung gestärkt werden: „Neue oder noch unerfahrende Mitarbeiter/innen werden zunächst zu großen Aufträgen, die von erfahrenen Mitarbeiter/innen durchgeführt werden, dazugeholt: Sie entwickeln sich weiter, ihr Arbeitsbereich erweitert sich, sie wachsen an ihren Aufgaben, aber sie werden nicht alleine gelassen. Die Mitarbeiter/innen übernehmen auf diese Weise mehr und mehr Verantwortung und ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt.“

Die Frage nach der Personalentwicklung ergab, dass in allen Organisationen die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter/innen nach Möglichkeit gefördert wird. Die Frage, welche **entwicklungsfördernden** Strukturen dazu in den einzelnen Organisationen vorhanden sind, ergab folgendes Bild:

- Weiterbildung ist systembedingt, hat eine lange Tradition
- Möglichkeit des selbstorganisierten Lernens über EDV-Plattform, die die Organisation bereitstellt
- hohes Interesse an Weiterbildung wird unterstützt und gefördert
- Personal kann an allen Kursen im Haus teilnehmen
- Fächerübergreifende Weiterbildung in Methodik/Didaktik
- hausinterne Angebote in EDV
- Angebot in Sprachen
- Experten werden ins Haus geholt zur Reflexion für Teams
- Supervision für Teams
- Mitarbeiter/innen kommen mit Fortbildungswünschen zu ihren Vorgesetzten, dann gibt es ein Personalentwicklungs-Gespräch. Leitungsrunde legt fest, was an profilausgerichteten Fortbildungsangeboten gemacht wird, daneben gibt es individuelle Fortbildungswünsche

An dieser Stelle zeigten sich **Gender-Aspekte** in den Organisationen, die die Möglichkeiten der Weiterbildung über EDV-Plattformen oder Fernlehrgänge unterstützen, da sich auf diese Weise auch Frauen mit Kindern ohne zusätzlichen Betreuungsaufwand weiterbilden können. Die Möglichkeit, vom Arbeitsplatz aus zusätzliche Qualifikationen erwerben zu können, kann darüber hinaus dem Faktor der Nachhaltigkeit zugeordnet werden.

Zusammenfassend kann der Mangel an Systematiken als **entwicklungshemmend** beschrieben werden. In den einzelnen Organisationen wurde dieses Problem bei der Frage nach der systematischen Erfassung der Mitarbeiter/innenkompetenzen deutlich sichtbar:

- „auf den EDV-Plattformen gibt es z.Z. noch keine Inhalte, die auf die Organisation zugeschnitten sind“
- „z.Z. noch sind neue Mitarbeiter/innen ganz auf die Unterstützung der Kolleg/innen angewiesen, da es keine Systematiken gibt“
- „Mitarbeiter/innenkompetenzen sind nicht schriftlich, sondern gedanklich, nicht systematisch, sondern eher spontan erfasst“
- keine Stellenbeschreibungen nach gewichteten Kriterien („...es läuft bei Einstellungen so nach Interesse und nicht nach Kriterien...“)
- „Bei einzelnen Initiativen ist schon Rollen- und Funktionsklärung ein Problem, an Stellenbeschreibungen, Ablaufpläne etc. ist noch nicht zu denken“
- „Es gibt nichts strukturell Abgesichertes, weil die meisten Mitarbeiter/innen zeitlich befristet, projektbezogen arbeiten. Es gibt auch nicht das politische Interesse des Vorstandes, die Geschäftsstelle so aufzublasen. Zeitverträge sind ihm recht. ... Systematische Personalentwicklung würde Hoffnungen wecken, die wir nicht erfüllen können. Es gibt Gespräche, aber keinen systematischen Prozess oder Instrumente.“

Die Relevanz dieses Faktors für den Aufbau von Lernenden Organisationen ist den Organisationen allerdings bewusst und bei einzelnen hat bereits ein Umdenken begonnen:

- „Eine Weiterbildungsdatenbank, in der die Qualifikationen der Einzelnen erfasst werden, ist im Aufbau“
- „Einzelne Initiativen arbeiten an Systematiken bspw. Stellenbeschreibungen, Entwicklungsplänen, Ablauforganisationen“
- „Wir beschäftigen uns mit Systematisierungsstrukturen“

Darüber hinaus versuchen einzelne Organisationen, das Fehlen von Systematiken durch Flexibilität auszugleichen, was nachfolgendes Beispiel deutlich zeigt:

„Es gibt kein systematisches Vorschlagswesen, dazu sind wir zu klein und zu beweglich. Die einzige Filterstelle, die es gibt, ist die Überzeugungskraft desjenigen, der eine Idee hat, gegenüber dem nächsten Entscheidungsträger. Es gibt informelle Beschreibungen wer was zu entscheiden hat und formelle Beschreibungen wer was zu entscheiden hat, wenn es um die Finanzierung geht. Das bedeutet für uns flexibles Reagieren auf die Bedürfnisse des Marktes und ist auch so gewollt und wird gefördert.“ In diesem Zusammenhang wurde zudem deutlich hervorgehoben, dass Qualitätsentwicklungsprozesse in einer Organisation das Bedürfnis der Mitarbeiter/innen nach Struktur und Systematik erhöhen. Als Best-Practice-Beispiel kann die vor diesem Hintergrund die Entwicklung eines Fragebogens zur Kompetenzanalyse genannt werden, der in einer Organisation durchgeführt und detailliert ausgewertet wird, mit dem Ziel, zu erfahren, welche Kompetenzen vorhanden sind und wie sie sich erweitert haben.²⁸

Kategorie 5: Lern- und Arbeitsstrukturen für die Mitarbeiter/innen

Ebenso wie die Fragen nach der Personalentwicklung zielten auch die Fragen dieser Kategorie in erster Linie darauf, zu erfahren, wie die Mitarbeiter/innen als Humankapital einer Organisation - von einer Befragten in diesem Zusammenhang bezeichnet als ... „das Wichtigste, was ich in der Organisation habe“ - gefördert werden.

Selbstgesteuertes Lernen ist für die befragten Organisationen, die, daran sei an dieser Stelle noch einmal erinnert, alle im Weiterbildungsbereich tätig sind, Alltag. „Dozenten haben keine andere Chance als sowohl selbst- wie auch fremdgesteuert zu lernen. Fachwissen und pädagogisches Wissen muss durch Selbstengagement erarbeitet werden. Eigenständige Suchbewegungen gehören zum Job dazu. Es gibt das Spannungsverhältnis zwischen prinzipiell selbstgesteuertem und unterstützendem fremdgesteuertem Lernen. „Das ganze Spektrum, was in der Literatur diskutiert wird, wird abgedeckt.“ Darüber hinaus sehen es die Befragten als entwicklungsfördernd an, wenn EDV-Plattformen vorhanden sind, mit Hilfe derer Mitarbeiter/innen sich „on the job“ Wissen aneignen können. Eine Befragte beschreibt es als ein Unternehmensziel, sich eine geeignete EDV-Plattform zu kaufen, sie von Mitarbeiter/innen und Teilnehmer/innen testen zu lassen und danach Maßnahmen dazu zu konstruieren. „Das wäre für uns nachhaltige Zukunftsarbeit, da wir sonst im Wettbewerb hoffnungslos zurückfallen.“

Neben den unterschiedlichen Möglichkeiten der Weiterbildung spielt im Zusammenhang mit dem Vorhandensein geeigneter Arbeits- und Lernstrukturen auch die Frage eine Rolle, ob in einer Organisation unterschiedliche auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen zugeschnittene Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen bestehen. Dazu ergab unser Filter folgendes Bild:

entwicklungshemmende Strukturen

- starres Zeitmodell im Bereich Ausbildung. „Hier gibt es keinen Freiraum.“
- „Für Telearbeit im klassischen Sinne sind wir sowohl technisch als auch mental noch nicht so weit und der Bedarf ist auch nicht gegeben. Wir müssen zuerst kleinere Probleme lösen, dann können wir daran gehen.“

²⁸ Den Fragebogen zur Kompetenzanalyse erhalten Sie bei ARBEIT & LEBEN

entwicklungsfördernde Strukturen

- Gleitzeitmodell für die Hauptverwaltung
- offenes Zeitmodell mit Teilzeitstellen im Bereich Beratung
- Monatsarbeitskonten eines leitenden Angestellten im Bereich der Beratung auf eigene Initiative
- Pädagogische Mitarbeiter/innen können auch zu Hause arbeiten, z.B. im Bereich der Projektentwicklung

Gender-Aspekte

- ein Fall von Teleheimarbeit auf eigene Initiative bei einer Angestellten mit kleinen Kindern mit festgelegtem Aufgabengebiet im Bereich Datenbanken
- viele Mitarbeiterinnen auch in Führungspositionen
- viel Teilzeit, geteilte Stellen mit den unterschiedlichsten Zeitanteilen
- viele Mischarbeitsformen: teils bezahlt, teil ehrenamtlich

Nachhaltigkeit

- hohe Arbeitszufriedenheit bei Mitarbeiter/innen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen erzeugen nachhaltige Ergebnisse

Kategorie 6: Innovation

Die rasanten gesellschaftlichen und (arbeitsmarkt-)politischen Veränderungen unserer Zeit erfordern gerade von Weiterbildungsträgern, die auf die Bedürfnisse des Marktes immer sehr schnell reagieren müssen, ein hohes Maß an Kreativität und Innovationsbereitschaft. Der Stellenwert dieser Faktoren im Unternehmen, das ergab die Befragung, ist bei allen Beteiligten hoch. Auf die Frage allerdings, was Innovation bedeutet, erhielten wir sehr unterschiedliche Antworten:

- „Innovation ist für mich die Nutzung des Internet am Arbeitsplatz als Möglichkeit der Recherche“
- „Innovation ist für mich eine neue, bisher noch nicht da gewesene Lösung für alte oder neue Probleme, deren Erkenntnis wiederum der allererste innovative Schritt ist. Innovation funktioniert für mich nur dialogisch, braucht ein angemessenes Maß an Betroffenheit. Das heißt immer auch mutig sein und in die Zukunft zu denken. „
- „Folgendes konkretes Beispiel zeigt für mich Innovationsfähigkeit:
Eine Initiative macht kein halb- oder ganzjähriges Programm, sondern ein monatliches. Damit können sie viel schneller auf den Bedarf reagieren und das zeigt Erfolge wie schnelles Wachsen der Organisation. Entscheidungen können schneller getroffen werden.“
- „Für mich ist viel eher wichtig, dass man einen klaren Blick dafür hat, wo der Bedarf ist. Und dass man dabei innovativ ist und auch bei den Lösungen. Darauf sollten machbare Schritte entwickelt werden z.B. in Form eines Projekts oder eines Produkts. Grundsätzlich ist dazu Offenheit und wenig Reglementierung notwendig.“
- „Wir sind manchmal zu schnell, ... aber nur so sind wir in der Lage, uns selbst zu steuern...und ich wüsste nicht, was uns behindern sollte.“

Als **entwicklungshemmend** wurden in diesem Zusammenhang vor allem die fehlende Zeit für Innovationen und die starren Rahmenbedingungen, die die Innovationsfähigkeit behindern, da sie wiederum die Zeit für die eigentliche innovative Tätigkeit einschränken, beschrieben. Eine Organisation bemerkt darüber hinaus, dass Innovation zusätzlich durch das eigene Unternehmen behindert werden kann, da Innovation immer eine Veränderung bedeutet, die noch lange nicht von allen Mitarbeiter/innen gewünscht ist.

Nachhaltige Ergebnisse werden dort erzielt, wo Organisationen in der Lage sind, die schnellen Veränderungen auf dem Markt direkt wahrzunehmen, zu verarbeiten und in Konzepte umzusetzen, d.h. ein Auge dafür zu haben, wo in der Gesellschaft Innovation stattfindet. „Probleme als Veränderungen zu begreifen, führt insgesamt zu nachhaltigen Ergebnissen.“ Dabei macht nachfolgende Aussa-

ge einer Befragten die Relevanz von Innovation für die Weiterbildungsbranche ganz deutlich: „ Als Bildungsorganisation muss man immer an der Spitze der Entwicklungen mitgehen können, um sie kritisch begleiten zu können“.

Aus diesen beiden Themenstellungen ergab sich des weiteren die Frage danach, wie auf der einen Seite Ideen in den Organisationen entstehen und wie auf der anderen Seite mit Widerständen bei der Einführung von Neuerungen umgegangen wird.

Als **entwicklungsfördernde Strukturen** stellten sich bei der Ideenentwicklung systematisierte Kundenbefragungen, Teilnehmer/innen- und Referent/innenabfragen sowie Marktbeobachtung heraus. Positiv wurde bewertet, wenn die Geschäftsführung als beratendes und Impuls gebendes Organ in den Prozess involviert ist.

Nachhaltige Ergebnisse zeigen sich auch hier wieder in den Organisationen, die eine bewusste Qualitätssicherung betreiben: „Im Zuge der Qualitätsentwicklung werden von Seiten der Geschäftsstelle Fragebögen entwickelt für die einzelnen Initiativen und auch ausgewertet“.

Als positiv beim Umgang mit Widerständen bei der Einführung von Neuerungen wird von allen Beteiligten das Gespräch bzw. die Diskussion und bei Bedarf die externe Beratung gewertet. Die Bereitschaft zur Innovation als Voraussetzung für die Konkurrenzfähigkeit wird von einer Befragten in folgender Aussage fokussiert: „Wir verkaufen die Veränderung und in der letzten Konsequenz müssen wir uns immer wieder neu erfinden können, um das verkaufen zu können. Wir leben die Veränderung vor. Das ist anstrengend und fordert hohe Aufmerksamkeit“.

Kategorie 7: Wissensmanagement

Der Schwerpunkt der letzten Kategorie, das zeigten die Interviews deutlich, lag auf der Frage nach der Sicherung der Wissensbestände der Mitarbeiter/innen, auch nach deren Ausscheiden aus der Institution, denn trotz der Informationsdichte in den einzelnen Organisationen fällt auf, „...wie viel Wissen Mitarbeiter/innen mitnehmen, wenn sie gehen.“

Neben der Teamorientierung, durch die Ausfälle besser aufgefangen werden können, werden folgende Strukturen als **entwicklungsfördernd** angesehen:

- interne Besetzung von Stellen, da so eine Einarbeitung bereits vor Antritt der Stelle möglich ist
- Einführung eines elektronischen Archivierungssystems
- wenig Fluktuation („ Mitarbeiter/innen, die zu uns passen, beißen sich fest“)
- Möglichkeit der Mitgestaltung des Arbeitsumfeldes durch die Mitarbeiter/innen
- Zentralisierung von Verfahrensweisen

Nachhaltige Ergebnisse erzielen die Organisationen durch:

- Teamorientierung: Team kann fehlende Wissensbestände einzelner Mitarbeiter/innen auffangen
- ein Organisationshandbuch
- Protokolle von den Fortbildungen der Mitarbeiter/innen
- Sachberichte der Projekte
- einheitliche Evaluationsinstrumente

Die Interviews endeten mit der Bitte, einen Blick in die Zukunft zu werfen, um zu erfahren, wie sich die Organisationen weiterentwickeln wollen und worauf sie den Schwerpunkt dabei legen. Aufgrund der Vielfalt der Antworten, die einen Einblick in die Einschätzung der Stellung des eigenen Unternehmens auf dem Markt geben und gleichzeitig die Zielvorstellungen der Organisation skizzieren, wird dieser Teil des Interviews vollständig wiedergegeben.

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie besuchen eine Weiterbildungsmesse. Plötzlich hält Ihnen ein Reporter ein Mikrofon vor die Nase: Bitte sagen Sie uns in drei Sätzen, welche Bereiche entwickelt Ihre Organisation weiter, um auf dem Markt der Weiterbildungsmöglichkeiten die Nase vorn zu haben?

- „Stärkung der personalen Kommunikation, Verfolgung von Projektideen und Wünschen. Dabei Bildungsmöglichkeiten entwickeln, die helfen, gegen die individuelle Vereinsamung anzukämpfen mit dem Lernziel, neue Generationsverträge zu schaffen, um auf verantwortliche Art und Weise miteinander umgehen zu können. Das Grobziel für Weiterbildung lautet unter dieser Prämisse: Wie kriegen wir den politischen Diskurs wieder in Gang? Für uns ist die Richtung, die wir gehen wollen, und die meiner Meinung nach eine Lernende Organisation ausmacht, nachhaltig die Kommunikation zu fördern und Wachheiten zu erzeugen.“
- „Ausbau von Umwelttechnik, Steuerungstechnik und IT-Bereich“
- „IT-Ausbildung, Schwerpunkt Programmierung, E-Learning, Empowerment: Frauenberatung zur Stärkung des Selbstbewusstseins und der Position der Frauen, Weiterbildung für Betriebe“
- „Qualitätsentwicklung und Entwicklung neuer Finanzierungsquellen/-möglichkeiten, Leitbildentwicklung: Wie verbinden wir unseren Anspruch, politische Bildung zu machen mit Marktfähigkeit?“
- „Unser Marktvorteil, nämlich die Präsenz vor Ort, muss beibehalten und ausgebaut werden. Dazu müssen wir Schwerpunkte setzen, ehrenamtliche Arbeit vor Ort zu unterstützen und gute Rahmenbedingungen bereitzustellen.
Aufbau der beruflichen Bildung, ohne das traditionelle inhaltliche Kerngeschäft zu vernachlässigen. Dabei wollen wir verstärkt Gender-Aspekte berücksichtigen, z.B. Kurse planen, die die Lebensbedingungen von Frauen ernst nehmen.“
- „Ausbau des Bereiches Neue Technologien und Gewerkschaften, stärkere Präsentation unserer Internationalität“

4. Auf dem Wege zur Lernenden Organisation am Beispiel der Organisationsentwicklung von ARBEIT & LEBEN²⁹

Die Organisationsentwicklung von ARBEIT & LEBEN, die nachfolgend als lebendiges Beispiel aus der Praxis skizziert wird, bietet einen Einblick in die Maßnahmen, die in einer Organisation vollzogen und die Kräfte, die dazu mobilisiert werden müssen, um sich dem Gedanken der Lernenden Organisation öffnen zu können.

„Wir verstehen uns als Lernende Organisation, die durch kontinuierliche Entwicklung die Qualität ihrer Dienstleistung Weiterbildung optimieren will. Wir betreiben eine konsequente Personalentwicklung, die regelmäßige Zielvereinbarungen und Fortbildungen einschließt. Wir orientieren unsere Angebote am Bedarf unserer Kundinnen und Kunden und versuchen, in den Themen des Bildungs- und Arbeitsmarktes immer ein gutes Stück voraus zu sein.“³⁰

Bis Mitte der 90er Jahre verstand sich ARBEIT & LEBEN als Einrichtung der gesellschaftspolitischen Bildung, deren Schwerpunkte in der politischen Jugend- und Erwachsenenbildung lagen. Nach den gravierenden Veränderungen der politischen Bildung wurde 1993 der Geschäftsbereich „Arbeitsmarktpolitische Projekte“ entwickelt. Dies hatte zur Folge, dass ARBEIT & LEBEN über den Zeitraum von fünf Jahren um ein dreifaches Volumen expandierte. Dabei mussten die neuen strukturpolitischen wie inhaltlichen Anforderungen sowohl nach außen als auch nach innen umgesetzt werden. Eine Neustrukturierung der Arbeitsorganisation sowie die verstärkte Auseinandersetzung mit Zielen, Leitbild und Führungsgrundsätzen als Folge des „anscheinenden Nebeneinander“ verschiedener Geschäftsbereiche schien unumgänglich.

In dieser Situation begann ARBEIT & LEBEN im Frühsommer 1997 eine Organisationsentwicklung unter externer Beratung durch das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und nahm gleichzeitig am DIE-Projekt Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung (QuEB) teil, welches das Ziel verfolgte, die vorhandenen Qualitätsstrategien und Qualitätsverfahren von insgesamt zehn verschiedenen Organisationen der allgemeinen Erwachsenenbildung zu bilanzieren und in Arbeitsvorhaben weiter zu entwickeln. Für ARBEIT & LEBEN erfolgte der Einstieg aufgrund der oben beschriebenen Situation über die Organisationsqualität. Daneben wurden die Kategorien System- und Angebotsqualität als strukturierende Elemente des Qualitätsbegriffs bearbeitet. Als Hauptziel wurde gemeinsam mit Beratern festgelegt, die Organisationsqualität im Bereich der betrieblichen Abläufe zu verbessern, transparente und arbeitsökonomische Arbeitsabläufe zu schaffen und eine Verfahrensangleichung in der gesamten Organisation herzustellen.

Als wichtigstes Teilziel kristallisierte sich die Erhöhung der Mitarbeiter/innenmotivation heraus. Zuständigkeitsverwirrungen sollten abgeschafft, Kompetenzen klarer abgegrenzt und Leitungsstrukturen transparent gemacht werden. Insgesamt sollte das Projekt von allen Beschäftigten als ihr „eigenes“ Anliegen verstanden und durch aktive Beteiligung entsprechend umgesetzt werden. Auf der strategischen Ebene stand die Frage im Mittelpunkt, wie mittelfristig ein inhaltlicher wie auch betriebswirtschaftlicher Zielkorridor, im Spannungsfeld von politischer und berufliche Bildung, unter dem „Dach der politischen Bildung“ entwickelt werden kann. Auf der Basis dieser Überlegungen war das Projektdesign so angelegt, dass in einem ersten Schritt die Strukturen und Arbeitsabläufe der Organisation in einer Bestandsaufnahme überprüft werden sollten, um anschließend in Qualitätszirkeln und Workshops zu ausgewählten Problemkreisen eine Selbstbewertung im Sinne einer systematischen institutionellen Selbstvergewisserung durchzuführen. Die daraus gewonnenen Ergebnisse sollten anschließend in Form von praktikablen Lösungen (z.B. Organisationshandbücher, Checklisten

³⁰ siehe Profil von ARBEIT & LEBEN

und Ablaufpläne) konkret umgesetzt werden. Insgesamt zielte das Vorhaben darauf, Strukturen zur internen Konsolidierung zu erstellen.

Alle Fragen der Organisationsentwicklung wurden von einer Arbeitsgruppe begleitet, die die wichtigsten Schritte plante und diskutierte. Als zentralem Steuerungselement gehörten dieser Gruppe die Geschäftsführung, Mitarbeiter/innen des pädagogischen Personals und der Verwaltung sowie die Berater an. Daneben gab es Workshops und Qualitätszirkel, um eine breite Beteiligung aller Beschäftigten im Projekt zu ermöglichen.

Für den Prozess der Organisationsentwicklung wurden gemeinsam verbindliche „Spielregeln“ und Verfahren vereinbart:

- freiwillige Mitarbeit in den Qualitätszirkeln und in der „OE-Gruppe“ während der Arbeitszeit
- verbindliche Mitarbeit aller Mitarbeiter/innen in den Workshops; je nach Thema gemeinsames Arbeiten aller Mitarbeiter/innen oder getrenntes Arbeiten nach Tätigkeitsgruppen (Pädagogische Mitarbeiter/innen - Verwaltungsangestellte); externe Moderation und Dokumentation der Workshops; schriftliche Fixierung der Ergebnisse, die allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen
- Autonomie der Qualitätszirkel in der Bestimmung ihrer inhaltlichen und zeitlichen Agenda
- Sicherung der Ergebnisse und Einbringen der Erfahrungen aus dem DIE-Projekt in die Organisation durch die Koordinatorin (gemeinsam mit den Beratern)³¹

Als Ergebnis des Entwicklungsprozesses wurden zahlreiche Maßnahmen eingeleitet, die darauf zielten, die vier Schlüsselbereiche der Organisation, Controlling/Finanzen, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Büroorganisation/Verwaltung zu optimieren und zu effektivieren. Zur Veranschaulichung sind die wesentlichsten Schritte nachfolgend aufgelistet:

Bereich: Controlling und Finanzen

- Schaffung einer Controlling-Abteilung
- Einführung eines Teilkostenrechnungssystems
- Schulungen zur Einweisung in das neue Kostenrechnungssystem
- Entwicklung neuer finanztechnischer Steuerungssysteme
- Standardisierung der Kosten- Finanzierungs- und Haushaltspläne
- Entwicklung eines Systems zur Bewertung der Seminarangebote

Bereich: Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

- Schaffung eines einheitlichen Corporate Designs (Veröffentlichungen, Programmheft)
- Nutzung neuer Formen der Selbstdarstellung (z.B. Internet, „ARBEIT & LEBEN informiert“)
- Erstellung eines jährlichen Geschäftsberichts

Bereich: Büroorganisation, Verwaltung und EDV

- Regelmäßige Besprechungen mit allen Verwaltungsmitarbeiter/innen der Zweigstellen
- Analyse der Büroorganisation unterstützt durch eine externe Expertin
- Erstellung eines Geschäftsverteilungsplans
- Klärung von Aufträgen
- Erstellung von Organisationshandbüchern und Checklisten zu ausgewählten Schlüsselprozessen
- Standardisierung der Seminar- und Projektverwaltung
- Investitionen u.a. in eine neue Telefonanlage, vernetzte EDV, Datenbank

³¹ Die wichtigsten Meilensteine des Projektes finden Sie in chronologischer Reihenfolge im Anhang. Interessierte Leser/innen finden darüber hinaus Quellenhinweise zu den Erfahrungen des QuEB-Projektes in der Literaturliste

Bereich: Personal- und Organisationsentwicklung

- Schaffung einer neuen Abteilung für Finanzen und Controlling
- Einführung von Personalgesprächen und Zielvereinbarungen
- Workshops zur Teambildung (in den Zweigstellen)
- Ermöglichung von Team-Supervision und Coachingpartnerschaften
- Einrichtung von Arbeitszeitkonten
- Betriebsvereinbarung zur Teleheimarbeit
- Trainingsmaßnahmen „on the Job“ (u.a. Microsoft Office, Internet, Kostenrechnung)
- Förderung berufsbegleitender Fortbildungsmaßnahmen

Nach Abschluss der externen Organisationsberatung und dem Ende des Projektes QuEB Ende 1998 konstituierte sich in der Nachfolge der Organisationsentwicklungsgruppe eine Qualitätsentwicklungsgruppe, mit der Aufgabe, die Qualität der Angebote zu verbessern, bisherige Evaluationsmethoden und Verfahren zu vereinheitlichen und ein Qualitätshandbuch zu erstellen. Parallel dazu führte die Leitungsrunde (4 Zweigstellenleiter/innen und Geschäftsführerin) den Organisationsentwicklungsprozess in eigener Regie weiter und initiierte die weiteren Meilensteine. Dazu wurden sporadisch externe Expert/innen hinzugezogen. Dabei verstärkte sich die Diskussion um das Profil der Organisation. Um das Verhältnis Non-Profit- und Profitbereich auszuloten und eine stärkere Ausrichtung v.a. an kleinen und mittelständischen Unternehmen zu ermöglichen, wurde eine Bestandsaufnahme bzgl. der „Schlüsselkunden“ und „Schlüsselprodukte“ angefertigt. Nach einer langen konzeptionellen Diskussion um die Frage, wie sich heute politische Bildung definiert, konnte eine neue Selbstdarstellung „*Wir über uns*“ erarbeitet werden, in der die Stärkung der Selbstlernfähigkeit als zentrales Ziel der Bildungsarbeit formuliert ist.³² Als methodische Neuerungen wurden Kompetenz-, Produkt-, Kunden- und PR-Analysen eingeführt.

Die stärkste Dynamik aber brachte die Organisationsentwicklung im Bereich Personal. Neben jährlichen Zielabsprachen in Personalentwicklungsgesprächen, dem Angebot an Supervisionen und internen Fortbildungen, Runden und Mitarbeiter/innenversammlungen entstand durch die gemeinsame Arbeit am Leitbild der Organisation ein Selbstverständnis, das als Grundlage für die Implementierung des Gedankens der Lernenden Organisation angesehen werden kann. Alle Mitarbeiter/innen waren seit Beginn des Organisationsentwicklungsprozesses in eine gemeinsame Veränderung eingebunden und erhielten dadurch die Möglichkeit, eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen entwickeln zu können. Den Rahmen hierfür boten transparente Entscheidungskompetenzen und klare Absprachen.

Nach der turbulenten und zeitweise konfliktreichen Phase zu Beginn der Organisationsentwicklung, versteht sich ARBEIT & LEBEN Rheinland-Pfalz heute als „Lernende Organisation, die durch kontinuierliche Entwicklung die Qualität ihrer Dienstleistung Weiterbildung optimieren will“³³ Um dem Anspruch des Leitbilds gerecht zu werden, kommt der systematischen und zielgerichteten Personalentwicklung eine strategische Bedeutung zu. Individuelle, teambezogene als auch organisationsbezogene Fortbildungen werden deshalb aktiv unterstützt. Die organisationsstrukturellen Merkmale, die ARBEIT & LEBEN heute prägen, konzentrieren sich, wie das neu gestaltete Profil der Organisation zeigt, auf die Prozess- und die Selbstorganisation. Die Ausbildung zum Prozessberater/zur Prozessberaterin, die dem gesamten pädagogischen Personal offen steht, ist als Teil dieses Organisationsmanagements ein Beispiel für die Umsetzung der Impulse der Organisationsentwicklung in die konkrete Praxis. Unter Anwendung der Inhalte der Fortbildung wird die gesamte Planung bei ARBEIT & LEBEN heute nach folgender Struktur durchgeführt:

- Ausgangslage klären
- Ziele festlegen

³² Das ist die Kompetenz, sich Informationen zu beschaffen und zu bewerten sowie die Fähigkeit, Probleme aus eigener Kraft zu lösen und flexibel auf Veränderungen einzugehen (Vgl. ARBEIT & LEBEN Programmheft 2001).

³³ vgl. Programmheft 2001, S.82.

- Rahmen / Kontext klären
- Aufgaben ableiten
- Zeit / Beteiligte planen³⁴

Ebenso gewannen die Verantwortlichen von ARBEIT & LEBEN die Einsicht, dass angesichts des enormen Wettbewerbsdrucks auf dem Weiterbildungsmarkt und ohne finanzielle Absicherung der Träger, die Organisation nur dann eine Entwicklungsperspektive hat, wenn sie eine strategische mittelfristige Planung entwickelt, und die Organisationsziele und Strategien entsprechend darauf abstimmt. Aus diesem Grunde wurde die Personal-, Organisations- und Technikentwicklung miteinander verzahnt und damit eine wesentliche Voraussetzung für den Aufbau eines flexiblen, schnell einsetzbaren und transferfähigen Wissens geschaffen, mit dem sich die Organisation behaupten kann.³⁵

Deutlich nach außen sichtbar wurde der Wandel im Frühjahr 2002: Mit der Umwandlung der Rechtsform in eine gGmbH, der Einführung eines neuen Corporate Designs und der konsequenten inhaltlichen Ausrichtung am neuen Profil.

Das wichtigste Kapital der Organisation aber - und das kann als essentielles Ergebnis der Organisationsentwicklung betrachtet werden - besteht in motivierten und professionellen Mitarbeiter/innen. Die qualitativ entscheidende Innovation des Entwicklungsprozesses ist die Tatsache, dass ein „Wandel in den Köpfen“ stattgefunden hat, der in der Unternehmenskultur heute spürbar ist. Humanressourcen werden als wichtigstes, die Organisation vorantreibendes Kapital betrachtet, das es mit Hilfe von Personalentwicklung zu fördern und zu motivieren gilt. Auf diese Weise entsteht eine Organisationskultur, die von Vertrauen geprägt ist, Veränderungen als Chance begreift und Konflikte eher als Herausforderung, denn als Störung. Letztlich geht es nicht nur um das „... Lernen in der Organisation, sondern auch um die Entwicklung einer Lernenden Organisation...“³⁶.

Die wesentlichen Erfahrungen, die ARBEIT & LEBEN im Verlauf der Organisationsentwicklung sammeln konnte, können als Beispiele für die Erfahrungen im Prozess des Umdenkens von einer Organisation, die Lernen vermarktet, hin zu einer Lernenden Organisation betrachtet werden. Sie sind als Anregung für einen praxisorientierten Einstieg in ein Management der Veränderung zu werten. Da jede wirkungsvolle organisationale Entwicklung immer auch eine Qualitätssteigerung bedeutet, lassen sich die Erfahrungen von ARBEIT & LEBEN - zusammengefasst als Thesen zur Qualitätsentwicklung - unter der Voraussetzung, dass sie an die jeweiligen Strukturen angepasst werden, auf andere Organisationen übertragen.

³⁴ Nähere Informationen zur Ausbildung zum/zur Prozessberater/in erhalten Sie bei ARBEIT & LEBEN.

³⁵ vgl. Kröll, M.: Kompetenzentwicklung als Schlüsselproblem des Innovationsmanagements. In: GdWZ 8/1997, S. 205-210.

³⁶ vgl. Arnold, S. 125-143; Argyris/Schön, Geißler. Die wichtigsten Meilensteine im Qualitätssicherungsprozess von ARBEIT & LEBEN nach Abschluss der externen Beratung finden Sie im Anhang

Schlussbemerkung

„Nichts ist beständiger als der Wandel ...“³⁷

Lernende Organisationen begreifen Veränderungen als Chance und fördern Innovationsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Dabei hängt die Frage, wie eine entwicklungsfähige Organisation in der Praxis aussehen muss, die auf die Veränderungen des technologischen Wandels einerseits und der gesellschafts- und bildungspolitischen Reformen andererseits erfolgreich (re)agieren kann, eng zusammen mit der Frage, wie es gelingt, den Wandel in Unternehmen unter Beteiligung aller fruchtbar und zielgerichtet zu gestalten. Weiterbildungseinrichtungen benötigen in dieser Situation Strukturen, die sich – wollen sie im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen – durch Verbesserungs- und Innovationsfähigkeit auszeichnen. Sie stehen vor der Aufgabe, einfache, aber erfolgreiche Geschäftsprozesse zu organisieren und sich im permanenten Wandel fortzubewegen und weiterzuentwickeln. Wie dies zu leisten ist, beantwortet das Konzept der Lernenden Organisation, das schnell und angemessen auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert, agiert und dabei vorhandene Erfahrungen sinnvoll berücksichtigt. Anknüpfungspunkte für jede Veränderung sind die in einer Organisation vorherrschenden Ziele und Strukturen; in den Prozess des Wandels einzusteigen, erfordert darüber hinaus die Bereitschaft, sich auf einen Arbeitsalltag einzustellen, der durch ständige Veränderungen geprägt ist.

Betrachtet man die Auswertungsergebnisse vor dem Hintergrund dieser Ausführungen, so lassen sich die Hauptaussagen der Befragung als Kernelemente für einen Aufbau Lernender Organisationen zusammenführen.

1. Leitbild der Organisation

Von allen Organisationen wurde eine intensive, ergebnisorientierte Dialogkultur mit Zielvereinbarungen als wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines Leitbildes genannt. Nachhaltige Ergebnisse werden in diesem Prozess dann erzielt, wenn ein gemeinsamer Ziel- und Entwicklungsprozess zwischen Mitarbeiter/innen und Führung stattfindet, wobei klare Strukturen nach innen und außen vorhanden sind. Unter dieser Prämisse führen individuelle Zielvereinbarungen dazu, dass das Leitbild von allen Mitarbeiter/innen getragen wird und der Weg für ein Zusammenwachsen der eigenen Zielvorstellungen und der Unternehmensziele geebnet wird.

2. Organisationsstrukturen

Als wichtigstes Strukturelement eines Organisationsgefüges, das auf dem Wege zur Lernenden Organisation beständigen Veränderungen ausgesetzt ist, wurde von den Befragten der intensive interne Dialog genannt. Neben klaren Stellenbeschreibungen und regelmäßig stattfindenden Struktur- und Qualitätsdiskussionen lassen sich die Flexibilität des Personals und die damit verbundene relative Autonomie im Handeln als Hauptmerkmal entwicklungsfördernder Organisationsstrukturen darstellen. Nur dann, das ergab die Befragung deutlich, wenn sich Mitarbeiter/innen mit ihrem Unternehmen und ihrer Funktion darin identifizieren, ist ein Unternehmen in der Lage, schnell und flexibel auf die Bedürfnisse am Markt zu reagieren und in Ergebnissen Nachhaltigkeit zu erzielen.

3. Organisationskultur

Als Kernelemente einer Lern- und Organisationskultur, lassen sich nach Aussagen der Befragten erweiterte Lernorientierungen, Vernetzungsaspekte und ein Wissensmanagement, das vom Austausch von Erfahrung und Wissen lebt, zusammenfassen. Gefördert wird diese Organisationskultur durch strukturierte, interne Kommunikationsprozesse und Projekt- und Teamstrukturen als Formen der Zusammenarbeit. Transparenz innerhalb eines Unternehmens, das zeigen die Ergebnisse deutlich, führt dabei zu nachhaltigen Ergebnissen.

³⁷ vgl. Profil von ARBEIT & LEBEN

4. Personalentwicklung

Für die befragten Institutionen als Einrichtungen der Weiterbildung, stellte der Faktor Fort- und Weiterbildung des Personals den Themenschwerpunkt dieser Kategorie dar. Ein möglichst großer Freiraum für Weiterbildung wurde dabei als entwicklungsfördernd für den Aufbau einer Lernenden Organisation gewertet. Nachhaltige Ergebnisse zeigen sich vor allem in Organisationen, in denen die Personalentwicklung stark auf das Profil der Organisation zugeschnitten ist und die, flankiert durch Personalentwicklungsgespräche mit allen Mitarbeiter/innen, gemeinsam an den Zielen der Organisation arbeiten und damit ein Stück Qualitätsentwicklung betreiben. Lernfähig im Sinne der Lernenden Organisation sind vor diesem Hintergrund Unternehmen mit Ressourcenvielfalt: mit organisierten und spontanen Kommunikations- und Kooperationsprozessen, mit thematisch arbeitenden Projektgruppen und AG's, mit kontinuierlich stattfindenden Besprechungen und der Möglichkeit, initiiert oder ad hoc, Problemlösegruppen zu bilden und Netzwerke aufzubauen.

5. Lern- und Arbeitsstrukturen für Mitarbeiter/innen

Als entwicklungsfördernd im Sinne einer Lernenden Organisation wurden an diesem Punkt von allen Befragten flexible Arbeitszeitmodelle genannt, von Gleitzeitregelungen über Arbeitszeitkonten bis hin zu Teleheimarbeitsplätzen. In Bezug auf bedarfsgerechte Lernstrukturen für Mitarbeiter/innen wurden zusammenfassend folgende Elemente, die gegenwärtig in den einzelnen Organisationen erprobt werden, positiv erwähnt:

- Selbstgesteuertes Lernen
- Gruppenlernen
- Selbst- und Gruppenevaluation
- flexible Lern- und Sozialformen an pluralen Lernorten

6. Innovationen

Ebenso wie in den Kategorien Leitbild und Organisationsstrukturen betonten die Befragten auch hier die Notwendigkeit von Systematisierungen. Die Auswertung ergab, dass Innovationen zum einen dort stattfinden, wo Systematiken und transparente Strukturen vorhanden sind, die Organisationen ermöglichen, Veränderungen am Markt schnell wahrzunehmen und direkt zu reagieren, zum andern dort, wo systematische und bewusste Qualitätsentwicklung betrieben wird.

7. Wissensmanagement

Im Rahmen dieser Kategorie, bei der es um die Aufbereitung, Weitergabe, Sicherung, und Verbreitung von Wissen ging, ergab die Untersuchung, dass lernfähige Organisationen auf Wissensaustausch im Netzwerk, Teamorientierung und einheitliche Evaluationsinstrumente zielen.

Legt man vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse den Fokus der Untersuchung auf die Veränderungsbereitschaft der befragten Institutionen und ihre Vision vom Lernenden Unternehmen, so lassen sich insgesamt vier Hauptmerkmale einer Lernenden Organisation als Ergebnis der Befragung herausfiltern:

1. Teamlernen

In Lernenden Organisationen lernen Mitarbeiter/innen gemeinsam und jede/r stellt erworbenes Wissen dem Team und somit der Organisation zur Verfügung.

2. Klare Strukturen und systemisches Denken

Im Bewusstsein der je eigenen Funktion und der Organisationsstrukturen handeln die Mitglieder einer Lernenden Organisation im Sinne der Unternehmensziele, die sie selbst mitgestaltet haben.

3. Veränderungsbereitschaft

Mitarbeiter/innen in Lernenden Organisationen leben die Veränderung und suchen die Herausforderung, denn sie betrachten den Umgang damit als zum Ziel der Organisation gehörig.

4. Nachhaltigkeit

Lernende Organisationen richten ihre Entscheidungen nicht an den gegenwärtigen Symptomen, sondern an langfristigen Zielen und Visionen aus. Dazu gehört es auch, im Entwicklungsprozess Haltepunkte zu suchen, an denen man innehalten und zurückblicken kann.

Den Führungskräften kommt in diesen Prozessen eine entscheidende Rolle zu. Sie müssen sich der Aufgabe stellen, ihre Mitarbeiter/innen aus deren gewohnten Mustern herauszuführen und für die Kommunikation über Ziele und Visionen zu begeistern. Die im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen erarbeiteten Konzepte und Methoden führen allerdings erst dann zu nachhaltigen Ergebnissen, wenn die Veränderungen im Arbeitsalltag erlebbar werden und weitere innovative Entwicklungen nach sich ziehen. Sie werden von den Mitarbeiter/innen erst dann „angenommen“ und tatsächlich umgesetzt, wenn sie zu spürbaren Arbeitsentlastungen führen. Notwendig sind dabei Fortbildungskonzepte, die den Ansprüchen an die Organisation und ihre Mitglieder, die sich aus den Veränderungsprozessen ergeben, und den Anforderungen in der Organisation gerecht werden. Rückblickend auf die Forderungen der Theorie an eine Lernende Organisation in Verbindung mit der vorgefundenen Realität in den befragten Organisationen lässt sich die Vielfalt der unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen an die Leitung und die Mitarbeiter/innen auf die Förderung nachfolgender Bereiche reduzieren:

Im Bereich der Führung sind vorrangig auszubilden:

- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Bereitschaft zur Teamarbeit
- Motivations- und Integrationsfähigkeit
- Moderation
- Prozess-Steuerung
- Zielvereinbarung
- Planung

Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen umfasst dem gegenüber vor allem die Bereiche:

- Selbständigkeit
- Übernahme von Verantwortung
- Training von Problemlösemethoden
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit

So wie sich die Lernende Organisation weiterentwickelt, muss auch jedes Fortbildungskonzept mit einer beständigen Fortschreibung und Anpassung an die sich wandelnden Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen reagieren. Eine ganzheitliche Personalentwicklung steht in enger Wechselbeziehung mit der Entwicklung lernfördernder Strukturen und der Schaffung einer Kultur des Vertrauens. In Verbindung mit professionellem Wissensmanagement, das die Wissensbestände einer Organisation für alle zugänglich und damit nutzbar macht, und somit Synergien zwischen dem Aufbau und dem Ablauf einer Organisation herstellt, kann die Basis für das Lernen einer Organisation geschaffen werden, in der sich die Mitglieder mit ihrem Handeln und den daraus resultierenden Ergebnissen auseinandersetzen und dadurch die Fähigkeit entwickeln, Veränderungsbedarfe zu erkennen und Ideen für Veränderungen zu entwickeln.

Nur wenn es in einem offenen und vertrauensvollen Prozess gelingt, dass einzelne Mitarbeiter/innen ein Bewusstsein für die eigene Verantwortung im persönlichen und sozialen Kontext der Organisation entwickeln, kann die Grundlage für eine Identifikation mit den Zielen der Organisation geschaffen werden, welche als Voraussetzung für eine kreative und innovative Organisationsentwicklung angesehen werden kann.

Ein Zitat von Josephine Baker erinnert in diesem Zusammenhang an die Quintessenz in diesem Prozess:

„Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen, wenn wir uns entschließen, daraus zu erwachen.“

Literaturhinweise

ARBEIT & LEBEN Rheinland Pfalz. Chance Weiterbildung. Dokumentation des Modellprojektes.1997-1999. Mainz 2000.

Argyris, Ch.: Wissen ist Aktion. Eine Fallstudie zur lernenden Organisation. Stuttgart 1997.

Argyris, Ch./ Schön, D.A.: Die lernende Organisation. Stuttgart 1999.

Arnold, R.: Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Köln 2000.

Aschmann, O: Organisationsentwicklung als Einstieg in die Qualitätsentwicklung.
In: von Küchler, F./Meisel ,K.(Hrsg.):Herausforderung Qualität, S. 67-70. Frankfurt 2000.

AWW (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Dokumentation der Fachtagung vom 6. September 1999 im Erbacher Hof , Mainz, Landau 02/2000.

Buchinger, K./ Götz. K.: Coaching. In: GdWZ 10/ 1998.S. 193-196.

DIE: Checkliste für Weiterbildungsinteressierte. Frankfurt 1999.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph: Change Management: den Unternehmenswandel gestalten. New York 1994.

Friedrich, K.: Die lernende Organisation- ARBEIT & LEBEN überprüft seine innere Strukturen.
In: von Küchler, F./ Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. S. 162-178. Frankfurt 1999.

Geißler, H.: Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation.
In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden, S. 79-96, 1996 (Dritte Auflage).

Graf-Götz, F. u. Glatz, H.: Organisation gestalten. Weinheim und Basel. 3. Auflage 2001.

Hennemann, C.: Organisationales Lernen und die lernende Organisation. München und Mehring 1997.

Dr. Jakli Zoltan und Schirra, Klaus: Wege zur lernenden Organisation: Den Pfad finden.

Kröll, M.: Kompetenzentwicklung als Schlüsselproblem des Innovationsmanagements.
In: GdWZ 8/19997, S. 205-210.

Krug, P.: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. In: GdWZ 6/98. S. 247-248.

Schneidewind, G.: Bestandsaufnahme: ARBEIT & LEBEN e.V. Rheinland-Pfalz.
In: AWW (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Dokumentation der Fachtagung vom 6. September 1999 im Erbacher Hof , Mainz. S. 37. Landau 02/2000.
Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996.

Steinmann, H. u. Hennemann, C.: Die lernende Organisation – eine Antwort auf die Herausforderungen der Managementpraxis. In: Handbuch Lernende Organisation, hrsg.v. Wieselhuber und Partner. Wiesbaden, S. 33-44.

Wolf, E.: Qualitätsentwicklung an der Schnittstelle Pädagogik und Verwaltung. In: Werkstattbericht des BAK zur Qualitätsentwicklung 07-08.11.2000.

Zech, R. u. Ehses, C.: Organisation und Lernen. Hannover 1999.

Zech, R.: Neue Anforderungen an Organisationen und Professionen. Vortrag zum Festakt zur Gründung der gGmbH von ARBEIT & LEBEN, Mai 2002.

Zech, R.: Neue Aufgaben und Rollen für Organisationen und Professionen. In: Lernkulturen, Innovationen, Preise, Perspektiven. Hrsg. v. E. Schlutz. Frankfurt/M. 1999.

Anhang

Leitfaden für die Interviews

1. Leitbild der Organisation

1. Welches Leitbild verfolgt Ihre Organisation?
2. Inwiefern konnten die Mitarbeiter/innen an der Entwicklung des Leitbildes mitarbeiten?
3. Welchen Stellenwert haben in Ihrer Organisation die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und wie sehen die Rahmenbedingungen dafür aus?
4. Beschreiben Sie bitte die Vorgehensweise der Zielfindung, der Zielvereinbarung und der Zielkontrolle.
5. Was passiert bei Widerständen oder wenn die Ziele nicht erreicht werden?

2. Organisationsstrukturen

1. Welche Strukturen in Ihrer Organisation ermöglichen ein flexibles Antworten auf gestellte Anforderungen von außen?
2. Wie vollziehen sich Kooperationen intern und extern?
3. Wie werden Ergebnisse und Erfahrungen aus Projekten in der Organisation implementiert und was passiert, wenn dabei Spannungen zum „Kerngeschäft“ auftreten?
4. Welche Ressourcen stellt ihre Organisation bereit, um nachhaltige Ergebnisse erzielen zu können und an welchen Stellen ist dabei externer Support notwendig?
5. Wie werden neue Mitarbeiter/innen (hauptamtliche und freiberufliche) in Ihre Organisation eingebunden?

3. Organisationskultur

1. Beschreiben Sie bitte die Informations- und Kommunikationskultur ihrer Organisation. – Gibt es Möglichkeiten zum systematischen Feedback?
2. Wie wird in Ihrer Organisation mit Konflikten umgegangen? Gibt es da eine Tradition, eine „Good Practice? Oder gibt beispielsweise eine institutionalisierte Interessenvertretung?
3. Welche Formen der Zusammenarbeit existieren in ihrer Organisation? Können Sie uns Beispiele nennen?

4. Personalentwicklung

1. Welche Elemente der Personalentwicklung gibt es in ihrer Organisation?
2. Welche Veränderungen bewirkt PE? Können Sie dazu ein Beispiel nennen?
3. Wie passiert Fort- und Weiterbildung in ihrer Organisation? Beziehen Sie bitte die unterschiedlichen Ebenen haupt-/nebenamtliches Personal, Pädagogisches Personal/Verwaltung ein.
4. Werden in Ihrer Organisation die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen systematisch erfasst? Wenn ja, wie?
5. Inwieweit werden Mitarbeiter/innen an unternehmenspolitischen Entscheidungen und Veränderungen beteiligt?

5. Arbeits- und Lernstrukturen für Mitarbeiter/innen

1. Das pädagogische Personal wird heute vielfach als Bildungsmanager, Berater, Organisationsmanager etc. bezeichnet. Welche Anforderungen werden an das pädagogische Personal gestellt bzw. durch welche Kompetenzen muss sich das pädagogische Personal ihrer Organisation auszeichnen, um den Anforderungen gerecht werden zu können?
2. Gibt es Möglichkeiten, sich bereichsübergreifendes Wissen anzueignen? Wenn ja, wie sehen diese aus?
3. Besteht in ihrer Organisation die Möglichkeit zum selbstorganisierten Lernen für Mitarbeiter/innen?
4. Welche Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen existieren in Ihrer Organisation? - Inwieweit sind davon Abweichungen möglich?

6. Innovationen

1. Nennen Sie uns bitte ein Beispiel, was für Sie Innovation bedeutet (und was ggf. Innovation behindert).
2. Welchen Stellenwert haben Innovationsfähigkeit und Kreativität in Ihrer Organisation und woran machen Sie das fest?
3. Wie entstehen Ideen in ihrer Organisation? (Können Sie uns zur Veranschaulichung ein Beispiel aus ihrer betrieblichen Praxis nennen?)
4. Erläutern Sie uns bitte an einem Beispiel, wie in ihrer Organisation mit Widerständen bei der Einführung von Neuerungen umgegangen wird.

7. Wissensmanagement

1. Wie sichern Sie organisationsrelevante Wissensbestände einzelner Mitarbeiter/innen, damit diese der Organisation auch nach Ausscheiden der Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen?
2. Gibt es in ihrer Organisation Ansätze dazu die Wissensbestände (oder das Spezialwissen) einzelner Mitarbeiter/innen zu bündeln bzw. zusammenzutragen? Wie sieht das in der Praxis aus, können Sie uns ein Beispiel nennen?
3. Was wird in ihrer Organisation dafür getan, der schnellen Veralterung von Wissen entgegenzutreten?

Und ganz am Schluss noch ein Blick in die Zukunft:

Stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie besuchen eine Weiterbildungsmesse. Plötzlich hält ihnen ein Reporter ein Mikrofon vor die Nase: Bitte sagen Sie uns in drei Sätzen, welche Bereiche entwickelt ihre Organisation weiter, um auf dem Markt der Weiterbildungsmöglichkeiten die Nase vorn zu haben?

Meilensteine

Entwicklungsprozesse bei ARBEIT & LEBEN während der Organisationsberatung und des QuEB-Projektes

- ◆ **Juni 1997: Eröffnungs-Workshop**
Ziele: Einbeziehung aller Mitarbeiter/innen in den OE-Prozess sowie Bestandsaufnahme der Arbeitssituation und Benennung der Schlüsselthemen
- ◆ **Juli 1997: Bildung der zentralen Steuerungsgruppe**
Ziel: Entwicklung und Steuerung des Prozesses
- ◆ **Oktober 1997: Workshop Zusammenarbeit mit dem Vorstand**
Ziel: Einbeziehung des Vorstandes in den OE-Prozess
- ◆ **Oktober 1997: Workshop zur Definition des Leitbildes, Ziele der Organisation**
Ziel: Erstellung einer Ist-Soll-Analyse bzgl. Formulierung von Zielen und Leitbild
- ◆ **ab Herbst 1997: Bildung von Qualitätszirkeln**
Ziel: Erarbeitung von Vorschlägen und praktikablen Lösungen
- ◆ **November 1997: Erarbeitung von Leitungsstrukturen und Führungsgrundsätzen**
Ziel: Darstellung wichtiger Führungsgrundsätze aus der Sicht der Geschäftsführung
- ◆ **Dezember 1997: Workshop: Gründung der Zweigstelle Rheinhessen-Nahe**
Ziel: Konstituierung einer neuen Zweigstelle mit Sitz in Mainz
- ◆ **Dezember 1997: Informations-Workshop**
Ziel: Vorstellung der einzelnen Arbeitsbereiche und Geschäftsfelder
Abbau innerbetrieblicher Spannungen, Entwicklung einer Analyse
- ◆ **Juli 1998: Strategie-Workshop**
Ziel: Entwicklung einer mittelfristigen Strategie („ARBEIT & LEBEN 2000“)
zur Verbesserung der Finanzsituation und Entwicklung neuer Geschäftsfelder
- ◆ **November 1998: Konfliktworkshop**
Ziel: Klärung personaler und struktureller Konflikte zwischen Mitarbeiter/innen, Teams sowie innerhalb der Geschäftsleitung
- ◆ **Dezember 1998: Auswertungsworkshop**
Ziel: offizieller Abschluss des Projektes durch das DIE

Meilensteine:**Entwicklungsprozesse bei ARBEIT & LEBEN in Folge der Organisationsberatung und des QuEB-Projektes**◆ **Februar 2000: Ziele Workshop**

Ziel: Analyse von ARBEIT & LEBEN, Bestimmung der Handlungsfelder, Beschluss über Folgeaktivitäten.

In der Folge: zweigstellenbezogene Ist-Analysen zu den Themen Kunden und Produkte

◆ **März 2000: Workshop Kunden/Produkte**

Abgleich der Ist-Analyse der Zweigstellen und der Gesamtorganisation

Entwicklung von Soll-Perspektiven

In der Folge: Entwicklung von Kompetenzanalysen (IST-Zustand)

◆ **November 2000: Workshop Ziele**

Ziel: Konkrete Bestandsaufnahme und Zielformulierung („Wo soll die Reise hingehen?“)

◆ **Dezember 2000: Workshop Visionen**

Ziel: Klärung der Visionen

In der Folge: Durchführung einer Ist-Soll-Analyse der Schlüsselprodukte und Aufstellung eines Aktivitätenkataloges

◆ **Juni 2001: Konkretisierung der Organisationsziele, Vorüberlegungen zu einem neuen Profil**◆ **Oktober 2001: Workshop Ziele**

Ziel: Formulierung des neuen Profils unter Berücksichtigung der Schwerpunkte: Wir, Vision/Leitbild, Grundsätze, Organisationsstruktur und Geschäftsbereiche, Erarbeitung von Strategien zur Umsetzung

◆ **Dezember 2001 Workshop „Quo vadis ARBEIT & LEBEN?“**

Ziel: Beantwortung der Frage: „Wie verändern wir unsere Organisation?“

◆ **Februar 2002: Überprüfung der Ziele von ARBEIT & LEBEN durch die Qualitätsentwicklungsgruppe**◆ **Mai 2002: Festakt zur Gründung der gGmbH**