

## Q\_EN\_POLIS<sup>1</sup>

Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

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

Q = Qualität

EN = Entwicklung von Nachhaltigkeit

POLIS = Griechisch = „Stadt“, für ökologisch nachhaltige(n) Ausbau und Fassade in der Stadt.

Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

1



Berufsförderungsgesellschaft mbH,  
Leonberg

Kompetenzzentrum für Ausbau und  
Fassade, Rutesheim

Landesverband der Stuckateure für  
Ausbau und Fassade Baden-  
Württemberg, Stuttgart

Soyez Stuckateur GmbH,  
Ilsfeld

Stuckateurbetrieb Rainer König,  
Bad Herrenalb

Linse GmbH & Co. KG  
Stuckateurbetrieb,  
Heidelberg

Fachgruppe SanReMo – Sanieren-  
Renovieren-Modernisieren –  
Netzwerk mit Betrieben der  
Ausbaugewerke,  
Ingelfingen

K.-D. Fromm, Ausbau und Fassade,  
Plochingen

Architekturbüro Strobel-Rudolph und  
Strobel-Stuckateur,  
Aichwald

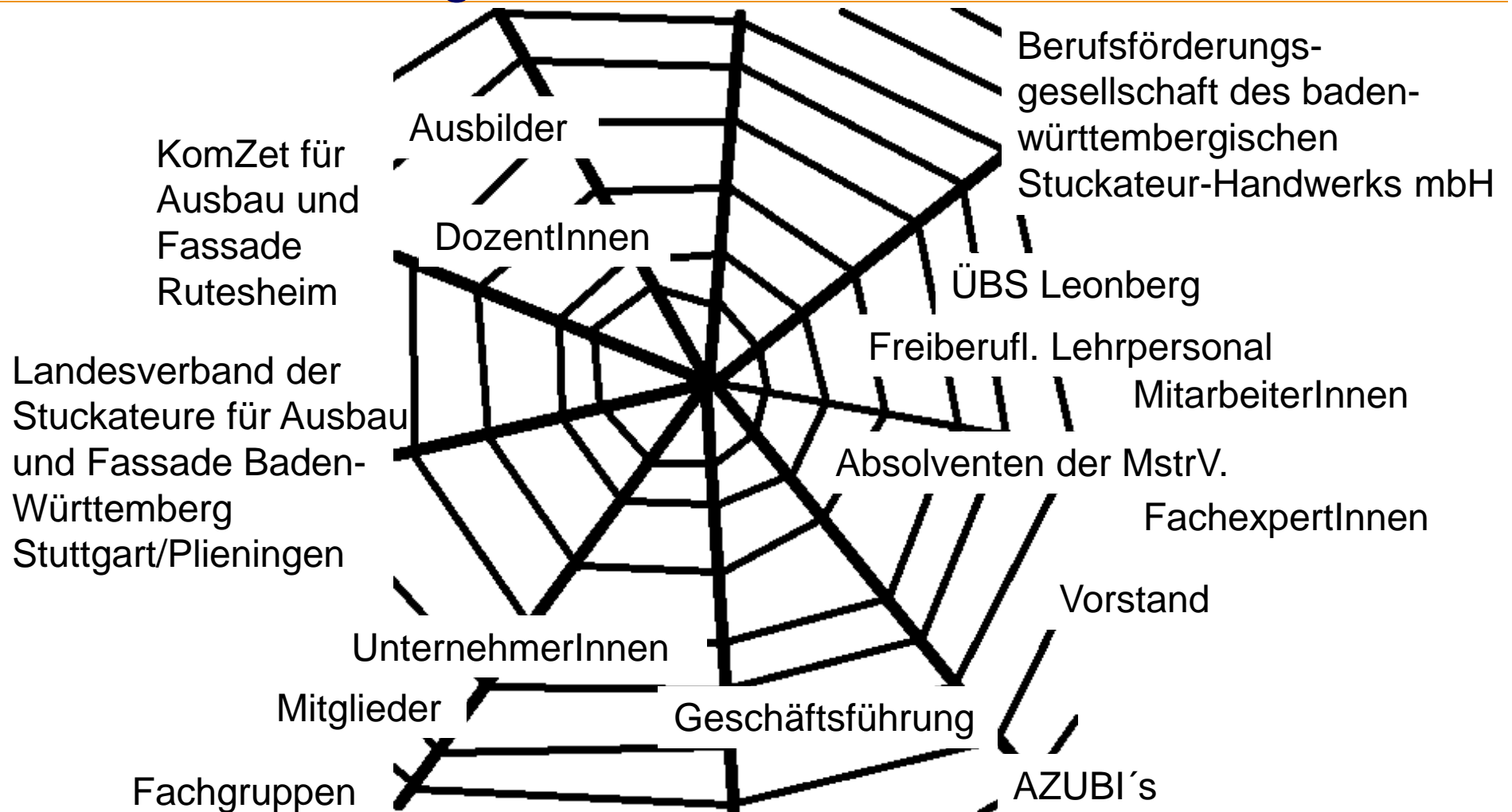
Meßmer GmbH Stuckateurbetrieb,  
Schwaikheim

Besemer Ausbau und Fassade GbR  
Kohlberg

Prüfungsausschuss für Stuckateure  
(MstrV.), Handwerkskammer Region  
Stuttgart

# Die Gegebenheiten: ca. 450 Lernende + Weiterbildung

Q\_EN\_POLIS



Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

*„Ähnlichkeiten mit lebenden Personen sind rein zufällig. Beschreibungen beruhen auf Beobachtungen des Autoren in vielen unterschiedlichen Kontexten.“*

Wie erzählen wir allen diesen Personen von der schönen Welt der Nachhaltigkeit? Damit sie mitgehen und das neue Land der nachhaltigen Berufsbildung ehren und bewundern!?

Aber: *Alle* Bereiche in Unternehmen sind davon tangiert...

Klemisch / Rauhut 2009: Wissenslandkarte – Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk.

Einer muss also irgendwann anfangen zu sagen: Jawohl, wir brauchen eine nachhaltige Veränderung!  
Das ist die Geschäftsführung.

Ja, das ist das Paradoxon in Unternehmen:  
Alles beginnt mit einer Anweisung!






Und dann wird man feststellen:  
Ups, das mit der UNESCO-  
Nachhaltigkeit für Berufliche Bildung ist  
richtig schwerer Tobak!

„Das war´s:  
Projekt beendet.  
Mittel eingefroren.  
Stimmung schlecht.  
Und dann noch das Ganze Gedöns  
mit der Nachhaltigkeits-Literatur...“



# Soziales Leitmotiv: Konfrontation mit der gesellschaftlichen Realität

Q\_EN\_POLIS

-  Ich bin es, der weiß, was Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung bedeutet. / Du weißt es nicht. / Es ist mir egal, was Nachhaltigkeit bedeutet. / Mein Privat-Hobby ist Nachhaltigkeit, aber in der Firma äußere ich mich nie privat. / Ich bin ganz gegen Nachhaltigkeit. / Ich weiß es, aber ich sag´s Euch nicht. / Ich hasse Nachhaltigkeit.
-  Ich bin für mehr Urlaub! Es ist eh alles schon zu viel!
-  Und überhaupt...
-  Ich bin dafür, dass man dem, der damit angefangen hat, den Kopf abschlägt!!!
  - Ich weiß nicht, ob unsere Geschäftsführung, weiß, was Sie tut!
-  „Mainstreaming“ als Schimpfwort...

# Erfolgsfaktoren des Wandels: Erkenntnisse

Q\_EN\_POLIS

## Übrigens:

Solche Aussagen sind in jeder Art von Veränderungsprojekten in Unternehmen zu hören, ganz gleich ob es um Nachhaltigkeit oder etwas anderes geht.

## Schlussfolgerung:

Also geht es um den Wandel und die Instrumente von Veränderungsprozessen mit dem Ziel der Nachhaltigkeit!

# Erfolgsfaktoren des Wandels: Erkenntnisse

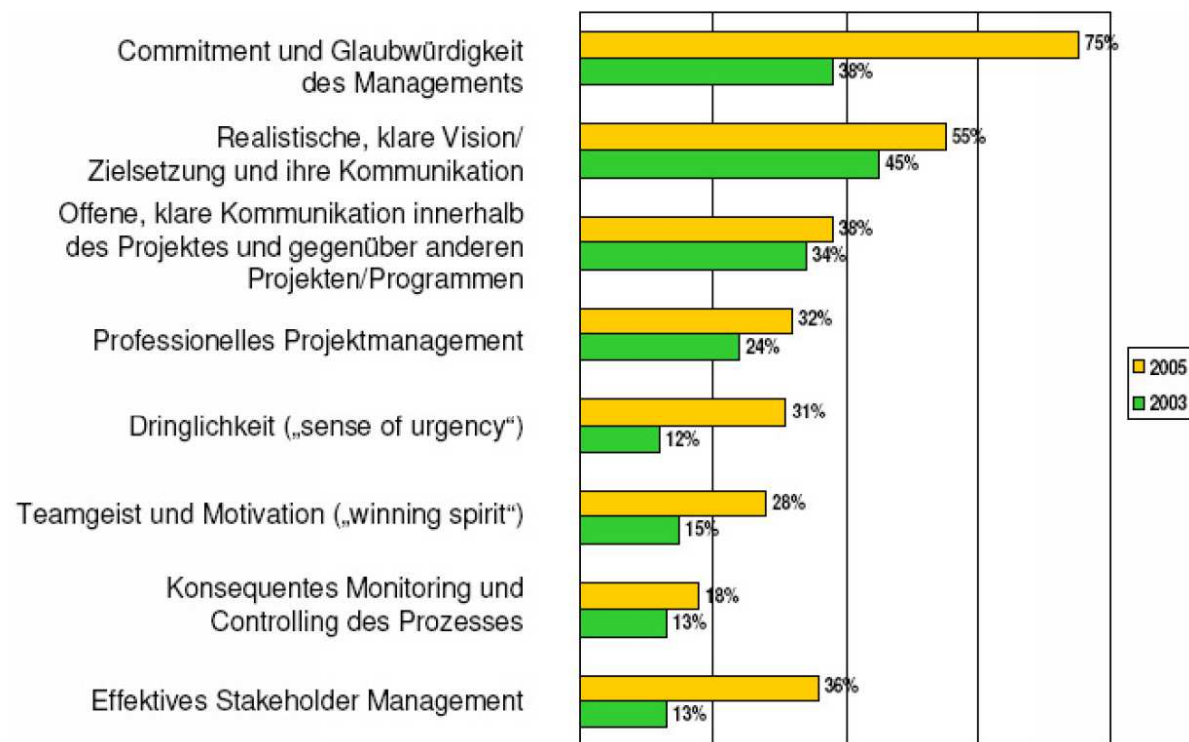
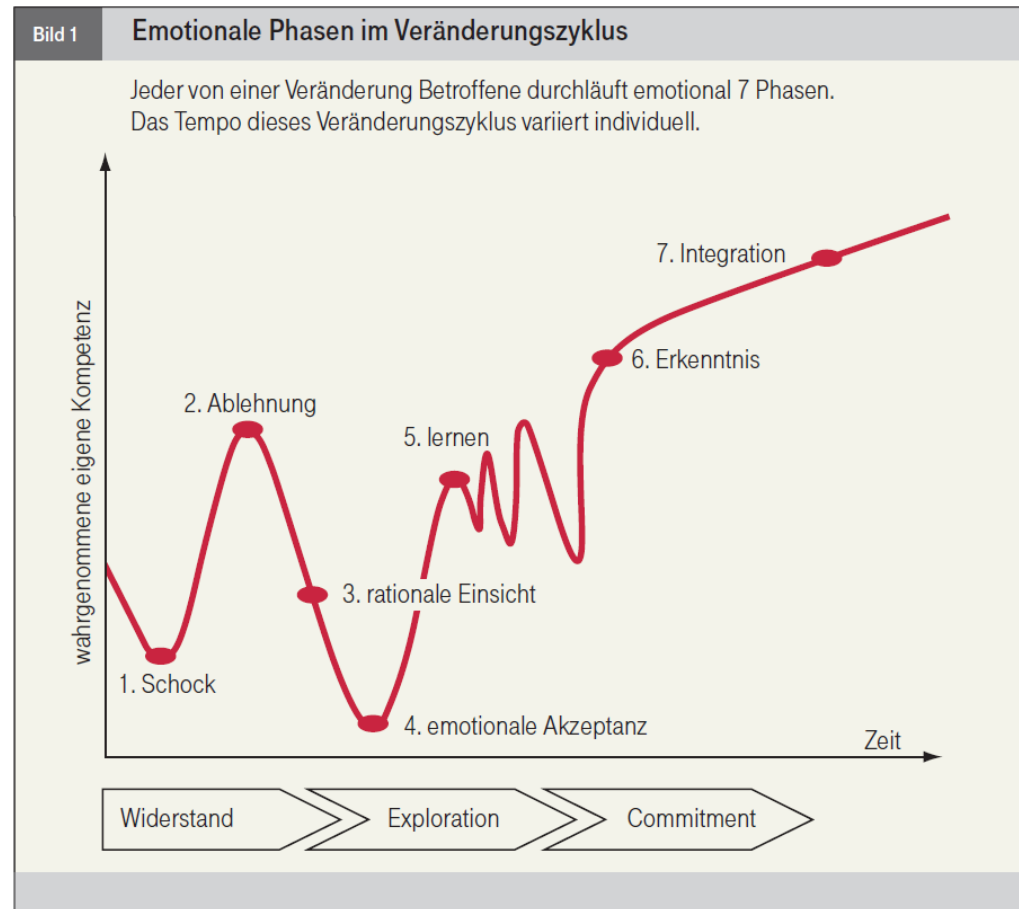


Abb. 3: Erfolgsfaktoren bei erfolgreichen Veränderungsprozessen (Capgemini Consulting 2008, S. 40)

„Allzu oft müssen die Beteiligten offenbar in der Vergangenheit das Scheitern von Veränderungen durch einen wankelmütigen Vorstand erleben.“ (Capgemini Consulting, 2008, S. 41)

# Erfolgsfaktoren des Wandels: Erkenntnisse



Rüttiger, K., Hüllen, S. (2008): Human-Change-Management in IT-Einführungsprojekten. Wissen Heute. Telekom-Training (Hrsg). Jg. 61 12/2008.

# Wie also umgehen mit den „sozialen Herausforderungen“?

Aussage	Verhalten	Intervention > Lernen in der Organisation
„Ich bin es, der weiß, was Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung bedeutet.“	Versteckt kompetitiv	Das Team hat Priorität vor Einzelleistungen.
„Du weißt es nicht.“	Ankreiden und insistieren. Psychologische Resistenzen gar nicht erst aufbauen.	Kein Forcieren des Nachhaltigkeitsjargon.
„Es ist mir egal, was Nachhaltigkeit bedeutet.“	Dienst nach Vorschrift	Analyse der Ursachen für inneren Rückzug.
„Mein Privat-Hobby ist Nachhaltigkeit, aber in der Firma äußere ich mich nie privat.“	Erlebt die Firma als Gegenwelt.	Vertrauen aufbauen.
„Ich bin ganz gegen Nachhaltigkeit.“	Polarisiert.	Grenzen setzen und mit Zukunfts- und Leitbild der Organisation konfrontieren.
„Ich weiß es, aber ich sag´s Euch nicht.“	Unbeteiligt sein – Null-Vertrauen zur Organisation.	Vertrauen aufbauen.
„Ich bin dafür, dass man dem, der damit angefangen hat, den Kopf abschlägt!!!“	Offene Aggression.	Zugehörigkeit anzweifeln und Abmahnung vorbereiten.
„Ich weiß nicht, ob unsere Geschäftsführung, weiß, was Sie tut!“	Aggression gegen Führungsebene ausleben, Rache üben.	Zielklarheit, offene Kommunikation, direkte Ansage von Zielen gegenüber Mitarbeitern.

# Wie also umgehen mit den „sozialen Herausforderungen“?

Q\_EN\_POLIS

„Thematische Räume [schaffen], in denen Kritik und Erwartungsmöglichkeiten benannt werden können.“

Coffin / Jäger 2016: Die Macht der Organisation. Weinheim. Basel.

# Wie also umgehen mit den „sozialen Herausforderungen“?

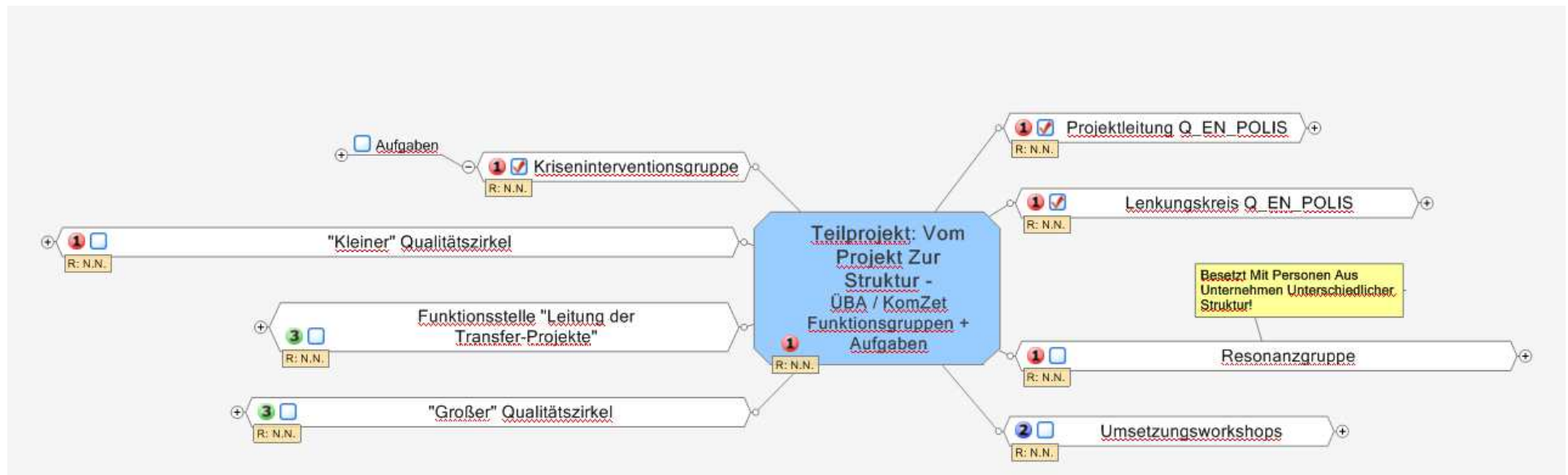
Q\_EN\_POLIS

## Balance zwischen Aufgaben, Zielformulierung und Beteiligung unterschiedlichster Interessensgruppen.







Coffin / Jäger 2016: Die Macht der Organisation.

„Gelingende Hierarchie ist organisationsintern daran erkennbar, dass die zu Adressierenden ein klares Bekenntnis zur Adressierbar- und Verbindlichkeit wahrnehmen“.

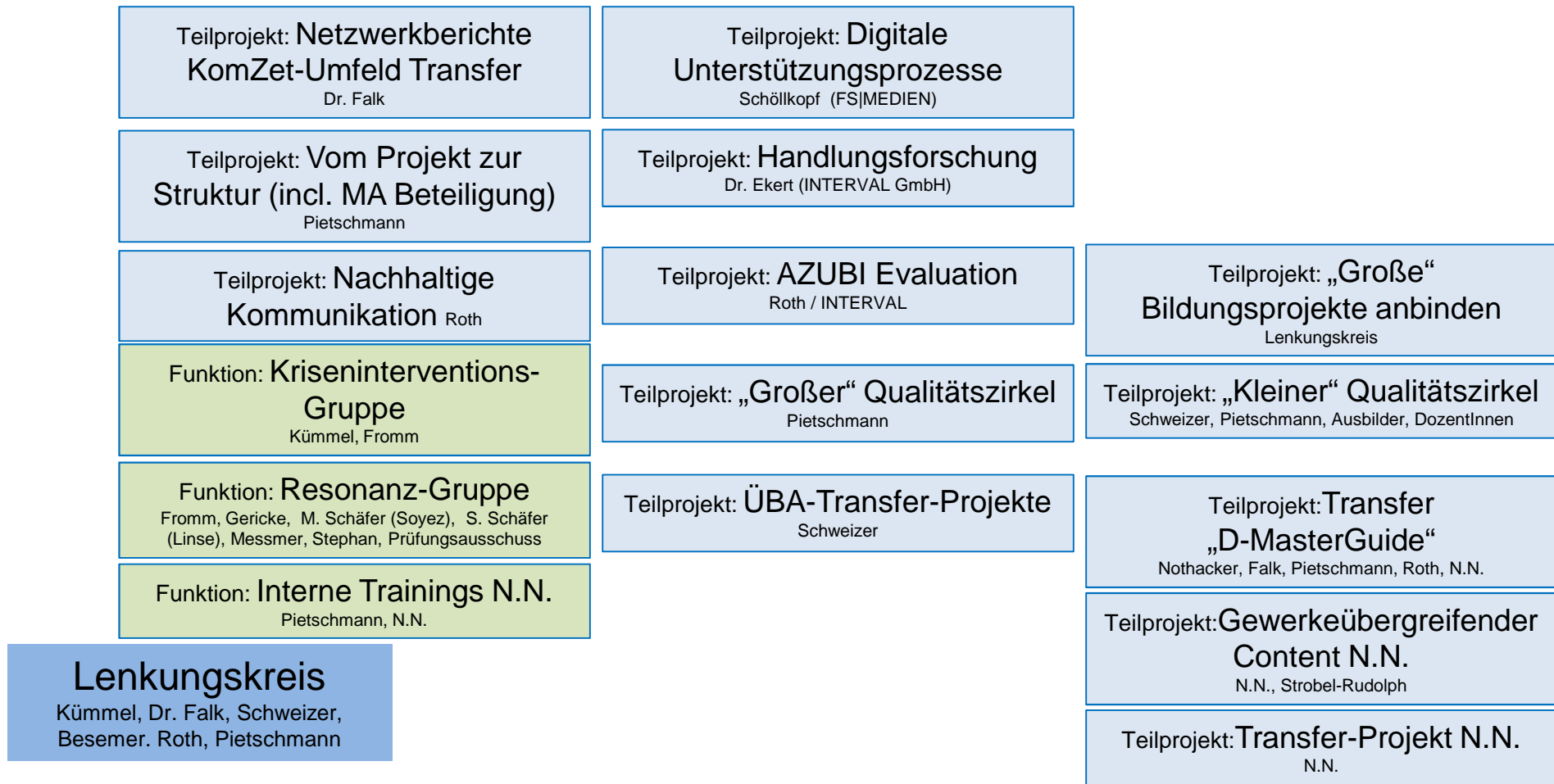
# Vom „Projekt zur Struktur“: Funktionsgruppen und Aufgaben





-  Projektbrief (-auftrag) der Geschäftsführung
-  Projektinitiierung
-  Projektinitiierung der einzelnen Teilvorhaben
-  Einführung der Funktionsgruppen:
  - Lenkungskreis – wöchentlich 1x
  - Kleiner Qualitätszirkel – wöchentlich 1x
  - Resonanzgruppe – 1x/Quartal
-  Definition und Start von Transfer-Projekten
-  Durchführung des Großen Qualitätszirkels (1x jährlich)

# Projektstruktur

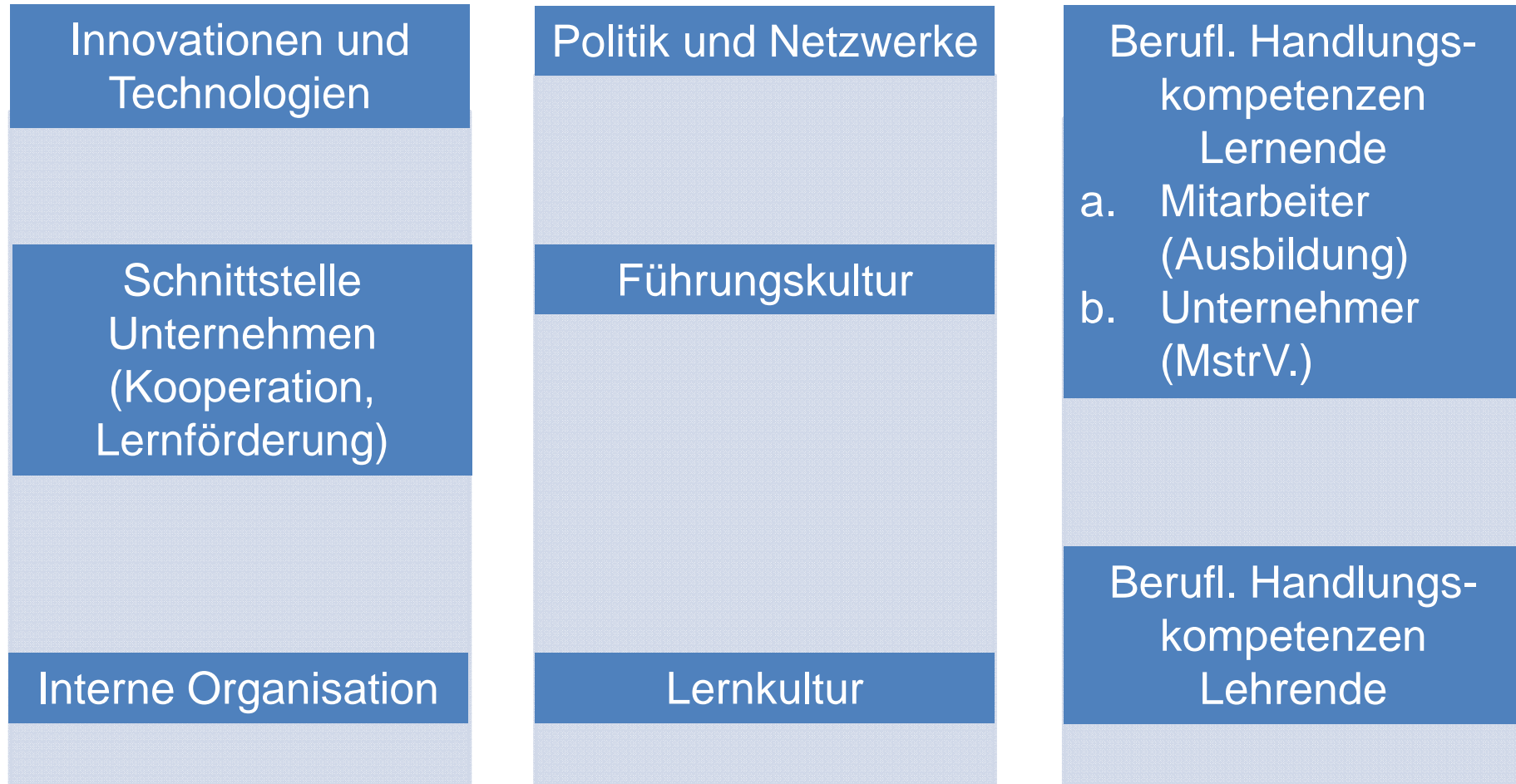


Wie erreiche ich  
Erklärbarkeit, Vorhersehbarkeit, Transparenz,  
Beeinflussbarkeit und Teilhabe für die  
MitarbeiterInnen und andere „stake holder“?

Brandenburg 2009: Vertrauen in Veränderungsprozessen.

# Vom Ende her denken: Nachhaltigkeitsbereiche

Q\_EN\_POLIS



Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

20

# Die ständige Aufgabe im Lenkungskreis

Q\_EN\_POLIS

1. Ist der Wille zur Unterstützung von Innen und Außen da?
2. In welcher Phase funktioniert die Mitwirkung der MitarbeiterInnen?
3. Wie funktioniert das interne Kommunikationsnetz?
4. Ist das interne Klima für Innovationen offen?
5. Wie wirken sich Regelungen im Umgang miteinander aus?

Stiefel 2014: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte.

# Alles nicht genug: Die Geschäftsführung benötigt eine Handlungsrechtfertigung. Q\_EN\_POLIS

---

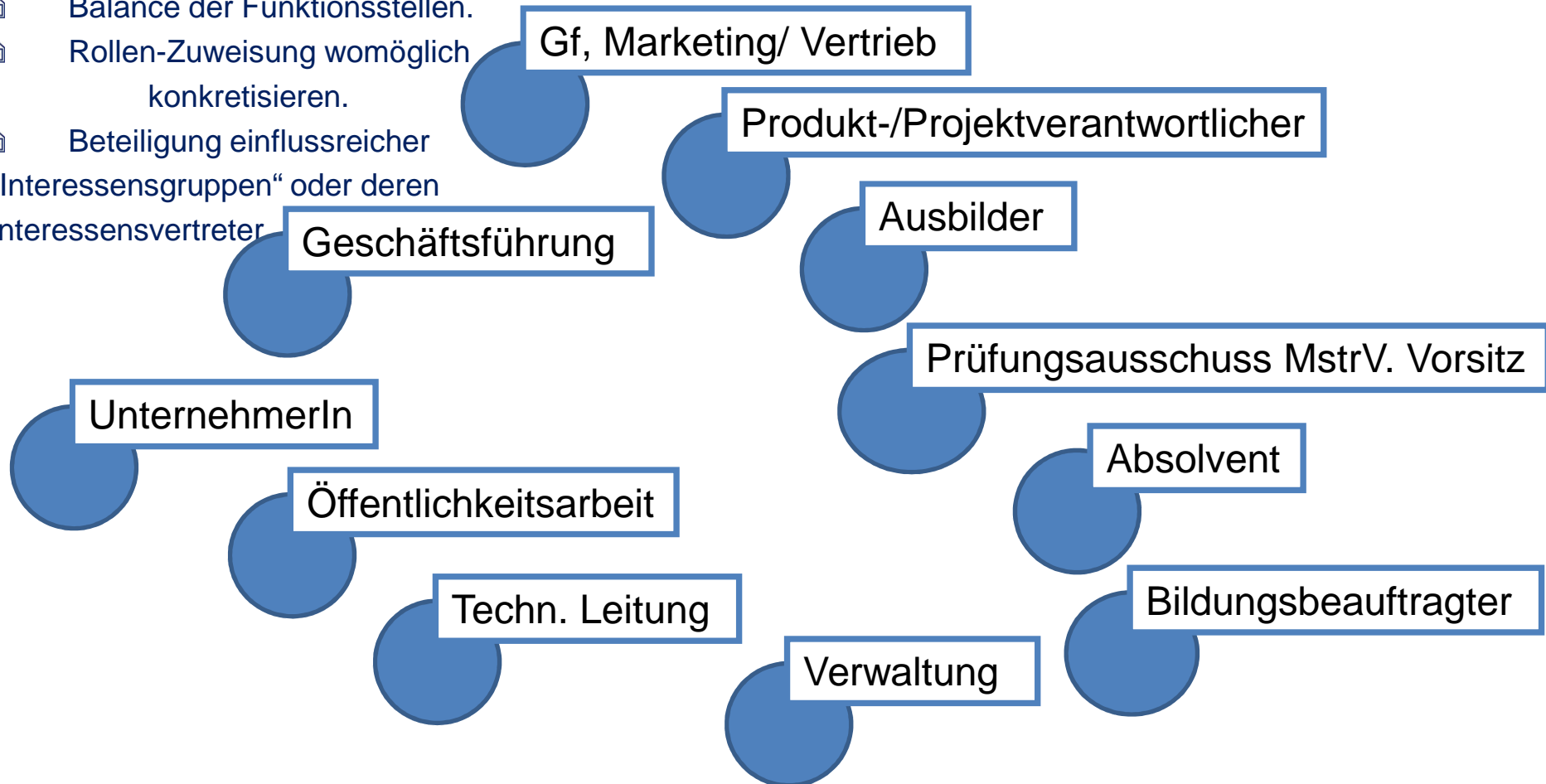
Was sagt der Markt im Ausbaugewerbe? Passt alles zusammen? Die notwendigen beruflichen Handlungskompetenzen in den Unternehmen und die Bildungsprogramme, die sie vermitteln sollen?

# „Großer“ Qualitätszirkel (jährlich), konkret

## Austarieren der Workshop-TeilnehmerInnen –

## Das Unternehmen mit seiner „Umwelt“ im Kleinen:

- 🏠 Balance der Funktionsstellen.
- 🏠 Rollen-Zuweisung womöglich konkretisieren.
- 🏠 Beteiligung einflussreicher „Interessensgruppen“ oder deren Interessensvertreter



Wie soll das zusammengehen?  
Neun verschiedene Qualitätsbereiche mit 11  
verschiedenen „stake holdern“ abstimmen?  
Mit der Wissensbilanz Made in Germany!

Alwert, K. et al: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz.  
70pp.2013. BMWi.



# Vom Ende her denken: Wie geht das? Nutzen der *Wissensbilanz Made in Germany*<sup>1</sup>

Q\_EN\_POLIS





1. Transparenz zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen und „Einflussgruppen“ herstellen.
2. Eine mittel-langfristige Strategie – hier: Nachhaltigkeit - operationalisieren. Was bedeutet Nachhaltigkeit in der Bildungspraxis?
3. Nachprüfbarkeit und Belastbarkeit der erzielten Ergebnisse gewährleisten. Wiederholbarkeit der Ergebnisse?
4. Das *Lernen* der Bildungsorganisation durch die angewandte Methodik dokumentierbar, visualisierbar und damit greifbar machen!
5. Den BottomUp<sup>2</sup>-Ansatz zum Führungs-Prinzip zu machen, gewährleistet Identifikation und Motivation.

<sup>1</sup> Alwert, K. et al: Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. 70pp.2013. BMWi.

<sup>2</sup> Kohl, M: Entwicklung und Sicherung von Qualität als gemeinsame Zielsetzung für Modellversuche und wissenschaftliche Begleitung. - Qualitätsentwicklung und -sicherung in der betrieblichen Berufsausbildung  
Hrg. BIBB, 2013.

# Welcher Input ist notwendig?

Q\_EN\_POLIS

-  Zukunftsbild der Bildungsorganisation
-  Leitbild der Bildungsorganisation
-  Davon abgeleitete Unternehmensziele
-  Umsetzungsstrategie / Grundstrategie

Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

26

# Output: Erste Transferprojekte begonnen

Q\_EN\_POLIS

- 🏠 Nachhaltige Kommunikation zur Qualitätsentwicklung über Bildungsthemen und Bildungsstrategie nach innen regelmäßig seitens der Geschäftsführung an die MitarbeiterInnen pflegen und an die Alltagskommunikation im Unternehmen knüpfen und in den Funktionsgruppen auch digital auf einer Kommunikationsplattform ([www.com.stuck-komzet.de](http://www.com.stuck-komzet.de)) im Intranet kommunizieren.
- 🏠 Arbeitsprozess-Lernen mittels digitaler Medien für die MstrV. konzipieren, realisieren und einführen und dabei Medienkompetenzentwicklung mit Fachkompetenzentwicklung verschränken (s. BMBF-Förderung der Stärkung der digitalen Medienkompetenz für eine zukunftsorientierte Medienbildung in der beruflichen Qualifizierung, D-MasterGuide, Beginn 3/2017 (Laufzeit 3J.).
- 🏠 u. a.

Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

27

# Output: Innovationsprozess als Regelprozess

Q\_EN\_POLIS

- 🏠 Jede Neuerung für die Bildungsorganisation = Innovationstransfer, gleichgültig ob technisch / sozial / berufspädagogisch
- 🏠 Gleichgültig, ob andere Organisationen das längst haben oder eingeführt haben.

Stiefel 2014: Personalentwicklung KMU. Innovationen durch praxiserprobte Konzepte.

- 🏠 Indikatoren für Nachhaltigkeit für neun Qualitätsbereiche

Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

28

...es geht darum, ein Klima und eine Arbeitskultur zu schaffen, die es ermöglichen, das Prinzip „Informierte Entscheidungen zu treffen – In der Organisation und in den Bildungsprogrammen“ Schritt für Schritt einzuführen.

„It´s the didactics, stupid!“  
(Frei nach Bill Clinton 1992)

Modellversuchsförderung des BMBF „Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung 2015-2019“  
Förderlinie 2: Gestaltung eines nachhaltigen Lernortes in Berufsbildungseinrichtungen



Programmleitung:  
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)  
Arbeitsbereich 3.3 – Qualität, Nachhaltigkeit, Durchlässigkeit

Laufzeit: 3 Jahre

Q\_EN\_POLIS: Qualitätsindikatoren für die Organisationsentwicklung einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte im Ausbaugewerbe des Handwerks

30

